



---

# Expatriação e identidade

## A expatriação organizacional como experiência de recomposição identitária

---

**João Vasco Coelho**

Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL),  
Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES-IUL), Lisboa, Portugal

---

OEm Working Papers

03

dezembro de 2017

---

As práticas de desempenho de trabalho em contexto internacional vieram trazer novas condições de ação e de interação para indivíduos e organizações, para a gestão nas e das organizações. O presente *working paper* apresenta a expatriação organizacional como modalidade específica de exercício de trabalho global, definidora de contextos de integração social particulares que propiciam a diferenciação de trajetórias e a personalização do desempenho de papéis atribuídos. Partindo da análise de estudos de caso e de fontes estatísticas secundárias, a dificuldade do momento de regresso do indivíduo expatriado é equacionada como ilustração empírica da especificidade dos quadros de socialização constituídos por práticas organizacionais de expatriação.

---

**Title** Addressing organizational expatriations as personal experiences of identity recomposition.

**Abstract** Managing and performing work in international settings brought new interaction conditions to both individuals and organizations, and to the way organizations are managed. This paper presents organizational expatriations as specific global work contexts that compose particular conditions for individual action. It is suggested that it is a context that fosters individual and social differentiation, allowing the personalization of ascribed social and organizational roles performance. Using secondary data and repatriation management case study results as reference, the “re-entry shock” is used as empirical reference to illustrate the disjunctive socialization frame that can be composed by contemporary organizational expatriation practices.

**Palavras-chave** Expatriação, repatriação, gestão internacional de recursos humanos, identidade, experiência, socialização disjuntiva.

**Keywords** Expatriation, repatriation, international human resources management, identity, experience, disjunctive socialization.

Receção: 30 de junho de 2017.

Aprovação: 23 de agosto de 2017.

Nas publicações do OEm usa-se a formatação anglo-saxónica dos números: os milhares são separados por vírgulas e as casas decimais por pontos.

### **Observatório da Emigração**

Av. das Forças Armadas, ISCTE-IUL, 1649-026 Lisboa, Portugal

Tel. (CIES-IUL): + 351 210464018

E-mail: observatorioemigracao@iscte.pt

www.observatoriodaemigracao.pt

## Índice

1	Da expatriação como prática organizacional.....	4
2	Um <i>eu que vai</i> , um <i>eu que volta</i> : da expatriação organizacional como experiência de recomposição identitária .....	6
3	Um caso empírico: a dificuldade do momento de repatriação .....	11
	Referências.....	15

## 1 Da expatriação como prática organizacional

Um dos traços específicos da economia contemporânea é a emergência e a consolidação de atividades produtivas de natureza transnacional (Bartlett & Ghosla, 1991; Galbraith, 2000). As organizações, e em particular, as empresas transnacionais, com os seus mercados internos de trabalho, são um dos principais veículos institucionais destas atividades e das práticas de mobilidade internacional de indivíduos que, em diferentes casos, as possibilitam. Registam-se, no decurso da última década, esforços crescentes de compreensão de diferentes tipos de prática de gestão do trabalho e de mobilidade de indivíduos que têm lugar *nas e pelas* organizações e, nestas, nas empresas transnacionais, em particular (Peiperl & Jonsen, 2007; Suutari & Brewster, 2009; Bonache *et al.*, 2010; Kraimer *et al.*, 2012b; Mayrhofer, Reichel & Sparrow, 2012; Baruch *et al.*, 2013; Mayrhofer & Reicher, 2014; Kraimer *et al.*, 2016; McNulty & Brewster, 2017). Neste contexto, respondendo à necessidade de empresas e de organizações em processo de internacionalização manterem múltiplos mercados e centros de produção e/ou de distribuição, a expatriação organizacional define um regime específico de desempenho de trabalho global, localizável nos domínios organizacionais contemporâneos (Baruch *et al.*, 2013). O trabalho global é perspectivado, neste quadro, como modalidade específica de realização de trabalho, uma forma de trabalho contingente (Lundin *et al.*, 2015), temporário, que emerge do campo do trabalho, das relações de emprego, da empresa. Trata-se de uma modalidade de trabalho cuja prestação implica, numa maioria de circunstâncias, mobilidade (física) dos indivíduos através de países, de fronteiras geográficas. Trata-se, em rigor, de uma realidade heteróclita, multidimensional, que se expressa por via de uma multiplicidade crescente de fenómenos sociais e organizacionais.

A especificidade da expatriação enquanto prática organizacional deriva:

- a) da sua génese (organizacional) e da subsistência de um enquadramento institucional formal dos indivíduos no decurso do período de mobilidade;
- b) de uma noção de 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
- d) da coexistência de diferentes referenciais de pertença apensos à experiência de mobilidade, de *mundos duplos* (em termos materiais e simbólicos), e da possibilidade correlativa de ocorrência de conflito e de *hibridação* simbólica e sociocultural, quer de práticas organizacionais, quer de trajetórias pessoais, familiares e socioprofissionais.

Perspetivada enquanto prática desenvolvida internamente numa empresa *internacionalizada* para a organização do trabalho e gestão dos seus recursos humanos, uma expatriação é tradicionalmente definida como um *destacamento* ou uma *missão internacional* (*international assignment*, no jargão gestor anglo-saxónico) (Black *et al.*, 1991; Black *et al.*, 1999; Kohonen, 2007; Doherty & Dickmann, 2009), no contexto de pesquisas de foco maioritariamente prescritivo e gestor, onde diferentes expressões (e.g., *colocação*, *deslocação*, *destacamento*, *transferência*, *missão* ou *mobilidade internacional*) são empregues de modo difuso tendencialmente atóxico e equivalente, não contribuindo para acréscimos de clareza operatória e conceptual (Dabic *et al.*, 2013; McNulty & Brewster, 2017).

As práticas de expatriação vieram trazer novas questões para os indivíduos e para as organizações envolvidas. Para os indivíduos, a necessidade de proceder a novas integrações sociais; de ter de responder a necessidades de conciliação familiar; a *estranheza* que pode caracterizar o regresso do indivíduo *mobilizado* pela organização, uma dificuldade de reintegração social, organizacional e profissional (Adler, 1981; Briscoe, 1995; Briscoe & Schuler, 2004; Lazarova & Tarique, 2005; Kraimer *et al.*, 2009; Szkudlarek, 2010; Kraimer *et al.*, 2012a). Para as empresas, como responsáveis últimos pela gestão da expatriação organizacional, a criação e manutenção de condições de contexto ótimas envolve tipicamente a identificação de respostas a novos problemas: a gestão de custos (elevados), a identificação e mobilização daquele que vai, a monitorização da satisfação, da integração e do desempenho, a possibilidade de regresso prematuro, a reintegração funcional, o risco de saída, no regresso. Numa maioria de circunstâncias, observa-se uma dificuldade das empresas em identificar uma resposta inteiramente *adequada*, isenta de tensão, paradoxo ou fricção (Osland, 2000; Osland & Osland, 2005) aos problemas que emergem, neste domínio, no quotidiano.

Em consequência, o cúmulo das questões mencionadas tende a conduzir a experiências individuais de ajustamento condicionado, *para-equilíbrios* temporários, uma circunstância cuja consideração é incontornável em termos de gestão, já que, para muitas empresas, os resultados dos seus processos de internacionalização dependem do recurso bem-sucedido a práticas de mobilidade internacional de indivíduos, e, para muitos indivíduos, a manutenção da relação contratual, do desenvolvimento de uma carreira organizacional, apresenta-se condicionada pela angariação (e pela demonstração) de experiência de desempenho de trabalho em contexto internacional. É este o quadro de interação, marcado pela tensão (potencial) e por equilíbrios contingenciais, que é adotado no presente *working paper*, que procura perspetivar a expatriação organizacional como prática produtora de influências normativas e institucionais específicas, de quadros de interação social particulares, que enformam experiências subjetivas, pessoais, putativamente significativas. Para tal, toma-se um caso concreto para efeito de ilustração empírica da direção de interpretação proposta: a dificuldade do momento de repatriação, o assim designado “*choque da volta*” (Joly, 1996 [1990]).

## 2 **Um eu que vai, um eu que volta: da expatriação organizacional como experiência de recomposição identitária**

Considerando a natureza tendencialmente temporária (Brewster *et al.*, 2014; McNulty & Brewster, 2017), desenvolvimentista (Doherty & Dickmann, 2011), potencialmente diferenciadora, da realização de trabalho global e, em particular, da participação numa expatriação organizacional, importa atender ao seu significado enquanto acontecimento *crítico* (Giddens, 1989 [1984]) no plano das relações sociais, um momento de potencial desencontro (Czarniawska, 2000), descontinuidade e disrupção no quadro de uma trajetória pessoal e socioprofissional (Hall, 2002). Neste sentido, a expatriação organizacional pode delimitar uma oportunidade de aprendizagem, para indivíduos e organizações, questionando relações de identificação e pertença pré-existentes (Lindgren & Wahlin, 2001) e, neste contexto, a adoção da identidade como lente ou perspectiva de análise é especialmente relevante. 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 (Giddens, 1991), uma composição pessoal (um *fazer*) que, de um ponto de vista discursivo, narrativo (Ezzy, 1998), proporciona aos indivíduos a possibilidade de manutenção de um sentido subjetivo de coerência, de continuidade e segurança ontológica (Giddens, 1989 [1984]).

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

O *globalismo*, o *internacionalismo*, o *cosmopolitismo*, as dinâmicas de internacionalização de indivíduos e de empresas tomadas como imperativo sociocultural contemporâneo (Bartlett & Ghosla, 1991; Black *et al.*, 1999), vieram alterar, nos seus efeitos institucionais, económicos e sociais, os *locus* tradicionais de referência identitária apensos ao universo do trabalho, do emprego e da empresa (Lindgren & Wahlin; Ibarra *et al.*, 2005), gerando desestabilização, sem que, por isso, os indivíduos deixem de necessitar de referências identitárias. Diferentes autores salientam o facto de uma expatriação organizacional colocar

em jogo, em simultâneo, diferentes identidades (pessoais, sociais, socioprofissionais, organizacionais) potencialmente conflituantes, uma circunstância relevante, em termos analíticos, distinguível de outros regimes de mobilidade (física) associados ao exercício de trabalho global. Uma *presença dupla* (Black & Gregersen, 1991) emerge, neste contexto, como *locus* de composição identitária: a persistência da integração organizacional veiculada por práticas institucionalmente reguladas, que sedimentam, em certa medida, uma *consciência de obrigação*; o contacto e a necessidade de mediação de elementos exógenos que podem contribuir para a individualização da experiência dessas práticas institucionais. Neste contexto, a necessidade de mediação de *presenças duplas* é passível de ser vivida como um acontecimento excecional, de *crescimento* – um crescimento que distingue, que individualiza (um trajeto, uma identidade).

Estando ancorada, à partida, numa noção de duração, tipicamente finita e pré-convencionada, a expatriação organizacional, nas suas implicações práticas e exigências no plano da subjetividade individual, define-se no e pelo tempo (Orlikowski & Yates, 2002; Hippler *et al.*, 2015). Haverá, em certo sentido (identitário), um *eu que vai*, e um *eu que volta*. A adoção de uma perspetiva identitária na análise das práticas de expatriação organizacional permite concretizar o seu enquadramento no âmbito de trajetórias pessoais e socioprofissionais, e não como acontecimentos isolados, atomizados. Com efeito, é possível identificar que as práticas de composição identitária mobilizadas pelos indivíduos 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:

- a) *a transição inicial, numa primeira expatriação*. De um ponto de vista identitário, na fase de adaptação inicial de uma primeira expatriação regista-se, na procura de redução da incerteza e da descontinuidade, a procura de identificação com referentes já estabelecidos. No decorrer de uma primeira expatriação, observa-se a possibilidade de abertura à composição de novas identificações, sendo importante, a este nível, a duração percebida da mobilidade, a sua natureza temporária;
- b) *o regresso*. Com o decorrer da expatriação, acentuam-se as especificidades e as implicações dos processos sociais mobilizados. A própria experiência de expatriação pode ser incorporada como referente identitário nos elementos valorizados 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; a procura de relação com outros tidos como semelhantes), uma *aquisição* a reconhecer, a valorizar pelos outros, pela organização. É destacado, neste sentido, o papel da trajetória e da identidade como recursos biográficos, categorias que são mobilizadas pelos indivíduos para a redução do sentido de fragmentação apenso a um contexto potencialmente vivido como sendo

temporário, liminar, de *fronteira*. Trata-se de recursos que carecem de confirmação externa, delimitando o momento do regresso como situação crítica para o reconhecimento visado de uma *diferença*;

- c) *uma nova expatriação*. Existindo uma nova experiência de expatriação, regista-se a diluição dos efeitos disruptivos da recomposição de referentes e de categorias de referência social, em particular pela tendência (proteana) para a incorporação de elementos autorreferenciais nas práticas de composição identitária, e pela caução ocorrida de realizações concretizadas em experiências de expatriação anteriores.

No referente às relações estabelecidas no e com o tempo, as condições de pertença social e organizacional de um expatriado são, importa sublinhá-lo, difusas. Numa organização, a atribuição de um papel, a delimitação (social, cognitiva e expressiva) do seu conteúdo e fronteiras, é crescentemente um fenómeno temporário, constituindo o desempenho de um papel organizacional um referente social temporariamente disponível para a recomposição de identidades, por parte dos indivíduos (Ashforth, 2001, pp. 42-3). Neste sentido, numa organização, a atribuição e o desempenho do papel de *expatriado* apresenta uma natureza tendencialmente temporária (Brewster *et al.*, 2014). A existência de pertenças múltiplas e a antecipação de uma duração limitada no desempenho do papel atribuído sugere que a propensão de identificação (com este) será tangencial, refreada, mínima, diferenciada. O tempo finito, a percepção de *duração* finita, não é, porém, sugere Ashforth (*op. cit.*, p. 43), o único operador interveniente na composição de relações de identificação num contexto organizacional percebido ou antecipado como sendo temporário. A valência do papel atribuído, a sua saliência relativa para o indivíduo (Bartel & Dutton, 2001) e a existência de oportunidades de validação social (apenas ao desempenho temporário) são moderadores adicionais a reter, a este propósito. Importará considerar, deste modo, a diferenciação do modo como os indivíduos procuram manter um sentido de coerência, de consistência e de continuidade de referências, num contexto de trabalho global e, em particular, de expatriação.

Autores como Van Maanen (1982), Jones (1986) ou Ashforth e Saks (1996) distinguem táticas institucionalizadas de socialização organizacional, destinadas a modelar a experiência individual de desempenho de um papel social atribuído (pela organização), de táticas individualizadas, caracterizadas pela ausência de uma estrutura clara de conteúdo de papel, de um “*template* social” (Jones, 1986) disponível para a regulação da ação e para a instanciação de relações de identificação social. A tática individualizada relaciona-se com socializações de natureza disjuntiva, *ad-hoc* (“*made more by default than by design*”) (Ashforth & Saks, 1996; Ashforth, Saks & Lee, 1997), menos previsíveis e controláveis pela organização, que pode encorajar os indivíduos envolvidos a questionar o *status quo* e a personalizar o desempenho do papel atribuído. No caso particular da expatriação organizacional, a necessidade do indivíduo



expatriado concretizar uma redefinição discursiva, de continuar a fazer referência a uma identidade e a abstrair uma condição individual positiva, afirmativa, num contexto de múltiplas pertenças e *para-pertenças*, na relação com o (novo) papel (temporário) atribuído, são correlatos de uma experiência que enaltece a possibilidade da ação do indivíduo expatriado se inscrever num contexto de socialização organizacional *individualizada, disjuntiva* (Jones, 1986), definidora de quadros de interação difusos, no referente à regulação normativa da ação individual e à instanciação de relações de identificação com as situações concretas de trabalho.

Osland (2000, pp. 232-4) apresenta a expatriação como experiência específica de socialização profissional, perpassada por um conjunto de paradoxos que decorrem da necessidade do indivíduo mediar a influência, na procura de assunção de um papel atribuído, de múltiplos elementos contraditórios, coexistentes, procedentes de culturas, de papéis, de organizações distintas. Nesta perspetiva, a liminaridade e o conflito (de pertenças), apresentam e definem, em medida significativa, a expatriação como experiência de ação e de interação de acento *disjuntivo* (Jones, 1986), um espaço e um tempo social de personalização e de experimentação de *identidades de situação*, potencialmente vividas como sendo provisórias (Ibarra, 1999). Osland (2000) define quatro categorias de *paradoxos*, obstáculos (sociais e cognitivos) específicos que se apresentam a um indivíduo expatriado no decurso do desempenho deste papel:

- 1) paradoxos associados à *ambiguidade* e à *acuidade social*, que decorrem do facto de a posição ocupada pelo expatriado lhe conferir, em simultâneo, poder e autonomia (e.g., em relação ao experimentado na empresa e na cultura de origem), e uma dependência relacional particular (e.g., em relação aos pares e subordinados *locais*, para navegação nas particularidades da cultura local);
- 2) paradoxos associados a uma *pertença marginal*, difusa, a um sentido de exílio numa posição liminar, de *fronteira*;
- 3) paradoxos inerentes à *mediação*, associados a conflitos de papel, à necessidade de lidar com *absolutos culturais locais* e à articulação de múltiplas lealdades a que importa atender em contínuo;
- 4) paradoxos identitários, associados ao *conflito de pertenças* e à coexistência de referenciais simbólicos, cuja articulação específica implica um exercício reflexivo por parte do indivíduo.

A identificação com um papel define uma das manifestações possíveis de processos de socialização num dado domínio social, veiculando um sentido de integração (cognitiva e valorativa) com um grupo, papel ou categoria social específica. Os indivíduos definem-se não apenas pelo que consideram que são, mas igualmente pelo que procuram afirmar que não são

(Ashforth, 2001, p. 75). Neste sentido, um indivíduo expatriado poderá experimentar(-se), de algum modo, (n)uma condição de motivos (Mills, 1940) e de motivação de *exceção*, dada a natureza temporária e *inter-estrutural* da sua inscrição social e organizacional presente, que o liberta, transitoriamente, de obrigações sociais *típicas*, de identificações e de papéis sociais prévios. A ele, a ela, é-lhe (foi-lhe) dito, que se encontra *destacado*, *deslocado*, que *está fora*, numa *missão*. É a esta heterogeneidade e à possibilidade de disjunção do ator em relação a um contexto social específico, que se associa a existência de lógicas de ação múltiplas, o entendimento da ação como *experiência* de um sujeito (diferenciado, distintivo, divergente) de (re)composição de um *sentido de si* socializado, em contextos de prestação de trabalho marcados pela contingência, pela concorrência ou pela rarefação de referenciais gestionários e simbólicos.

### 3 Um caso empírico: a dificuldade do momento de repatriação

Pelo investimento implicado e a *criticidade* (estratégica) que justifica, tipicamente, a existência de uma expatriação num dado contexto organizacional, o regresso precoce (*early return*) do indivíduo expatriado é comumente interpretado como sintoma de fracasso de uma *missão internacional* (Adler, 1981). Em 2015, o relatório *GMTS* indicou uma taxa de 6% de regresso precoce, um índice elevado, atendendo, como referido, ao investimento e ao relevo organizacional das práticas de expatriação (Brookfield GRS, 2015). Em 23% das ocasiões, este regresso precoce foi justificado pela existência de problemas familiares, sendo a existência de reestruturações internas (19%) e a necessidade de assunção de um novo papel na empresa de origem (18%) outras justificações apresentadas (Brookfield GRS, 2015).

Como mencionado no ponto anterior, o *regresso* delimita um dos pontos críticos de uma expatriação, não apenas na perspetiva do investimento que representa para uma organização, mas também na perspetiva dos indivíduos, enquanto experiência vivida no contexto de trajetórias pessoais, profissionais e familiares concretas (Adler, 1981; Briscoe, 1995; Briscoe & Schuler, 2004; Lazarova & Tarique, 2005; Szkudlarek, 2010; Kraimer *et al.*, 2009; Kraimer *et al.*, 2012a). O *choque da volta* (Joly, 1996 [1990]) representará, neste sentido, um *caso* (Ragin & Becker, 1992) que ilustra, em termos empíricos, a especificidade do acento *disjuntivo* (Jones, 1986), produtor de diferenciação e de personalização de desempenhos e da ação individual, dos quadros de interação e de socialização constituídos e mantidos pelas práticas de expatriação.

Joly (1996 [1990]) descreve com particular minúcia o que designa enquanto *choque da volta*. Para este autor, o indivíduo que regressa não é já *aquele* que um dia partiu. Inspirado pelos estudos clássicos de *ajustamento individual* em contexto de expatriação (Lysgaard, 1955), Joly procura ilustrar a natureza dinâmica destes processos, identificando quatro fases na evolução da natureza da experiência individual, no contexto de um ciclo de expatriação. A primeira fase seria a fase do *encantamento* daquele que chega, uma fase que dura o tempo necessário para que se quebre o sentimento de onipotência apenso ao enamoramento inicial. A natureza, duração e grau deste enamoramento varia de acordo com a experiência prévia e a origem da experiência: 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*, podendo exprimir-se de diferentes modos: o isolamento, a carência, a travessia no deserto. A diferença de convenções culturais, de idiomas, de marcadores simbólicos e de vivência do tempo, as condições concretas de vida e de interação com instituições locais, a ausência

de informação sobre a vida quotidiana no país de origem são fatores que potenciam um sentido de desajustamento, de vivência paradoxal (Osland, 2000), no expatriado e nos seus familiares, podendo desencadear regressos antecipados e a interrupção prematura da expatriação. A terceira fase envolve, tipicamente, uma decisão e *um investimento de adaptação*, que passam por uma tentativa de integração ou pela manutenção de distâncias em relação à realidade local. Nesta fase, a uma tentativa de integração pode associar-se a experiência de se viver uma nova liberdade, novas possibilidades de escolha: escola para os filhos, aquisição de um imóvel, novos empreendimentos, novas 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 da duração, do *tempo que ainda falta* é um fator determinante, nesta fase, na orientação da ação individual. A quarta fase diz respeito ao momento do regresso, ao *choque da volta*. Numa perspetiva subjetiva, como é indicado pelo autor, o indivíduo que regressa não é já *aquele* que um dia partiu. Há, sugerimos, *um eu que vai*, há *um (outro) eu que volta*. A reintegração deve ser objeto de cuidados especiais por parte da organização, podendo o indivíduo expatriado sentir-se frustrado, em função do que considera que aprendeu e pretende ver de algum modo reconhecido, ou ressentir-se da perda de referências (cognitivas e sociais), da restrição de oportunidades e responsabilidades, decorrentes de um nível distinto de autonomia que encontrará no regresso ao país e à empresa de origem. O indivíduo e a família acompanhante podem, neste sentido, na ausência de símbolos familiares de interação, persistir, recompondo a economia do seu investimento simbólico, na nostalgia do que *ficou para trás* (Robert-Demontrond, 2000).

Osland (2000, pp. 228-9) sugere que uma expatriação organizacional, perspetivada enquanto experiência individual de diferenciação (visada ou atribuída) de uma identidade ou condição social, pode ser vivida (e relatada) como a *viagem sacrificial de um herói*, expressa numa sequência de três etapas distintas:

- a) uma *separação* inicial;
- b) a *iniciação no novo mundo*;
- c) o *retorno do herói*, daquele que superou um contexto valorizado como provação, pelos seus marcadores paradoxais, disjuntivos (a *invisibilidade*, o *desconhecido*, o sentido temporário de *morte estrutural*), uma circunstância que o valoriza como tendo sido tocado por um dom, anteriormente desconhecido.

Nos casos estudados por esta autora, a decisão de ida, de *separação* inicial, é descrita como resultando do fascínio exercido pelo acesso a uma oportunidade percebida como rara, uma possibilidade de acesso (romantizado) a um desconhecido até então inacessível. Nas decisões

de ida encontram-se também elementos de idealismo, de identificação de um sentido de missão que naturaliza o sacrifício, e motivações de natureza de carácter instrumental que tornam a narrativa apresentada num relato contumaz de um caso de sobrevivência num contexto de integração social vivido como particular, instável, múltiplo – um *estar dentro, estando fora (being an inside-outsider)*, nos termos de Borg e Soderlund (2014).

Na *iniciação ao novo mundo*, o grau, intensidade de contacto e exposição ao outro delimitam, em parte substantiva, a natureza da experiência de socialização local, podendo esta oscilar entre a abertura total, irrestrita, aos referenciais locais, nativos, e a rejeição do local, com o fechamento numa cultura de origem que é objeto de idealização, dando origem aos assim designados *ghettos dourados* (Osland, 2000, pp. 236-7). Na iniciação, a novidade extrema e a experiência de insularidade podem traduzir-se, no plano da ação, numa regressão a um estado de “infância social”, a uma posição de dependência individual à qual se associa uma necessidade de suporte social reiterado. A capacidade de resolução do paradoxo evoca, para o indivíduo, a existência em si de qualidades anteriormente desconhecidas, atributos luminosos (isto é, relevantes, valiosos), recursos que lhe permitem lidar com situações difíceis. A experiência de mudança individual, de *crescimento*, efeito de uma experiência diferenciadora, *individualizante*, que ocorre fora da capacidade de controlo situacional, concêntrico, de uma organização, promove dificuldades no momento do regresso. Nos casos estudados por Osland (2000, pp. 236-7), o regresso foi vivido como um período de luto por cerca de 60% dos indivíduos. Trata-se de uma experiência marcada, no essencial, pela dificuldade (de indivíduos e de empresas), pelo desapontamento, pela frustração de expectativas e pela impossibilidade de fazer fertilizar os frutos de uma experiência percebida pelos indivíduos como singular. A este respeito, Osland (*op. cit.*) faz referência aos *blues da repatriação*, de temática recorrente:

- a) o decréscimo súbito de autonomia individual (“*the little fish in a big pond syndrome*”, no original);
- b) a perceção de ausência de interesse da empresa pela experiência vivida;
- c) a elevada incerteza quanto ao futuro próximo;
- d) a idealização do regresso e a *pequenez* da realidade encontrada; e
- e) a nostalgia, em relação ao que deixou no *outro mundo*.

A recorrência de experiências de expatriação tende a tornar o regresso menos disruptivo, em particular pelo ajustamento das expectativas individuais. As práticas organizacionais de reintegração funcional e de gestão de carreira, no momento do retorno do indivíduo expatriado, operam como dispositivos de reconhecimento, de validação (ou de invalidação) de um investimento identitário (Lindgren & Whalin, 2001). Neste contexto, importa atender,

consideramos, aos dados apresentados no relatório *GMTS* de 2016 (Brookfield GRS, 2016), no referente às práticas desenvolvidas pelas empresas na gestão do regresso, na mitigação do *choque da volta* (Joly, 1996 [1990]), na transferência de conhecimento e gestão de aprendizagens, no reposicionamento de carreira no momento do seu regresso. Em 22% dos casos, não foi reportada 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.

A intenção de saída no momento do retorno duplica, em termos típicos, num universo repatriado (20%), por comparação com a restante população (Adler, 1981). Na gestão do retorno, a ritualização é um expediente relevante para garantir o constrangimento da incerteza e do desapontamento individual, permitindo, por outro lado, que seja consumado, na perspetiva dos indivíduos, um sentido de fechamento, de ciclitude. Na ausência deste investimento, o regresso tenderá a ser experimentado pelos indivíduos como parcial, como insuficiente. Trata-se de um dado que sugere a necessidade de considerar a especificidade da expatriação enquanto contexto de socialização de acento *disjuntivo* (Jones, 1986), uma experiência de diferenciação individual (de trajetórias, de identidades). Para as empresas e as organizações, revela-se difícil *agregar a diferença* produzida, assegurando a continuidade de produção concêntrica de unidade na multiplicidade, na complexidade (de situações, de interações, de culturas). Importará, pelo sugerido, considerar a expatriação enquanto contexto organizacional de gestão e de interação que sinaliza, por antecipação, a necessidade de constituir dispositivos materiais e expressivos que valorizem, em tempo útil, as experiências adquiridas, de um modo que se afigure compatível com o carácter heroico e mitificado dos relatos tipicamente veiculados pelos seus protagonistas.

## Referências

- Adler, Nancy (1981), "Reentry: Managing cross-cultural transitions", *Group and Organization Studies*, 6 (3), pp. 341-356.
- Ashforth, Blake (2001), *Role Transitions in Organizational Life: An Identity-Based Perspective*, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ashford, Susan; Taylor, M. (1990), "Adaptation to work transitions: An integrative approach", in G. Ferris; Rowland, K. (eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich, CT: JAI, pp. 1-39.
- Ashforth, Blake; Saks, Alan (1996), "Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment", *Academy of Management Journal*, 39, pp. 149-178.
- Ashforth, Blake; Saks, Alan; Lee, Raymond (1997), "On the dimensionality of Jones' (1986) measures of organizational socialization tactics", *International Journal of Selection and Assessment*, 5, pp. 200-214.
- Bartel, Caroline; Dutton, Jane (2001), "Ambiguous organizational memberships: Constructing organizational identities in interactions with others", in M. Hogg; D. Terry (eds.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, Philadelphia: Psychology Press, pp. 115-130.
- Bartlett, Christopher; Ghosla, Sumantra (1991), *Managing Across Borders. The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Baruch, Yehuda; Dickmann, Michael; Altman, Yochanan; Bournois, Frank (2013), "Exploring international work: Types and dimensions of global careers", *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (12), pp. 2369-2393.
- Black, J. Stewart; Gregersen, Hal (1992), "Serving two masters: Managing the dual allegiance of expatriate employees", *Sloan Management Review*, 33 (4) pp. 61-71.
- Black, J. Stewart; Mendenhall, Mark; Oddou, Gary (1991), "Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives", *Academy of Management Review*, 16 (2), pp. 291-317.
- Black, J. Stewart; Gregersen, Hal; Mendenhall, Mark; Stroh, Linda (1999), *Globalizing People Through International Assignments*, New York: Addison-Wesley.
- Bonache, Jaime; Brewster, Chris; Suutari, Vesa; De Saà, Petra (2010), "Expatriation: Traditional criticisms and international careers: Introducing the special issue", *Thunderbird International Business Review*, 52 (4), pp. 236-274.
- Borg, Elisabeth; Soderlund, Jonas (2014), "Moving in, moving on. Liminality practices in project-based work", *Employee Relations*, 36 (2), pp. 182-197.

- Brewster, Chris; Bonache, Jaime; Cerdin, Jean Luc; Suutari, Vesa (2014), "Exploring expatriate outcomes", *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (14), pp. 1921-1937.
- Briscoe, Dennis (1995), *International Human Resource Management*, New Jersey: Prentice Hall.
- Briscoe, Dennis; Schuler, Randall (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.
- Cerdin, Jean Luc; Brewster, Chris (2014), "Talent management and expatriation: Bridging two streams of research and practice", *Journal of World Business*, 49, pp. 245-252.
- Cohen, Robin (1997), *Global Diasporas*, London: UCL Press.
- Czarniawska, Barbara (2000), "Identity lost or identity found? Celebration and lamentation over the postmodern view of identity in social science and fiction", in Majken, Schultz; Mary Jo, Hatch; Holten, Larsen (eds.), *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation And The Corporate Brand*, Oxford: Oxford University Press, pp. 271-283.
- Dabic, Marina; González-Loureiro, Miguel; Harvey, Michael (2013), "Evolving research on expatriates: What is 'known' after four decades (1970-2012)", *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (3), pp. 316-337.
- Dubet, François (1996 [1994]), *Sociologia da Experiência*, Lisboa: Instituto Piaget.
- Doherty, Noeleen; Dickmann, Michael (2009), "Exposing the symbolic capital of international assignments", *International Journal of Human Resource Management*, 20 (2), pp. 301-320.
- Ezzy, Douglas (1998), "Theorizing narrative identity: Symbolic interactionism and hermeneutics", *The Sociological Quarterly*, 39 (2), pp. 239-252.
- Galbraith, Jay (2000), *Designing the Global Corporation*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Giddens, Anthony (1989 [1984]), *A Constituição da Sociedade*, São Paulo: Livraria Martins Fontes.
- Giddens, Anthony (1991), *Modernity and Self-Identity*, Cambridge: Polity Press.
- Hall, Douglas (2002), *Careers In and Out of Organizations*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hannerz, Ulf (1996), *Transnational Connections: Culture, People, Places*, London: Routledge
- Hippler, Thomas; Brewster, Chris; Haslberger, Arno (2015), "The elephant in the room: The role of time in expatriate adjustment", *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (15), pp. 1920-1935.
- Ibarra, Herminia (1999), "Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation", *Administrative Science Quarterly*, 44 (4), pp. 764-791.



- Ibarra, Herminia; Kilduff, M.; Tsai, W. (2005), "Zooming in and out: Connecting individuals and collectivities at the frontiers of organizational network research", *Organization Science*, 16 (4), pp. 359-371.
- Joly, Allain (1996 [1990]), "Alteridade: Ser executivo no exterior", in Jean, Chanlat (coord.), *O Indivíduo na Organização*, São Paulo: Atlas, pp. 83-124.
- Jones, Gareth (1986), "Socialization tactics, self-efficacy and newcomers' adjustments to organizations", *Academy of Management Journal*, 29, pp. 262-279.
- Kohonen, Eeva (2007), *Essays on the Consequences of International Assignments on Expatriates' Identity and career aspirations*, Dissertação de Doutoramento pela Universidade de Vaasa (Finlândia).
- Kraimer, Maria; Shaffer, Margaret; Bolino, Mark (2009), "The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention", *Human Resource Management*, 48 (1), pp. 27-47.
- Kraimer, Maria; Shaffer, Margaret; Harrison, David; Ren, Hong (2012a), "No place like home? An identity strain perspective on repatriate turnover", *Academy of Management Journal*, 55, 399-420.
- Kraimer, Maria; Shaffer, Margaret; Chen, Yu-Ping; Bolino, Mark (2012b), "Choices, challenges and career consequences of global work experiences: A review and future agenda", *Journal of Management*, 38, pp. 1282-1327.
- Kraimer, Maria; Bolino, Mark; Mead, Brandon (2016), "Themes in expatriate and repatriate research over four decades: What do we know and what do we still need to learn?", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, pp. 83-109.
- Lazarova, Mila; Tarique, Ibraiz (2005), "Knowledge transfer upon repatriation", *Journal of World Business*, 40, pp. 361-373.
- Lindgren, Monica; Wahlin, Nils (2001), "Identity construction among boundary-crossing individuals", *Scandinavian Journal of Management*, 17, pp. 357-377.
- Lundin, Rolf; Arvidsson, Niklas; Brady, Tim; Ekstedt, Eskil; Midler, Christophe; Sydow, Jorg (2015), *Managing and Working in Project Society. Institutional Challenges of Temporary Organizations*, Cambridge: CambridgeUniversity Press.
- Lysgaard, Sverre (1955), "Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the Unites States", *International Social Science Bulletin*, 7, pp. 45-51.
- Mayrhofer, Wolfgang; Reichel, Astrid; Sparrow, Paul (2012), "Alternative forms of international working", in Gunther, Stahl; Ingmar, Bjorkman; Shad, Morris (eds.). *Handbook of Research in International Human Resource Management*, Cheltenham: Northampton, pp. 300-327.
- Mayrhofer, Wolfgang; Reiche, Sebastian (2014), "Context and global mobility: Diverse global work arrangements", *Journal of Global Mobility*, 2 (2), pp. 1-14.

- McNulty, Yvonne; Brewster, Chris (2017), "Theorizing the meaning(s) of 'expatriate': Establishing boundary conditions for business expatriates", *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (1), pp. 27-61.
- Mills, Charles Wright (1940), "Situated actions and vocabularies of motive", *American Sociological Review*, 5, pp. 904-913.
- Orlikowski, Wanda; Yates, Joanne (2002), "It's about time: Temporal structuring in organizations", *Organization Science*, 13 (6), pp. 684-700.
- Osland, Joyce (2000), "The journey inward: Expatriate hero tales and paradoxes", *Human Resource Management*, 39 (2/3), pp. 227-238.
- Osland, Joyce; Osland, Asbjorn (2005), "Expatriate paradoxes and cultural involvement", *International Studies of Management and Organizations*, 35 (4), pp. 93-116.
- Peiperl, Maury; Jonsen, Karsten (2007), "Global careers", in Hugh, Gunz; Maury, Peiperl (eds.), *Handbook of Career Studies*, Los Angeles: Sage Publications, pp. 350-372.
- Ragin, Charles & Becker, Howard (1992), *What is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Robert-Demontrond, Philippe (2000), *Psychopathologie de l'Expatriation: La Nostalgie Comme Syndrome d'Adaptation*, Paris: XIème Congrès de l'AGRH.
- Suutari, Vesa; Brewster, Chris (2009), "Beyond expatriation: Different forms of international employment", in P. Sparrow (ed.), *Handbook of International Human Resource Management: Integrating People, Process and Context*, Chichester: John Wiley & Sons, pp. 131-150.
- Szkudlarek, Betina (2010), "Reentry: A review of the literature", *International Journal of Intercultural Relations*, 34 (1), pp. 1-21.
- Van Maanen, John (1982), "Boundary crossings: Major strategies of organizational socialization and their consequences", in R. Katz (ed.), *Career Issues in Human Resource Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, pp. 85-115.



# OEm

## Observatório da Emigração

O Observatório da Emigração é uma estrutura técnica e de investigação independente integrada no Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES-IUL), do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, onde tem a sua sede. Funciona com base numa parceria entre o CIES-IUL, o Centro de Estudos Geográficos (CEG), da Universidade de Lisboa, o Instituto de Sociologia (IS-UP), da Universidade do Porto, e o Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações (SOCIOUS), da Universidade de Lisboa. Tem um protocolo de cooperação com o Ministério dos Negócios Estrangeiros.

---

<b>Série</b>	OEm Working Papers, 3
<b>Título</b>	Expatriação e identidade: a expatriação organizacional como experiência de recomposição identitária
<b>Autores</b>	João Vasco Coelho
<b>Editor</b>	Observatório da Emigração, CIES-IUL, ISCTE-IUL
<b>Data</b>	dezembro de 2017
<b>ISSN</b>	2183-5438 (online)
<b>DOI</b>	10.15847/CIESOEMWP032017
<b>URI</b>	

---

**Como citar** Coelho, João (2017), "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/CIESOEMWP032017

---

[www.observatorioemigracao.pt](http://www.observatorioemigracao.pt)



### Parceiros



Centro de Estudos Geográficos  
IGOT - UNIVERSIDADE DE LISBOA



### Apoios



REPÚBLICA  
PORTUGUESA

MINISTÉRIO DOS NEGÓCIOS ESTRANGEIROS



COMUNIDADES  
PORTUGUESAS