



(RE) CONSTRUINDO IDENTIDADES NA MOBILIDADE: A EXPERIÊNCIA DE EXPATRIAÇÃO DE EXECUTIV@S INTERNACIONAIS

Maria Aparecida Fleury Costa Spanger¹
Marília Gomes de Carvalho²

Introdução

O fenômeno da globalização engendra uma série de transformações na esfera social, resultantes dos processos de deslocamento, em nível global, de empresas e da produção. Empresas podem produzir em um país, pagar impostos em outro e exigir investimentos públicos, sob a forma de aprimoramento da infra-estrutura em um terceiro. (BECK, 1999).

Neste artigo será privilegiada a investigação sobre uma determinada forma de migração internacional – a expatriação de executivos internacionais e de suas famílias, pelas empresas transnacionais. Objetivou-se identificar as motivações destes profissionais e a construção de sua identidade ao longo das expatriações, levantando alguns aspectos da maneira de “estar no mundo” destes sujeitos.

Base teórica

Até a bem pouco tempo, falar sobre identidade era falar de raízes, de enraizamento, território, de longo tempo e de memória simbolicamente densa. Mas atualmente, falar de identidade é falar de migrações e mobilidades, de redes e fluxos, de instantaneidade e desencaixe. (BARBERO, 2002). Alguns autores chegam mesmo a apontar para crises de identidade vividas na sociedade contemporânea, como Cornelius Castoriadis, citado em Freitas. Ele acredita que a crise de identidade na sociedade contemporânea é produzida pela crise identificatória, ao mesmo tempo em que é por ela reproduzida e agravada. Isso porque “o processo identificatório passa por vínculos que não mais existem ou que estão em crise”. (FREITAS, 2000, p.50).

¹ Mestre em Tecnologia e doutoranda em Tecnologia pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR. Pesquisadora do GeTec - Grupo de Estudos e Pesquisas em Relações de Gênero e Tecnologia do PPGTE - UTFPR. Economista, Administradora e professora de ensino superior. cidaspanger@yahoo.com.br

² Doutora em antropologia social pela USP e pós doutora em Multiculturalismo pela Universidade Tecnológica de Compiègne da França. Professora do Programa de Pós-graduação em tecnologia da UTFPR. Pesquisadora e coordenadora do GeTec. mariliagdecarvalho@gmail.com



Outros, como Stuart Hall, citado em Barbero, afirmam que um novo tipo de mudança estrutural está fragmentando as paisagens culturais de classe, gênero, etnia, raça e nacionalidade, que no passado, nos haviam proporcionado sólidas localizações como indivíduos sociais. (BARBERO, 2002, p. 14). E dentre essas mudanças citadas encontra-se o fenômeno da internacionalização das empresas, envolvendo os processos de expatriação de executivos.

O executivo internacional é um profissional, que surge mais expressivamente com a expansão das ETN'S no mundo globalizado e transformado do pós segunda guerra mundial, gerando uma nova problemática no mundo do trabalho da sociedade capitalista. Não podendo ser classificado como um trabalhador comum, assalariado, nem tampouco enquadrado como capitalista, este profissional só pode ser entendido na categoria de “empregado de altas rendas” ou “capitalista em relação de dependência”, nesse último caso, capitalista de seu capital humano, capital-destreza, que ele coloca a serviço daquele que remunera melhor. (LOPEZ-RUIZ,2004). Sob a pessoa deste profissional repousam pesadas responsabilidades: cumprir e fazer cumprir as metas das organizações, compor e chefiar equipes multidisciplinares e multiculturais, deslocar-se para as mais diversas regiões do globo, sem, contudo, demonstrar discordância ou desagrado por essas situações desafiadoras. Entretanto, no rastro destes percursos, marcas expressivas vão se delineando, tanto na vida profissional quanto pessoal destes sujeitos, e de suas famílias, por extensão. Mecanismos de sobrevivência e sistemas de compensações são, tanto oferecidos pelas empresas, quanto desenvolvidos pelas próprias famílias dos executivos, visando a sua adaptação no exterior.

Clemente apresenta uma importante pesquisa no Brasil, sobre a importância dos vínculos sociais desenvolvidos pelos “expert´s”, ressaltando a formação de laços de amizade constituídos ao longo da mobilidade. (CLEMENTE, 2008).

As Empresas transnacionais, por seu lado, diferem entre si, não apenas quanto ao seu tamanho, capital e ramo de atividades, mas também conforme sua experiência de internacionalização. Algumas, com maior experiência e precedência nesse processo de internacionalização são caracterizadas como *early movers*, ou primeiro entrantes, e aquelas que entraram nesse processo mais recentemente, principalmente empresas de países emergentes como o Brasil, são denominadas de *late movers*, ou empresas entrantes tardias, conforme nomenclatura utilizada pelos pesquisadores Afonso Fleury e Maria Tereza Leme Fleury. Fenômeno considerado recente, a internacionalização de empresas de países emergentes ainda não conta com uma abordagem teórica própria, uma vez que as correntes existentes foram criadas em épocas de outro



macroambiente global, tendo por base as empresas norte-americanas, européias e japonesas. (FLEURY; FLEURY, 2007).³

Nesta pesquisa os dados referem-se a quatro grande empresas, envolvendo, tanto as ditas *early movers*, quanto as *late movers*. No primeiro caso enquadram-se uma empresa sueca e duas empresas francesas, instaladas em Curitiba e região metropolitana. No segundo caso uma empresa brasileira do ramo de construção civil, com 25 anos de experiência em internacionalização.

Metodologia da pesquisa de campo

Utilizou-se a abordagem qualitativa, de cunho interpretativo, viabilizada pela técnica de entrevistas semi-estruturadas, alimentadas com perguntas abertas, (MARCONI, 2002; CERVO E BERVIAN, 2002). O objetivo dessa metodologia é buscar os sentidos, os significados da narrativa e da situação narrada, buscando interpretar não somente o que é dito, mas o que não é dito na situação precisa. (SPANGER, 2003).

Foram realizadas e analisadas seis entrevistas, envolvendo, gerentes de RH, profissionais expatriados, cônjuge de expatriado, professora de português de expatriados e colega de executivo expatriado.

Ressalta-se que essa pesquisa insere-se numa pesquisa maior ainda não concluída, e que os resultados apresentados aqui são de caráter parcial. Espera-se com este artigo iluminar alguns aspectos das experiências de expatriação de executivos internacionais e de suas famílias.

Resultados da pesquisa empírica

A primeira grande constatação que se faz é o pequeno número de mulheres executivas expatriadas, menos de 5% do total, nos casos levantados. São elas, portanto, em sua maioria, os cônjuges do executivo expatriado – acompanhantes do marido ao exterior- mas desempenhando um papel importantíssimo para o sucesso da expatriação, conforme constatado nas entrevistas.

Esses executivos, homens e mulheres, vêm das mais variadas áreas: engenharia, administração, economia, comunicação, sendo, nos casos levantados, majoritariamente engenheiros, de diversas especialidades.

³ Para conhecer as abordagens existentes sobre internacionalização, consultar o capítulo 1 “Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os *late movers*” de Afonso Fleury e Maria Tereza Leme Fleury, do livro *Internacionalização e os países emergentes*, organizado pelos mesmos autores, editado em 2007.



Na época de sua implantação em Curitiba, as ETN's analisadas trouxeram muitos executivos expatriados, mas atualmente vivencia-se já a terceira geração de gestores dessas empresas, com um número bastante reduzido de estrangeiros. Oito famílias na empresa sueca, 6 famílias numa empresa francesa e cerca de 50 executivos expatriados de várias nacionalidades, noutra empresa francesa, trabalham atualmente em Curitiba.

Cada empresa define seus critérios de expatriação, dependendo muito da experiência de internacionalização das empresas. As *early movers* falam em programas de desenvolvimento de carreira do executivo internacional. Não há preferência por um determinado sexo, pelo menos não de forma explícita. No entanto as gerentes de RH disseram que são poucas as mulheres que se disponibilizam para a mobilidade, talvez pelas limitações e opções de cada uma, acreditam. Mas quando ocorre uma expatriação da executiva com sucesso, como foi o caso de uma brasileira, isso é visto como motivo de orgulho para a empresa, comenta uma gerente de RH.

Normalmente as empresas não investem na melhoria das condições de trabalho das mulheres, especificamente, para que elas possam se candidatar à mobilidade. Essa decisão fica a cargo delas. Maternidade e família não parecem ser impedimentos para a expatriação. Não para os executivos homens e não para as empresas, mas pelo visto chega a ser um impedimento a mais para as executivas mulheres. As empresas preferem que o expatriado tenha uma família que o acompanhe ao exterior, pois facilita sua adaptação. Aqui podemos perceber certa dominação masculina no interior das famílias, que é capitaneada pelas empresas como forma de “adaptar” o executivo no exterior, ainda que de forma velada e sutil, conforme descrita em Bourdieu (1999).

Geralmente a empresa entende que a faixa de idade ideal para expatriação situa-se entre 30 e 40 anos, idade em que o profissional já tem uma permanência de 5 a 10 anos na empresa, domina pelo menos a língua inglesa, e possui as especializações necessárias para desempenhar bem seu papel no exterior. No entanto existem expatriados em Curitiba na faixa dos 70 anos, na alta direção. Profissionais acima de 40 até 60 anos podem ainda possuir mobilidade internacional, dependendo da raridade de suas especialidades.

O período a ser vivido no exterior depende muito das funções e cargos a serem desempenhados, variando de 2 a 6 anos. Há três formas de ocorrer a expatriação: **oportunidade, carreira ou convite**, considerando-se expatriação perfeita aquela feita pelo convite.

O processo de gestão da expatriação consiste em todo o apoio ao expatriado e sua família, desde a sua chegada até o retorno ao país de origem. Os pacotes de benefícios são muito semelhantes entre as empresas contatadas, com pequenas variações em cada caso. Geralmente são



oferecidos para os expatriados: moradia (apartamento ou casa), que variam de tamanho e tipo conforme o tamanho das famílias e cargos dos profissionais. O salário que é recebido no país de origem e outro no país de destino, este semelhante ao salário dos colegas nacionais, que varia em função do cargo, mas também do grau de perigo e condições de infraestrutura do país de destino.

Bancam a escola dos filhos, o que geralmente é do tipo internacional, de língua inglesa. Em Curitiba há o caso de uma escola bem importante e conhecida, oferecer classes para os filhos de franceses, seguindo exatamente o currículo da França.⁴ Além disso, em alguns casos, as famílias recebem carro com gasolina e telefone celular por conta da empresa. Oferece-se também uma viagem por ano para toda a família, nas férias, para o país de origem. Aulas do idioma português são oferecidas aos executivos e aos cônjuges, não extensivo aos filhos, com cargas horárias diferenciadas dependendo de cada empresa. Quanto aos filhos espera-se que aprendam o idioma local nas escolas onde estudam. Em alguns casos, ainda que raros, a família faz uma imersão na língua de 2 a 3 meses, ainda no país de origem. Não foram relacionados programas de apoio às famílias na repatriação.

Diferente é o caso da ETN brasileira quando envia seu executivo ao exterior. Como se trata de construção civil de grandes obras de infraestrutura, muitas vezes inexitem nas cidades próximas condições de moradia. Nestas situações a empresa chega a construir vilas inteiras, com bairros, casas, clubes, que, via de regra, se transformam em vilas fantasmas quando acaba a obra. Mas mesmo nas vilas há uma diferenciação das casas, de acordo com a formação do sujeito: com curso superior, bairro e casa melhores e um certo clube; sem formação superior, outro bairro, casas menores com material diferenciado, outro clube. Não se recomenda o trânsito entre essas pessoas na vila, ou seja, promovem uma **adaptação por segregação social**.

Estilo de vida na expatriação – prêmio ou castigo?

A adaptação das famílias depende de vários fatores e aqui as esposas, maioria dos cônjuges nesses casos, desempenham um papel importantíssimo. Diga-se de passagem, que muitas dessas mulheres são profissionais liberais em seus países de origem: médicas, engenheiras, dentistas, professoras, que abdicam da carreira para propiciar a mobilização e ascensão da carreira do marido.

O oposto é mais raro de acontecer: o homem abandonar sua carreira para acompanhar esposa expatriada, embora haja casos assim em Curitiba. Uma dominação masculina?

⁴ Nessa escola há muita reclamação dos filhos de franceses por se sentirem de, certa forma, segregados dos outros alunos, dificultando sua integração e dificultando os laços de amizade entre os nacionais.



Se as famílias vêm com filhos pequenos, a adaptação tende a ser mais fácil, pois a mãe está às voltas com muitas tarefas e as escolas ajudam na socialização. Mulheres francesas revelaram que aqui em Curitiba elas podiam viver a maternidade em sua plenitude, o que é bem diferente na França. Se os filhos são adolescentes a história muda um pouco: eles têm mais dificuldade em se adaptar, porque deixaram vínculos afetivos no país de origem, casos vividos e relatados pelos entrevistados. No caso do casal vir desacompanhado dos filhos, tem o problema das esposas se sentirem mais sós e muitas procuram, por indicação das empresas, realizar trabalhos voluntários para se ocupar.

Eles vivem em Curitiba como se tivessem ganho na loto. Umam gostariam de ter empregada até no domingo. Só se queixam do frio no interior das casas daqui, de nada mais. Adoram o sol, as praias, a afetividade do povo brasileiro, relata a professora de português.

Geralmente as famílias não reclamam das condições recebidas, sobretudo quando se trata de Brasil, comentam as gerentes de RH entrevistadas. O que ocorre é o oposto: muitas famílias não querem mais retornar aos seus países de origem no final do contrato, pois aqui as casas são maiores, há empregadas domésticas, um clima favorável, as muitas praias, as frutas, a carne abundante...

Existem casos em que o profissional se desliga da empresa para ficar no Brasil. Ou prefere perder os benefícios e fazer outro contrato local, quando há essa possibilidade. Mas também existem casos em que o contrato é quebrado pela falta de adaptação da família (cônjuge ou filhos) no país de destino. Separações também foram relatadas.

O troca troca de países traz benefícios, mas tem a sua contraparte. A identidade da mulher do expatriado e dos filhos pode sofrer, pelas inúmeras renúncias que tem de fazer a favor da carreira do marido. É o que relatou a esposa de um expatriado.

No princípio é tudo aventura, glamour, sedução. Mas chega uma hora que você não se contenta mais em ser apenas a esposa do engenheiro e mãe de tal e tal criança. Você precisa algo de seu para se construir, uma profissão própria, uma trajetória própria, relata uma esposa de expatriado. Os filhos adoecem. Nosso filho sofreu por um tempo de sonambulismo pela ausência do pai, tratou com psicólogo, e minha filha tem hoje dificuldades de fazer amizades duradouras.

Hoje essa mulher mora em Curitiba com os dois filhos e o marido quando está no Brasil vem de 15 em 15 dias nos finais de semana, ou com menor frequência se está no exterior. *Assim todo mundo pode se desenvolver e se realizar,* afirma a esposa.

Este é o caso de uma esposa de expatriado, o que não implica ser o perfil de outras esposas.

Redes sociais de apoio



Em Curitiba existem algumas redes sociais de mulheres estrangeiras, esposas de expatriados. Há o grupo das latino-americanas, o grupo das norte - americanas e o grupo das francesas. O grupo das francesas chamado Les Araucaria (em homenagem à árvore típica daqui) reúne-se para realizar trabalhos artesanais (por ex. mosaico), fazer caminhadas, chás e outras reuniões festivas. Geralmente são grupos fechados, sendo que alguns admitem convidadas brasileiras e de outras nacionalidades. Essas redes são de uma importância capital para as mulheres, pois é ali que elas podem desabafar, buscar ajuda, praticar a solidariedade e se consolar mutuamente. As mulheres tomam a iniciativa de criar esses grupos, e os homens freqüentam raramente, mais as reuniões festivas.

As empresas não desenvolvem programas específicos para socializar as famílias do expatriado, partindo do princípio de que seu papel é apenas prover as famílias de conforto material e segurança. Questões familiares de adaptação, episódios de doença, ficam restritas ao âmbito familiar, a empresa não se envolve e “nunca vai se envolver” afirma uma das gerentes de RH entrevistadas.

Existem casos em que o executivo é expatriado para lugares com condições de vida sacrificantes, casos em que no lugar de prêmio, a expatriação pode se constituir num verdadeiro castigo para as famílias. Nessas horas é que a família tem de estar muito unida, e a cumplicidade do casal e dos filhos vai fazer toda a diferença, afirma o expatriado. A forma como o cônjuge encara a experiência de expatriação fará toda a diferença, porque o executivo expatriado *já cai aqui trabalhando*, relata uma gerente de RH. Ele vem preparado para o trabalho, e grande parte de seu tempo será dedicado a isto. Fica de 10 a 12 horas na empresa, geralmente. Por esta razão, o cônjuge acaba se responsabilizando por todas ou quase todas as necessidades da família e mesmo que seja ajudada por empregados domésticos, às vezes, o excesso de responsabilidade num país estrangeiro acaba por esgotar emocionalmente o cônjuge, que pode até adoecer nas expatriações.

Toda vez que eu sabia que tinha de mudar novamente meu corpo se enchia de alergias, chegando em alguns casos a abrir feridas, *relata a esposa de um expatriado*.

A gente tem de dar conta de muita coisa sozinha e acaba adoecendo por conta disso. Queremos provar para nós mesmas que somos capazes, e até poupamos o marido de certas obrigações, que hoje entendo seriam dele. Bancando a durona para meu marido e filhos, busquei passar uma imagem de família perfeita, e acabei com uma ameaça de câncer o ano passado, *desabafa a mesma esposa de expatriado*. Hoje faria bem diferente.

Brasileiros e estrangeiros trabalhando juntos



Sem sombra de dúvida o maior problema no trabalho com equipes multiculturais em Curitiba é a comunicação, concordaram os entrevistados. Alguns estrangeiros têm mais facilidade, outros mais dificuldade, com o idioma brasileiro. Há diretores que não conseguem pronunciar o nome dos brasileiros corretamente, gerando constrangimento entre eles. Além do idioma ainda restam diferenças quanto às formas de tratamento: os franceses, por exemplo, são mais duros e diretos ao falar e ao escrever, o que os brasileiros entendem como ofensa pessoal, atrapalhando a boa comunicação, afirma uma gerente de RH. Já em relação a horários, os franceses e suecos são mais rigorosos. Geralmente os estrangeiros se relacionam mais entre si, nas empresas, sendo, porém abertos aos convites sociais dos brasileiros. Quanto ao tipo de abordagem, os franceses e suecos queixam-se que os brasileiros são muito proativos e querem resolver as situações rapidamente, enquanto eles estão mais acostumados a discutir exaustivamente, refletir antes de tomar uma decisão, para minimizar os erros.

No entanto, os estrangeiros, via de regra, não costumam confrontar os brasileiros, evitando manchar sua carreira no exterior, e sua esperada promoção no retorno ao país de origem. Já os brasileiros se sentem incomodados, até mesmo insatisfeitos ou frustrados com os benefícios recebidos por seus colegas expatriados, o que gera certo constrangimento entre eles.

Considerações finais

O processo de expatriação é uma das estratégias contemporâneas que viabilizam a internacionalização de empresas transnacionais, sendo uma prática recorrente das mesmas. No entanto, essas experiências têm um significado diferente para cada família que se expõe a esse processo. Os dados da pesquisa realizada, ainda que em caráter parcial neste artigo, já apontam para algumas tendências que serão relatadas.

Variando de intensidade de acordo com a empresa, os benefícios oferecidos aos executivos são bem semelhantes, e chegam mesmo a seduzir os profissionais no início de suas carreiras. E ainda que todos os entrevistados tenham julgado de forma bastante positiva a expatriação, percebeu-se que nem só de festas e glamour vivem os expatriados no exterior. São muitos ganhos, mas perdas também são contabilizadas nessas trajetórias. É uma experiência que pode tanto fortalecer quanto fragilizar os laços de família, dependendo muito da cumplicidade de seus membros em torno de um objetivo comum, e da capacidade de resignação e sacrifício que cônjuges e filhos estão dispostos a sofrer. Abdicando de suas profissões para favorecer a ascensão da carreira de seus maridos, e arcando com muitas responsabilidades e desafios no exterior, as esposas de expatriados



são fortemente marcadas na expatriação, tanto positiva quanto negativamente, podendo, em alguns casos redundar em separações, outras em doenças físicas ou emocionais.

Neste sentido, as redes sociais que as mulheres constituem no exterior, são importantes válvulas de escape, e se constituem de grande apoio para elas, propiciando uma aprendizagem comum, sua socialização e adaptação. Os filhos, se por um lado, aprendem muito com outra cultura e outro idioma, podem também desenvolver certos comportamentos específicos, patológicos ou não, como por exemplo, uma inaptidão para desenvolver e manter amizades duradouras, evidenciada nos relatos.

Os executivos homens geralmente constroem suas identidades muito em função do trabalho, e parecem não sofrer tanto com o choque cultural, quanto suas esposas e filhos, pois estão muito envolvidos com o trabalho na empresa.

Ao contar com a resignação dos cônjuges dos executivos – em sua maioria mulheres - para garantir a adaptação de seus profissionais no exterior, as empresas estão de certa forma, transferindo para as mulheres e para as famílias os encargos emocionais desta adaptação. Em certo sentido, pelos direcionamentos que imputam às famílias, na busca por oferecer-lhes uma condição de vida semelhante no país de destino, as ETN's acabam contribuindo para o acirramento da segregação étnica e social dos expatriados, que não vivenciam uma integração social e cultural no exterior em sua plenitude, como poderiam.

Bibliografia

BARBERO, Jesús Martín. *Tecnicidades, identidades, alteridades: des-ubicaciones y opacidades de la comunicación en el nuevo siglo. Diálogos de la comunicación.* Guadalajara, México.

BECK, Ulrich. **O que é Globalização?** Equívocos do globalismo: respostas à globalização. Tradução de André Carone. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

BOURDIEU, Pierre. **A Dominação Masculina.** Tradução de Maria Helena Kühner. Rio de Janeiro: Brasil, 1999.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** São Paulo: Makron Books, 2002.

CLEMENTE, Claudelir Corrêa. Redes Transnacionais entre profissionais expatriados ou expats. ., **ponto e vírgula.** Revista do programa de estudos de pós-graduação em ciências sociais da PUC-SP, v.3: 130-137. São Paulo, 2008.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme (Orgs.). **Internacionalização e os países emergentes.** São Paulo: Atlas, 2007.



FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**. Identidade, sedução e carisma? 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

LÓPEZ-RUIZ, Osvaldo Javier. **O Ethos dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo** (385 p.). Tese de doutorado em Ciências Sociais do Departamento de sociologia, do Instituto de Filosofia e Ciências humanas da Universidade estadual de Campinas. Campinas, 2004.

SPANGER, Maria Aparecida Fleury Costa. **Relações de Gênero em posições de poder**: o lugar das herdeiras no processo de sucessão de uma empresa familiar de Curitiba_ PR. Dissertação de mestrado, apresentada ao programa de pós graduação de tecnologia da Universidade tecnológica federal do Paraná . 222 f. Curitiba, 2003.