

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIA

MARIA APARECIDA FLEURY COSTA SPANGER

**GLAMOUR E SOMBRAS NA EXPATRIAÇÃO DE EXECUTIVOS E  
EXECUTIVAS GLOBAIS: intercorrências no trabalho  
e na família**

CURITIBA

2012

**MARIA APARECIDA FLEURY COSTA SPANGER**

**GLAMOUR E SOMBRAS NA EXPATRIAÇÃO DE EXECUTIVOS E  
EXECUTIVAS GLOBAIS: intercorrências no trabalho  
e na família**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Tecnologia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Tecnologia e Sociedade.

Orientadora: Dra. Marília Gomes de Carvalho.

CURITIBA

2012

---

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

---

S735 Spanger, Maria Aparecida Fleury Costa

Glamour e sombras na expatriação de executivos e executivas globais: intercorrências no trabalho e na família / Maria Aparecida Fleury Costa Spanger. — 2012.

295 f.: il.; 30 cm

Orientadora: Marília Gomes de Carvalho.

Tese (Doutorado) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-graduação em Tecnologia, Curitiba, 2012.

Bibliografia: f. 263-276.

1. Expatriação – Executivos. 2. Empresas multinacionais. 3. Trabalho e família. 4. Mobilidade de mão-de-obra. 5. Tecnologia – Teses. I. Carvalho, Marília Gomes, orient. II. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-graduação em Tecnologia. III. Título.

CDD (22. ed.) 600

### TERMO DE APROVAÇÃO

Título da Tese N° 5

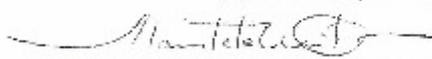
**Glamour e sombras na expatriação de executivos e executivas globais: intercorrências  
no trabalho e na família**

por

**Maria Aparecida Fleury Costa Spanger**

Esta tese foi apresentada às 90 meses de domingo do dia  
**21 de setembro de 2012** como requisito parcial para a obtenção do título de DOUTOR EM  
TECNOLOGIA, Área de Concentração – Tecnologia e Sociedade, Linha de Pesquisa –  
Tecnologia e Trabalho, Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Universidade Tecnológica  
Federal do Paraná. A candidata foi argüida pela Banca Examinadora composta pelos  
professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho  
aprovado

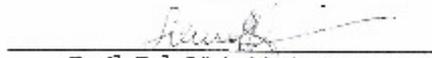
(aprovado, aprovado com restrições, ou reprovado)



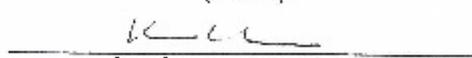
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maristela Mitsuko Ono  
(UTFPR)



Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Andrea Kominek  
(UTFPR)



Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Silvia Maria de Araújo  
(UFPR)



Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Helena Sumiko Hirata  
(GTM/CNRS - Paris)



Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marília Gomes de Carvalho  
(UTFPR)  
Orientadora

Visto da coordenação:



Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Fajmara do Rocio Strauhs  
Coordenadora do PPGTE

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Fajmara do Rocio Strauhs  
Coordenadora do PPGTE

Dedico esta tese a todas as famílias da terra,  
porque a família é um projeto do coração de  
Deus.

À minha família em especial.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Pai, ao Filho e ao Espírito Santo, pela companhia, sabedoria, graça e força recebidas.

Durante a realização desse trabalho foi fundamental o apoio e o estímulo que recebi de muitas pessoas, que dispensaram seu carinho, seu cuidado e sua confiança, e me valeram nos momentos mais difíceis, impulsionando minha trajetória.

Àqueles que me conduziram ao apreço pela educação e pelo conhecimento: Maria Therezina Fleury Costa e Otoni José Teixeira Costa, meus queridos pais.

Ao Uwe, esposo presente e grande incentivador dessa caminhada, parceiro solidário e compreensivo nos momentos de maior tensão.

Ao Igor, Christian e Thomas, filhos amados, fonte de ternura e inspiração para seguir em frente.

Aos meus irmãos queridos, pelo amor, compreensão e incentivo nesta etapa de minha vida.

À professora doutora Marília Gomes de Carvalho, minha orientadora, pelas inúmeras contribuições, pela confiança em minha capacidade intelectual e pelo carinho em me receber em sua casa e em dispensar horas a fio nas reuniões de orientação.

À professora doutora Maclóvia Corrêa da Silva e ao professor doutor Domingos Leite Lima Filho, por seu incentivo e auxílio inestimáveis no processo de requisição do estágio doutoral, junto a CAPES.

À professora Sílvia Maria de Araújo por suas contribuições valiosas no momento da qualificação, pelas pontuações e observações pertinentes sobre o texto e também pelo incentivo ao estágio doutoral na França.

À professora doutora Helena Hirata, pelo incentivo, carinho, atenção e contribuições valiosas por ocasião do meu estágio doutoral em Paris. Por sua

gentileza em responder as minhas solicitações e necessidades e pelas reuniões de orientação no laboratório GTM em Paris.

À professora doutora Régine Bercot, do laboratório GTM de Paris, por ter aceito minha solicitação para realizar o estágio doutoral.

À documentalista da biblioteca do laboratório GTM em Paris, do site Pouchet, Christine Daussin, pela ajuda preciosa recebida na seleção de literatura específica para a tese.

À professora e doutora Anne-Catherine Wagner da Escola de Altos Estudos em Ciências Sociais (EHESS) de Paris, que gentilmente me recebeu para discutir o projeto de tese, apontou literatura específica e alargou os caminhos a seguir.

Ao filósofo francês doutor Eric Hamraoui por sua gentileza em enviar-me literatura específica para a tese em Paris.

Ao Liceu Internacional de Saint Germain-en-Laye, na pessoa da diretora da seção portuguesa, a senhora Matilde Teixeira, que me recebeu prontamente e indicou vários casais para entrevista na França.

À Câmara de Comércio Brasil França em Curitiba, na pessoa de Dayane Belmont, pelo apoio concedido na divulgação do meu projeto de pesquisa junto aos associados, a fim de suscitar o interesse dos/as executivos/as globais para as entrevistas.

À Câmara de Comércio Brasil Alemanha pela divulgação do projeto de pesquisa.

À Fernanda Tarabal e à Ivete Yavo, doutorandas brasileiras e residentes na casa do Brasil, no período em que lá morei para realizar meu doutorado sandwich em 2011, pelo carinho, incentivo, discussões e contribuições preciosas e pertinentes ao projeto de tese.

À amiga e doutoranda Anelise Nascimento, do Rio de Janeiro, que tanto me incentivou em Paris a seguir em frente, em direção “ao sucesso”, expressão muito utilizada por ela.

Ao casal de engenheiros Tânia e Daniel Monteiro pela amizade construída e desfrutada em Paris, e pelas contribuições pertinentes feitas à tese.

À Rhode Biato Oliveira, esposa de expatriado brasileiro na França, pela força espiritual e o incentivo a mim concedidos em Paris.

À Inez Machado-Salim, diretora da Maison du Brésil da cidade internacional universitária de Paris, pela divulgação do meu projeto de pesquisa e indicação de executivas em Paris para entrevistas.

Aos demais doutorandos/as, amigos e amigas que fiz na Casa do Brasil em Paris, pela convivência prazerosa e edificante, que muito influenciou em minha adaptação na França.

À amiga Joseth Jardim Martins pelo seu apoio e incentivo e a contribuição valiosa na discussão da tese e adequação da linguagem.

À Tânia Cascaes, amiga e colega do GeTec, Grupo de estudos e pesquisas em relações de gênero e tecnologia da UTFPR, pela amizade e incentivo constante nesta caminhada. Em seu nome agradeço o incentivo dos demais membros do grupo.

À amiga Maria Cristina Hilário pela ajuda técnica dispensada nas horas de maior tribulação.

Às amigas do grupo de oração de mulheres de Curitiba, pelo incentivo e apoio espiritual em todo o período de desenvolvimento da tese. Devo às suas orações o equilíbrio emocional e a paciência que foram necessários em todo o percurso de elaboração da tese. Nomeio Maria Cristina Lorenz e em seu nome agradeço às demais.

A todos os executivos e executivas globais que me receberam para entrevista no Brasil e na França, dispensando seu tempo esclarecendo aspectos da expatriação.

A todos os executivos/as globais entrevistados/as na França, pela atenção e carinho com que me receberam e pela ajuda inestimável dispensada, me buscando

e me reconduzindo de volta nas estações de trem, na França, me reconduzindo à casa de outros executivos, me hospedando.

Aos cônjuges homens e mulheres que aceitaram ser entrevistados no Brasil e na França e dedicaram um precioso tempo, contribuindo significativamente para o direcionamento posterior da tese.

Ainda desejo agradecer a todos os demais amigos e amigas que torceram por mim e que não é possível nomear individualmente, por serem muitos.

Aos professores e colegas de profissão da Unibrasil pelo carinho e incentivo.

Aos meus alunos, de todas as Instituições superiores em que atuei em Curitiba, pelo carinho e motivação recebidos.

Ao coordenador do curso de Ciências Contábeis da Unibrasil, César Augusto Gaertner por sua compreensão e apoio nesta jornada.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela bolsa concedida para todo o período do doutorado no Brasil e na França.

*“Não fui uma virtuose do escrever. Não ressuscitei os reflexos das sensações, nem captei em palavras o mundo exterior, como Virgínia Woolf, Proust e Joyce. Mas não era esse meu objetivo. Queria fazer-me existir para os outros, comunicando-lhes da maneira mais direta o sabor de minha própria vida: mais ou menos consegui fazê-lo”. (BEAUVOIR, Simone. **Balanço final**, 1982, p. 502.)*

## RESUMO

A presente tese trata da expatriação de profissionais qualificados, chamados de executivos/as globais. Naturalizada pela sociedade, a prática da expatriação promove alterações significativas no modo de trabalhar e de viver destes profissionais, transbordando para a vida de seus cônjuges e filhos. Como objetivo geral pretendeu-se identificar a influência das vivências de expatriação na atuação profissional e pessoal do executivo e da executiva global e de seus cônjuges. A pesquisa empírica, realizada no Brasil e na França buscou demonstrar, no contexto da globalização, como os/as executivos/as globais concebem e administram a imbricação entre o trabalho e a família no processo da expatriação. A pesquisa baseou-se em uma abordagem qualitativa, de natureza interpretativista, visando resgatar o universo simbólico das representações, dos significados, da subjetividade e intencionalidade dos sujeitos da pesquisa. Para ancorar a interpretação do conjunto de dados coletados foi utilizado um aporte teórico transdisciplinar, de cunho crítico, envolvendo a antropologia, a sociologia, a economia e a filosofia. Foi possível constatar uma expressiva diferença entre o discurso das empresas transnacionais sobre a expatriação e a realidade daqueles que a vivenciam – os/as executivos/as, seus cônjuges e filhos, o que revelou lacunas, tanto na preparação quanto no acompanhamento dos profissionais na expatriação. A mobilidade internacional requerida dos/as executivos/as globais pelas empresas transnacionais é ancorada pelo suporte oferecido pela família, resultando, entre outras consequências, em rupturas nas carreiras profissionais dos cônjuges. A expatriação oferece oportunidades de carreira e ganhos materiais, mas promove simultaneamente um comprometimento da saúde física e psíquica da família e das relações de conjugalidade e parentalidade. Constatou-se que a reduzida intensidade das trocas culturais no ambiente de trabalho e na vida social na expatriação, é tributária de uma concepção instrumental reducionista, presente nos programas de gestão de mobilidade internacional de empresas transnacionais.

**Palavras chave:** Expatriação. Executivo/a global. Gênero. Empresas transnacionais. Mobilidade internacional. Trabalho e família.

## ABSTRACT

The present thesis deals with the expatriation of qualified professionals, called global executives. Taken for granted by society, the practice of expatriation promotes significant changes in the way to work and living of these professionals, overflowing to the life of their spouses and children. The main objective of this thesis is to identify the influence of the expatriation experiences on the professional and personal actuation of the global executives and their spouses. The empirical survey conducted in Brazil and France demonstrates how global executives conceive and manage the imbrications between work and family during the expatriation process. The research was based on a qualitative approach, of hermeneutic nature, aiming to rescue the symbolic universe of the representations, meanings, subjectivity and willfulness of the subjects of this study. The interpretation of the collected data set was anchored on a transdisciplinary theoretical approach, involving anthropology, sociology, economy and philosophy. It was possible to note a significant difference between the discourse of the transnational companies on expatriation and the reality of those who experienced it - the global executives and their families, which revealed gaps, both in preparation and in the monitoring of the professionals in expatriation. The required international mobility of global executives is anchored by the support offered by their families, resulting, among other consequences, in ruptures in the professional career of actives spouses. While expatriation offers career opportunities and wealth, it also compromises the physical and psychical health of the family and the relations of conjugality and parenting of these professionals. It was noted that the reduced intensity of cultural exchanges in the workplace and in social life during the expatriation is considered as the result of a reductionist instrumental conception, present in the management programs of the transnational companies.

**Key words:** Expatriation. Global executive. Gender. Transnational companies. International mobility. Work and family.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação de entrevistados no Brasil e na França.....	46
Quadro 2 – Relação de executivos/as globais entrevistados - por nacionalidade e sexo.....	48
Quadro 3 – Caracterização dos executivos/as globais entrevistados/as.....	49
Quadro 4 – Relação dos cônjuges entrevistados – por sexo e nacionalidade.....	54
Quadro 5 – Caracterização dos cônjuges entrevistados.....	55
Quadro 6 – Caracterização dos Profissionais relacionados entrevistados.....	57
Quadro 7 – Percepções dos executivos sobre a expatriação.....	246
Quadro 8 – Percepções das executivas sobre a expatriação.....	247
Quadro 9 – Percepções dos cônjuges homens sobre a expatriação.....	248
Quadro 10 - Percepções dos cônjuges mulheres sobre a expatriação.....	248

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	15
1.1	SENTINDO NA PELE – UMA JUSTIFICATIVA PESSOAL	19
1.2	A IMPORTÂNCIA DO TEMA - JUSTIFICATIVA ACADÊMICO-CIENTÍFICA	26
1.3	PERGUNTAS DE PESQUISA	29
1.4	OBJETIVOS	31
1.4.1	<b>Objetivo geral</b>	31
1.4.2	Objetivos específicos	31
1.5	HIPÓTESES	32
1.6	ESTRUTURA	32
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA</b>	37
2.1	POR QUE A ADOTAR A PESQUISA QUALITATIVA?	38
2.2	O CAMINHO DAS PEDRAS PARA AS ENTREVISTAS	42
2.3	APRESENTANDO A PESQUISA DE CAMPO	46
2.3.1	<b>Caracterização dos executivos/as globais</b>	48
2.3.2	<b>Caracterização dos cônjuges</b>	49
2.3.3	<b>Caracterização dos profissionais relacionados</b>	57
<b>3</b>	<b>O PROFISSIONAL EXECUTIVO/A GLOBAL</b>	59
3.1	GLOBALIZAÇÃO: UM FENÔMENO – VÁRIAS DIMENSÕES	59
3.1.1	<b>Globalização – desconstruindo mitos</b>	64
3.1.2	<b>A dimensão econômica da globalização</b>	70
3.2	A INTERNACIONALIZAÇÃO DO CAPITAL- ENTENDENDO O PROCESSO	71
3.2.1	<b>Empresas transnacionais - origem e expansão</b>	77

3.3 A FORMAÇÃO DA CATEGORIA “EXECUTIVO” .....	80
3.3.1 Os gerentes – por onde tudo começou .....	81
3.3.2 De gerentes a executivos – a formação de uma categoria social ..	86
3.3.3 A formação do ethos do executivo – a influência do management norte-americano .....	91
3.3.4 O/A executivo/a global .....	96
<b>4 O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO .....</b>	<b>102</b>
4.1 O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO NO DISCURSO DAS EMPRESAS..	102
4.1.1 Promovendo a expatriação – critérios das empresas .....	102
4.1.2 Faixa etária dos expatriados/ duração da expatriação.....	104
4.1.3 Como ocorrem as expatriações .....	105
4.1.4 Gestão da expatriação – “pacote” de benefícios/compensações...	105
4.2 A EXPATRIAÇÃO SEGUNDO OS/AS EXECUTIVOS/AS GLOBAIS – OS ANTECEDENTES .....	108
4.2.1 A moeda de troca do executivo/a global - o capital imaterial.....	109
4.2.2 A motivação .....	122
4.2.3 Preparando-se para a expatriação .....	124
<b>5 O TRABALHO NA EXPATRIAÇÃO .....</b>	<b>131</b>
5.1 A SIGNIFICAÇÃO DO TRABALHO – UMA CONSTRUÇÃO SOCIAL.....	131
5.2 ATUANDO EM EQUIPES MULTICULTURAIS .....	138
5.2.1 Cultura, multiculturalidade e interculturalidade .....	145
5.3 TRABALHO E IDENTIDADE .....	149
5.4 A CARREIRA DO CÔNJUGE NA EXPATRIAÇÃO .....	160
5.4.1 Especificidades .....	168

5.4.2 Fases/Momentos .....	172
<b>6 MARCAS DA EXPATRIAÇÃO NA FAMÍLIA - AJUSTES E DESAJUSTES</b>	
<b>DE UMA SITUAÇÃO SINGULAR .....</b>	<b>178</b>
6.1 EXPATRIAÇÃO E CASAMENTO .....	184
6.1.1 A escolha do cônjuge .....	186
6.1.2 Casamentos de dupla nacionalidade e descasamentos .....	189
6.1.3 Entre a carreira e a família: o desafio das executivas globais na Expatriação .....	190
6.1.4 Modelos de casamento .....	194
6.2 ACORDOS FAMILIARES NA EXPATRIAÇÃO .....	197
6.2.1 Manipulação e dominação nos acordos de expatriação.....	197
6.2.2 A lógica capitalista .....	201
6.3 JUNTOS, EMBORA SEPARADOS - NOVOS ARRANJOS FAMILIARES.....	207
6.3.1 Mães brasileiras e mães europeias: diferentes caminhos .....	209
6.3.2 O lugar dos afetos na expatriação .....	212
6.4 ESTILO DE VIDA NA EXPATRIAÇÃO .....	215
6.4.1 O lugar da habitação .....	216
6.4.2 A educação dos filhos.....	217
6.4.3 Sociabilidades – estratégias de adaptação .....	219
6.4.4 Viagens, cultura e lazer .....	228
6.4.5 Projetos pessoais .....	231
6.5 SAÚDE NA EXPATRIAÇÃO .....	232

<b>6.5.1 O discurso das gerentes de mobilidade internacional.....</b>	<b>234</b>
<b>6.5.2 A realidade dos executivos/as e familiares .....</b>	<b>235</b>
<b>6.5.3 Stress, o grande vilão .....</b>	<b>236</b>
<b>6.5.4 Migração e saúde .....</b>	<b>240</b>
<b>6.5.5 Práticas de gestão versus saúde.....</b>	<b>241</b>
<b>6.6 PERDAS E GANHOS NA EXPATRIAÇÃO.....</b>	<b>244</b>
<b>7 NOTAS CONCLUSIVAS.....</b>	<b>252</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>263</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>277</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O fenômeno da globalização, ou mundialização, como definem os franceses, engendra uma série de transformações na esfera social, resultantes dos processos de deslocamento, em nível global, de pessoas, de empresas e da produção. No rol dessas transformações encontramos, por exemplo, empresas que podem produzir em um país, pagar impostos em outro e exigir investimentos públicos, sob a forma de aprimoramento da infraestrutura em um terceiro (BECK, 1999).

Para além das questões recorrentes, já amplamente pesquisadas acerca da globalização, atualmente novas questões emergem do debate sobre as relações entre o trabalho, gênero e mundialização. Ganham destaque, por exemplo, questões relativas às migrações internacionais, especialmente sobre o aspecto da feminização destas migrações, o desenvolvimento das profissões de cuidado e de serviços de toda natureza e o desenvolvimento de várias formas de tráfico envolvendo as mulheres (FALQUET, HIRATA, LAUTIER, 2006).

As migrações, tanto nacionais quanto internacionais, tornaram-se um fato recorrente na paisagem global, redesenhando hábitos, costumes e redefinindo políticas nacionais e acordos internacionais.

Nesta pesquisa será privilegiada a investigação sobre uma determinada forma de migração internacional – a expatriação<sup>1</sup> de **executivos e executivas globais** e suas respectivas famílias, por empresas transnacionais (ETN'S).

### **Quem são os executivos globais? O que fazem?**

Os chamados executivos globais são profissionais homens e mulheres altamente qualificados, e que possuem uma trajetória profissional e pessoal intimamente relacionada ao desenvolvimento da empresa de tipo transnacional. Geralmente compõem o quadro técnico e gerencial de alto nível dessas empresas,

---

<sup>1</sup> Expatriação é o termo utilizado pelas empresas transnacionais (ETN's) para designar o processo de deslocamento de seus profissionais qualificados de um país a outro para gerenciar projetos em suas filiais em torno do globo.

sendo mesmo considerados como profissionais estratégicos para as ETN'S. São eles administradores de empresa, economistas, contadores, advogados, psicólogos, mas em sua grande maioria engenheiros, de diversas especialidades.

Surgindo mais expressivamente com a expansão das Empresas Transnacionais no mundo globalizado e transformado do período do pós-segunda guerra mundial, os executivos globais merecem a atenção das ciências sociais, uma vez que geram uma nova problemática no mundo do trabalho da sociedade capitalista. Sem poder ser classificado como um trabalhador comum, assalariado, mas sem poder também ser enquadrado como capitalista, este profissional, segundo defende Osvaldo Javier López-Ruiz, em sua tese de doutorado (2004), 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, o capitalista dono da empresa e do capital financeiro.

Este sujeito constitui, na estrutura do mundo do trabalho, uma categoria intermediária: não é dono da empresa (capitalista), mas também não é um operário comum. Sobre si repousam pesadas responsabilidades: cumprir e fazer cumprir as metas das organizações (geralmente altas), 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 estressantes. No entanto, no rastro destes percursos, marcas expressivas vão se delineando, tanto na vida profissional quanto pessoal destes indivíduos e por extensão de suas famílias.

Entende-se que este profissional é um sujeito inserido na sociedade contemporânea que, com seus princípios e valores, em última instância, influencia o seu modo de estar no mundo.

Sob a pessoa do executivo e da executiva está investido um conjunto de ações que aguçam uma personalidade dotada de competências, e que deveria permitir a ação deste profissional, objetivando potencializar a expansão do capitalismo. Além de disponibilizar a si mesmo para o movimento, ele é agente de

um sistema que move, relaciona, colabora, mescla e antagoniza indivíduos e populações (CLEMENTE, 2008).

Geralmente são profissionais muito bem remunerados pelas empresas, executam uma carga diária de trabalho que varia de 10 a 12 horas nas empresas e fora delas, estão sempre reciclando seus conhecimentos e competências, e, via de regra, oferecem mobilidade internacional constante para as ETN'S.

Mas, em se tratando da satisfação desses profissionais, e tomando-se o caso dos executivos brasileiros, o quadro que se apresenta não é alentador. Uma pesquisa de dois anos, realizada no Brasil pela psicóloga Betânia Tanure, envolvendo mais de mil entrevistados de 350 empresas, entre as maiores do país, é reveladora em relação ao grau de satisfação do executivo brasileiro. Segundo a pesquisa, mais de 84% dos executivos entrevistados se sentem infelizes no trabalho, 54% estão insatisfeitos com o tempo dedicado à família e 58% acham que os cônjuges estão descontentes com o ritmo excessivo de trabalho deles (SEGALLA, 2007).

Quando se trata do sexo feminino, as perdas revelam ainda outros contornos, na pesquisa citada. Constituindo-se de um universo de apenas 25% nesta função, as executivas brasileiras queixam-se de solidão profissional e pessoal, estresse e adiamento da maternidade. A pesquisa demonstrou que 40% das executivas entrevistadas não têm filhos. "Para seguir em frente, os executivos costumam colocar um véu em seus problemas e se recusam a olhar para suas infelicidades", afirma Betânia (SEGALLA, 2007).

A mesma pesquisa ainda mostrou um alto grau de infelicidade dos executivos brasileiros, cujas causas apontam para "o acirramento da competição globalizada, que segundo a pesquisadora, representou uma virada no mundo corporativo brasileiro". Metas cada vez mais ambiciosas, e a evolução de tecnologia de comunicação, contribuíram fortemente para a aceleração do ritmo de trabalho nos últimos anos. Equipamentos como o BlackBerry, o celular que facilita o envio e recebimento de e-mails e os laptops, que permitem acessar a internet de qualquer lugar, sem precisar de rede fixa ou pontos wireless, acabaram por eliminar a fronteira entre a vida pessoal e o escritório. Trabalha-se o tempo todo. Na quadra de

tênis. Em casa com os filhos. No jantar romântico com a pessoa querida. Inclusive nas férias e feriados (SEGALLA, 2007).

### **Atuando em equipes multiculturais e multidisciplinares**

Uma questão importante a ser ressaltada quanto ao trabalho dos executivos globais é sua atuação frequente em equipes multiculturais e multidisciplinares, no âmbito das ETN'S, assim como os conflitos daí decorrentes. Conscientes das dificuldades e conflitos que envolvem este tipo de trabalho e procurando soluções para a “adaptação” de seus executivos globais, muitas empresas transnacionais estão desenvolvendo programas de treinamento e novos modelos de gestão, visando a minimizar os conflitos. Lidando com a multiculturalidade, as corporações transnacionais utilizam novos discursos e novas práticas para dar conta da complexidade da gestão de pessoas e de produção, em pontos distantes do globo.

No entendimento de Schnapper, a expressão cultural não é mais do que uma expressão da moda, para referenciar um velho problema de gestão das empresas. Para a autora, “a partir dos anos de 1930 desenvolveu-se a ideia de que a empresa não é apenas um ambiente técnico, mas também um lugar humano e social, composto de indivíduos que vivem juntos” (SCHNAPPER, 1998, p.30). Com o advento das transnacionais este problema se expande.

Além de viverem juntos técnicos, engenheiros e diretores, essas pessoas vêm de lugares diferentes, com formações e ambientes diferentes. No entendimento da autora o objetivo das empresas continua o mesmo: lugar de colaboração entre homens, reunidos em torno de um projeto comum – produzir riquezas e fazer lucros. A empresa responde a uma lógica econômica e não social. A dimensão propriamente social da empresa é o reconhecimento de que, as pessoas em sua totalidade, são mais que seu papel exclusivamente profissional (SCHNAPPER, 1998).

O fato de a empresa preocupar-se com o aspecto da interculturalidade - relações e trocas entre as pessoas de origens diferentes - significa, no ponto de

vista de Schnapper, “uma tomada de consciência, uma retomada da importância do fator humano nas organizações” (1998, p.32).

D’Iribarne, acredita que “este interesse das empresas em desenvolver um conhecimento das culturas, diferenças culturais e interculturalidade, para enfrentar a concorrência e a mundialização, não significa cair dentro de um tipo de determinismo cultural, mas ao contrário, trata-se de aprender a fazer um uso criativo dos recursos de diversas culturas” (1998, p.38).

Nesse sentido as empresas modernas estariam na verdade, não promovendo a verdadeira interculturalidade, mas simplesmente tirando o maior proveito das diferenças e subjetividades de seus funcionários, exclusivamente a serviço do capital. É o que em outras palavras demonstra Freitas. Para esta autora, no interior das grandes organizações transnacionais são gestados espaços de poder, conflitos, diferenças e convivência negociada. Segundo a autora, “a organização moderna se encarrega de um novo comércio de identidades” (FREITAS, 2002, p.100).

Uma vez definido o tema e os sujeitos da pesquisa, apresento em seguida uma justificativa para a escolha desse tema. É uma espécie de prólogo em que procuro identificar as minhas próprias motivações para esta pesquisa.

## 1.1 SENTINDO NA PELE – UMA JUSTIFICATIVA PESSOAL

Estou convencida de que temas de pesquisa mantêm uma relação direta com as experiências de vida do pesquisador, mesmo que isso nem sempre seja tão visível a princípio. Há um momento na pesquisa em que as peças escolhidas, antes vistas em separado, começam a se encaixar e a revelar nuances até então desconhecidas. Foi neste ponto que me encontrei certo dia, investigando os porquês, a importância do tema, tentando encontrar conexões entre o tema e a minha própria experiência de vida. Para minha surpresa e espanto, acabei por encontrar mais interseções do que poderia imaginar.

Não estou certa de que isso se passa com todos os pesquisadores, mas se passou comigo. Julgo pertinente então, nesse momento de justificativas de

escolhas, levantar alguns pontos da minha trajetória pessoal para encontrar, nas memórias bem guardadas, o traço que me levou à escolha deste tema de pesquisa.

Nesse sentido é que acabei por descobrir que o tema que escolhi está muito conectado com minha própria história de vida. Entender as experiências de expatriação de executivos expatriados parece-me agora uma tentativa de responder à questões importantes que ficaram em aberto ao longo da minha história. Um apelo interior que me conchama a completar os espaços em aberto, a fechar ciclos, a entrar enfim numa região de apaziguamento comigo mesma e com todos aqueles que, de uma forma direta ou indireta, também estão presentes na minha história de vida.

Dessa forma, não poderia avançar com a pesquisa sem pincelar algumas passagens vividas, para delinear os cruzamentos que percebi entre minha história e este projeto de pesquisa. Sei bem que o trabalho científico deve ser o mais impessoal e objetivo possível. Não se trata aqui de investigar minha própria vida. Mas não há como negar a personalidade do pesquisador, ator vivo, capaz de interpretar não apenas os dados da pesquisa feita, mas também seu próprio papel dentro da pesquisa. O que eu pretendo neste prólogo é promover tanto um distanciamento quanto uma aproximação da pesquisa, num equilíbrio profícuo que produza a cientificidade da mesma, sem perder a autenticidade.

Nesta perspectiva apresento a seguir um breve relato de minha experiência que acredito encontrar eco na temática escolhida.

Minha vida, desde a infância foi de constantes mudanças com minha família. Pai, mãe, 4 irmãs e um irmão. Nascida em fazenda lá das Minas Gerais, tinha por hábito subir nas árvores. Queria enxergar mais longe e sonhar com outras realidades. De cima tinha uma visão ampliada do meu pequeno mundo.

Aos 5 anos levantamos a poeira e nos mudamos para a cidade. Foi o início das mudanças que se tornaram costumeiras em minha vida. Da cidade do interior para a capital, quando entrei na faculdade de economia. Entre uma cidade e outra, muitas mudanças de bairro e de casas.

Mais tarde o casamento com estrangeiro. Um expert alemão expatriado no Brasil. Mais mudanças. Brasília, Porto Alegre, Brasília e Curitiba, onde estamos até

hoje. Os filhos, o estudo e o trabalho quando foi possível. Em cada cidade, cada bairro, um novo começo. Pessoas diferentes, outros hábitos, outra cultura. Outros desafios.

Em Brasília, na década de 1980 convivi de perto com muitas famílias de estrangeiros, de várias nacionalidades. E também com os diplomatas, quando trabalhei no Itamaraty como economista. Os diplomatas são também profissionais sempre no “trecho internacional”. Pude vivenciar tanto o lado festa, quanto o lado sombra dessas pessoas em Brasília.

O certo é que sempre me senti um pouco “estrangeira” em todos os lugares em que morei. Acabei de certo modo, por viver uma vida na diáspora, desde que me casei. E me acostumei a isso. Não sem alguns dissabores.

Sinto na pele muitas das situações que foram relatadas pelos meus sujeitos de pesquisa. O estranhamento espacial, o casamento de dupla nacionalidade, a dificuldade com as línguas estrangeiras, o distanciamento da família estendida, o isolamento social, a necessidade de uma rede de apoio na adaptação. A convivência multi e intercultural, a educação bilíngue dos filhos.

Hoje posso afirmar com convicção: até aqui nem tudo foram flores, mas a experiência que adquiri neste caminho, com certeza serviu para construir uma alteridade para com os “estrangeiros”, expatriados de sua terra natal, distantes da família de origem, dos amigos.

Sem que eu me desse conta, essas impressões foram sendo armazenadas na memória, aguardando o momento de virem à luz.

Ao reunir todos estes pontos acabei encontrando um traço: sucessivas mudanças espaciais foram corriqueiras na minha vida, assim como na vida dos meus sujeitos de pesquisa. Com alegrias e conquistas, sem dúvida, mas não sem custos, dores, nem percalços.

Em Curitiba, numa universidade particular, me interessei pelo curso de relações internacionais. Lecionei vários anos neste curso. Foi minha outra árvore: mirando mais além.

“Empresas transnacionais” foi uma disciplina que me empolgou sobremaneira. Conhecer os trâmites destas empresas, a internacionalização do capital no Brasil e no mundo. As estratégias das ETN’s. A expatriação de pessoas. O assunto era para mim empolgante, porque podia verificar seus reflexos na própria dinâmica do mercado de trabalho e de serviços na cidade onde vivo. Ressalta-se aqui que Curitiba passara por grandes transformações na década de 1990. Muitas empresas transnacionais do ramo automobilístico aqui se instalaram, modificando o perfil econômico do Estado do Paraná, de Estado agrícola para estado industrial. Mesclando culturas, fusionando estilos de trabalhar e de viver. Para cá vieram franceses, suecos, alemães, que se somaram às pessoas de outras nacionalidades que aqui já viviam, além é claro dos brasileiros.

Curitiba se tornou assim, um lugar privilegiado para se investigar a questão da multiculturalidade, pois aqui convivem e trabalham lado a lado com os brasileiros, pessoas de diversas nacionalidades.

Meu interesse de pesquisa voltou-se então à questão da internacionalização do capital, via expatriação de profissionais qualificados, justamente no que se refere aos efeitos desse processo na vida das pessoas envolvidas – os executivos/as globais e suas famílias.

Como educadora universitária, não posso ignorar o papel do professor na construção do conhecimento e na formação da consciência crítica dos alunos, considerados os futuros profissionais qualificados em potencial. Assim posso afirmar que ao escolher essa temática, assumi também um compromisso com a profissão de professora universitária e educadora, na área de economia e administração, na formação de futuros profissionais qualificados, homens e mulheres. Assim como assumi também um compromisso de entender e fazer a crítica da inserção do trabalho qualificado na economia global, perscrutando a igualdade de direitos e de oportunidades destes profissionais, homens e mulheres, assim como as suas liberdades de escolha. Decorrente destes compromissos está implicitamente meu interesse na qualidade de vida, tanto dos profissionais qualificados expatriados, quanto de suas famílias: cônjuges e filhos.

Como economista e administradora, lecionando disciplinas correlatas aos processos de internacionalização do capital, dei-me conta das grandes lacunas

existentes na literatura econômica sobre esta questão. De um lado existem as obras de economia que ressaltam a importância das empresas se inserirem no mercado global por questões de eficiência, produtividade e lucratividade, segundo a lógica neoliberal de mercado capitalista. De outro lado, as teorias da administração que apontam para os “novos modelos de gestão”, visando a subsidiar as empresas nos seus processos de internacionalização, também focados na rentabilidade e na eficiência das empresas.

As teorias, tanto da economia clássica e neoclássica, quanto da administração de empresas, apontam para uma “naturalização” dos processos de internacionalização de capital, como um fenômeno incontornável na lógica neoliberal de produção capitalista, colocando a mobilidade internacional dos profissionais qualificados de ETN’S, como pré-condição essencial de ascensão em suas carreiras.

Percebendo que estes referenciais teóricos não eram suficientes para analisar os efeitos da expatriação na construção da subjetividade deste sujeito trabalhador - o profissional qualificado expatriado, na esfera do trabalho e da família, busquei ancorar esta pesquisa numa abordagem transdisciplinar.

A transdisciplinaridade como o prefixo “trans” indica, diz respeito àquilo que está ao mesmo tempo **entre** as disciplinas, **através** das diferentes disciplinas e **além** de qualquer disciplina. Seu objetivo é a compreensão do mundo presente para o qual um dos imperativos é a unidade do conhecimento. (NICOLESCO, 1999, p. 22).

A transdisciplinaridade abarca uma atitude de respeito pelas diferenças culturais, e de solidariedade e integração à natureza. Constituindo-se de um paradigma emergente, a transdisciplinaridade busca transcender o universo fechado da ciência, para trazer à tona a multiplicidade dos modos de conhecimento. É uma forma de ser, de saber e de abordar, atravessando as fronteiras epistemológicas de cada ciência e objetivando o diálogo dos saberes.

A partir de uma abordagem transdisciplinar fui então buscar na antropologia, na sociologia, na filosofia, na teoria da administração de cunho mais crítico, e na psicodinâmica do trabalho, as fontes necessárias ao entendimento do fenômeno a ser compreendido.

A temática da pesquisa parte de um fenômeno econômico - a internacionalização do capital - a partir de uma de suas práticas atualmente “naturalizada” – a expatriação de profissionais qualificados - que neste trabalho são denominados de executivos e executivas globais. No entanto, muitas das respostas aos meus questionamentos só foram encontradas nos campos da sociologia das profissões, da sociologia clínica, da antropologia social, bem como da psicodinâmica do trabalho.

Investigar as condições de vida e de trabalho, nas categorias de profissionais altamente qualificados e expatriados, requereu, portanto um olhar transdisciplinar.

Enfocar o trabalho na sua complexidade e ainda pretender tecer relações entre o mundo do trabalho e da vida só poderia ser realizado num diálogo entre muitas disciplinas. Este foi o meu maior desafio: entabular um diálogo entre sociólogos e antropólogos, ouvindo os filósofos, observando os avanços da sociologia e da psicologia clínica, para tentar enxergar os meus sujeitos de pesquisa através das lentes de alguns estudiosos da área social.

O que me interessou nesta pesquisa foi compreender qual a influência da lógica capitalista, (no que se refere a internacionalização do capital, via expatriação de profissionais qualificados), nos modos de trabalhar e de viver do executivo e da executiva global, observando este fenômeno durante a expatriação como também na repatriação destes profissionais.

Como pesquisadora, julguei então da maior importância investigar o processo de internacionalização de capital sob outros aspectos: do ponto de vista dos profissionais expatriados e de suas famílias. Importei-me em conhecer como foi sendo tecida essa “naturalização” da mobilidade internacional de profissionais qualificados e sob que “modelos de gestão” ela foi sendo engendrada.

Participando desde alguns anos do Grupo de Pesquisa em Relações de Gênero e Tecnologia (GeTec) da UTFPR, achei importante conhecer as experiências de expatriação, tanto de profissionais homens quanto de profissionais mulheres, bem como de seus cônjuges, na esfera do trabalho e na esfera da vida destes sujeitos. Evidenciando a questão de gênero creio poder trazer à luz, aspectos

do poder e dominação, inerentes a estes processos, que de outra forma não seriam identificados.

Assim foi que esta pesquisa se encaminhou para uma investigação transdisciplinar com um viés de gênero, para abarcar a complexidade do tema pesquisado.

Quando concorri ao programa de doutorado da UTFPR, apresentei um projeto sobre a experiência de expatriação de profissionais qualificados, executivos globais, homens e mulheres e suas famílias. Posso dizer que tudo contribuiu para a elaboração desta temática. Memórias bem guardadas, experiências bem vividas, leituras, viagens, trabalho acadêmico desenvolvido. Hoje percebo que não poderia ter desenvolvido esta pesquisa anteriormente.

Acrescente-se a isso a experiência de seis meses que tive em Paris entre os meses de março e agosto de 2011, para desenvolver um estágio doutoral, sob os auspícios da CAPES. Nesse período pude vivenciar uma experiência de estranhamento, de uma certa forma de expatriação. Voluntária, é certo, mas permeada de desafios e dificuldades, em muitos aspectos semelhantes àqueles vividos pelos meus sujeitos de pesquisa. Uma experiência entremeada de estratégias de adaptação, levada a cabo pelo apoio incontornável que recebi da rede de contatos que desenvolvi na França, entre doutorandos, pesquisadores e diversas outras pessoas, incluindo os entrevistados, no período de minha estadia.

Julguei relevante este período no exterior, onde pude completar minha pesquisa de campo e fazer um levantamento bibliográfico considerável, atualizando as informações e os dados, para completar minha pesquisa.

Acima de tudo, pude sentir na pele muitas das dificuldades vividas pelos profissionais expatriados em seu processo de adaptação no exterior, tornando a pesquisa científica tanto mais real em minha vida.

## 1.2 A IMPORTÂNCIA DO TEMA - JUSTIFICATIVA ACADÊMICO-CIENTÍFICA

O/a executivo/a global, profissional transnacional ou expatriado, como é chamado pelo mercado, tem a sua mobilidade intimamente ligada ao desenvolvimento da empresa de tipo transnacional.

As transnacionais, sobretudo as americanas, tiveram um papel essencial na formação deste quadro gerencial internacional, a partir da segunda metade do século XX, com a expansão de suas empresas e criação de diversas filiais em torno do globo.

Cultivando aspectos da nova cultura internacional capitalista, as ETN'S, fomentaram, no nível da formação pessoal e profissional, um modelo de executivo internacional (CLEMENTE, 2008).

Este profissional ocupa na hierarquia capitalista uma posição singular, mas que não faz dele necessariamente um indivíduo mais feliz ou autônomo, dono de sua própria vida, como pode parecer num primeiro relance. Vivendo sob tensão constante, esses profissionais tentam se “amoldar” à cultura da empresa, à lógica de mercado, nem que tenham para isso de dedicar quase todo seu tempo disponível ao trabalho e às empresas. Afinal eles estão competindo com outros por esse tipo de trabalho, e para resistir às constantes pressões deste tipo de vida buscam construir em sua volta um mundo de recompensas, uma ilha em que se possa desfrutar dos benefícios de toda essa exigência pessoal e profissional.

Tão bem retratado pelos *Yuppies* americanos da década de oitenta do século XX, estes profissionais foram alçados a um nível privilegiado nas empresas capitalistas, recebendo altos salários, participações, bônus e outros benefícios que ajudaram a construir um mito a respeito de profissionais bem sucedidos no mundo dos negócios, inspirando um exército de seguidores das mais renomadas academias do mundo. Ser um *yuppie* era ter acesso a uma quantidade inigualável de bens (roupas de grife, objetos de arte, residências, automóveis de luxo e viagens internacionais...) que os altos salários permitiam adquirir. Foi se formando uma autodenominada “elite” que se distinguia dos demais trabalhadores assalariados que lutavam por melhores condições de trabalho, através dos sindicatos de suas

categorias profissionais específicas. Uma aura de significados e poder foi se formando em torno destes profissionais bem pagos, que através de seus esforços e trabalhos catapultavam a empresa capitalista para níveis nunca vistos anteriormente. Grandes corporações puderam se deslocar para os mais distintos lugares do globo, abrindo filiais, tendo à frente de seus negócios estes profissionais, ávidos por este estilo de vida recentemente conquistado.

O filme *Wall Street – Poder e cobiça*, de Oliver Stone (1987) retrata essa época de ascensão dos *yuppies* americanos do ramo financeiro. O filme traz à tona o debate sobre carreira e ética no mundo dos negócios, opondo os trabalhadores sindicalizados e seus princípios éticos e os executivos de Wall Street em Nova York, cuja vida era baseada na lógica de mercado, onde valores e princípios éticos eram trocados por altos rendimentos e sucesso no mundo do *business*.

Michael Douglas encarnando o papel de um inescrupuloso executivo no filme expressa a síntese da motivação deste profissional naquele período, refletindo a lógica perversa do mercado. Afirmando que “só o que importa é o dinheiro, que livre mercado não é uma democracia e que a ganância marcara a evolução da humanidade” (citando Adam Smith (1996) e as teorias econômicas liberais) este executivo tentava seduzir, com seu discurso, os novos profissionais que contratava, objetivando fazê-los dedicar sua vida à obtenção do estilo de vida propalado.

Por outro lado, o filme mostra o trabalhador da indústria, comprometido com seus colegas e seus empregos que não se deixava corromper afirmando: “não comprometo meus valores por recompensas”.

Este é um filme clássico sobre essa época, onde se pode ver a própria sociedade americana ensaiando uma crítica a um tipo de vida e modo de estar no mundo, por ela mesma orquestrado.

Atualmente depois de várias crises do capitalismo global, estes profissionais ainda com altas rendas, possuem uma configuração um pouco diferenciada daquela das décadas anteriores.

Vivendo um tempo de grande competitividade do mercado, este profissional vê sua renda mais comprimida, atrelada cada vez mais à conquista das metas produtivas das corporações, lutando como nunca para não perder a posição

conquistada na empresa e na vida social (para não descer da escada rolante, nas palavras de um entrevistado de López-Ruiz, (2004)) , administrando suas neuroses e muitas vezes dando cabo da própria vida, fato ocorrido recentemente na empresa France Telecom, que tem vivenciado uma onda de suicídios entre seus executivos nos últimos anos.

Este é apenas um dos exemplos que atestam o crescimento do número de portadores de distúrbios neuropsicológicos em profissionais estratégicos. Segundo Alevato, os distúrbios mais frequentes têm sido ultimamente os episódios depressivos, reações graves ao estresse e transtornos de adaptação que interferem de forma expressiva nas relações sociais e familiares dos profissionais (ALEVATO, 1999).

Por todas as considerações apontadas anteriormente se depreende a importância e pertinência desta pesquisa, acerca das condições de trabalho do executivo e da executiva global, buscando compreender suas motivações, os mecanismos de dominação a que estão sujeitos e que contribuem, tanto para a sua alienação quanto para a deterioração de sua qualidade de vida e por extensão de sua família.

Interessei-me, pois, em conhecer as especificidades do trabalho do executivo e da executiva global, pelo fato deste profissional desempenhar um papel fundamental na (re) produção do sistema capitalista de produção contemporâneo, pautado pelo desenvolvimento tecnológico por excelência.

O trabalho do profissional qualificado é complexo e pode ser analisado sob diferentes ângulos. Escolhi observar a dinâmica deste profissional em duas situações específicas. No momento em que ele é retirado de seu país de origem, muitas vezes de sua cidade natal, e conduzido ao trabalho num país estrangeiro, na expatriação. E no momento em que ele retorna ao país de origem, na repatriação. Outra língua, outra cultura, outros valores, equipe multicultural. São dois momentos marcantes em sua carreira e em sua vida pessoal e familiar.

Mas como investigar estes momentos na vida do trabalhador qualificado? Qual a importância deste estudo? Em que esta pesquisa pode contribuir?

A prática da expatriação de executivos/as globais aparece encoberta por um discurso neoliberal de produção de verdade que pretende justificá-la, relacionando-a a evolução natural dos modos de produção capitalista. Para atingir a eficiência produtiva as empresas têm desenvolvido vários métodos de gestão de expatriados, profissionais considerados como “recurso” ou “ferramenta” essencial das empresas para alcançar vantagens competitivas no mercado global.

Mecanismos de adaptação no estrangeiro, incluindo altos salários, proteção e um pacote de benefícios materiais são oferecidos pelas empresas, o que tem obnubilado as reflexões que se fazem necessárias a este respeito.

Muitas são as consequências da expatriação na socialização destes profissionais globais e de suas famílias, alterando consideravelmente as maneiras de estar no mundo destes indivíduos, seja na esfera profissional, seja na pessoal. Certo é que a mobilidade destes profissionais e de suas famílias tem contribuído para alavancar os lucros das empresas, ajudando a constituir o que Marcuse chama de civilização marcada por uma racionalidade instrumental movida a rendimento (MARCUSE, 1982).

Estou convencida, que a maior compreensão da realidade social destes profissionais poderá contribuir para suscitar reflexões e modificações significativas, tanto em algumas visões cristalizadas sobre sua vida e carreira, quanto nas práticas das ETN`S, em termos da qualidade de vida destes profissionais, na defesa da maior igualdade de direitos entre profissionais qualificados, homens e mulheres, e consequentemente na sua forma de atuação no âmbito do trabalho e da família.

### 1.3 PERGUNTAS DE PESQUISA

Muitas foram as questões levantadas quando defini o tema e os sujeitos da pesquisa. Qual o papel das ETN`S na formação identitária dos executivos e das executivas globais? Como estes profissionais se adaptam a diferentes culturas? Programas de treinamento, mecanismos de compensação e incentivos atendem

diferentemente às necessidades existenciais e profissionais do executivo e da executiva global?

O executivo e a executiva global contribuem para a reprodução da lógica capitalista? Eles a subvertem? Indignam-se com a situação de mudanças constantes? Como e por que eles se “adaptam” a uma situação continuada de mobilidade internacional? Como as vivências de expatriação interferem na carreira e na vida dos executivos e executivas globais e de suas famílias?

Qual o papel do cônjuge na expatriação? Como ela/ele constrói sua subjetividade na expatriação? A experiência de expatriação pode ser uma experiência libertadora? Uma abertura de espírito, que leva a transformações na vida profissional e pessoal? A experiência de expatriação pode contribuir para uma maior alienação destes profissionais e para a naturalização de práticas empresariais?

A experiência de expatriação destes profissionais pode servir à reprodução de mecanismos de poder/dominação na empresa e na família? Faz parte de um processo de aquisição de competências? De treinamento? A quem serve?

Pode ser um prêmio? Pode ser um calvário? Pode unir a família? Pode gerar novos arranjos familiares? A expatriação pode ser vista como um projeto de família? É um projeto individual do profissional? Pode ser entendida como uma estratégia da empresa para servir a seus fins?

Executivos e executivas globais vivenciam a expatriação da mesma forma? Quais as principais diferenças de gênero que são percebidas na expatriação?

A partir desses questionamentos iniciais foi definida uma única pergunta problema que passou a nortear o encaminhamento da pesquisa: Como as vivências de expatriação marcam a trajetória profissional e pessoal do executivo e da executiva global e de suas famílias?

No decorrer da pesquisa, no entanto, muitas das perguntas iniciais foram respondidas, por representarem, em certa medida, um desdobramento da pergunta-problema.

A partir desta pergunta-problema foram então definidos os objetivos, hipóteses e metodologia da pesquisa.

## 1.4 OBJETIVOS

A seguir são delineados os objetivos geral e específicos da pesquisa.

### 1.4.1 Objetivo geral

Identificar a influência das vivências de expatriação sobre a atuação profissional e pessoal do executivo e da executiva global, de seus cônjuges e filhos.

### 1.4.2 Objetivos específicos

Levantar os fatores que direcionam os profissionais homens e mulheres qualificados para a expatriação;

Conhecer as alterações nos modos de trabalhar de executivos e executivos globais, decorrentes das vivências de expatriação;

Perceber as alterações nos modos de viver dos executivos e das executivas globais, decorrentes das vivências de expatriação;

Identificar as alterações nos modos de viver de cônjuges e filhos de executivos e executivos globais, decorrentes das vivências de expatriação.

## 1.5 HIPÓTESES

As vivências de expatriação provocam alterações significativas nas formas de trabalhar de executivos e executivas globais;

A trajetória profissional de executivos e executivas globais é marcada pelas vivências de expatriação e diferenciada por questões de gênero;

As vivências de expatriação provocam alterações significativas nas formas de viver de executivos e executivas globais e de suas famílias;

A vida profissional e pessoal dos cônjuges do executivo e da executiva global é profundamente atingida pela expatriação.

## 1.6 ESTRUTURA

Arquitetar a estrutura desta tese foi sem dúvida meu maior desafio. Não pretendia apresentar a teoria e a prática em blocos distintos, fragmentados e desligados entre si. Desde o início da pesquisa julguei importante aproximar a teoria da prática, apresentando-as de uma forma dialogada, a fim de construir um texto ao mesmo tempo dinâmico e esclarecedor.

Assim foi que optei por estruturar a tese em sete seções. O trabalho inicia-se com a primeira seção contemplando a introdução, que compreende o projeto de pesquisa, envolvendo a escolha do tema, as perguntas de pesquisa, as justificativas, os objetivos e as hipóteses.

Na segunda seção apresento detalhadamente as opções metodológicas da pesquisa, notadamente de cunho qualitativo, corroboradas por suas vinculações teóricas, bem como os instrumentos de coleta de dados e a caracterização dos entrevistados - os executivos e as executivas globais, os cônjuges destes profissionais e outros profissionais a eles relacionados. A descrição detalhada de cada entrevistado é apresentada nos apêndices D, E e F.

Ainda na seção 2 referencio as dificuldades e os desafios enfrentados para conseguir as entrevistas com os expatriados, bem como a colaboração de diversas pessoas, tanto no Brasil quanto na França, para o êxito da pesquisa de campo.

Em seguida, julguei importante apresentar uma única seção teórica inicial (seção 3) com o intuito de situar os sujeitos da pesquisa, a partir do fenômeno da globalização e do processo de internacionalização do capital, retratando o surgimento da categoria social do executivo/a global em dois países: no Brasil e na França. Apresento, nesta seção, uma discussão teórica sobre algumas categorias de análise que relaciono a seguir. Início com a globalização, vista em suas diversas dimensões e discuto os mitos que se criaram a seu respeito, na tentativa de uma desmistificação. O texto desta seção foi tecido pela contribuição de vários autores que discutem a globalização em seus diversos aspectos, mas que comungam de uma visão de cunho crítico sobre o fenômeno. Entre os autores, cito: Roland Robertson, Liszt Vieira, Alain Touraine, Anthony Giddens, Octávio Ianni, Zygmunt Bauman, Milton Santos, Philippe Pierre, Jurgen Habermas, Martin Metzger, Marília Gomes de Carvalho, Reinaldo Gonçalves e Manuel Castells.

Na sequência, ainda na seção 3, explorei o processo de internacionalização do capital referenciando as contribuições de François Chesnais, Gilberto Dupas, David Bennet, René Dreifuss, João Furtado e Ricardo Feijó. Para discutir a origem e a dinâmica das empresas transnacionais dialoguei com os seguintes autores: Helena Hirata, Maria Ester de Freitas, Livia Barbosa, Letícia Veloso e Adriano Benayon, entre outros.

Ainda nesta seção abordei o surgimento da categoria social executivo a partir da formação dos gerentes, demonstrando a influência das escolas de administração norte americanas e da chamada gerência científica. Para a construção desta parte me vali de contribuições valiosas das pesquisas dos seguintes autores: Fátima Oliveira e Fernanda Sauerbronn, Luc Boltanski, Roberto Grün, Paul Bouffartigue, Hélène Chéronnet e Charles Gadéa, Anousheh Karvar e Luc Rouban.

Ao final desta terceira seção resgato alguns trabalhos acadêmicos de peso entre dissertações e teses sobre a temática da expatriação. Cito aqui as pesquisas de Lino Trevisan, Janaína Bueno, Osvaldo Javier López-Ruiz, Leila Regina Magalhães e Jacqueline Borges. Ressalto que estas pesquisas foram de grande

valia para a construção desta tese, sobretudo a respeito da decisão de estender a pesquisa empírica aos cônjuges dos executivos/as expatriados/as. Foi a partir da leitura dos trabalhos citados que percebi haver uma lacuna significativa e digna de ser preenchida através da minha própria pesquisa. Tratava-se da pesquisa com os cônjuges dos executivos/as, ausente na maioria dos trabalhos citados. A partir desta percepção julguei ser da maior importância incluir entrevistas com os cônjuges dos expatriados para melhor compreender a relevância das experiências de expatriação, não só no âmbito pessoal do executivo/a, mas também na percepção de sua família.

Finda a terceira seção eminentemente teórica, e dispondo de vasto material empírico a ser discutido e apresentado, optei por construir três seções para apresentar os dados recolhidos, mesclando os resultados da pesquisa empírica com o aporte teórico dos autores selecionados para a discussão de cada categoria emergente.

Assim surgiram as seções 4, 5 e 6 desta tese, que pretendem cobrir o vasto material recolhido e interpretado. A seção 4 discute o processo de expatriação propriamente dito, a seção 5 aborda a dimensão do trabalho na expatriação, tanto na experiência dos executivos/as globais quanto na de seus cônjuges, enquanto que a seção 6 apresenta as marcas da expatriação na família dos expatriados.

Na seção 4 caracterizo o processo de expatriação primeiramente segundo o discurso das empresas, relatando as falas das gerentes de recursos humanos entrevistadas, para em seguida contrapor o entendimento dos executivos/as globais, o que acabou por revelar diferentes concepções e percepções sobre o processo de expatriação. Para a construção desta seção foram abordadas as categorias: capital humano, elite profissional, mobilidade internacional, motivação de carreira, meritocracia, sistema de avaliação das empresas e gestão do expatriado.

Nesta seção discuto os resultados da pesquisa empírica dialogando com alguns autores como: Anne-Catherine Wagner, Paul Bouffartigue, Theodore Schultz, Gaudêncio Frigotto, Daniel Bell, Manuel Castells, Régine Bercot, Vincent de Gaulejac, Amartia Sen, Karla Von Dollinger Régnier, Dominique Girardot e Michel Foucault, cujas pesquisas e obras são consideradas clássicas para o entendimento da temática.

A quinta seção aborda as categorias trabalho, cultura, multiculturalidade, diversidade cultural, trabalho e identidade, trabalho e gênero e carreira na expatriação. A discussão a respeito do significado do trabalho para os executivos/as globais foi tecida pelas contribuições de Ricardo Antunes, André Gorz, Livia de Oliveira Borges e Hanna Arendt, e revelou aspectos importantes sobre a centralidade do trabalho na vida dos sujeitos da pesquisa.

Para referendar as questões sobre cultura, multiculturalidade e diversidade cultural presentes nos resultados da pesquisa empírica, foram selecionados os trabalhos dos seguintes autores: Marília Gomes de Carvalho, Omar Aktouf, Clifford Geertz, David Harvey, Livia Barbosa e Letícia Veloso.

Trabalho e identidade foram discutidos baseando-se nas obras de Richard Sennet, Hanna Arendt, Hans Jonas e Maria Aparecida Rhein Schirato, reesaltando a questão da condição humana na contemporaneidade.

Trabalho, gênero e carreira na expatriação foram categorias discutidas com os seguintes autores: Joan Scott, Michele Rosaldo, Louise Lamphere e Jim Matthewman. Ressalto que a categoria gênero, que perpassa todo o trabalho, é discutida em mais de uma seção e outros autores que analisam a categoria serão citados na seção seguinte, para apoiar resultados específicos da seção.

Dessa forma na seção 6, que retrata as marcas da expatriação na família, a categoria gênero aparece mais expressivamente e outros autores são referenciados na discussão dos dados, como Pierre Bourdieu, Rosiska de Oliveira, Gilberto Freire, Angela Mendes de Almeida, Michel Foucault, entre outros.

Na sexta seção são tratadas questões como: cultura internacional, expatriação e casamento, acordos familiares na expatriação, novos arranjos familiares, estilo de vida e saúde na expatriação.

Cultura internacional é uma categoria que foi discutida com as contribuições de Anne-Catherine Wagner pela densidade teórica de sua pesquisa de doutorado que abordou a imigração de altos executivos para a França. Este trabalho foi fundamental para iluminar questões como os casamentos dos executivos/as globais e seu estilo de vida. A alteridade sobre a experiência de ser executivo no exterior foi

discutida através dos aportes teóricos de Allain Joly e das contribuições de Georg Simmel a respeito do ser “estrangeiro”.

Ainda na seção 6 são tratadas outras questões como modelos de casamento e acordos familiares na expatriação, que revelaram ser perpassados pela lógica capitalista. Para esta discussão foi importante a contribuição teórica de Luc Boltanski e Éve Chiapelo em sua obra “ O novo espírito do capitalismo” , bem como do aporte de autores como Jean Baudrillard, Walter Benjamin, Karl Marx, Herbert Marcuse e Isabelle Berteaux- Wiame .

A respeito do estilo de vida dos executivos/as globais na expatriação referencio na seção 6 a pesquisa de Michel e Monique Pinçon de 1989, intitulada “Dans les beaux quartiers” (nos belos quarteirões).

Sobre sociabilidades e estratégias de adaptação dos executivos/as globais fundamentei a discussão dos resultados da pesquisa empírica com as contribuições de Georg Simmel, Battista Mondin, Herbert Marcuse, Wagner, Claudelir Clemente, Theodore Adorno e Horkheimer.

A última parte da seção 6 trata da saúde dos executivos/as globais, cônjuges e filhos, em função da expatriação aponta sérias revelações. Para esta reflexão busquei os aportes teóricos dos seguintes autores: Eric Hamraoui, Richard Lazarus, Susan Folkman, Ana Cristina França, Avelino Rodrigues, Christophe Dejours, Pascale Molinier, Dominique Lhuilier, Yves Clot, Vincent de Gaulejac, Natália Ramos e Nicole Aubert.

Ao final da seção 6 apresento um tópico sobre as perdas e ganhos na expatriação, referenciando as percepções dos executivos e executivas, cônjuges mulheres e cônjuges homens, em forma de um balanço final ressaltando os pontos convergentes e os divergentes destas percepções.

A seção sete apresenta as notas conclusivas, seguida das referências e apêndices.

## 2 METODOLOGIA

A ciência jamais persegue o objetivo ilusório de tornar finais ou mesmo prováveis suas respostas. Ela avança, antes, rumo a um objetivo remoto e, não obstante, atingível: o de sempre descobrir problemas novos, mais profundos e mais gerais, e de sujeitar suas respostas, sempre provisórias, a testes sempre renovados e sempre mais rigorosos. (POPPER, Karl, 1972, p.307).

Nesta seção apresento a vinculação teórico-metodológica da tese, o tipo de abordagem escolhida e sua justificativa, os instrumentos utilizados, o caminho percorrido para se chegar aos entrevistados e por último apresento os próprios entrevistados na pesquisa de campo realizada.

Ao procurar definir a metodologia da pesquisa, uma questão inicial se colocou, a partir da provocação e motivação do professor Dr. Herivelto Moreira da UTFPR. A necessidade de o pesquisador fazer suas escolhas ontológicas, epistemológicas e metodológicas para abordar o tema de sua pesquisa (MOREIRA; CALEFFE, 2008).

De uma discussão com o professor citado, e da leitura acurada de seu livro, surgiu então o que podemos chamar de “minhas escolhas”, no campo metodológico.

Ontologicamente, entendo o fenômeno da expatriação de profissionais homens e mulheres qualificados, numa visão interno-idealista, em que os sujeitos são partes constitutivas deste processo, são influenciados e influenciam o fenômeno da expatriação a partir de suas convicções, escolhas e vivências, num processo contínuo de intersubjetividade. Entendo também que a expatriação não pode ser vista como um fenômeno alheio aos profissionais, que simplesmente age sobre a vida deles. Os profissionais qualificados desempenham também um papel importante na criação e manutenção deste fenômeno. Sofrem o fenômeno e o alimentam em uma ação recursiva.

Defendo uma posição de conhecimento que é experimentado, construído socialmente, e não algo visto como rígido, passível de ser adquirido (FREIRE, 1997).

Oriento esta pesquisa baseando-me numa posição subjetiva da construção do conhecimento, distanciando-me assim do positivismo e dos métodos e abordagens próprios das ciências naturais.

Portanto esta pesquisa não tem qualquer pretensão nomotética, de traçar leis gerais, encontrar generalizações, mas ao contrário, se alinha com uma abordagem idiográfica, que busca identificar especificidades, ressaltar as individualidades, as particularidades das vivências de expatriação de profissionais homens e mulheres qualificados, sujeitos singulares que atuam na economia globalizada de mercado, e que contribuem para a construção da realidade social (MOREIRA; CALEFFE, 2008).

Dessa forma alinho-me ao paradigma interpretativista, valho-me da pesquisa qualitativa, utilizando a entrevista em profundidade, observações e anotações de diários de campo, a fim de conhecer as vivências de expatriação dos executivos globais, homens e mulheres e de suas famílias.

Sendo caracterizada, segundo Richardson e colaboradores (1999), como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, a pesquisa qualitativa foi minha opção metodológica.

## 2.1 POR QUE ADOTAR A PESQUISA QUALITATIVA?

Justamente porque o universo abrangido por esta pesquisa não se mostrou passível de ser captado por hipóteses perceptíveis, verificáveis e quantificáveis, direcionando, portanto, a escolha da pesquisa qualitativa. A imersão na esfera da subjetividade e do simbolismo, firmemente enraizados no contexto social do qual emergem, foi a condição essencial para o desenvolvimento da pesquisa qualitativa, nesse caso. Além do que a pesquisa qualitativa permite penetrar nas intenções e motivos, a partir dos quais ações e relações adquirem sentido (DENZIN; LINCOLN ET AL, 2006). Sua utilização foi, portanto, indispensável, uma vez que o tema da expatriação de executivos globais demandava um estudo fundamentalmente interpretativo.

Entre as características da pesquisa qualitativa encontram-se as mencionadas por Chizzotti quais sejam: a imersão do pesquisador nas circunstâncias e contexto da pesquisa, a saber: o mergulho nos sentidos e emoções; o reconhecimento dos atores sociais como sujeitos que produzem conhecimentos e práticas; os resultados como fruto de um trabalho coletivo resultante da dinâmica entre pesquisador e pesquisado; a aceitação de todos os fenômenos como igualmente importantes e preciosos. A constância e a ocasionalidade, a frequência e a interrupção, a fala e o silêncio, as revelações e os ocultamentos, a continuidade e a ruptura, o significado manifesto e o que permanece oculto (CHIZOTTI, 1991).

A pesquisa qualitativa envolve, por exemplo, o estudo do uso e a coleta de uma variedade de materiais empíricos – estudo de caso; experiência pessoal; introspecção; história de vida; entrevista; artefatos; textos e produções culturais; textos observacionais, históricos; interativos e visuais – que descrevem momentos e significados rotineiros e problemáticos na vida dos indivíduos. Para tanto, os pesquisadores dessa área utilizam uma ampla variedade de práticas interpretativas interligadas, na esperança de sempre conseguir compreender melhor o assunto que está ao seu alcance (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Segundo os autores citados, a pesquisa qualitativa também pode ser definida como uma atividade situada, que localiza o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo, transformando-o numa série de representações, incluindo as notas de campo, as entrevistas, as conversas, as fotografias, gravações e os lembretes. Os pesquisadores que a utilizam estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos de significados que as pessoas a eles conferem (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Mesmo porque “a realidade objetiva nunca pode ser captada. Podemos conhecer algo apenas por meio de suas representações” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p.19).

Goldenberg enfatiza que neste tipo de pesquisa a preocupação do pesquisador não é com a representatividade numérica do grupo pesquisado, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma trajetória (2007).

A “pesquisa qualitativa é infinitamente criativa e interpretativa” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p.37). Para os autores citados a prática interpretativa de entender as descobertas do indivíduo, pode ser considerada tanto artística quanto política, não havendo uma única verdade interpretativa.

### **Desafios da pesquisa**

Foram muitos os desafios desta pesquisa, tanto no aspecto metodológico quanto no aspecto operacional. Um destes desafios foi, sem dúvida, ultrapassar a mera descrição de mudanças na essência e aparência do fenômeno da expatriação de executivos/as globais, a fim de revelar a natureza dinâmica da relação entre a aparência e a essência deste fenômeno, numa perspectiva social crítica, conforme descreve Richardson (1999).

Outro grande desafio desta pesquisa se refere à opção que fiz sobre a estrutura da tese. Considerei mais oportuno apresentar a contribuição teórica dos autores escolhidos, para fundamentar a discussão dos resultados da pesquisa empírica, no momento em que as categorias analíticas emergiam do resultado dos dados empíricos. Assim, ao invés de apresentar uma seção inicial contendo toda a parte teórica, optei por apresentar no início da tese uma seção teórica menor (seção 3) intitulada “O Profissional executivo/executiva global”, versando sobre a constituição desta categoria social, a fim de situar e contextualizar o surgimento dos sujeitos da pesquisa.

A partir da seção 4 busquei mesclar a apresentação e discussão dos dados da pesquisa empírica com as contribuições dos autores selecionados para o suporte teórico, objetivando com esta opção metodológica oferecer maior dinamismo ao trabalho.

## **Instrumentos utilizados**

No caso específico desta tese foi utilizada a entrevista semi - estruturada, cujos roteiros em português e em francês, encontram-se nos apêndices deste trabalho. Compreendem os roteiros de entrevista para os executivos, homens e mulheres, para os cônjuges, para profissionais de RH, e para outros profissionais ligados aos executivos/as expatriados que conviviam de perto com os mesmos, objetivando fazer uma aproximação com os sujeitos da pesquisa. Nas entrevistas com profissionais relacionados pude captar suas percepções a respeito dos profissionais expatriados e de seus cônjuges. Essas pessoas também me auxiliaram com indicações de executivos e cônjuges, viabilizando algumas entrevistas que fiz no Brasil e na França. Esse recurso foi de grande valia, pois trouxe à tona informações complementares, mas não menos importantes, que, posteriormente, se somaram às informações prestadas pelos profissionais e cônjuges entrevistados. Segundo Maria Cecília Minayo (1982), este recurso pode ser utilizado como auxiliar numa pesquisa, para situar o pesquisador no campo.

Também me vali de anotações de um diário de campo que desenvolvi, onde registrei o resultado de minhas observações diretas, captadas durante as entrevistas.

## **Sujeitos da pesquisa**

A escolha dos sujeitos da pesquisa recaiu sobre executivos e executivas globais, brasileiros e estrangeiros com experiência de expatriação que estivessem atuando em ETN's no Brasil, mais especificamente em Curitiba e em sua região metropolitana, e na França, em Paris e região metropolitana. Com alguns destes profissionais fiz o contato no momento da expatriação e com outros no momento da repatriação.

Complementarmente foram entrevistados os cônjuges dos executivos globais, em sua grande maioria mulheres, para compreender a influência das expatriações

que vivenciam com seus cônjuges – os executivos globais, em sua própria trajetória profissional e pessoal.

A escolha da França para o complemento da pesquisa bibliográfica e de campo deveu-se à bolsa da CAPES obtida para a realização de um doutorado sanduiche no período de Março a Agosto de 2011. Este estágio ocorreu em Paris, junto ao laboratório “Gênero, Trabalho e Mobilidades” (GTM) do Centro de Pesquisas Sociológicas e Políticas de Paris (CRESPPA), ligada, por sua vez, ao Centro Nacional da Pesquisa Científica da França (CNRS).

Ressalta-se que houve algumas tentativas junto à Polícia Federal em Curitiba, para identificar em seu banco de dados, a relação de estrangeiros que vieram para a cidade como executivos globais para atuar em ETN’S nos últimos anos. Após muitas tentativas com a delegada responsável, foi me informado que eles não tinham esses dados compilados por função das pessoas, e que talvez apenas o Itamaraty possuísse as informações desejadas e que são sigilosas.

Tendo definido os sujeitos da pesquisa passei a empreender esforços para contatá-los para as entrevistas. Não imaginei que fosse encontrar tantas dificuldades.

## 2.2 O CAMINHO DAS PEDRAS PARA AS ENTREVISTAS

Procurei o departamento de recursos humanos de algumas ETN’S em Curitiba e fui recebida em duas dessas empresas. Entrevistei duas gerentes de RH de expatriados de grandes ETN’S com filial em Curitiba: uma sueca e outra francesa. Dessas visitas só consegui uma pessoa para entrevista. Apenas uma mulher francesa, esposa de expatriado. Uma das gerentes de RH comentou que os executivos não tinham tempo e que seria melhor eu encaminhar primeiro um modelo de questionário para ela verificar. Enfim, colocou muitos obstáculos para uma aproximação com os expatriados.

Entrei em contato com a câmara de comércio Brasil-Alemanha, enviei carta explicando o projeto, mas não consegui nenhum contato.

Procurei também a câmara de comércio Brasil-França, onde fui muito bem recebida. Eles reenviaram meu email sobre o projeto de pesquisa para empresas francesas associadas em Curitiba e desse contato surgiram algumas pessoas. As esposas de executivos franceses mostraram-se bem mais disponíveis e interessadas para a entrevista que seus maridos em Curitiba.

Desde o início da pesquisa de campo, com o auxílio de uma network<sup>2</sup> pessoal e ajuda da associação de comércio Brasil-França em Curitiba, foi sendo mais fácil uma aproximação com as mulheres, tanto profissionais quanto cônjuges de profissionais. Estas últimas se mostraram sempre mais disponíveis e interessadas em participar da pesquisa do que os profissionais homens. Por meio delas e de suas indicações fui aproximando-me dos executivos homens.

Esse procedimento revelou-se importante para a compreensão, em maior profundidade, das questões relativas à experiência de expatriação das famílias, uma vez que a maioria dos entrevistados era casada e que foi expatriada com a família.

Para contatar executivos brasileiros utilizei também minha rede de relacionamentos pessoais, que produziu um ótimo resultado.

Depois de feita a pesquisa de campo em Curitiba viajei para Paris já com alguns endereços de executivos e executivas franceses que haviam trabalhado em Curitiba, em uma ETN francesa do ramo automobilístico.

Fiz o contato com essas pessoas e a princípio só obtive uma resposta. Apenas uma delas me respondeu e em seguida convenceu as outras suas conhecidas a me receberem. Depois de conversar comigo numa reunião que eu chamo de “aproximativa”, marcou a entrevista com seu esposo e com ela e convidou-me para jantar na casa deles, fora de Paris. Depois desse primeiro contato comigo ela motivou outras cônjuges francesas de executivos a me receber. Foi o que ocorreu.

O que me auxiliou sobremaneira em Paris foi também um contato feito com o Liceu Internacional em Saint Germain-en-Laye, na pessoa da diretora da seção portuguesa. Essa senhora me recebeu mui gentilmente e reenviou meu email de

---

<sup>2</sup> Network – rede de relacionamentos pessoais.

solicitação e explicação do projeto para algumas famílias de expatriados estrangeiros na França, que me receberam com simpatia e desenvoltura.

No entanto há que se ressaltar que os profissionais do sexo masculino na França se mostraram, desde o princípio da pesquisa, mais desconfiados e menos disponíveis para as entrevistas do que suas esposas. Com tempo mais escasso, essas entrevistas foram mais curtas, as falas mais reduzidas e preparadas, o tempo determinado. Neste sentido as relações pessoais foram de grande auxílio para romper com as desconfianças iniciais.

As demais entrevistas realizadas na França decorreram de indicação dos próprios executivos entrevistados e de amigos na França.

Em Paris contei também com o apoio da diretora da Maison do Brasil, onde fiquei instalada, que me indicou pessoas para entrevista, além dos amigos que fiz na cidade, entre os colegas doutorandos, que foram preciosos e me auxiliaram na procura dos sujeitos da pesquisa.

As entrevistas com os profissionais citados permitiram identificar não só a experiência vivida pelo expatriado e família no país estrangeiro, como também serviram para identificar alguns modelos de gestão de expatriados, implantados em ETN'S estrangeiras em Curitiba. Como informações complementares, mas não de menor importância, foram também identificadas algumas impressões/percepções de brasileiros, a respeito dos profissionais estrangeiros e seus cônjuges. Essas informações foram coletadas junto a uma professora de português para franceses e junto a um professor francês, que fazia a gestão cultural para os profissionais franceses de uma empresa transnacional francesa em Curitiba, e que, para efeito de identificação, na pesquisa são denominados de profissionais relacionados aos expatriados.

Não se pode deixar de ressaltar, no entanto a grande dificuldade em conseguir as entrevistas com executivos de ETN'S de grande porte, uma vez que os próprios gerentes de RH dessas empresas não favoreceram essas oportunidades, alegando falta de interesse do executivo, falta de tempo e desconhecimento da língua portuguesa.

Para identificar os modelos de gestão de expatriados foram escolhidas duas grandes indústrias de Curitiba, de tipos diferentes, tanto quanto ao seu processo de internacionalização, quando à sua instalação em Curitiba. Uma delas é uma empresa sueca, estabelecida na cidade na década de 1970, já com grande experiência de internacionalização para outros países, a outra trata-se de uma empresa francesa mais recentemente instalada na região metropolitana de Curitiba, na década de 1990. Ambas com experiência de internacionalização para outros países, enquadram-se no rol das chamadas *early movers* (primeiro entrantes), nomenclatura usada pelos pesquisadores Afonso Fleury e Maria Tereza Leme Fleury, na obra *Internacionalização e os países emergentes* de 2007.

Ao todo foram realizadas e analisadas 37 entrevistas, das quais 18 no Brasil, (17 em Curitiba e uma em Belo Horizonte-MG), e 19 na França. As entrevistas na França, em 2011, foram feitas nas cidades de Paris, Lyon, Saint Germain-en-Laye e região metropolitana de Paris. Destas entrevistas, 9 foram feitas com executivos globais, (6 homens e 3 mulheres). Entre os executivos homens havia 2 brasileiros, 2 franceses e 2 portugueses. As executivas eram: uma norueguesa, uma francesa e uma colombiana. Na França fiz 10 entrevistas com cônjuges de executivos globais, sendo 2 homens, um francês e um colombiano e 8 mulheres. As mulheres cônjuges tinham a seguinte nacionalidade: 3 francesas, 2 portuguesas e 3 brasileiras.

Das 17 entrevistas em Curitiba, seis foram feitas com executivos globais, 3 homens, sendo 2 brasileiros e um alemão e 3 mulheres francesas. Seis entrevistas foram realizadas com esposas de expatriados, sendo 4 brasileiras e duas francesas.

Duas entrevistas foram feitas com gerentes de RH de filiais de grandes empresas transnacionais estrangeiras em Curitiba, uma sueca e outra francesa. Uma entrevista foi feita com ex-gestor cultural de expatriados de uma empresa francesa, uma com professora de português para expatriados franceses e uma com um engenheiro, colega de expatriados numa empresa francesa. Em Belo Horizonte foi realizada uma entrevista com um médico psicanalista.

O quadro a seguir demonstra o número de pessoas entrevistadas no Brasil e na França.

Quadro 1 - Relação de entrevistados no Brasil e na França

Número de entrevistados por nacionalidade, sexo e função – 2010 e 2011					
Nacionalidade	Executivos	Executivas	Esposa de executivo	Esposo de executiva	Outros profissionais relacionados
Brasileira	4		7		2 gerentes de RH – mulher 1 prof. de português p. franceses 1 gestor cultural de expats 1 colega de expatriados-engenheiro 1 médico - psicanalista
Francesa	2	4	5	1	
Portuguesa	2		2		
Colombiana		1		1	
Norueguesa		1			
Alemã	1				
<b>Totais</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>6</b>

Fonte: autoria própria.

O próximo item apresenta a caracterização dos entrevistados na pesquisa de campo. A descrição sucinta de cada entrevistado é apresentada nos Apêndices D, E e F.

### 2.3 APRESENTANDO A PESQUISA DE CAMPO

Como já apontado anteriormente, esta é uma pesquisa qualitativa, de cunho interpretativo, que buscou observar e compreender como pessoas, de nacionalidades, culturas, profissões, sexo e idades diferentes, interagem no mundo do trabalho, na esfera das empresas, e no mundo da vida, na esfera das famílias e

da sociedade em geral. Interpretar o que os profissionais me relataram não foi uma tarefa simples, porque suas falas nem sempre traduziam toda a sua experiência.

Certas situações vividas foram muitas vezes minimizadas, outras supervalorizadas, e outras ainda omitidas. De certa forma, o forte comprometimento dos profissionais à empresa os direciona para um discurso autocensurado, cheio de cuidados, de reticências. Por essa razão julguei importante ouvir os cônjuges, que, despidos desta responsabilidade com a empresa, sentiram-se mais à vontade para relatar situações de crise, de rupturas, enfim questões de foro mais íntimo, que os profissionais preferiram não mencionar, atendo-se mais aos aspectos do trabalho em si. Os cônjuges e demais profissionais relacionados, destituídos deste compromisso legal e formal, expressaram mais livremente suas percepções, emoções, alguns até aproveitando o momento da entrevista para realizar uma espécie de catarse das experiências vividas. Já os profissionais, em sua maioria, imbuídos do compromisso principal com o trabalho e com a empresa, não se julgaram autorizados a tais depoimentos, adotando uma postura mais neutra, sem muitas concessões às questões pessoais e familiares.

Algumas entrevistas tiveram duração de 2 horas e meia. Creio que para estas pessoas, o momento da entrevista significou uma oportunidade em que puderam exprimir, sem reservas, com uma pessoa desconhecida, suas experiências, emoções, lembranças muito bem guardadas em seu interior, à espera do momento oportuno de vir à superfície, tal a profundidade com que muitos se expressaram.

Posso dizer que os relatos dos cônjuges e profissionais relacionados permitiu um esclarecimento maior sobre as experiências dos executivos/as expatriados.

Nestes relatos presenciei tanto o entusiasmo quanto a frustração, tanto o prêmio quanto o sacrifício. Percebi a conquista e a estagnação, os ganhos e as perdas, o fortalecimento e o enfraquecimento de laços de família. Pude enxergar o lado festa e o lado sombra da expatriação. O glamour e o desencanto. Houve falas entusiasmadas, mas entrecortadas por lágrimas, ainda que disfarçadas por escuros óculos de sol, em tempo nublado. Houve falas carregadas de preconceitos, e até de certo desprezo pela situação dos cônjuges mulheres de profissionais expatriados. Houve momentos de silêncio e de longos suspiros, em que o entrevistado dava-se conta de certas situações vividas e as marcas produzidas em suas vidas.

A seguir apresento detalhadamente os entrevistados, que segmentei em três grupos distintos: os executivos globais, homens e mulheres; os cônjuges de executivos/as globais expatriados; e os profissionais relacionados aos executivos globais e familiares, realçando e comentando algumas de suas características. Início com a caracterização dos profissionais, executivos e executivas globais, entrevistados no Brasil e na França, alguns durante a vivência da expatriação, outros já na vivência da repatriação.

### 2.3.1 Caracterização dos executivos/as globais

A fim de proteger a identidade dos entrevistados eles estão aqui representados por nomes fictícios. O nome das empresas em que atuam também foi ocultado, constando apenas o ramo da empresa.

Quadro 2 – Relação de executivos/as globais entrevistados - por nacionalidade e sexo

Nacionalidade dos entrevistados	Homens	Mulheres	Total p. nacionalidade
	Número	Número	Número
Alemã	1	0	1
Brasileira	4	0	4
Colombiana	0	1	1
Francesa	2	3	5
Norueguesa	0	1	1
Portuguesa	2	0	2
Total por sexo	9	5	-

Total geral	14
-------------	----

Fonte: autoria própria

Ressalto que não foi trivial encontrar e contatar mulheres executivas globais para entrevista, uma vez que elas estão ainda sub-representadas nas expatriações. Das cinco executivas entrevistadas, uma era solteira, e das outras quatro, consegui entrevistar apenas dois esposos, na França. Os outros dois foram contatados no Brasil, mas não ofereceram disponibilidade.

O próximo quadro apresenta algumas características dos executivos/as entrevistados/as.

Quadro 3 – Caracterização dos executivos/as globais entrevistados

<b>Nomes (fictícios)</b>	<b>País de origem</b>	<b>Idade</b>	<b>Estado civil</b>	<b>N. de filhos</b>	<b>Formação</b>	<b>N. de expatriações</b>	<b>Países de expatriação</b>
1 Paulo	Brasil	47	Casado	2	Engenharia civil	3	México, Malásia Angola
2 Túlio	Brasil	44	Casado	2	Engenharia mecânica	1	França
3 Roberto	Brasil	35	Casado	4	Engenharia elétrica	1	França
4 Ronaldo	Brasil	31	Casado	1	Analista de sistemas	2	França
5 Tiago	França	46	Casado	4	Administr.-logística intern.	1	Brasil
6 Carlos	França	41	Casado	3	Administr. finanças	2	Brasil
7 Fernando	Portugal	44	Casado	2	Engenharia mecânica	2	Espanha e França
8 Claudio	Angola	44	Casado	2	Engenharia agroalimentar	2	Espanha e França
9 Lucas	Alemanha	42	Casado	1	Ciências políticas	3	Zimbábue Moçambique

10 Valentina	França	41	Casada	2	Engenharia mecânica	1	Brasil
11 Melissa	Colômbia	37	Casada	0	Engenharia química	2	Japão França
12 Mônica	França	34	Casada	1	Engenharia agrônoma	1	Brasil
13 Carla	França	33	Casada	2	Letras	1	Brasil
14 Daniela	Noruega	48	Solteira	0	Letras	1	França

Fonte: autoria própria

Serão elencados na sequência alguns comentários que julgo importante destacar a respeito dos executivos/as entrevistados, iniciando pela sua formação e área de atuação.

Uma das primeiras constatações feitas é sobre o conjunto dos executivos globais entrevistados. A população deles caracterizou-se pela heterogeneidade de origens sociais, de trajetórias e de status profissionais.

### **Área de formação/atuação**

A engenharia foi a formação predominante entre os entrevistados. Dos 14 profissionais entrevistados, 8 são da área de engenharia, de diversas especialidades, todos eles atuando no setor secundário – indústria de transformação. Também na indústria atuam outros três profissionais, sendo dois na administração (uma na logística de transporte internacional e outro em finanças) e o terceiro na área de análise de sistemas.

Duas profissionais formadas em letras atuam na área cultural, como diretoras, e o cientista político que atua em cooperação técnica internacional.

A formação destes profissionais é um fator importante em suas carreiras, assim como o são o capital cultural e social que detêm. Em sua maioria engenheiros, estes profissionais formaram-se em seus países de origem, tanto em grandes universidades públicas quanto em universidades privadas. Apenas dois profissionais franceses estudaram em grandes escolas na França e na Suíça, e no

retorno de suas expatriações estavam ocupando cargos mais elevados nas empresas, em seu país de origem, em nível de direção. Pela sua condição de vida, declarada nas entrevistas, e também pelo estilo de suas moradias, pude perceber que estes dois profissionais estavam materialmente alguns níveis acima dos demais entrevistados.

Entre os 14 entrevistados, apenas três exerceram/exercem a função de diretores na expatriação. Um executivo francês e duas executivas, uma francesa e uma norueguesa. Os demais, tanto homens quanto mulheres exerceram função técnica, gerenciando/liderando equipes na execução de projetos específicos na expatriação, como gerentes de projetos.

### **Faixa etária**

Quanto à idade dos profissionais expatriados encontrei uma variação. Nesse caso, conforme percebi e também foi relatado, para as ETN'S não importa o sexo, a situação civil ou a idade do profissional que será expatriado. O que direciona o profissional a ser expatriado é o projeto a ser realizado no exterior. Neste caso as empresas buscam os profissionais mais qualificados para gerenciar os projetos. Se no passado recente, as ETN's privilegiavam as expatriações de profissionais mais velhos e com mais tempo de casa, no presente ocorrem também situações diversas. Se a necessidade é para cargos de alta chefia, envolvendo diretorias, normalmente os expatriados são mais velhos e não existe um limite de idade para tal. Podem ter de 40 a 70 anos de idade, conforme informou a gerente de mobilidade internacional de uma empresa sueca em Curitiba. Já para os cargos técnicos, de gerência de projetos específicos, os expatriados estão cada vez mais jovens. Entrevistei profissionais que foram expatriados antes dos 30 anos, nos primeiros anos de suas carreiras, sobretudo em uma ETN brasileira de construção civil e infraestrutura.

Outros, o foram na faixa dos quarenta anos. No momento da entrevista encontrei as seguintes faixas de idade: 9 profissionais entre 40 e 50 anos e 5 profissionais entre 30 e 40 anos. No entanto, ressalto que a maioria destes profissionais iniciou suas primeiras expatriações na faixa dos trinta anos.

## **Nacionalidade**

Pelo ângulo do país de origem, nossa pesquisa envolveu profissionais de 6 nacionalidades diferentes. Foram 4 executivos brasileiros, 5 executivos franceses (2 homens e 3 mulheres), 2 executivos portugueses, uma executiva colombiana, uma executiva norueguesa e um executivo alemão. Importante frisar que, independente da nacionalidade, tanto encontrei profissionais trabalhando em ETN's de seus países de origem, quanto profissionais atuando em ETN's de outros países. Isso vem exemplificar uma tendência atual de atuação de ETN's – a formação de equipes multiculturais e multidisciplinares em seus quadros, fato este inerente à crescente mobilidade internacional de profissionais qualificados em todo o mundo.

Independente de sua nacionalidade, estes profissionais ocuparam funções de liderança, em nível de gerência, nas filiais de ETN'S para onde foram expatriados.

## **Direção das expatriações**

Também pude perceber quatro movimentos distintos nestas expatriações, no que se refere aos países de origem e de destino dos profissionais. Tanto houve expatriações na direção Norte-Sul, em que ETN's de países europeus desenvolvidos enviaram seus profissionais para filiais no hemisfério sul, quanto expatriações nas direções Norte-Norte, Sul-Norte e Sul-Sul.

A direção Norte-Norte ocorreu quando ETN'S de países europeus enviaram seus profissionais para outros países europeus. A direção Sul-Norte em menor escala, mas em expansão, ocorre quando ETN'S de países do hemisfério sul expatriam seus profissionais para suas filiais no hemisfério norte, também encontrada na pesquisa. A direção Sul-Sul, ocorreu no caso de uma ETN brasileira que expatriou seu profissional entrevistado para países também do hemisfério sul.

Essa é sem dúvida uma mudança expressiva no que se refere às tendências anteriores de internacionalização do capital de ETN'S. Nos primeiros anos do pós-

segunda guerra mundial, até meados da década de 1980, houve a predominância dos movimentos internacionais de capitais quase que exclusivamente partindo de ETN'S de países do hemisfério Norte para o mesmo hemisfério e também para o hemisfério Sul. Porém, nas últimas três décadas esta situação tem sido alterada consideravelmente e presenciamos hoje, a internacionalização de capital de todas e para todas as direções do globo. Isso se explica pelo crescimento econômico de diversos países do hemisfério Sul, inclusive do Brasil nas últimas décadas, o promoveu a internacionalização do capital de diversas empresas destes países em direção aos mercados, tanto do hemisfério Sul quanto do Norte.

### **Estado civil**

Excetuando-se uma executiva global norueguesa solteira, sem filhos, todos os demais profissionais eram casados. Entre os profissionais casados, apenas um casal sem filhos. Ao todo foram entrevistados 11 casais, dos quais, seis eram de casamentos envolvendo duas nacionalidades, a saber: executivo alemão casado com brasileira; executivo francês casado com brasileira; executivo português casado com francesa, executivo angolano casado com portuguesa, e duas executivas francesas casadas com brasileiros.

Estes casamentos ocorreram, em sua maioria durante as expatriações de executivos solteiros. Importante ressaltar que os maridos brasileiros permaneceram com suas esposas profissionais no Brasil e não desejam outras expatriações, fato que no futuro vai influenciar a carreira destas profissionais.

No entanto, as esposas brasileiras estão residindo com seus maridos executivos no exterior, uma na França, outra na Alemanha. Esta é uma situação típica, que bem ilustra a questão de gênero, apontando as diferenças de comportamento e de intenções entre os brasileiros e as brasileiras, casados com executivos/as estrangeiros. Neste caso, segundo os depoimentos de suas esposas, os homens estão menos dispostos a abrir mão de suas carreiras no Brasil para seguir em uma vida de expatriações com suas esposas francesas.

Por outro lado, as mulheres brasileiras, seguidas das mulheres francesas e das portuguesas, seguem acompanhando seus maridos executivos, e colocando suas próprias carreiras em segundo plano, questão que será analisada mais adiante.

A seguir apresento a caracterização dos cônjuges entrevistados.

### 2.3.2 Caracterização dos cônjuges

O quadro 4 apresenta os cônjuges entrevistados, classificados por sexo e nacionalidade.

Quadro 4 – Relação dos cônjuges entrevistados – por sexo e nacionalidade

<b>NACIONALIDADE</b>	<b>HOMENS</b>	<b>MULHERES</b>	<b>TOTAL p. nacionalidade</b>
	Número	Número	Número
Alemã	0	0	0
Brasileira	0	7	7
Colombiana	1	0	1
Francesa	1	5	6
Norueguesa	0	0	0
Portuguesa	0	2	2
Total por sexo	2	14	-
Total geral			16

Fonte: autoria própria.

Foram entrevistados dezesseis cônjuges, sendo dois homens e quatorze mulheres. Através destes cônjuges consegui entrevistar onze profissionais, seus esposos, perfazendo então onze casais entrevistados. Não foi possível entrevistar

cinco profissionais homens, esposos das outras cinco mulheres cônjuges entrevistadas.

Como já referenciado anteriormente, as esposas de executivos mostraram-se mais disponíveis para as entrevistas que seus maridos profissionais, razão pela qual estão mais representadas na pesquisa de campo.

O quadro a seguir destaca outras informações sobre os cônjuges de executivos globais expatriados como: formação, país de origem, idade, número de expatriações e países de expatriações.

Quadro 5 – Caracterização dos cônjuges entrevistados

Nomes fictícios	Idade	Formação	Número de expatriações	País de origem	País/países de destino
1 Pietro	38	Engenharia	1	Colômbia	França
2 Patrick	41	Engenharia	1	França	Brasil
3 Marta	49	Sociologia	3	França	Espanha, Japão, Brasil
4 Cristina	52	Enfermagem	1	França	Brasil
5 Patrícia	45	Letras	1	França	Brasil
6 Bruna	38	Letras	1	França	Brasil
7 Paula	45	Arquitetura	1	França	Brasil
8 Sofia	43	Arquitetura	1	Portugal	França
9 Julia	45	Agronomia	2	Portugal	França, Espanha
10 Miriam	32	Engenharia computação	1	Brasil	França
11 Letícia	43	Secretariado	2	Brasil	Chile, Colômbia
12 Taís	38	Relações públicas	3	Brasil	Moçambique, Zimbábue, Alemanha
13 Carmela	42	Artes	1	Brasil	França

14 Diva	35	Psicologia	1	Brasil	França
15 Débora	30	Ensino médio	1	Brasil	França
16 France	49	Psicologia	2	Brasil	México, Malásia

Fonte: autoria própria.

Como pode-se observar, o número de cônjuges mulheres entrevistadas superior ao dos cônjuges homens. Foram ao todo 14 mulheres e dois homens.

A maioria destes cônjuges, onze ao todo, tinham vivenciado sua primeira expatriação no momento da entrevista. Apenas cinco deles tiveram mais de uma experiência de expatriação. Entrevistei 7 brasileiras, 5 francesas, duas portuguesas, um francês e um colombiano ao todo. Alguns eu entrevistei durante a experiência de expatriação, no Brasil e na França. Outros eu entrevistei no seu retorno ao país de origem, também no Brasil e na França.

Importante ressaltar que, à exceção de uma brasileira, todos estes cônjuges, tinham formação superior e uma carreira em andamento. No entanto todos, sem exceção, interromperam ou se desligaram de suas carreiras para acompanhar seus esposos executivos ao exterior, gerando uma situação delicada para a maioria destes cônjuges no momento do retorno ao país de origem. Nas seções seguintes esta questão será mais detalhada e interpretada.

Na sequência apresento alguns profissionais relacionados aos executivos expatriados, que foram entrevistados no Brasil, nas cidades de Curitiba e de Belo Horizonte em 2010.

### 2.3.3 Caracterização dos profissionais relacionados

No quadro a seguir apresento estes profissionais, classificados por sexo, nacionalidade e função que exerceram/exercem junto aos executivos/as entrevistados.

Quadro 6 – Caracterização dos Profissionais relacionados entrevistados

Homens/Função	Nacionalidade	Mulheres/Função
Ex Gestor cultural de empresa francesa em Curitiba	Francesa	
Engenheiro - colega de expatriados de uma empresa francesa em Curitiba	Brasileira	Professora de português para franceses expatriados em Curitiba-profissionais e cônjuges
Médico psiquiatra de Belo Horizonte – análise psíquica de profissionais qualificados		Gerente de mobilidade internacional de RH de empresa sueca em Curitiba
		Gerente de RH de empresa francesa em Campo Largo - PR

Fonte: autoria própria.

As duas gerentes de RH entrevistadas foram escolhidas por atuarem em ETN's de grande porte situadas no Paraná. Uma empresa sueca, há trinta anos no Brasil, atuando do ramo automobilístico em Curitiba, e outra empresa francesa, atuando no ramo de sistemas, para infraestrutura elétrica e redes de informação, sediada em Campo Largo. Estas entrevistas permitiram ampliar o conhecimento sobre o processo de expatriação de profissionais qualificados, identificar as diversas formas de ocorrência do processo, perceber a política das empresas, o tipo de assistência oferecida aos profissionais e às famílias e também as limitações e as necessidades a implementar neste campo. Em grandes empresas, com mais experiência na mobilidade internacional de profissionais qualificados, o departamento de RH para estes profissionais é diferenciado. Denomina-se Gestão

Internacional de Recursos Humanos – GEIRH e se ocupa do acompanhamento exclusivo dos profissionais com mobilidade internacional.

A professora de português para franceses, contratada por uma empresa francesa em Curitiba, atuou por vários anos, lecionando a língua portuguesa para os executivos e suas esposas. Atualmente trabalha de forma autônoma. Suas percepções sobre os franceses e indicações para entrevistas foram úteis para situar a cultura dos franceses, o que ajudou a me preparar para estar com eles.

Por outro lado, a entrevista feita com o ex-gestor cultural de empresa francesa em Curitiba, ressaltou aspectos da cultura brasileira, de forma comparativa à cultura francesa. Focalizou hábitos, comportamentos, habilidades, diferenças e carências de brasileiros trabalhando em equipes multiculturais. Uma espécie de extrato de como os franceses percebem os brasileiros, uma vez que algumas de suas observações foram também reforçadas pelos profissionais franceses entrevistados posteriormente.

O engenheiro brasileiro entrevistado, esposo da professora de português, trabalha numa empresa francesa em Curitiba diretamente com os expatriados franceses, e forneceu informações sobre o trabalho em equipes multiculturais. Relatou as principais dificuldades encontradas no trabalho em equipes multiculturais, como a diferença de ritmo de trabalho entre brasileiros, franceses, argentinos e japoneses. A maior seriedade dos estrangeiros quanto a prazos e metas. O espírito brincalhão dos brasileiros. As estratégias utilizadas para lograr bons resultados no trabalho, entre outros fatores.

A entrevista com o médico psiquiatra em Belo Horizonte teve por alvo conhecer os principais transtornos psíquicos sofridos por profissionais qualificados e que são tratados no hospital em que ele atua. É autor do livro “A Psiquiatria: da causalidade à verdade como causa” de 2001. Trabalha com a psicanálise na visão de Freud e de Lacan. Por sua indicação entrei em contato com a teoria do filósofo e doutor em psicanálise, Slavoj Žižek que pesquisa a questão da subjetividade. Alain Badiou foi outro filósofo indicado nesta entrevista.

A seção seguinte trata do surgimento da categoria social e profissional ‘executivo’ em uma abordagem sócio-histórica e política.

### **3 O PROFISSIONAL EXECUTIVO/A GLOBAL**

Nesta seção objetivo explorar o surgimento da categoria social e profissional “Executivo” tanto no Brasil, como na França, países onde foi feita a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo, buscando para tanto uma contextualização no âmbito do fenômeno da globalização visto em suas diversas dimensões. Na esfera da globalização econômica apresento, de forma sucinta, o processo de internacionalização do capital orquestrado pelas empresas transnacionais e seu papel na formação da categoria executivo global.

Em função da especificidade de meu público alvo (executivos/as globais), entendi ser necessária a “escuta” de autores cujo foco de interesse a respeito dos sujeitos da pesquisa estivesse atrelado às questões sociais, culturais, políticas e temporais, a fim de balizar/orientar minhas reflexões sobre os dados recolhidos e evitar uma interpretação contaminada pelos mitos que se produzem sobre estes profissionais na sociedade contemporânea.

Pretendi me valer de um referencial teórico inicial que me possibilitasse olhar meus sujeitos de pesquisa sob novas perspectivas, evitando os preconceitos, os “ranços” tendenciosos e/ou deterministas, o que foi possível selecionando autores comprometidos com uma visão crítica.

Início a seção buscando ampliar o entendimento sobre o fenômeno da globalização em suas várias dimensões.

#### **3.1 GLOBALIZAÇÃO: UM FENÔMENO – VÁRIAS DIMENSÕES**

Sob o termo globalização são encontrados diversos conceitos e significados. No entanto não se pode dizer que sejam consensuais. Não restam dúvidas de que estamos diante de um fenômeno sócio-histórico complexo, que vem se metamorfoseando ao longo dos últimos três séculos, impulsionado cada vez mais pelos avanços tecnológicos nas áreas de comunicação e transporte.

Fenômeno nada recente e muito discutido, a globalização pode ser vista e entendida em várias dimensões. O que é necessário perceber é que essas dimensões não percorrem caminhos separados nem tampouco paralelos. Elas se produzem simultaneamente, se entrelaçam e se reproduzem umas em função das outras. Assim é que a dimensão econômica da globalização se entrelaça à dimensão política, à dimensão social e à dimensão humana. Assim, para efeito desta pesquisa, estarei abordando a globalização em suas múltiplas e imbricadas dimensões.

Roland Robertson entende a globalização como um conceito que encerra todos os aspectos da condição humana. A globalização, de forma simplificada, implica a universalização do particularismo e a particularização do universalismo, envolvendo a produção da diversidade (ROBERTSON, 1999).

Nesse sentido o autor prefere utilizar o termo “glocalização” para expressar os sentidos supracitados. O autor aponta para **cinco fases** da globalização nos últimos 250 anos. A fase 1 que ele classifica como “**germinal**”, datando-a do século XV na Europa até meados do século XVIII. A fase 2 considerada como “**incipiente**”, de meados do séc. XVIII até 1870, outra vez primariamente na Europa. Como fase 3 Robertson identifica a fase “**crucial da decolagem**”, que vai de 1870 até meados da década de 1920, incorporando os EUA e alguns Estados da América Latina. A fase 4 foi pelo autor denominada de “**Luta pela hegemonia**” que vai de 1920 até o final da década de 1960, envolvendo a expansão do princípio da autodeterminação nacional, incluindo o então chamado “terceiro mundo”. E como quinta e última fase o autor coloca a fase da “**incerteza**” que vai da década de 1960 até os dias atuais. Essa última fase desaguando num sistema internacional fortemente padronizado; no desmembramento da “nação” e do “estado”, na tematização política da polietnicidade e da multiculturalidade; na instabilidade de conceitos de cidadania e no rápido crescimento, tanto em perspectiva supranacional e global, quanto na consciência nacional (ROBERTSON, 1999, p.58-60).

Essas fases, detectadas por Roland Robertson, estão associadas à expansão do que ele chama “de “forma” da globalização, baseada em 4 pontos centrais: Estados-Nação, indivíduos, sistemas de relações internacionais e humanidade como

realidade concreta, e não como ideia puramente filosófica ou teológica” (ROBERTSON, 1999, p.152).

Na mesma linha de pensamento de Robertson cito Liszt Vieira, para quem a globalização, ainda que normalmente associada a processos econômicos, como a circulação de capitais, a ampliação dos mercados ou a integração produtiva em escala mundial, também descreve fenômenos da esfera social, como a criação e expansão de instituições supranacionais, a universalização de padrões culturais e o equacionamento de questões concernentes à totalidade do planeta, como o meio ambiente, o desarmamento nuclear, o crescimento populacional e direitos humanos, entre outros. (VIEIRA, 1998).

O sociólogo francês Alain Touraine também denuncia a exploração ideológica da globalização que, vista apenas como processo econômico, encobre a política. Para o autor, a globalização se apoia em quatro grandes transformações. A **primeira** é a criação de uma sociedade informatizada, com a difusão mundial de indústrias de comunicação, que modificam nossa experiência do tempo e do espaço, a natureza das cidades e a relação entre as culturas. A **segunda** transformação é, para ele, a internacionalização do capital financeiro, que ganha mais lucros no movimento de capitais do que no investimento produtivo. A **terceira** transformação é a emergência de novos países industriais, sobretudo os tigres asiáticos, que associam abertura econômica do mercado com rigoroso autoritarismo político. E, como **quarta** transformação, Touraine aponta para a influência cultural norte-americana no resto do mundo (TOURAINÉ, 1992).

Em se tratando do âmbito social da globalização, referencio a seguir as posições de Giddens e Ianni.

Giddens define globalização como a intensificação de relações sociais em escala mundial, que ligam localidades distantes de tal forma que acontecimentos locais são influenciados por outros eventos ocorrendo a muitas milhas de distância e vice-versa (GIDDENS, 1990).

O mundo vai se transformando em território de tudo e de todos, onde tudo – gente, ideias, e coisas - tudo se desterritorializa e reterritorializa, adquirindo novas modalidades de territorialização, postula Octávio Ianni. (IANNI, 1995). O autor ainda

aponta para o reflorescimento de identidades, passadas e presentes, na medida em que a sociedade global debilita o Estado nacional. Nesse sentido o autor aponta o ressurgimento de nacionalismos, regionalismos, etnicismos, fundamentalismos e identidades, que se enraízam no horizonte dos rearranjos e tensões provocados pela emergência da sociedade global.

Entre aqueles que postulam o enfraquecimento do poder do Estado e o recrudescimento das desigualdades econômicas e sociais decorrentes da globalização, referencio alguns autores com os quais me identifico em maior ou menor grau (BAUMAN, 1999; SANTOS, 2000; ARTUS E VIRARD, 2008; GRAY, 1999).

Com uma argumentação contundente, de cunho político, cito primeiramente o sociólogo polonês Zygmunt Bauman, que inclusive prenuncia a morte da soberania do Estado, que tem de abrir mão do seu controle para privilegiar a nova ordem mundial. Não se espera do Estado o mesmo papel de outrora, afirma o autor. Este novo Estado que surge é uma máquina dependente dos processos produtivos. Não se vislumbra nos tempos atuais, um Estado que vise uma política fechada que não contemple o mercado global. Segundo o autor, ao Estado, despido de seu poder e de sua autoridade, somente restam ferramentas básicas para manutenção do interesse das grandes organizações empresariais (BAUMAN, 1999).

Bauman defende que toda essa desorganização tem como ponto culminante, as regras de livre mercado, políticas especulatórias, capital global e um Estado diminuto e fraco, que tem como única função a manutenção e criação de processos que mantenham a estabilidade financeira e econômica. Ele postula ainda que grandes empresas desfrutem de toda a liberdade para realizar manobras econômicas, transformando o Estado num mero espectador, dominado e sem poder de reação. (BAUMAN, 1999).

Ressaltando a produção de desigualdades na globalização referencio John Gray, autor da obra “Falso amanhecer: os equívocos do capitalismo global”, de 1999. Considerando a globalização como um processo histórico, Gray sustenta que a globalização não exige que a vida econômica no mundo seja intensiva e igualmente integrada. Para o autor, a globalização não é também um estágio final, para o qual todas as economias convergem, nem tampouco uma situação universal

de integração equitativa na atividade econômica em nível mundial. Ele defende justamente a posição contrária, ressaltando, que a crescente interconexão da atividade econômica através do mundo acentua o desenvolvimento desigual entre diferentes países (GRAY, 1999).

Significando a transferência de atividades sociais de âmbito regional para redes, nas quais elas são condicionadas por eventos de âmbito mundial, ao mesmo tempo em que também os condiciona, a globalização está longe de ser um caminho que leva à homogeneidade. Gray reforça a ideia da prosperidade dos mercados globais, justamente devido às diferenças entre as economias (GRAY, 1999).

Patrick Artus e Marie-Paule Virard, autores franceses de “Globalisation. Le pire est à venir” (Globalização: o pior está por vir), apontam para as desigualdades crescentes, desperdício de recursos, especulação financeira, corrida absurda aos lucros e implosão da Europa, como resultados da globalização. Os autores apresentam uma visão apocalíptica para os anos vindouros, afirmando que estamos vivendo uma nova era da globalização, menos lisonjeira e menos feliz, em todos os sentidos do termo, ao invés das esperanças que alguns nela depositam. Para estes autores o pior ainda está por acontecer (ARTUS; VIRARD, 2008).

Já no entendimento de Milton Santos, vivemos num mundo confuso e confusamente percebido, em que o advento da comunicação barata inunda e sufoca a memória, ao invés de alimentá-la e estabilizá-la. O autor postula que o chamado mercado global busca a uniformidade, a homogeneidade do planeta, quando na verdade o que se verifica é o aprofundamento das diferenças locais e o agravamento das desigualdades. Esse agravamento, muito notado entre o Norte e o Sul, encontra-se também presente, no próprio seio dos países ditos desenvolvidos (SANTOS, 2000).

Pelo exposto acima percebe-se que os autores partem da mesma constatação: a globalização está longe de ser um caminho que leva à homogeneidade, sendo, ao contrário, grande produtora de desigualdades. No entanto, seus posicionamentos acabam se distanciando quanto à visão que defendem. Enquanto alguns entendem o fenômeno como irreversível, numa visão quase apocalíptica como Bauman, Artus e Virard, outros apresentam uma posição mais nuançada do fenômeno, como Gray e Milton Santos.

Enquanto alguns autores percebem o enfraquecimento do poder dos Estados, outros já prenunciam sua dependência total, na globalização, levando a uma situação de incertezas e inseguranças para os cidadãos.

Compactuo com a primeira posição, pois entendo que uma situação de dependência total dos Estados, se é que realmente chega a ocorrer, não é uma situação que pode ser generalizada para todos os países do globo.

### **3.1.1 Globalização – desconstruindo mitos**

Ao longo dos últimos anos alguns mitos foram sendo construídos e naturalizados acerca da globalização. Alguns deles foram criados intencionalmente, a fim de justificar práticas autoritárias e despóticas de classes dominantes, detentoras do poder. Outros foram criados na tentativa de desestabilizar esses mesmos poderes constituídos. Alguns desses mitos creditam à globalização uma gama de benefícios à humanidade, outros, a ela responsabilizam uma querela de malefícios. Analisando estas questões mais de perto encontrei alguns autores, cujo intento é o de questionar, relativizar e desconstruir estes mitos, tanto os que pregam os benefícios, quanto os que pregam os malefícios.

De acordo com uma perspectiva instrumental a globalização beneficia a produção de mercadorias e serviços e a emancipação dos povos. Sob esta ótica, a tecnologia é vista como o elemento que determina a vida social. Assim, se uma sociedade tem capacidade para criar, desenvolver, apropriar-se ou transferir tecnologias avançadas ela terá, necessariamente, progresso social.

Ainda nesta ótica a liberalização dos mercados acaba enriquecendo a maioria das pessoas. A globalização mina o poder dos estados nacionais e ocasiona o desaparecimento do trabalho. Nesse sentido a mobilidade espacial é vista como condição para ascensão de carreira do profissional qualificado na globalização. Esses são alguns dos mitos que circulam em torno do fenômeno globalização e que necessitam de uma reflexão.

Para discuti-los referencio aqui os autores André Gorz, Robert Castel, Ulrich Beck, Jürgen Habermas, Philippe Pierre, Dominique Martin, Jean-Luc Metzger, Pierre Levy, Paul Bouffartigue , Henri Eckert e Marília Gomes de Carvalho, que se debruçam na análise dos mitos citados, apresentando suas argumentações com vistas, senão à desconstrução dos mesmos pelo menos à sua relativização.

Como bem o afirma Philippe Pierre, a globalização que vivemos hoje é sim bem real, mas ela não é nova, nem tida como verdadeira, nem natural. E, sobretudo, ela produz mais diferenças do que homogeneidades (2003).

O mercado não está infelizmente em vias de abolir as desigualdades. Pelo contrário, seu desenvolvimento errático acaba por reforçá-las. E mais do que nunca, o mundo é caracterizado por um conjunto de diferenças, de onde nascem tensões que se traduzem pelos cruzamentos de desigualdades, pelas frustrações ao Sul com respeito ao Norte e mais geralmente por uma dissociação entre a ordem do econômico, a ordem do Estado e a ordem do cultural. É o que postulam os autores de « Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation » (MARTIN; METZGER; PIERRE, 2003).

Habermas reforça esse posicionamento dos autores supracitados, afirmando que os indivíduos precisam enfrentar pelo menos três crises distintas ligadas à modernidade. Na esfera cultural, **uma crise de sentido** ligada ao enfraquecimento dos esquemas de interpretação tradicional do mundo. Na esfera da sociedade, **a anomia**, pelo fato de uma crise geral de legitimidade das normas e dos pertencimentos sociais. E na esfera da personalidade, o desenvolvimento de **patologias identitárias**, caracterizadas pelas rupturas biográficas e uma descontinuidade entre os recursos da socialização anterior, e a confrontação com o processo individualizado da socialização moderna (HABERMAS, 1985).

André Gorz em sua obra “Misères du présent, richesse du possible” (Misérias do presente, riqueza do possível) de 1997, adverte que o trabalho vai faltar, mas é a sociedade assalariada inteira que está ameaçada pela hegemonia crescente do capital sobre o trabalho, na mundialização. O capital através da transnacionalização das firmas e da liberalização dos movimentos de capitais lançou-se num vasto êxodo fora das fronteiras nacionais, gerando uma série de consequências, tanto nos

países ricos, quanto nos países hospedeiros destes mesmos capitais (GORZ, 1997).

Ainda que exista uma tendência produtora de vulnerabilidade social e de precarização, na esfera do trabalho na atualidade, como enxerga Castel (1995), o trabalho continuará presente na vida das pessoas como o segundo valor, conforme pesquisas sociológicas o demonstram, aparecendo exatamente atrás da família, e de longe antes dos amigos, do lazer ou da religião (BOUFFARTIGUE; ECKERT, 1997).

Ademais, como ensinam Berger e Luckmann, numa sociedade em que prevalece a divisão social do trabalho, o conhecimento específico é aprendido e disseminado nas instituições, locus privilegiado da socialização secundária do indivíduo. Assim é que o trabalho, enquanto instituição está longe de desaparecer, desempenhando um papel de importância capital no desenvolvimento das identidades individuais (2007).

O que se tem modificado são as formas de realização do trabalho que na globalização tem se tornado cada vez mais precarizadas, tanto para os profissionais pouco qualificados, quanto para aqueles bem qualificados, como nossa pesquisa de campo vai demonstrar em seção posterior deste trabalho.

No entanto não há como negar que o trabalho pouco qualificado tem sido sacrificado neste processo, levando milhares de pessoas à condição de excluídos, clientela recorrente de políticas públicas para sua reinserção no mercado. Essas pessoas, como afirma Castel, não vivem mais uma simples etapa de suas vidas, mas um verdadeiro estado, qualificado pelo autor de “transitório durável” (CASTEL, 1995).

Segundo Martin, Metzger e Pierre, a mundialização desenvolve em todas as áreas, a crença da perda de emprego, mas não assinala o fim do trabalho. A mundialização pode ser, sobretudo, o tempo de desenvolvimento de um sentimento de insegurança social, para aqueles que se supõem dotados de empregos por longo tempo, ou mesmo para sempre (2003).

Philippe Pierre, pesquisador do laboratório interdisciplinar de sociologia econômica do Centro Nacional da Pesquisa Científica- CNRS da França é também

um pesquisador interessado nos efeitos da globalização sobre a vida profissional e pessoal dos indivíduos. Em sua página na internet acessei vários artigos explorando essa linha de interesse<sup>3</sup>.

Por exemplo, o artigo intitulado “Globalização, dominação americana e novo mito globalitário: entre a imaginária e a falsa utopia?”. Neste artigo, o autor define a globalização como o processo que permite a criação de um mercado em rede mundial, que acredita ser benéfico para o comércio, para a produção industrial e a liberdade individual e coletiva. No entanto, no transcorrer do artigo o autor revela que essa “nova democracia de mercado” parece rejeitar toda noção de transcendência, de algum progresso a ser alcançado em direção a um Estado ideal. Segundo ele, a globalização não tem uma grande visão, nem sonhos atrás de si. A esse respeito ela pode ser vista como o paraíso dos pobres homens, a “utopia encolhida”. Neste “mundo de faz de conta”, a situação do dia presente e a permanente mobilidade são perfeitas, conjectura o autor. Pierre declara que o novo mito globalitário está intimamente ligado com a perda de fé na ideia de progresso, e cria um novo mundo confuso. Aqui o autor faz referência a trechos de seu livro “As metamorfoses do mundo - sociologia da mundialização, escrito com D. Martin e J. L. Metzger<sup>4</sup>, em 2003.

Pierre também aborda em seu artigo a questão da mobilidade geográfica das pessoas, presente no processo de globalização, apontando sua crítica ao fenômeno. O autor postula que o mito globalitário, primeiramente fundado no fato da mobilidade constante, perpassa todas as seções da vida cotidiana, sendo particularmente influente nas multinacionais, onde a mobilidade geográfica é a norma. Citando P. Levy (2000), o autor ressalta que se estamos infelizes com nossos empregos, ao invés de queixar-nos, nós vamos para qualquer outro lugar. E isso acontece com os casais e com a família. A ruptura está feita. Nós olhamos para mais além, para nossas fortunas ou nossa felicidade. Nós nos mudamos. Ao invés de investir um tempo mudando o que se recusa a ser mudado, esses “cidadãos do mundo”, conforme Levy, optam por se mudar, e partem para partes do globo, onde acreditam

---

<sup>3</sup> A página do AUTOR : [www.philippepierre.com](http://www.philippepierre.com)

<sup>4</sup> MARTIN, D.; METZGER, J. L.; PIERRE, P. **Les métamorphoses du monde**. Sociologie de la mondialisation. Paris: Seuil, 2003.

encontrar forças vitais e criativas que possam criar um ambiente para o pensamento coletivo e criativo.<sup>5</sup>

Para Martin, Metzger e Pierre, a mundialização não se reduz à simples dimensão econômica, porque o mercado não é uma construção exterior à política, mas é inseparável dos processos institucionais que garantem a ela a criação e a reprodução. Os autores citados preferem ler a mundialização como um largo espaço de trocas, onde entram em interação fatores estruturais econômicos e valores não materiais (sagrados, sociais ou pessoais), (2003).

Concluindo, os autores afirmam que a globalização não se inscreve nem numa realização milenarista da humanidade (que escapa a toda verificação científica), nem numa única perspectiva econômica, e que não é fazendo funcionar livremente o mercado, crendo estar favorecendo o enriquecimento da maioria, e em se fundando sobre uma lógica de redistribuição indireta que se reduzirão as desigualdades. Neste sentido os autores apontam para a necessidade de maior posicionamento dos cidadãos, fato que vem paulatinamente se concretizando através do Fórum Social Mundial, arena em que se discutem novas escolhas políticas, assumidas e controladas pelo maior número possível de cidadãos. (2003). Realidade essa um pouco distante do pensamento de Inácio Ramonet, para quem, na falta de uma terceira via, entre o Estado e o mercado, “pode ser que nós sobrevivamos enquanto consumidores, mas não existiremos mais enquanto cidadãos” (RAMONET, 2000, p.35).

Carvalho, em seu artigo “Tecnologia e sociedade” adverte para o perigo das explicações deterministas, que tentam interpretar os fenômenos sociais das mais diferentes formas. A autora chama a atenção para o desenvolvimento tecnológico – fenômeno que tem marcado a sociedade desde o século XIX - decorrente do desenvolvimento das forças produtivas em escala global, apontando para o perigo de uma visão determinista da tecnologia para explicar a realidade social em que vivemos. Segundo ela há uma tendência de se reificar<sup>6</sup> a tecnologia, considerando-a

---

<sup>5</sup> LEVY, P. **World Philosophie**. Paris: Odile Jacob, 2000.

<sup>6</sup> Reificação é um termo filosófico que significa o resultado do ato de alienar. No sentido citado no texto o termo significa o processo que confere vida própria à tecnologia, vendo-a isolada das relações sociais, independente dos motivos e dos agentes que a criam, utilizam e transformam. (CARVALHO, 1997).

como a única responsável para gerar progresso social. Nesta visão encobrem-se outras dimensões do progresso, como também se encobrem as relações de dominação e poder existentes no âmbito da criação e distribuição da própria tecnologia.

Através desta ótica, a tecnologia seria vista como o elemento que determina a vida social. Assim, se uma sociedade tem capacidade para criar, desenvolver, apropriar-se ou transferir tecnologias avançadas ela teria, necessariamente, progresso social. É como se o desenvolvimento tecnológico tivesse por si só a capacidade de transformar toda a sociedade, independentemente de suas outras dimensões (CARVALHO, 1997).

A formação dessa visão determinista da tecnologia deve-se, no entendimento de Carvalho, ao fato do conhecimento tecnológico ter se desenvolvido à parte de outras áreas do conhecimento, em especial da área humanista. A autora aponta para o perigo do desenvolvimento do conhecimento tecnológico autocentrado, que tem levado a uma interpretação determinista da tecnologia, vista como a única solução para os problemas de desenvolvimento das sociedades, sem considerar fatores como a dominação de grupos políticos ou a desigualdade entre os povos (CARVALHO, 1997).

Ademais, como bem reforça a autora, o mundo globalizado não se constitui apenas pelos países desenvolvidos, industrializados, ricos e tecnologicamente avançados, e produtores de tecnologias, mas também de países “em desenvolvimento” parcialmente industrializados, e de países pobres, com tecnologias pouco desenvolvidas e, portanto, consumidores de tecnologias. Neste sentido é fundamental perceber a dimensão política da tecnologia, para a explicitação das condições de produção e consumo de tecnologias e dos diferentes interesses sociais envolvidos no avanço tecnológico (CARVALHO, 1997).

Ainda é a mesma autora que aponta o conhecimento tecnológico como uma das formas de dominação entre os povos. Carvalho destaca a não neutralidade, tanto da divulgação científica, quanto da difusão de tecnologias, sendo ambas impulsionadas pelas relações de poder. A autora conclui seu artigo apontando a necessidade de uma compreensão mais ampla do desenvolvimento tecnológico, a partir de uma visão integrada das forças sociais, políticas, econômicas, culturais e ideológicas que estão em jogo (CARVALHO, 1997).

### 3.1.2 A dimensão econômica da globalização

Após ter traçado um panorama geral sobre o fenômeno da globalização, julgo pertinente, nesta seção, abordar mais detalhadamente sua dimensão econômica, a fim de traçar o pano de fundo do surgimento das empresas transnacionais, para em seguida levantar a questão do aparecimento dos executivos globais e a questão de sua mobilidade internacional.

Em se tratando da dimensão econômica da globalização, Reinaldo Gonçalves a define como sendo a interação de três processos distintos, que afetam as dimensões financeiras, produtivo-real, comercial e tecnológica das relações econômicas internacionais. O autor aponta como processos, a expansão extraordinária dos fluxos internacionais de bens, serviços e capitais; o acirramento da concorrência nos mercados internacionais, e a maior integração entre os sistemas econômicos nacionais (GONÇALVES, 1999).

Como determinantes da globalização Gonçalves elenca três conjuntos de fatores. O primeiro se refere aos desenvolvimentos tecnológicos associados à revolução da informática e das telecomunicações, que resultou numa expressiva redução dos custos operacionais e dos custos de transação em escala global. O segundo conjunto de determinantes envolve os fatores de ordem política e institucional, vinculados à ascensão de ideias liberais ao longo dos anos 80 do século XX, capitaneados pela Grã-Bretanha de Thatcher e EUA de Reagan, gerando uma onda de desregulamentações do sistema econômico em escala global. E o terceiro conjunto de determinantes se refere, segundo Gonçalves, a fatores de ordem sistêmica estrutural. A partir do conjunto de determinantes, Gonçalves passa a postular a globalização econômica como parte integrante de um movimento de acumulação em escala global, caracterizado pelas dificuldades de expansão da esfera produtivo-real das economias capitalistas maduras (insuficiência de demanda) (GONÇALVES, 1999).

Em relação aos avanços tecnológicos de que fala Gonçalves não posso deixar de referenciar aqui a pesquisa de Manuel Castells (3 volumes) da década de

1980, em que o sociólogo identificava o período do pós-segunda guerra mundial, caracterizando-o como a “revolução” da informação, prenunciando o fim da era industrial e o advento da nova era, denominada pelo autor de “sociedade da informação” e/ou “sociedade do conhecimento” (CASTELLS, 2000).

A informação significou sim uma verdadeira revolução na esfera da comunicação entre as pessoas e instituições, não restam dúvidas. Mas ao contrário do que pregava Castells, (2000) não chegou a promover o fim da era industrial. Promoveu sim a redução da participação do setor industrial na produção de riquezas em nível mundial e o crescimento do setor terciário (de serviços), nas economias mais desenvolvidas do mundo, haja vista que os países mais ricos do mundo ainda continuam incentivando e protegendo suas indústrias, como estratégia de crescimento e desenvolvimento nacional.

Atualmente pessoas podem se conectar umas com as outras desde os mais remotos lugares, notícias são conhecidas em tempo real. Enfim, nosso mundo deixou de ser um lugar inexplorado e desconhecido. Informações de todas as naturezas estão à distância de um clique do mouse, para aqueles que têm acesso à tecnologia.

### 3.2 A INTERNACIONALIZAÇÃO DO CAPITAL- ENTENDENDO O PROCESSO

No contexto desta nova era da informação e do conhecimento (Castells, 2000), podemos localizar o movimento da globalização econômica e financeira, em que empresas já não se contentam mais em apenas vender seus produtos e serviços em todos os rincões da terra. A partir de meados do século XX observou-se um grande movimento de deslocamento das próprias empresas, para várias regiões do globo, em busca de aproveitamento de fatores de produção mais abundantes e mais baratos, bem como de novos consumidores para seus produtos e serviços, o que impulsionou, no mundo inteiro, a prática do liberalismo econômico.

Ao lado da abertura comercial generalizada, observou-se a difusão dos processos de desregulamentação e de privatização em escala global, reduzindo não

só o papel do Estado na economia, mas também dificultando sua atuação, uma vez que a mobilidade de capitais acentuada tende a tornar os países em desenvolvimento, e hospedeiros do capital internacional, extremamente vulneráveis, reduzindo a margem de manobra dos Estados nacionais no desenvolvimento de suas políticas internas.

François Chesnais, em sua obra “A mundialização do capital” (1996), traça um panorama detalhado sobre as novas formas do capitalismo atual, usando uma metodologia marxista sem concessões, para demonstrar o caráter destrutivo das forças econômicas desencadeadas com a virada thatcherista na Grã-Bretanha, a partir dos anos oitenta do século passado, com influência marcante na flexibilização e precarização do trabalho.

Ainda que o processo de internacionalização do capital tenha se intensificado a partir de meados do século XX, suas origens datam de períodos bem anteriores. Posso mesmo afirmar que o capitalismo, desde suas origens e devido a seus objetivos intrínsecos - produzir para o mercado, objetivando o lucro e acumulação da riqueza - sempre buscou a internacionalização, a fim de incorporar o maior número possível de povos ou nações ao espaço sob seu domínio. O que mudou essencialmente foram as formas como esse processo se desenvolveu ao longo dos séculos. Os séculos XV e XVI promoveram a internacionalização do capital mercantil, conhecido por “revolução comercial” ou mercantilismo. Período que coincidiu com as grandes navegações de espanhóis e portugueses em busca de “novos mercados”.

Na segunda fase da “revolução industrial”, em meados do século XIX, já se pode configurar os primórdios do processo de internacionalização do capital financeiro. Até então as empresas tinham por estratégia estabelecer e manter a produção industrial nos países desenvolvidos, mantendo inalterada a divisão internacional do trabalho, política estabelecida pelo chamado “pacto colonial”, em que a atividade industrial era privilégio das metrópoles, que vendiam seus produtos às colônias. Aos demais países, subdesenvolvidos e em vias de desenvolvimento, cabiam a produção de bens primários e sua exportação e a importação dos bens industrializados (FURTADO, 2000; FEIJÓ, 2001).

Esse quadro começa a mudar logo depois da Segunda Guerra Mundial, quando as grandes empresas desenvolvem uma estratégia de deslocamento espacial da própria produção em direção a outros países, o que caracterizou o período da internacionalização do capital produtivo, ou seja, da própria produção industrial como processo integrado.

A chamada globalização da economia configura-se dessa forma, na expansão do mercado em que as fronteiras nacionais muitas vezes parecem até mesmo se diluir. Inserido na globalização econômica o processo de internacionalização do capital pode ser então descrito como um fenômeno que se iniciou com a extensão do comércio de mercadorias e serviços, expandiu-se para a área financeira dos empréstimos, financiamentos e investimentos, para em seguida promover o deslocamento do capital industrial, através do desenvolvimento das filiais de empresas multinacionais e transnacionais.

Muitas foram as razões para esta internacionalização da produção. David Bennet aponta 4 grandes grupos de razões específicas, assim classificadas:

- A entrada em mercados estrangeiros em razão de: barreiras comerciais, restrições ao output das operações domésticas e altos custos de transporte de bens acabados;
- O acesso à expertise estrangeira sobre mercados internacionais e gestão de pessoas e organização industrial;
- Os fatores econômicos como acesso a baixo custo de mão de obra, materiais e custos indiretos;
- As considerações financeiras e de impostos, pela atração de “isenção de impostos”, taxas favoráveis de impostos, incentivos de financiamento direto e de impostos, entre outros incentivos (BENNET, 2007).

Ressalta-se que, muitas vezes, grandes empresas industriais de países desenvolvidos optaram pela estratégia de produzir em países subdesenvolvidos, ao invés de apenas continuarem exportando seus produtos, visando a escapar dos pesados encargos sociais e dos altos salários dos trabalhadores de seus países os quais, diga-se de passagem, foram conquistados por meio de muitas lutas reivindicatórias. Graças ao barateamento de seus custos de produção, essas

empresas conseguiram manter seus lucros e praticar altas taxas de investimento e acumulação.

Beneficiada pelos avanços tecnológicos recentes, a fase atual da globalização econômica apresenta algumas características especiais, quanto aos seus processos de produção, entre os quais destacam-se: o deslocamento espacial das diferentes etapas do processo produtivo, de forma a integrar vantagens nacionais diferentes; o desenvolvimento tecnológico acentuado nas áreas de telemática e informática; a simplificação/padronização do trabalho, a fim de permitir o deslocamento espacial da mão de obra; a padronização do consumo de massa, para permitir aumento de escala; a mobilidade externa de capitais, buscando rentabilidade máxima em curto prazo; a difusão dos preços e padrões de gestão e produção, entre outras.

Ressalta-se aqui que o processo de internacionalização da produção promove uma profunda alteração na divisão internacional do trabalho, uma vez que muitos países deixam de ser apenas fornecedores de alimentos e matérias-primas para o mercado internacional, para se transformarem em produtores e até mesmo exportadores de produtos industrializados, caso este ocorrido no Brasil nas últimas décadas.

Assim deu-se o deslocamento de grandes empresas norte-americanas, em seguida das europeias e depois também das empresas asiáticas, que instalaram filiais em países subdesenvolvidos e em desenvolvimento, onde passaram a produzir um elenco de produtos, desde alimentos, eletrodomésticos até automóveis. Muitas destas empresas fixaram suas filiais também na cidade de Curitiba, sobretudo a partir da década de 1990, quando a cidade consolidou seu polo automotivo.

Vale dizer que este processo de internacionalização, primeiro do capital financeiro e depois também do capital produtivo em escala mundial, tem produzido marcas profundas na sociedade, alterando significativamente os modos de viver de extensas camadas da população.

É o que já alertava Gilberto Dupas sobre as intensas modificações socioeconômicas relacionadas ao processo de internacionalização da economia mundial, a partir do final da década de 1970 que, segundo o autor, ganhou

características inusitadas e um assombroso impulso com o enorme salto qualitativo ocorrido nas tecnologias da informação (DUPAS, 1999). As mudanças ocorridas nessa época permitiram a reformulação das estratégias de produção e distribuição das empresas e a formação de grandes *networks*<sup>7</sup>. Até a forma de organização da atividade produtiva foi radicalmente alterada para além da busca apenas de mercados globais - ela própria passou a ser global.

Dupas ainda reforça a grande influência da revolução tecnológica no mercado financeiro mundial, que acabou por permitir a mobilidade de capital requerida pelo movimento de globalização da produção. O autor ainda ressalta que as referidas modificações foram radicais a ponto de atingir o modo de vida de boa parte dos cidadãos, alterando seu comportamento, seus empregos, suas atividades rotineiras de trabalho e seu relacionamento com os atores econômicos produtores de bens e serviços (DUPAS, 1999).

Nesse sentido faço referência ao trabalho de René Armand Dreifuss, que apresenta uma pesquisa sobre as transformações “transnacionalizantes”, resultantes do processo de internacionalização do capital. Segundo o autor, no processo de internacionalização, as empresas americanas saíram na frente nas décadas de 1960-1980 e dinamizaram três grandes processos de transformação transnacionalizante: mundialização de estilos, usos e costumes; globalização tecnológica, produtiva e comercial e planetarização da gestão (DREIFUSS, 2001).

A planetarização, termo criado por Dreifuss, trata, por um lado, de vínculos expressos na trama de organizações transnacionais e de instituições supranacionais (parlamentos, conselhos), que fazem parte de um novo tecido “político” e de gestão e dá outro significado à noção de pertencer, resignificando a multiplicidade de inserções sociais e nacionais.

Segundo Dreifuss (2001) a planetarização envolve os perímetros intangíveis de informação e a colossal influência cultural multicruzada – abrindo o capítulo das relações intersocietárias – numa dupla “demarcação” que estipula modificações dos instrumentos, capacidades, regras, procedimentos de governança e dos sistemas

---

<sup>7</sup> Networks – palavra inglesa que significa trabalho em cadeia, envolvendo pessoas com mesmos interesses interligadas em rede, conectadas à internet.

político-administrativos nacionais, alterando ainda, as feições existenciais e as mentalidades. (DREIFUSS, 2001).

Ainda é o mesmo autor que postula o surgimento do que ele denomina “Elites orgânicas” de visão e atuação transnacional e transestatal – formado por engenheiros, empresários, executivos, analistas, tecnólogos e cientistas – que, no seu entendimento, transcendem as estruturas estatais e atuam como “gerência” de política planetária e matriz de orientação estratégica. Como consequências deste fenômeno, o autor postula o fim da política de Estado; a economia globalizada dissociada da sociedade nacional; a vontade popular atomizada – sem poder; a reivindicação social desprezada. Dreifuss anuncia a formação de “novas elites transnacionais”, para ele verdadeiros governos privados que se ocupam da formulação de macrodiretrizes, para os mais variados âmbitos de ordem econômica, social, nacional e internacional (DREIFUSS, 2001).

Concordando com Dreifuss referencio ainda Gilberto Dupas, para quem a transnacionalização das grandes corporações vai gerando um sistema global de produção, intercâmbio e acumulação cada vez menos sujeito à autoridade estatal e com poder de subverter os conceitos tradicionais de eficiência econômica e submeter às suas regras as nações mais poderosas do mundo. No entanto, os problemas dos cidadãos que continuam gerando demandas locais e nacionais, vão se distanciando cada vez mais da possibilidade de ação dos mecanismos públicos – que antes podiam amarrar boa parte da lógica econômica ao seu próprio interesse – gerando crescente perda de capacidade reguladora dos Estados nacionais (DUPAS, 2001).

Freitas também compactua com a mesma linha de abordagem, afirmando que no interior das grandes organizações transnacionais são gestados os espaços de poder, conflitos, diferenças e convivência negociada, em que “a organização moderna se encarrega de um novo comércio de identidades” (FREITAS, 2002, p.100).

Ante ao exposto pode-se concluir que a globalização econômica, via internacionalização do capital financeiro e também produtivo, tem se dado em proporções aceleradas a partir de meados do século XX, favorecida pelos avanços

tecnológicos, sobretudo da informática e deixado rastros indelévels na vida das pessoas, em todas as suas dimensões.

No próximo item serão abordados mais detalhadamente o surgimento e o fortalecimento das ETN'S, bem como suas estratégias e práticas, em seu movimento de internacionalização da produção.

### **3.2.1 Empresas transnacionais - origem e expansão**

A globalização como visto, promove uma série de transformações na esfera social, envolvendo o âmbito público e o privado. Na esfera produtiva observa-se a expansão das grandes corporações, chamadas de empresas transnacionais (ETN'S), sobretudo a partir de meados do século XX, como já mencionado.

Essas empresas, após esgotar os mercados dos países desenvolvidos onde suas matrizes estavam estabelecidas, lançaram-se num movimento de expansão para outros países, cujos recursos e mercados representassem uma vantagem competitiva.

Como já mencionado anteriormente, as empresas americanas saíram na frente neste processo, sendo seguidas pelas empresas europeias e depois pelas asiáticas.

Caracterizadas a princípio como multinacionais, constituem-se hoje de grandes empresas transnacionais, com âmbito de atuação global, gestão descentralizada, trabalhando com equipes de diversas nacionalidades, detentoras de grande poder econômico e político nos países onde se instalam, pela sua grande capacidade geradora de empregos e de impostos. <sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> São consideradas empresas Multinacionais aquelas que possuem uma matriz e filiais, que seguem a gestão da matriz e trabalham com equipes multiculturais envolvendo profissionais de diversos países.

Por outro lado, as empresas consideradas Transnacionais têm um âmbito de atuação maior, inserindo-se nos mais diversos continentes, trabalhando também com equipes multiculturais e multidisciplinares, porém inclusive com gestão descentralizada por determinadas regiões.

Consideradas empresas globais ou transnacionais, por estarem presentes nos diversos continentes, essas empresas atravessam os espaços nacionais, com suas exigências e seus modos de atuação e de gestão importados das matrizes, exercendo alterações consideráveis nos modos de trabalhar e de viver de seus profissionais, bem como das sociedades que as acolhem.

Uma pesquisa realizada por Hirata desde a década de 1980, entre matrizes e filiais de empresas francesas e japonesas no Brasil, revela que a implantação das empresas no país estrangeiro opera por ruptura, hibridação ou reprodução do modelo de gestão de origem. Nestes casos, aponta a autora, o “sucesso” ou o “fracasso” da implantação depende das possibilidades de adaptação deste modelo, assim como do contexto societal e das relações de força presentes, mesmo porque, segundo Hirata, as empresas multinacionais são atualmente confrontadas com uma complexidade de noções de cultura e de interculturalidade (HIRATA, 1998).

Já no entendimento de Furtado, a empresa global é muito mais do que uma empresa que opera em escala mundial e que integra nesta dimensão, as fontes financeiras, produtivas, tecnológicas, comerciais e logísticas, essenciais à sua atividade. Ela é, também, uma massa de capital e uma diversidade de modalidades de operação, que nenhum espaço nacional está em condições de criar individualmente (FURTADO, 1999).

O termo ETN sinaliza a ideia de “atravessamento” do espaço nacional pela empresa e não apenas a sua presença em vários países, como indica o conceito de empresa multinacional. Concretamente, a transnacionalidade da empresa implica em estratégias e políticas corporativas diferenciadas, que vão desde um grupo de diretores, composto por pessoas de diferentes nacionalidades, e não apenas por executivos do país original da empresa, passando por centros diferenciados de produção do conhecimento, por processos de compra e de recrutamento globalizados ou regionalizados, até a existência de uma forte cultura organizacional. Neste caso, a cultura organizacional é que proverá a unidade simbólica e de objetivos para os indivíduos cultural e socialmente diferentes, que integram as organizações transnacionais (BARBOSA; VELOSO 2007).

Almejando impulsionar seu crescimento econômico, promovendo geração de emprego e aumento de arrecadação de impostos, muitos países chegam a oferecer

grandes benefícios para atrair essas ETN'S. Esses benefícios podem ser desde a oferta de terrenos para implantação de fábricas, até isenção ou postergação de impostos nos primeiros anos de funcionamento, entre outros. Em que pese a geração de emprego e renda para os países hospedeiros, grandes são os benefícios que as ETN's produzem para as nações de origem, devido às vultosas remessas de lucros que enviam para as matrizes, reforçando assim a manutenção do Estado do Bem Estar social destes países.

Nesse sentido os autores se dividem entre os que são favoráveis ao investimento produtivo estrangeiro e os que criticam este modelo de desenvolvimento econômico, julgando-o nocivo ao Estado e à sociedade, por fragilizar os países dependentes e não produzir um desenvolvimento autônomo. É o que postula Adriano Benayon, para quem o modelo de desenvolvimento brasileiro pautado na captação de investimentos estrangeiros diretos (IED's)<sup>9</sup> não se configura no modelo ideal de desenvolvimento do país, uma vez que se constitui num modelo de dependência do Brasil às nações desenvolvidas. O autor inclusive descreve em detalhes várias estratégias utilizadas pelas ETN'S, a fim de burlar o pagamento de impostos nos países hospedeiros<sup>10</sup> (BENAYON, 2005).

Outros autores defendem o modelo de desenvolvimento pautado na captação de IED'S, desde que acompanhado de uma política industrial bem estruturada internamente, a fim de produzir não um modelo dependente, mas competitivo e robusto. Nesta linha cito a obra de Christian Luiz da Silva<sup>11</sup> que faz uma análise da entrada de IED'S no Brasil, desde as décadas de 1960-1970 até os primeiros anos do século XXI, relativizando a teoria da dependência defendida por Fernando Henrique Cardoso e Enzo Falleto (1984) e demonstrando os desafios e oportunidades que ainda restam ser consideradas sobre a temática dos IED's.

Ressalto que esta pesquisa não tem por foco a discussão dos modelos de desenvolvimento econômico adotados pelo Brasil, tema já bastante discutido na academia. Meu intento aqui é analisar uma das práticas das ETN's – a expatriação

---

<sup>9</sup> IED's – investimentos estrangeiros diretos são aqueles destinados à atividade produtiva.

<sup>10</sup> Para maiores detalhes sobre o assunto consultar BENAYON, Adriano. Globalização versus Desenvolvimento. São Paulo: Escrituras, 2005, p. 241-247.

<sup>11</sup> SILVA, Christian Luiz da. Investimento estrangeiro direto: da dependência à globalização. Rio de Janeiro: Fundo de cultura, 2005.

de profissionais qualificados – a fim de lançar luzes sobre o processo, visibilizando suas consequências na vida profissional e pessoal dos sujeitos envolvidos. Da análise microscópica do fenômeno da expatriação busco, ao final desta pesquisa para a realização da tese, apresentar elementos novos, a partir dos quais se possa também reacender a discussão macroscópica acerca do modelo atual de desenvolvimento econômico adotado pelo Brasil, baseada na captação de IED's.

### 3.3 A FORMAÇÃO DA CATEGORIA “EXECUTIVO”

Partindo do entendimento sobre as ETN'S, aproximo-me do objeto desta pesquisa, que trata da questão da expatriação de executivos e executivas globais.

Inicialmente situo o aparecimento desta categoria social – executivo no âmbito das ETN's, a partir de meados do século XX, no movimento de internacionalização do capital dessas empresas.

Visando à expansão e desenvolvimento de suas filiais ao redor do globo, as empresas transnacionais - ETN's, deslocam seus profissionais altamente qualificados, os chamados executivos globais, de um país a outro, a fim de suprir a carência de mão de obra qualificada nos países de destino. Atualmente é comum encontrar equipes multiculturais de técnicos altamente qualificados trabalhando em grandes empresas, distantes de seus países de origem, assim também como os conflitos daí decorrentes.

Apesar de esta ser a realidade hoje em dia nas grandes ETN'S, convém aqui traçar rapidamente uma evolução desse processo já “naturalizado” atualmente, a fim de questionar o “dogma” já tão aceito na sociedade, que a expatriação de executivos globais faz parte de um processo “natural” para ascensão na carreira de profissionais qualificados.

A expatriação de profissionais qualificados surgiu antes por uma necessidade das ETN'S, do que como um requisito de ascensão de carreira de profissionais qualificados.

Já se sabe, no entanto, que esse deslocamento “forçado” promovido pelas ETN’S, que se insere no movimento maior de expansão de mercado destas empresas, no processo de globalização econômica, repercute significativamente na condição profissional e pessoal destes indivíduos, com reflexos também nos percursos profissionais e pessoais dos membros da família nuclear destes sujeitos – cônjuges e filhos, questão abordada nesta pesquisa e que será tratada em seções específicas.

A seguir busco traçar um panorama das origens da categoria social/profissional executivo/executiva global em dois países- Brasil e França, para, em seguida tratar mais detalhadamente da questão da mobilidade internacional destes profissionais.

### **3.3.1 Os gerentes – por onde tudo começou**

A categoria “executivo” que ainda hoje parece tão destacada na sociedade, envolta em certa aura de charme e prestígio, não foi uma obra do acaso, mas o resultado de um esforço e de um trabalho ativos de distinção por parte de seus membros. É o que aponta Luc Boltanski em pesquisa seminal publicada em 1982.

Essa categoria social, que surge na França em meados da década de 1930 e no Brasil por volta dos anos 1960-1970, tem suas origens na ideologia da gerência científica preconizada pelos norte-americanos e difundida para o resto do mundo e que influenciou fortemente a formação dos quadros gerenciais, tanto na França quanto no Brasil, como será demonstrado a seguir.

As ETN’s, em seu período de expansão no período do pós-segunda guerra mundial adotaram novas estratégias, a fim de conquistar os novos mercados globais ascendentes. Como já citado, essas empresas passaram não só a importar matéria prima para incrementar a produção industrial nas matrizes, geralmente localizadas em países desenvolvidos, mas também a abrir filiais em países em desenvolvimento. Para tal, as ETN’S necessitavam de profissionais qualificados, conhecedores dos processos de produção e administração dessas empresas, pessoal de confiança,

para iniciar os negócios no exterior. O objetivo era não só manter a qualidade dos produtos semelhante à das matrizes, mas também os mesmos procedimentos internos de regulação e controle social dos empregados.

Ocorre que nem sempre esses profissionais “de confiança” eram encontrados nos países onde as filiais eram abertas, gerando dessa forma uma necessidade de enviá-los das matrizes, para o período da implantação das filiais, pelo menos.

A partir daí, vários quadros gerenciais foram formados pelas matrizes de empresas transnacionais, com o fim de incentivar/promover a mobilidade internacional de profissionais qualificados.

As empresas transnacionais americanas saíram na frente nesse processo, e desempenharam um papel essencial na formação desse quadro gerencial internacional, a partir da segunda metade do século XX, com a expansão de suas empresas e criação de filiais em torno do globo.

### **A influência das escolas de administração norte americanas na formação de gerentes – no Brasil e na França**

Os cursos de administração das universidades americanas também desempenharam um papel decisivo na formação desses quadros gerenciais, ensinando um estilo de management voltado à eficiência produtiva das empresas. Esse estilo de management, conhecido por “gerência científica” foi adotado pelas empresas americanas e depois implantado em diversos países, para onde foi exportado. Estratégias e métodos foram desenvolvidos pelo chamado departamento de recursos humanos das grandes empresas norte americanas, no sentido de regulamentar e controlar, manter coesos, motivados e fiéis os seus empregados, do chão de fábrica ao alto escalão. Nesse trabalho as ETN’s foram auxiliadas pelos profissionais da área de psicologia, conhecedores da psique humana (OLIVEIRA E SAUERBRONN, 2007).

Cursos de graduação e MBA’s em administração se expandiram nos EUA nas décadas do pós-segunda guerra mundial. Tal foi o “sucesso” dessas novas

formas de gerenciar os chamados “recursos humanos”, expresso pelos enormes ganhos de capital das empresas norte americanas, que vários países buscaram imitar o “*american way of management*”. (estilo americano de gerenciar). Agências americanas de fomento ofereciam treinamento de recursos humanos para agências de outros países. Governos e empresas de vários países enviaram diversas equipes aos EUA em missão de treinamento em management. Professores foram fazer seus cursos de aperfeiçoamento – os MBA’s nos EUA para implantar no Brasil a “receita americana de sucesso” (OLIVEIRA; SAUERBRONN, 2007).

Nesta pesquisa, procuro ressaltar esse processo de importação de estilo de management americano em dois países. Trata-se do Brasil e da França, países que foram influenciados por essa nova política de recursos humanos dos EUA, nas décadas de 1960 e 1970, gerando uma mudança expressiva na formação de seus quadros técnicos.

Essa influência transbordou para a sociedade em geral, influenciando os futuros profissionais qualificados, a partir de sua formação acadêmica nas universidades e cursos técnicos de administração, nos dois países citados.

### **A gerência científica no Brasil**

Em se tratando do Brasil, a introdução do que se chamou gerência científica esteve ligada à criação dos cursos de administração no país, que obedece a um cronograma específico. Apenas em 1931 ocorre a regulamentação do ensino superior, com a criação do Ministério da Educação, ano também em que foi criado o Instituto de Organização Racional do Trabalho (Idort), seguido pela criação do Departamento de Administração do Setor Público (Dasp), no ano de 1938. Segundo Oliveira e Sauerbronn, (2007), a criação do Dasp naquele momento se inseria fundamentalmente no processo de propagação do ideário da "gerência científica" de moldes americanos e na primeira proposta de modernização do Estado. A partir de então foi criada em 1944 a Fundação Getúlio Vargas (FGV) visando à formação de pessoal para a administração pública e privada (OLIVEIRA; SAUERBRONN, 2007).

Conforme as autoras citadas, desde o início da década de 1960 as novas escolas de administração criadas implantaram seus cursos de graduação, e o ensino de pós-graduação também ganhou impulso no país. De certa forma, o interesse pelo ensino superior de Administração e Administração Pública neste período, tem como motivações o clima sociopolítico favorável ao crescimento e desenvolvimento econômico do país e a expansão dos programas de PhD e MBA nos Estados Unidos. Nessa época, "as escolas de Administração americanas transformaram-se em produto de exportação e conheceram sua primeira era dourada". Programas de intercâmbio para a formação de docentes em administração nos EUA foram realizados nas décadas de 1960 e 70, bem como "missões" foram instituídas para a formação e o fortalecimento do ensino no Brasil (OLIVEIRA E SAUERBRONN, 2007).

Na França, a introdução da gerência científica sofreu também a influência americana, porém com um percurso diferenciado, segundo as especificidades sociopolíticas do país no pós-segunda guerra mundial. É o que será detalhado a seguir.

### **A gerência científica na França**

Em se tratando da França, é necessário ressaltar o momento do aparecimento do chamado profissional executivo (cadre, em francês). Isso se dá por ocasião da ocupação da França pela Alemanha, em 1940, em que o governo francês instituído na época - o governo de Vichy<sup>12</sup> - estabeleceu instituições corporativas e oficializou o termo cadre (executivo) em sua carta de trabalho.

As classes dominantes francesas, como ocorrera também no Brasil, "descobriram" a América (EUA) e importaram suas **tecnologias sociais**. Assim, a AFAP (Associação Francesa pelo crescimento da produtividade), conforme pesquisa de Luc Boltanski, enviou quatrocentas e cinquenta "missões de produtividade", ou seja, quatro mil pessoas, aos Estados Unidos durante estes anos. O que eles constataram? Que a França não estava atrasada tecnologicamente, mas carecia de

---

<sup>12</sup> O governo de Vichy foi um governo de influência nazista instituído no sudeste da França, no período de sua ocupação pela Alemanha na segunda guerra mundial, a despeito das forças de libertação francesas. Vigorou de 1940 a 1944.

“métodos sadios” na gestão das relações humanas e dos fatores psicológicos no interior das empresas.

E o que eram na realidade estes métodos sadios? Tratava-se apenas de gerenciar os conflitos, comunicar, fazer passar a mensagem, testar, levantar as inibições, neutralizar as defesas. A sociedade americana se impôs na França como o modelo inelutável de gestão. (BOLTANSKI, 1982).

Fato é que a “descoberta da América” influencia, a partir de 1945, a vida intelectual e a sociedade francesa, e as interrogações que a acompanha, estão longe de ter somente em jogo a aliança militar e a ajuda econômica recebidas dos EUA, por ocasião da segunda guerra mundial (BOLTANSKI, 1982).

É primeiramente na intenção de reformar os padrões e de formar o pessoal intermediário das empresas que serão importadas dos EUA as **tecnologias sociais** (como a psicologia de grupo), cuja difusão através de outros universos sociais (trabalho social, sistema escolar, igreja), contribuirá por sua vez à generalização de novas formas de **controle social**. Assim é que entre os anos de 1945 e 1955 se operou a formação de uma nova ideologia industrial e de uma nova representação do espaço social na França, que dominarão os anos de 1960. (BOLTANSKI, 1982, p.156).

Com base no exposto até o momento é possível observar que a formação dos ditos gerentes que depois foram chamados de executivos, tanto no Brasil quanto na França, foi influenciada pela ideologia da gerência científica norte-americana, considerada responsável pelo êxito econômico do país, que se impunha, a partir do pós-segunda guerra mundial como primeira potência mundial, referência em termos econômicos ao resto do mundo, exportando seus métodos de gerenciamento, e com isso atraindo uma legião de seguidores.

No Brasil da ditadura militar (anos 64-84), a formação de gerentes impulsionou mais expressivamente as carreiras de administração ou de profissionais de outras áreas com pós-graduação feita nos EUA. Por outro lado, na França da década de 1930, foram os engenheiros que iniciaram um processo de fortalecimento de sua categoria profissional, com a criação de sindicatos, associações de especialistas, clubes, a fim de marcar sua “distinção” e conquistar os postos de gerência nas empresas.

Atualmente, no entanto, pode-se perceber o papel crescente dos engenheiros em posições de gerência nos mais diversos ramos de negócios no Brasil.<sup>13</sup>

### 3.3.2 De gerentes a executivos – a formação de uma categoria social

No início do século XX, com a difusão e emprego dos métodos Tayloristas visando ao aumento de produtividade chamada “administração científica” (TAYLOR, 1980), as empresas priorizaram cada vez mais a segmentação de papéis e de funções de seus trabalhadores, com o intuito de aumentar a produtividade do trabalho, promover o controle e aumentar o lucro dos negócios. Juntamente a esse processo algumas categorias sociais e profissionais foram criadas para diferenciar o trabalho gerencial do trabalho operacional. Gerente foi a categoria que, no início do século XX, designava o profissional de comando e controle das empresas.<sup>14</sup>

Ao longo dos anos e com a expansão das ETN’s para outros países, essa categoria sofreu algumas mudanças, servindo hoje para designar o profissional qualificado que é responsável por desenvolver um projeto, tanto no seu país quanto no exterior, tendo ou não uma equipe sob sua supervisão. Nesta pesquisa interessa entender como estes processos se deram, como surgiu esta categoria social – a do executivo. No Brasil, como em alguns outros países, (EUA) esta categoria é tratada por executivo, noutros por técnicos. Exceção se faz à França, onde este profissional é chamado de *cadre*<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Ressalto que a nova posição dos engenheiros no papel de administradores é uma realidade mais recente na sociedade brasileira, e mesmo não se constituindo no objeto desta pesquisa, é um tema importante, que poderá ser desenvolvido em pesquisas posteriores.

<sup>14</sup> Geralmente a palavra gerência é usada para denominar o conjunto de funcionários altamente qualificados que se encarrega de dirigir e gerir os assuntos de uma empresa. O termo gerente refere-se ao profissional que cumpre diversas funções na empresa, como coordenar os recursos internos, representar a firma perante terceiros e controlar as metas e os objetivos.

<sup>15</sup> Na França, o executivo recebe a denominação de *cadre*, que, segundo o dicionário Le Petit Larousse Illustré da língua Francesa é alguém assalariado, exercendo uma função de direção, de concepção ou de controle numa empresa, e que se beneficia de um estatuto (status) particular.

Iniciando pelas definições clássicas, temos que executivo é o indivíduo que ocupa um cargo de direção ou de alta responsabilidade em organização financeira ou comercial. Aquele que tem a incumbência de realizar as leis, os regulamentos, as normas. Que tem a capacidade para agir, para decidir, conforme verbete do dicionário Houaiss da língua portuguesa.

A palavra "executivo", com a acepção "gerente", é um termo de origem recente na língua portuguesa. Trata-se da transliteração do termo norte-americano "executive". O primeiro uso desta palavra na imprensa de massa no Brasil apareceu, segundo Roberto Grün, no *Jornal da Tarde*, de 21.05.1973, num artigo com os seguintes título e comando: "OS HOMENS QUE MANDAM NAS EMPRESAS (ELES NÃO SÃO OS DONOS). São os *executivos*. Ganham entre 10 e 15 mil mensais; andam bem vestidos, mas com discrição; não gostam de aparecer em fotos; e procuram fazer com que a empresa progrida sempre. Tudo de acordo com a orientação geral, recebida do dono" (GRÜN, 1992).

A partir dessas definições iniciais de gerente/executivo aqui delineadas, julgo pertinente, para fins desta pesquisa, apresentar um referencial teórico que se ocupa em demonstrar as origens deste profissional, esboçando o contexto histórico e político do seu surgimento como grupo social específico, como também acompanhar a evolução e as tendências desta categoria profissional, para subsidiar a análise dos dados obtidos na pesquisa de campo, realizada no Brasil e na França.

Atualmente, dentro desta categoria, que engloba profissionais das mais variadas formações, exercendo também variadas funções, nosso olhar se deterá nos profissionais hoje classificados por "executivos globais", que além de exercerem funções diretivas, de concepção e de controle de grande responsabilidade, ainda o fazem em alta mobilidade internacional, devido às constantes expatriações que vivenciam, no decorrer de sua trajetória profissional nas empresas transnacionais (ETN's).

Para tal vamos nos valer das pesquisas clássicas de alguns autores brasileiros e franceses da sociologia, que se voltaram especificamente para a pesquisa nesta temática.

## “Executivo” – uma categoria social construída

O primeiro trabalho, datado de 1982 e tido como um clássico nesta área se deveu aos esforços de pesquisa de Luc Boltanski. Trata-se da obra “*Les cadres. La formation d’un groupe social*”. (Os executivos. A formação de um grupo social). O autor apresenta a conjuntura histórica no qual o grupo se constituiu na França. Começando com a crise de 1936, a história do grupo na França está estreitamente ligada à história das lutas sociais e políticas que acompanharam a reconversão da burguesia e da pequena burguesia tradicionais. No entanto, para o autor, o reagrupamento dos executivos (cadres) não é o simples resultado de uma fatalidade econômica ou técnica. Ele é resultado da ação de múltiplas tecnologias sociais<sup>16</sup> de mobilização, identificação e enquadramento.

Segundo Boltanski foi devido a um imenso trabalho coletivo que o grupo se estabeleceu nas instituições, e acabou por fazer reconhecer sua existência, como se fundada desde sempre, na natureza das coisas. O autor Boltanski chega a comparar o comportamento destes profissionais ao comportamento de soldados. Para ele as grandes empresas se suprem de homens reconhecidos no mercado por sua tenacidade e sua fidelidade.

A identificação destes homens aos valores de ordem, sua docilidade, seu espírito de corpo e, mais geralmente, o conjunto das disposições que eles engajam em seu trabalho, não são tão diferentes das disposições que fazem o bom soldado, o suboficial. (BOLTANSKI, 1982, p.44). Tradução livre da autora.

O autor utiliza a metáfora do soldado para definir o executivo e do exército para definir a empresa. Para o autor, a empresa se vê um corpo em marcha do mundo ordinário, como o exército, que pretende conciliar a segurança e o espírito de iniciativa, o sentido de hierarquia e o igualitarismo.

O objetivo de conciliação apontada por Boltanski torna-se, no meu entendimento, cada vez mais difícil de ser alcançado pelo fato de tentar unir valores

---

<sup>16</sup> O termo tecnologia social é utilizado pelo autor para se referir aos modelos de gestão de pessoal das empresas norte-americanas que foram difundidos na França.

tão dicotômicos quanto paradoxais. O que se vê atualmente, ao invés disso, é um ambiente de conflito latente nas empresas.

Ressalto nesta pesquisa outro sociólogo francês, Paul Bouffartigue, que também se interessou pela temática dos “cadres” ou executivos. Para este autor, ainda se falará de cadres por algum tempo na França, muito embora de todas as partes afluam sinais de sua perda de substância.

O autor afirma que o aparecimento da categoria executivo é antes indissociável de certa época industrial, ao curso da qual o paradigma taylorista se impôs, para separar claramente os que concebem dos executantes. O executivo é antes um intermediário, numa cadeia de comando na empresa. Ele se beneficia deste fato, em troca de uma disponibilidade extensiva para a empresa, de uma autonomia sobre seu trabalho e de uma opacidade em seu emprego de tempo, tido como exorbitante em relação à situação do trabalhador (BOUFFARTIGUE, 2001).

No momento onde ele emerge na França, tratava-se de uma pequena elite assalariada privilegiada, oriunda notadamente dos filhos de uma burguesia em declínio econômico, aponta Bouffartigue. A hegemonia masculina foi consubstancial a este modelo, designada pela figura por empréstimo da figura do oficial militar. Transpondo o modelo de emprego da função pública, as grandes empresas francesas puderam, por longo tempo, se beneficiar da lealdade de seus executivos, em troca da segurança do emprego e da carreira. Certo é que as empresas podiam se permitir a redistribuir uma parte dos dividendos de seu forte crescimento.

Havia um sindicalismo poderoso que defendia a hierarquia salarial e se esforçava por assegurar a referência à ordem e à autoridade. E na cidade, o executivo encarnava os valores da modernidade e do êxito social, em voga numa França em plena expansão econômica. (BOUFFARTIGUE, 2001, p.234). Tradução livre da autora.

Traço por traço, as linhas desta figura social são atacadas, e as referências unitárias de enquadramento tendem a se apagar. O paradigma taylorista é colocado em questão pela montagem dos serviços e da revolução informacional. Os empregos de executivos mais dinâmicos são fundados sobre a expertise, certificados por um diploma superior e conhecem novas formas de prescrição e

constrangimento, geradores de uma carga de trabalho elevada e se exprimem pelo famoso stress que se estampa nas páginas das revistas, aponta Bouffartigue (2001).

A maior parte dos executivos não se enquadra mais ou quase não mais: a função de autoridade não permite mais unificar ou identificar os empregos, as trajetórias e os meios profissionais são cada vez mais diversificados. Os dois pilares da confiança, a carreira programada e a segurança do emprego, foram erodidos pelo desaparecimento dos planos de carreira e o aparecimento do desemprego a uma escala nova, em meados dos anos 90 do século XX. A disjunção entre as performances financeiras das empresas, as suas recaídas salariais e o afastamento de seus centros de decisão fizeram o resto (BOUFFARTIGUE, 2001).

Enfim, o êxito social não se identifica mais, de maneira assim tão clara, com o modelo de executivo definido anteriormente. Assinala-se um fenômeno inimaginável outrora, de assalariados recusando uma promoção ao estatuto de executivo, associado a seus olhos a muita servidão.

No entanto, não se pode sustentar a tese de uma proletarização destes assalariados, que se refere à figura do trabalhador não qualificado ou àquela do trabalhador profissional. É que a inserção mais estreita dos executivos na condição assalariada é acompanhada de contra tendências, essas últimas afetando largas camadas do assalariado. A generalização das certificações superiores e a complexidade do trabalho fazem parte dessas contra tendências (BOUFFARTIGUE, 2001, p. 237).

Ainda persistem muitas condições que permitem ao executivo resistir ao rebaixamento de sua categoria e a uma subordinação total às empresas. A favor do assalariado de confiança conta sua formação em instituições especializadas. “Ele herda predisposições de primeiro plano, das quais figuram seus saberes e competências certificadas, seu reconhecimento e sua valorização como primeiras armas, permitindo com que ele se defenda individualmente face às lógicas da subordinação salarial” (BOUFFARTIGUE, 2001, p. 238).

### **3.3.3 A formação do ethos do executivo – a influência do management norte-americano**

As empresas transnacionais atualmente são gerenciadas conforme as regras do management moderno, que se opõem tanto às pequenas empresas familiares quanto ao setor público: de um lado a eficácia, a seriedade, o trabalho e as chances de sucesso exatamente ajustadas aos méritos de cada um, de outro a injustiça, o arbitrário patronal, as máfias, as castas, os tecnocratas abusivos e incapazes, a incompetência, a preguiça, o escândalo, (BOLTANSKI, 1982).

Numa obra que se tornou referência na temática, Luc Boltanski aponta que a emergência desta categoria executivo (cadre) no mundo profissional francês não foi obra do acaso, mas repousou largamente sobre um trabalho ativo de distinção por parte de seus membros (BOLTANSKI, 1982).

Existiu uma imprensa para os executivos na França que exerceu um efeito homogeneizante de valores e de estilos e vida. No entanto ela só pôde exercer este efeito porque foi precedida pela formação de instituições destinadas a reformar a burguesia e a pequena burguesia de empresa inculcando-lhes os valores, os quais no estereótipo definissem a classe média americana, (BOLTANSKI, 1982, p. 187).

As primeiras escolas de management foram sustentadas pela agência europeia de produtividade, que a partir de 1956 organiza o envio de futuros professores para períodos de formação e um ano as universidades americanas e organiza também cursos de verão abertos aos professores que desejam se “familiarizar com o conteúdo e os métodos de ensino de executivos do outro lado do Atlântico.” (BOLTANSKI, 1982, p. 193). Tradução livre da autora.

O valor que a vanguarda do management compactua com as novas “tecnologias sociais” inspiradas da psicologia tem, ao menos parcialmente, a capacidade de conciliar exigências, justamente tidas por relativamente contraditórias, porque remetem a universos diferentes de práticas e de discursos, e em última instância a grupos sociais diferentes. De um lado o imperativo industrial reclama a racionalização, a disciplina de empresa, o respeito às hierarquias, e de outro lado exige a imaginação, a inteligência, a iniciativa e sobretudo a flexibilidade dos executivos. O management moderno instaura por sua vez, um tipo de relação

entre superiores e subordinados (executivos), sob uma forma controlada de “permissividade” que exclui, tanto a obediência cega quanto o conflito aberto e que está bastante associada , ao menos nas estruturas mentais, aos grupos “intelectuais” e aos “criadores” (BOLTANSKI, 1982, p. 201).

A introdução do “management”, das relações humanas, da dinâmica de grupo, do marketing e sem dúvida, mais profundamente, das representações do agente econômico como livre sujeito investido pelo “desejo” de êxito e de consumismo neles subjacente, contribuiu também, afirma Boltanski (1982), indissociavelmente a impor, particularmente entre os executivos, a superioridade das normas, dos saberes e de objetos associados, com ou sem razão, à cultura dos Estados Unidos e a fazer reconhecer como inelutável a evolução através de uma ordem social, em que a sociedade americana constituía a realização mais perfeita.

A homogeneização parcial de sistemas de valores e de estilos de comportamento, cuja “indústria do management” foi um dos seus instrumentos, permite notadamente compreender um dos aspectos remarcáveis do funcionamento das empresas multinacionais e transnacionais, que é a atitude de encontrar e constituir, nos países dotados de estruturas sociais e de tradições culturais relativamente diferentes, um pessoal de enquadramento suficientemente homogêneo, para tornar possível uma orquestração de políticas internas, de regras de gestão do pessoal e sem dúvida, para mais além, de hábitos profissionais (BOLTANSKI, 1982).

### **A modificação do ethos do executivo - A racionalização das carreiras**

Os instrumentos psicológicos de reeducação da burguesia francesa não teriam sido suficientes para operar as transformações quase miraculosas que esperavam os altos funcionários e os patrões modernistas, se as mudanças institucionais não tivessem contribuído paralelamente para modificar o ethos e particularmente o ethos econômico, a relação ao dinheiro e ao tempo, ao patrimônio, à poupança, ao consumo e ao crédito (mas também a escola) de frações importantes da burguesia e da pequena burguesia, afirma Boltanski. “A

racionalização das carreiras constitui em torno dos anos 1960, a preocupação dominante”. (BOLTANSKI, 1982, p. 220).

Destinada a responder a algumas necessidades frequentemente formuladas pelos executivos como: ser informado rapidamente de sua carreira, conhecer as avaliações de seus superiores sobre eles, ascender rapidamente a responsabilidades verdadeiras, entre outras, a racionalização de carreiras se dá ao mesmo tempo em que se desenvolvem as burocracias privadas.

Ela tem por função essencial reduzir as tensões que acompanham a “modernização” e a reestruturação do campo econômico, oferecendo à frações da burguesia e da pequena burguesia um sistema de segurança econômica e social, capaz de compensar o desaparecimento progressivo dos dispositivos que, no capitalismo familiar, asseguravam aos agentes uma relativa segurança e lhes permitiam, notadamente, ter o pulso sobre seu futuro (BOLTANSKI, 1982).

Em afinidade objetiva com o aumento do reconhecimento acordado ao título escolar, e mais geralmente à “competência”, por oposição à propriedade, o estabelecimento de “critérios objetivos” de carreira é necessário para manter a um nível elevado a “moral” dos executivos e evitar que o ressentimento ligado a ocupação de uma posição subalterna não os faça tomar por objeto, a arbitrariedade dos padrões. Enfim, a manipulação das esperanças de carreira é também um instrumento eficaz de gestão de executivos que contribui para a formação de seus investimentos profissionais e de seu sentido de competição (BOLTANSKI, 1982).

Na maior parte das grandes empresas, o acesso a posições de executivo implica a passagem por uma instituição, cujo papel principal é assegurar a integração do novato, tratando-se das escolas de vendas, escolas de graduação, das escolas de executivos, de estágios de acolhimento, de seminários de formação, entre outras. A inculcação sistemática do “espírito da casa” é particularmente necessária ainda que os novos executivos sejam destinados a exercer funções arriscadas e isoladas, como é o caso de engenheiros expatriados para as filiais da empresa nos países em desenvolvimento (BOLTANSKI, 1982).

Tudo é feito para mostrar aos executivos que a empresa está “atenta a seus problemas” para que eles se sintam em confiança e para que eles se confidenciem a

seus superiores. Mas cada um sabe que todas as oportunidades de reuniões, sejam profissionais, sejam sociais, são uma ocasião para serem avaliados por seus colegas, superiores e concorrentes, numa forma sutil de controle social (BOLTANSKI, 1982).

### **Qual a homogeneidade do grupo?**

O discurso sobre o management levou os executivos a tomarem consciência de sua existência como grupo e a partir daí se realizar. No início dos anos 1960, o grupo se reconhece nas instituições: centros de formação, seminários, caixas de aposentadoria específica, associações para o emprego, federação nacional de compras. Os executivos levaram a cabo a invenção de seu grupo social. “A figura do executivo, longe de chegar a seu fim se expande e se diversifica , integrando estes novos grupos, transformados em portadores da racionalização do management, no qual se pode ver uma das faces do processo secular da racionalização da vida” (CHÉRONNET; GADÉA, 2009, p.83). Mas isso não seria suficiente para garantir a coesão do grupo se a maior parte dos pequenos executivos e dos autodidatas, em particular, não aderisse à imagem socialmente dominante, ao estilo de vida, aos valores do grupo, se eles não tivessem o sentimento de figurar entre a elite, e se não acreditassem em construir uma carreira.

A categoria de executivos (cadres) não desaparece porque ela constitui justamente “um conjunto disperso”, escreve Boltanski (1982).

Desde então, o executivo está em todo lugar. O termo fez fortuna, designando categorias de assalariados muito extensa e diversa, indo do diretor geral à “secretária executiva”, do pesquisador de ponta ao chefe de atelier. Ser executivo é simplesmente escapar à condição proletária, não sujar as mãos.

“Eles representam e encarnam o princípio meritocrático. O executivo não é um proprietário nem um herdeiro, mas não é mais um simples agente técnico. Sua habilidade ultrapassa apenas a capacidade técnica, tanto quanto ele escapa da simples lógica da rentabilidade financeira. Ele permanece duplamente vulnerável, pego entre uma gestão de proximidade, repousando sobre sua legitimidade técnica e uma participação aos objetivos definidos pelos governos das organizações” (KARVAR; ROUBAN, 2004, p.18).

Hélène Chéronnet e Charles Gadéa constataam que o processo de categorização resultante a que certos profissionais sejam qualificados de executivos se propagou no curso do período recente no trabalho social, no ensino e nos estabelecimentos de saúde, justamente em profissões que se mantinham distantes dos imperativos de produtividade e rentabilidade, habitualmente inerentes à atividade de executivos de indústria. “Este processo está ligado à influência da ideologia liberal e à difusão de lógicas de racionalização de gestão, nas administrações e nos serviços públicos.” (CHÉRONNET; GADÉA, 2009, p. 73).

A este conjunto disperso é impossível, no entanto, definir características comuns. De um lado, porque as organizações que os representam, e que adquiriram direito de cidadania, são muito numerosas. E por outro, porque símbolos particulares são ligados ao executivo: um modo austero de se vestir, material de escritório, linguagem que testemunha certo tipo de inserção profissional, nomenclatura codificada que é, aliás, desprovida de significado: chefe de projeto, chefe de produto, diretor de marketing, executivo técnico-comercial.

Por outro lado, o executivo está ligado à empresa não somente pela retribuição, mas por um engajamento de fidelidade recíproca. Ele faz corpo com ela, e esta absorção é reconhecida pelos direitos particulares. Assim se explica o inchaço extraordinário do número de executivos em alguns anos, até ao ponto em que eles comandam apenas a eles mesmos. “O estatuto social dos executivos está estreitamente ligado à ideia de uma organização do trabalho. Ele tem uma competência particular, permitindo fazer trabalhar em equipe, pessoas de competências e talentos diferentes e ajustar recursos humanos ou técnicos dentro de conjuntos complexos. Os executivos são a organização” (KARVAR; ROUBAN, 2004, p.17).

Não existe consciência de classe própria a esta categoria, segundo Boltanski (1982). A homogeneidade não existe e os executivos se compõem de uma miríade de identidades, em que os engenheiros representam apenas um dos subgrupos. No entanto, como analisa Boltanski, o grupo executivo se percebe e se vê como um conjunto coerente e unido, que repousa sobre o poder atrativo do título. Ser executivo funda a unidade simbólica do grupo. Na realidade, objetivamente, cada um sabe bem e tem a plena consciência da extraordinária distância que existe e opõe os

executivos dirigentes, vindos de grandes universidades, e os executivos autodidatas (BOLTANSKI, 1982).

Boltanski afirma que a categoria de executivos repousa sobre a ilusão à qual eles aderem. Cada qual crê em suas chances, e a própria existência da categoria executivo repousa sobre a ideia de mobilidade. Ser executivo é finalmente estar numa perspectiva ascensional permanente. Perspectiva por sua vez potencialmente real e estatisticamente fraca (BOLTANSKI, 1982).

Bouffartigue e Gadéa consideram os executivos como assalariados antes de tudo, vivendo da venda e da colocação de sua capacidade de trabalho à disposição dos empregadores e também de uma relação de subordinação. Tornaram-se executivos devido a seus estudos superiores – perfil dominante do expert ou do profissional, ou pela promoção em curso da vida ativa – perfil privilegiado no enquadramento hierárquico subalterno em que seu empregador lhes delega uma parcela de autoridade e lhes reconhece algumas formas de autonomia associadas a esperanças de carreiras (BOUFFARTIGUE; GADÉA, 2000).

### **3.3.4 O/A executivo/a global**

Como apontado anteriormente, a categoria de executivo surge a partir da categoria de gerentes e se fortalece devido a um trabalho e um esforço dos profissionais qualificados investidos na função, sobretudo dos engenheiros.

Estes profissionais passam a ser requisitados para auxiliar no processo de implantação de filiais das ETN's, sobretudo no período do pós-segunda guerra mundial, período de grande expansão destas empresas. De fato, a mobilidade internacional dos executivos tornou-se fundamental para viabilizar o processo de expansão internacional das ETN's.

Profissional considerado estratégico para as ETN's, o executivo das matrizes, conhecedores do negócio e da cultura da empresa é o primeiro a ser requisitado para gerenciar os negócios/projetos das filiais, a fim de impor o “estilo da matriz”, treinar uma nova equipe no país hospedeiro, enfim participar da implantação da

nova empresa no exterior. Sua expertise, tempo de casa e a mobilidade internacional que oferece, fazem dele uma peça chave no jogo de poder engendrado pelas ETN'S.

Dessa forma, podemos afirmar que o surgimento da categoria executivo global coincide com o período de expansão internacional das ETN's, uma vez que esses profissionais emergiram para viabilizar, num primeiro momento, a instalação dessas empresas no exterior. Esses profissionais têm sido transferidos de um país a outro (expatriados) para atender as necessidades destas empresas. Isso não é um fenômeno novo nem atual, porém é bem real e capaz de produzir fortes consequências na vida e no trabalho destas pessoas. É um assunto que tem motivado muitos pesquisadores que se ocupam em entender as relações destes profissionais, homens e mulheres, no mundo da vida e do trabalho. Entre estes pesquisadores julgo pertinente referenciar alguns trabalhos importantes, entre artigos, teses e dissertações, cujas temáticas atravessam a questão do executivo expatriado (BUENO, 2004; BUENO, 2010; LÓPEZ-RUIZ, 2004; TREVISAN, 2001; MAGALHÃES, 2008; BORGES, 2011; GRÜN, 1990).

Os autores supracitados abordam a questão do trabalho em equipes multiculturais, a experiência de expatriação, a formação do ethos do profissional expatriado, os desafios e oportunidades da experiência de expatriação e a simbologia que permeia a experiência do executivo, tanto para brasileiros quanto para estrangeiros.

Na dissertação de Lino Trevisan (2001), pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, o autor analisa a interculturalidade no ambiente empresarial. Em sua pesquisa Trevisan aborda as relações entre brasileiros e alemães na fábrica da Volkswagen-Audi de São José dos Pinhais-PR.

Partindo de uma fundamentação teórica sobre cultura, interculturalidade, diversidade cultural e cultura organizacional, o autor se debruça sobre as representações dos profissionais brasileiros e alemães sobre a cultura dos dois países. Trevisan identifica uma série de dificuldades na construção de um ambiente intercultural organizacional na empresa pesquisada e aponta para a necessidade de maior preparação dos profissionais que irão trabalhar em equipes multiculturais. Essa preparação, que no entender de Trevisan constitui a peça fundamental para o

maior entrosamento dos profissionais e maior rendimento no trabalho, deveria compreender: a formação de uma postura de receptividade para ouvir, respeitar e entender o outro em suas ações e em sua cultura. Dessa forma o autor adverte sobre a importância da questão cultural para um trabalho eficiente nas ETN's que atuam com equipes multidisciplinares e multiculturais (TREVISAN, 2001).

Janaína Bueno, em sua dissertação de mestrado de 2004, analisa o processo de expatriação do ponto de vista da integração de culturas no ambiente organizacional, apresentando um estudo de caso realizado na empresa Renault em Curitiba. Em suas conclusões a autora aponta falhas no programa de gestão do expatriado pela empresa. Segundo a autora a integração cultural no ambiente organizacional não estava sendo atingido em sua plenitude, pois a empresa se concentrava mais no processo burocrático do deslocamento dos executivos e de suas famílias e menos em sua integração/adaptação no ambiente da empresa e da sociedade. Bueno chega até a esboçar um modelo de programa de expatriado que, segundo ela, poderia viabilizar de forma mais eficiente a integração de culturas (BUENO, 2004).

Explorando mais profundamente a temática da expatriação Bueno desenvolve em 2010, uma tese de doutorado em administração da FGV, em que analisa o trabalho de brasileiros e estrangeiros na formação de um cotidiano organizacional intercultural. Nessa tese a autora realiza pesquisas em três empresas diferentes, multinacionais centenárias com sedes administrativas no Brasil. O objetivo foi analisar a formação do cotidiano intercultural entre os profissionais locais e os expatriados. Como resultado de sua pesquisa Bueno identificou junto aos entrevistados a percepção da diversidade cultural como capital para o enriquecimento organizacional. No entanto, a autora ressalta que nenhuma das três empresas pesquisadas possui qualquer política definida para o processo de aprendizagem organizacional que se dá no ambiente multicultural e entre equipes multiculturais. Não há registro das práticas das interações que possam subsidiar novas políticas e práticas da mobilidade internacional.

Outro ponto focado pela autora foi o reconhecimento da importância da vida familiar do expatriado para a compreensão de seu desempenho na empresa,

muito embora ela não tenha explorado a questão e tenha citado esta lacuna como uma limitação da sua pesquisa. (BUENO, 2010).

Analisando o ethos do executivo de transnacionais, encontramos a tese de sociologia da Unicamp, do argentino Osvaldo Javier López-Ruiz de 2004. O autor desenvolve uma extensa pesquisa abordando: o sujeito econômico em Werner Sombart; o espírito do capitalismo como fenômeno de massas em Weber; o empreendedor como “mecanismo econômico em Shumpeter; o capital humano e a corporação e o capitalista humano.

Após elencar um referencial teórico, o autor apresenta algumas reflexões importantes sobre o ethos do executivo de transnacionais, bem como de todos os outros trabalhadores no sistema capitalista contemporâneo. O autor reforça o fato de que este ethos foi construído e internalizado pela sociedade, a partir de um conjunto de saberes legitimados pela ciência e que se tornaram um credo para os indivíduos. Partindo da análise da teoria do capital humano de Schultz, López-Ruiz adverte para a conformação da corporação contemporânea e do “espírito” que nela prevalece: “o homem enquanto “capitalista humano” torna-se necessariamente e ao mesmo tempo uma forma de capital” (2004, p.316).

Segundo e seguindo este “espírito” dominante nas corporações capitalistas, o homem passa a se aceitar como o “material” de que se nutre um sistema econômico, afirma o autor. Apoiando-se nesta análise ele afirma que

o capitalismo, nesta fase de seu desenvolvimento, precisa (e se serve) de nossas cabeças, de nossas energias e de nossa dedicação, e tudo porque aceitamos com entusiasmo ser capitalistas de nós mesmos, porque aceitamos sem mais, o que nossas capacidades, habilidades e destrezas são nossa “terra imaterial”, o lugar onde investimos nosso principal capital.(LÓPEZ-RUIZ, 2004, p. 318).

“O capitalismo hoje requer inúmeros empresários de si próprios, de cada um gerenciando sua carreira, investindo em capital humano, como empreendedores capitalistas de nossas vidas-empresas”, completa o autor. (2004, p.316).

Concluindo, López-Ruiz ressalta que, os repertórios de explicação da realidade acabam constituindo uma “espécie de credo social” (de conteúdo dinâmico), que se apoia na socialmente reconhecida autoridade dos *experts*. Estes

repertórios, segundo o autor podem se parecer às vezes com um discurso religioso - para estabelecer determinadas representações normativas, e acabam alinhando a conduta dos indivíduos numa determinada direção. Mas o autor também destaca que tais representações não são neutras, nem contam com a “objetividade” do saber científico, que muitas vezes se empenham em ostentar. Importante aqui é lembrar que aquilo que ordena e orienta esses repertórios é o próprio “espírito do capitalismo”, reforça o autor. (2004, p. 327).

O afã do lucro objetivado passou a fazer parte, assim na nossa sociedade, de uma forma de comportamentos, de uma ordem normativa interiorizada, do conjunto de princípios e valores pelos quais conduzimos nossas vidas, de um ethos que podemos caracterizar (que podemos caricaturar mais diretamente) a partir dos executivos das transnacionais (López-Ruiz, 2004, p.331).

É o mesmo autor que conclui afirmando: o que antes era até repulsivo, acabou, a partir de um determinado momento, ser possível, pensar as pessoas como riqueza, como algo que se pode medir e contabilizar (2004).

Analisando a expatriação sob outro enfoque, referencio aqui um artigo da doutoranda da FEA/USP Jacqueline Florindo Borges, intitulado “Missão e carreira em terras estrangeiras: a expatriação verde e amarela de gestores corporativos”. Neste artigo a autora faz uma crítica às abordagens de ajustamento, presentes nos estudos de gestão estratégica internacional de recursos humanos (GEIRH). Borges detectou que a abordagem predominante na GEIRH volta-se para os estudos que buscam o ajustamento intercultural a partir de técnicas pré-concebidas que, ao invés de promover a integração com o outro, estimulam o preconceito e o conservadorismo nas relações dos profissionais com outras culturas (BORGES, 2011).

A autora defende a tese da expatriação como uma experiência multifacetada que se constitui numa etapa de transição da construção das carreiras internacionais. Sua pesquisa reforça a importância dos aspectos pessoal, familiar, profissional e contextual como diferentes dimensões que devem ser consideradas no processo de expatriação. Como uma limitação dos estudos sobre expatriação, a autora faz a crítica das pesquisas em administração internacional de Recursos Humanos, que

ainda não deram a devida atenção aos aspectos específicos da expatriação de profissionais de países emergentes para os países desenvolvidos (BORGES, 2011).

Da leitura dos trabalhos citados pode perceber que existem muitas lacunas nos processos de gestão internacional de recursos humanos das ETN's. O foco da GEIRH é o ajustamento do profissional visando a sua produtividade na empresa, e muito pouco voltada à formação de um ambiente de aprendizagem intercultural. Estratégias e táticas são desenvolvidas visando à adaptação dos executivos expatriados, mas aspectos importantes dessa experiência de expatriação, como a vida pessoal e familiar dessas pessoas e de suas famílias, tem sido totalmente negligenciados pelas empresas, ficando sob a responsabilidade exclusiva dos próprios executivos.

Certo é que a mobilidade internacional requerida pelas ETN's produz uma série de especificidades nas relações de trabalho e na vida de seus executivos, que se veem impelidos a constantes mudanças de países, a fim de atender aos desígnios das empresas, gerando muitas vezes conflitos no ambiente de trabalho, e até mesmo crises existenciais, que transbordam para além dos muros das empresas.

Dizendo de outra forma, a expatriação tem sido desenvolvida como uma exigência da internacionalização do capital, se apoiado nas crenças do capital propagado pela teoria do capital humano de Schultz, muito embora não esteja sendo vista pelas empresas como uma experiência multifacetada, capaz de promover um verdadeiro ambiente intercultural nas ETN'S, sendo mais uma estratégia voltada a fins específicos (expansão de mercados), do que propriamente um meio de promover o crescimento e consolidação de carreiras internacionais.

As próximas seções apresentam os dados da pesquisa de campo e sua interpretação.

## **4 O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO**

Esta seção trará os resultados da pesquisa de campo, que serão apresentados de forma dialogada com autores escolhidos para realizar sua interpretação. Enfocará o processo de expatriação no discurso das empresas e segundo a percepção dos executivos/as globais entrevistados/as.

Início a seção apresentando uma caracterização do processo de expatriação, a partir dos dados coletados junto às profissionais de Gestão Internacional de Recursos Humanos, e ex-gestor cultural de ETN's sediadas no Paraná – em Curitiba e em Campo Largo.

### **4.1 O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO NO DISCURSO DAS EMPRESAS**

Como pude constatar nas entrevistas, o executivo ou a executiva global provém de várias áreas de formação, sendo a maioria oriunda da engenharia. A idade, como visto anteriormente, também varia muito, recaindo a escolha do profissional a ser expatriado, muito mais em função das competências exigidas pelo projeto no exterior do que por sua faixa etária.

A partir das entrevistas com gerentes de mobilidade internacional foi possível traçar um panorama do processo de expatriação, segundo os critérios das empresas, que relato a seguir.

#### **4.1.1 Promovendo a expatriação – critérios das empresas**

Cada empresa define seus critérios, quando se trata de montar o perfil do profissional passível de ser expatriado. Isso vai depender muito da experiência de internacionalização das empresas. As empresas com maior antecedência em internacionalização falam em programas de desenvolvimento de carreira do

executivo/a global. Segundo as gerentes, os profissionais podem se expor internacionalmente, apresentando sua mobilidade nos documentos onde são avaliados individualmente pelas empresas e se capacitar para isso. Por outro lado, há uma identificação e uma seleção pelas empresas, por parte de chefes e diretores, dos possíveis candidatos a viver a experiência de expatriação. Não há preferência para o sexo masculino, foram enfáticas em afirmar as gerentes de mobilidade internacional. No entanto elas disseram que são poucas as mulheres que se disponibilizam para a mobilidade, talvez pelas limitações e opções de cada uma. 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. No discurso das empresas entrevistadas, maternidade e família não parecem ser impedimentos para a expatriação. Pelo menos não para os homens. Há empresas que preferem que o expatriado tenha uma família que o acompanhe ao exterior, pois facilita sua adaptação. Há inclusive manuais de management indicando os pré-requisitos para uma expatriação de sucesso, apontando claramente a disposição incontestável do cônjuge e dos filhos para a mobilidade

Na época de sua implantação as ETN's em Curitiba trouxeram muitos executivos expatriados, mas atualmente fala-se já na terceira geração de gestores dessas empresas, com um número bastante reduzido de estrangeiros. A empresa sueca, por exemplo, com mais de 30 anos no Brasil já trouxe muitos expatriados nas primeiras fases de implantação, a maioria suecos, vindos diretamente da matriz. Em 1998 havia 36 famílias, hoje estão em Curitiba apenas oito, na alta direção.<sup>17</sup>

Há o caso de uma empresa transnacional francesa em Curitiba que mantém, hoje, em seu quadro gerencial e técnico, um contingente de 50 executivos expatriados, entre franceses, argentinos e japoneses, para um número de 350 a 400 executivos e 5000 funcionários.

Outra empresa francesa, radicada na região metropolitana de Curitiba, desde a década de 1970, mantém em seus quadros sempre uma diretoria francesa e hoje

---

<sup>17</sup> Em Curitiba ocorreram duas fases importantes de implantação de grandes ETN'S – na década de 1970 e depois na década de 1990, com a expansão do setor automotivo.

conta com 6 famílias expatriadas, dentre as quais, apenas uma família com o profissional do sexo feminino, oriunda da América Latina.

#### **4.1.2 Faixa etária dos expatriados/ duração da expatriação**

Geralmente a empresa entende que a faixa de idade ideal para expatriação fica entre 30 e 40 anos, subentendendo-se que nessa idade o profissional já tenha uma permanência de 5 a 10 anos na empresa, domina pelo menos a língua inglesa e possui as competências necessárias para desempenhar bem seu papel no exterior. No entanto existem expatriados em Curitiba na faixa dos 70 anos - alta direção, numa empresa sueca, por exemplo. Profissionais acima de 40 até sessenta anos podem ser também expatriados, mas se situam numa faixa menos procurada, afirmam os gerentes de RH entrevistados. Há também o caso de executivos seniores, que ainda possuem mobilidade internacional devido à raridade de sua especialidade.

Já a determinação do período a ser vivido no exterior depende das funções e cargos a serem desempenhados e dos projetos a serem implantados. Cargos de diretoria e ou para implantação de um projeto, geralmente permitem/requerem prazos entre 4 e 6 anos. Para cargos mais técnicos no nível de gerência, esse prazo gira em torno de 2 anos, podendo ser estendido para mais 2.

Além da capacidade técnica está em jogo também a competência política das partes, em trabalhar com consórcio de empresas de nacionalidades diferentes, com visões técnicas e políticas diferenciadas. O ambiente do trabalho e a situação política do país contam também, na definição dos períodos a serem vividos no exterior.

### **4.1.3 Como ocorrem as expatriações**

Há três formas de ocorrer a expatriação: oportunidade, carreira ou convite, considerando-se expatriação perfeita aquela feita pelo convite. Interessados, homens e mulheres, podem se expor internacionalmente, procurando oportunidades, dentro ou fora da empresa. Algumas ETN'S disponibilizam essas oportunidades na intranet da empresa para consulta.

Neste último caso, há uma procura realizada pelos profissionais de RH de todo o mundo, do executivo/a com o perfil desejado por uma determinada ETN, que seria a modalidade do convite.

Há o desenvolvimento de carreiras, acompanhado e incentivado pelas empresas, na capacitação/preparação do profissional para ser expatriado. Capacitação e preparação esta que, como se verá adiante, depende muito mais do trabalho e esforço do próprio profissional do que de investimentos da empresa.

### **4.1.4 Gestão da expatriação – “pacote” de benefícios/compensações**

O processo de gestão da expatriação consiste no apoio oferecido ao expatriado e sua família, desde a chegada ao país de destino até o retorno ao país de origem. Isso inclui auxílio com documentos na chegada, escolha de moradia e escola para filhos, quando é o caso. Os pacotes de benefícios são semelhantes entre as empresas contatadas, segundo os gerentes de RH e os profissionais entrevistados, com pequenas variações em cada caso.

Geralmente são oferecidos para os expatriados: moradia (apartamento ou casa) que varia em função do tamanho da família e da função/posto do profissional; um salário no país de origem e outro no país de destino, semelhante ao salário dos colegas nacionais. Esse salário varia em função do cargo, mas também em função

do grau de periculosidade e das condições de infraestrutura do país de destino. Quanto mais perigoso<sup>18</sup> o país maior o salário, por exemplo.

### **Auxílio educação**

As empresas geralmente oferecem também a mensalidade da escola dos filhos. Quanto à escolha da escola de filhos, geralmente as famílias francesas em Curitiba, têm um comportamento diferente das famílias de brasileiros na França e em outros países.

Os franceses em Curitiba preferem, em sua maioria, colocar os filhos numa escola nos moldes franceses, mantida pela empresa empregadora: currículo e língua francesa. Há exceções, onde se opta por uma escola próxima da casa e uma convivência com os nacionais, isso quando as crianças são ainda pequenas, em nível de jardim de infância e pré-escola.

Por outro lado, os brasileiros em Paris e expatriados para outros países têm uma postura diferente. Procuram colocar os filhos em escolas francesas ou internacionais com língua inglesa. Assim vão permitir aos filhos o aprendizado de uma segunda língua. Dificilmente procuram uma escola de língua portuguesa para os filhos. Exceção se faz aos portugueses na França que colocam seus filhos no liceu internacional na seção portuguesa para permitir o cultivo da língua e cultura nacionais, no que são subsidiados pelo governo de Portugal.

Os brasileiros expatriados desejam aproveitar a estadia na França para propiciar uma educação europeia para os filhos, segundo eles um grande ganho da expatriação, favorecendo a aquisição de uma cultura internacional.

Quanto aos franceses expatriados para o Brasil, eles não demonstraram ter interesse numa educação brasileira para os filhos. Desejam manter o padrão europeu de educação, mesmo na expatriação. Isso porque eles saem em missão

---

<sup>18</sup> País perigoso neste caso refere-se a problemas políticos internos como guerra civil ou ameaças, instabilidade econômico-financeira do país, ocorrência de epidemias, assaltos, ou mesmo carência de infraestrutura adequada aos executivos e familiares, como o caso de alguns países africanos.

para o exterior, tendo em mente voltar para a França, para os filhos poderem concluir os estudos com a mesma qualidade.

Em Curitiba há o caso de uma escola importante e conhecida que oferece classes para os filhos de franceses, seguindo exatamente o currículo da França. Chegam a manter classes com 2, 3 alunos, devido às diferenças de idade.<sup>19</sup> Neste caso a escola é mantida pela empresa francesa para os filhos de seus executivos, chegando a custar até 22 mil euros por criança, por ano.

### **Outros benefícios**

Além dos benefícios já citados, algumas famílias recebem carro com combustível e telefone celular por conta da empresa. Aulas do idioma nacional são oferecidas aos executivos e aos cônjuges, não extensivas aos filhos. A carga horária das aulas do idioma local, segundo as empresas transnacionais em Curitiba, também varia: algumas empresas oferecem para os executivos/as, até 400 horas, outras apenas 200 horas, sendo as horas/aula para o cônjuge, sempre em menor quantidade, às vezes apenas 30 horas/aula. 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 estrangeira de 2 a 3 meses, ainda no país de origem. Há também uma viagem por ano para toda a família nas férias para o país de origem.

O “pacote” de benefícios é desenvolvido inteiramente pelas matrizes das ETN’s, sem qualquer chance de negociação por parte das famílias expatriadas. Geralmente elas 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 estrangeiras não querem mais retornar aos seus países de origem no final do contrato, pois no Brasil as casas são maiores, há empregadas domésticas, um clima favorável, muitas praias, as frutas, a carne abundante...

---

<sup>19</sup> 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.

Existem casos em que o profissional chega a se desligar da empresa para ficar no Brasil. Ou prefere perder os benefícios e fazer um 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. Ocorrem muitas separações neste meio. Tanto há esposas retornando mais cedo com os filhos aos países de origem, quanto há maridos abandonando esposas profissionais no exterior, afirmaram as gerentes de RH.

Alberto, ex-gestor cultural de empresa francesa em Curitiba, aponta uma explicação para as separações que ocorrem entre os executivos/as globais. Ele assim se expressou:

*O profissional vem e acaba se escondendo no trabalho. A mulher tem de fazer o resto. Aprender o idioma, cuidar da casa dos filhos, educação... A mulher é uma bagagem..tem de se virar sozinha. A mulher tá em casa, não fala nada...As dificuldades maiores estão com as mulheres.*

Pelas falas dos profissionais relacionados percebi que o “pacote” de benefícios oferecido pelas empresas constitui-se em uma atração/motivação expressiva para a decisão de expatriação das famílias. Os benefícios materiais são atraentes, mas pelo exposto, as empresas não tem oferecido uma preparação mais complexa para as famílias, sobretudo para os cônjuges. Os desafios de diversas naturezas que surgem no país estrangeiro, a sobrecarga de responsabilidades e muitas vezes o isolamento social, que requerem dos cônjuges grandes esforços para superá-los, muitas vezes sem a participação do esposo profissional, têm causado o desgaste físico e emocional dos cônjuges, resvalando nas relações conjugais e de parentalidade, questão que será abordada em seção específica.

## 4.2 A EXPATRIAÇÃO SEGUNDO OS EXECUTIVOS/AS GLOBAIS – OS

### ANTECEDENTES

Nesta seção será apresentada a percepção dos executivos/as quanto ao processo de expatriação. Será elencada a habilitação profissional dos executivos/as,

seu capital imaterial; sua motivação e preparação para a expatriação e aspectos da gestão da expatriação pelas ETN's.

#### **4.2.1 A moeda de troca do executivo/a global - o capital imaterial**

Os executivos/as globais dedicam a maior parte do seu tempo e de seus esforços ao trabalho, que constitui, na visão da maioria, em parte importante na construção de sua identidade.

Mas como entender a sua entrada e permanência nas ETN's, ante a concorrência com outros profissionais? Quais as condições que garantem o ingresso e a ascensão destes profissionais na esfera internacional? O que este profissional tem para oferecer às ETN's, que faz deles os "valetes", profissionais de confiança (BOUFFARTIGUE, 2001), elites da globalização (WAGNER, 1998) destas empresas?

Na verdade, o que garante a entrada e a ascensão destes profissionais nas ETN's é o fato deles serem portadores de um conjunto de competências, e habilidades nas esferas sociais e culturais que ultrapassa o saber técnico, e que os habilita aos cargos de executivos/as globais, conforme apontam Karvar e Rouban. (2004).

A este conjunto de competências foi dado o nome de 'capital humano' que, adotado pelas organizações, passou a ser valorizado e até contabilizado como recurso da empresa. O portador deste 'capital', passa a se ver como um 'capitalista humano', transformando-se ele mesmo em uma forma de capital, que é oferecido às empresas, (LÓPEZ-RUIZ, 2004), em troca de benefícios almejados. Para garantir seu lugar no mercado de trabalho, estes profissionais desenvolvem um extenso programa de preparação, seja na universidade, seja em viagens internacionais, seja em constantes processos de aquisição de competências, para manter sempre atualizado seu 'capital humano', sua moeda de troca no mercado de trabalho.

O conceito de capital humano foi criado pelo economista Theodoro Schultz nos anos de 1956-57 face à sua perplexidade ante o fato de que os conceitos por

ele utilizados para avaliar capital e trabalho se revelavam inadequados para explicar os acréscimos que vinham ocorrendo na produção. Partindo do pressuposto de que o componente da produção que decorre da instrução é um investimento em habilidades e conhecimentos que aumenta as rendas futuras, semelhante a qualquer outro investimento em bens de produção, Schultz define o capital humano como o montante de investimentos que uma nação ou indivíduos fazem na expectativa de retornos adicionais futuros. (SCHULTZ, 1973).

Cabe mencionar que este conceito de capital humano foi incorporado pela literatura econômica na década de 1950 e foi grandemente utilizado pela burguesia mundial, para explicar o fenômeno da desigualdade entre as nações e entre indivíduos e classes sociais. O que a teoria não explica, conforme Frigotto são os reais fundamentos produtores da desigualdade que são a propriedade privada dos meios e instrumentos de produção pela burguesia ou classe capitalista e a compra, numa relação desigual, da única mercadoria que os trabalhadores possuem para proverem os meios de vida seus e de seus filhos – a venda de sua força de trabalho (FRIGOTTO, 2006).

Nas décadas seguintes os conceitos de “sociedade da informação e do conhecimento” acabaram por sustentar ainda mais a teoria do capital humano de Schultz. Daniel Bell (1999) e Castells (2000) anunciavam o aparecimento de uma “nova era”.

O cerne das transformações que estamos vivendo atualmente está para Castells nas tecnologias da informação, processamento e comunicação, que têm a mesma função propulsora que teve a energia na sociedade industrial. O essencial da atual revolução tecnológica, porém, não são segundo o autor, o conhecimento e a informação em si, mas a sua aplicação para a geração de novos conhecimentos e instrumentos de processamento de informações (CASTELLS, 2000).

Daniel Bell oferece outra abordagem da questão. Para ele, o homem sempre se comunicou desde os tempos mais primitivos, e cada inovação tecnológica trouxe novas concepções de espaço e tempo. O que o autor considera diferente agora é que a “nova era da informação” não é mais baseada na tecnologia mecânica, mas na tecnologia intelectual, e que a nova concepção de tempo e espaço rompeu os limites geográficos, com a característica de ser em tempo real. (BELL, 1999).

No caso dos executivos/as globais sua moeda de troca no mercado de trabalho consiste justamente deste capital imaterial, formado não apenas por suas competências, mas também por suas habilidades sociais, humanas e culturais, que lhes permite trabalhar em equipes multidisciplinares e multiculturais. Deles também é esperada uma mobilidade internacional, acompanhada de uma capacidade própria de adaptação a outros países.

O estudo da mobilização de um 'capital internacional' no trabalho atesta bem a dificuldade em separar as dimensões profissionais e familiares, sociais e pessoais, práticas e simbólicas, das experiências internacionais. As carreiras no estrangeiro, mais ainda que as carreiras nacionais repousam sobre a mobilização de competências que ultrapassam os saberes técnicos. A integração no meio dos negócios internacionais requer a adoção de normas de comportamento, de códigos de sociabilidade e finalmente de um estilo de vida indissociável das obrigações profissionais (WAGNER, 1998).

Além disso, cabe dizer que este conjunto de saberes e habilidades, que se constitui na porta de entrada para este segmento do mercado, é deixado única e exclusivamente sob a responsabilidade do próprio profissional, que deve então zelar pelo seu 'patrimônio', fazê-lo aumentar sucessivamente, a fim de continuar atraente ao mercado.

Neste sentido uma característica ressaltada por muitos entrevistados foi o status da universidade cursada, que opera ainda na concepção das empresas, como um diferencial do 'capital humano' do executivo/a global.

Alguns executivos/as entrevistados/as reforçaram possuir este diferencial, o que para eles representa um motivo de orgulho, e porta de entrada para a carreira internacional, como pude perceber.

Carlos e Tiago, ambos executivos franceses da área de administração com experiência de expatriação no Brasil, fizeram questão de ressaltar a excelência das universidades que frequentaram na França, tanto na graduação quanto na pós-graduação e que serviram de referenciais em sua carreira. Ambos ocupam atualmente posições elevadas na hierarquia das ETN's em que trabalham e percebem sua ascensão como decorrente de sua formação privilegiada.

Foi com orgulho que Carlos relatou cursos e universidades frequentados: Curso de Administração e Mestrado em Direito na França, MBA em finanças na Suíça. Domina os idiomas inglês, português e alemão. Segundo ele, na década de 1980 na França os pais que queriam colocar os filhos nas melhores universidades faziam-nos estudar alemão, ainda hoje uma língua muito valorizada pelos franceses.

O mesmo ocorreu na entrevista com Tiago, que relatou ter frequentado a Sorbonne em Paris e feito MBA em gestão e logística de transportes internacionais.

Assim como o status da universidade, o domínio de línguas estrangeiras, sobretudo da língua inglesa, também atua como um diferencial que habilita os profissionais a uma carreira internacional.

Alguns executivos informaram dominar entre três a quatro idiomas devido às expatriações que vivenciaram, como foi o caso de Melissa, engenheira química, colombiana, que é fluente nos idiomas japonês, inglês, francês e português, além de sua língua materna, o espanhol. Aos trinta e seis anos, pode-se dizer que Melissa investiu em seu 'capital humano' tendo cursado um MBA na França e vivenciado duas expatriações, para o Japão e França. Ainda assim ela acredita que sua expertise será utilizada pela empresa apenas na América Latina. Em sua palavras,

*A Colômbia não é tão importante como o Brasil, por exemplo, então eu não sou tão interessante para a empresa (francesa). Sou vista apenas como uma pessoa da América Latina, mas que podem utilizar o meu trabalho no resto da América Latina. Na França como estrangeira não poderia ter uma boa carreira. É um pouco da cultura, não te acolhem.*

Ressalto que entrevistei alguns profissionais, formados em universidades brasileiras, tanto privadas quanto públicas, para quem a pós-graduação realizada em universidades de excelência, geralmente na França, é que foi motivo de maior destaque de sua parte. Foi o caso do casal Ronaldo e Míriam, brasileiros da área de informática e computação que conseguiram aproveitar sua expatriação em Paris para cursar um mestrado nas áreas específicas.

Para muitos dos executivos/as entrevistados/as a pós-graduação se tornou uma opção quase incontornável para se garantir a sua permanência e ascensão nas empresas.

Outra, porém é a percepção do brasileiro Roberto, engenheiro, trabalhando na França em filial de ETN brasileira, que faz uma comparação entre os executivos brasileiros e os franceses:

*No Brasil o profissional continua sempre a estudar, a se capacitar para se manter competitivo no mercado de trabalho. Já os franceses se acomodam num emprego, e não continuam a estudar. São muito protegidos pela legislação.*

Cabe dizer que esta afirmação de Roberto pode estar mais situada na empresa onde ele atua e não se verificou totalmente nesta pesquisa. Mesmo para os executivos/as que relataram ter uma longa permanência na mesma empresa, a questão do conhecimento e da aquisição de novas competências esteve muito presente em seus relatos, constituindo-se em uma das maiores motivações para as expatriações vividas.

Os depoimentos anteriores testemunham a percepção dos executivos/as a respeito da importância do seu 'capital humano' como moeda de troca no sistema capitalista de produção, nos moldes já apresentados por López-Ruiz (2004).

Cabe apontar que o capital humano dos executivos/as, em forma de competências que são colocadas em ação nas empresas, e que ultrapassa a sua formação acadêmica, se constrói socialmente também no próprio ambiente de trabalho, não só pelas habilitações individuais, mas também pelas autorizações que são conferidas aos indivíduos nas organizações, significando 'o vir a ser' no trabalho, como reforça Bercot (1999).

Além das competências e habilidades, a mobilidade internacional oferecida pelos executivos/as globais é também parte de sua moeda de troca. Isto se traduz pela aceitação incontestada dos 'convites' de expatriação, colocados pelas empresas como uma situação promotora de novas competências necessárias e pela aceitação de uma carga de trabalho excessiva, para dar conta das exigências das empresas, ainda que vistas pelos executivos como 'naturais'.

Nesta perspectiva, o indivíduo passa a ser considerado um recurso da empresa, um capital a ser utilizado para a dinamização dos resultados econômicos esperados. No entanto, a empresa não investe na capacitação dos executivos/as, conforme constatado nesta pesquisa, esperando que os mesmos cuidem de seu

'capital humano', imputando assim, aos profissionais, o custo de sua própria excelência no trabalho.

Essa ideologia acaba gerando insegurança nos profissionais, que sabem que são substituíveis a qualquer momento por alguém 'melhor preparado', levando-os a dedicar um tempo considerável na manutenção de seu 'capital humano', seja aceitando pesadas cargas de trabalho nas empresas, seja dedicando-se ao aprendizado continuado fora delas, seja aceitando os 'convites' de expatriação.

Ressalto que a excelência no trabalho, exigida destes profissionais cobra deles um alto custo, seja em sua saúde física ou psíquica, seja em suas relações sociais e familiares, questões que são discutidas por pesquisadores da área de psicodinâmica do trabalho e da sociologia clínica.

Ainda que não façam uma ligação direta entre seus esforços pessoais e sua saúde, os executivos/as globais vivem uma situação constante de autoexigências para cumprir as metas das empresas. É o que revela Melissa em seu depoimento:

*Tenho que conhecer mais a área de compras e fui chefe de meus colegas. Foi difícil com alguns porque passei muito rápido a chefe engenheira e esses passos grandes nos desgastam emocionalmente. Eu gostaria de não ter uma troca tão rápida no futuro, para que tenha tempo de desenvolver as competências necessárias.*

O português Fernando, engenheiro mecânico trabalhando na França, também não reconhece a relação entre seu trabalho e sua saúde física e mental. Perguntei sobre saúde. Ele disse que não teve nada nas expatriações. No entanto reparei que ele roia as unhas, bem pequenas. Tanto ele quanto a esposa se esforçaram para passar uma imagem de plena adaptação, sem traumas de expatriação. No entanto a esposa confidenciou que ele sofre de insônia, fica nervoso...

Claudio, português relatou viver em constante tensão nas expatriações que vivenciou, nem tanto pelas exigências do trabalho em si, mas pelas cobranças da família que reclamavam de sua pouca presença em casa. Ele relatou que trabalha de 10 a 12 horas na empresa e ainda leva trabalho para casa, o que é motivo constante de discussão com a esposa.

Carlos, francês, mostrou-me o aparelho “Blackberry” sobre a bancada da cozinha. Segundo ele a empresa não cessa de enviar emails e solicitações, mesmo nos finais de semana e fora do horário de trabalho, mas reiterou que ele é disciplinado e não olha nem atende a estas chamadas. Sua esposa posteriormente afirmou que ele fica muito tenso e nervoso devido ao trabalho.

Enquanto me concedia a entrevista, na parte da noite, Tiago atendeu a duas solicitações da empresa por telefone. Explicou que devido a seu cargo ele às vezes tem de ir para a empresa de madrugada, às 3:30h da manhã para gerenciar o transporte e por lá permanece até as 19 ou 20 horas.

Isso não foi diferente com a engenheira colombiana Melissa. Ela relatou que tem uma permanência de 10, 11 horas na empresa e quando chega em casa à noite ainda tem de responder solicitações da filial da Colômbia pela internet.

Esta foi uma situação muito observada nas entrevistas com os executivos/as, tanto no Brasil quanto na França. As demandas das empresas, a autocobrança dos profissionais e a alta competitividade do mercado contribuem para a deterioração de sua condição física e mental, ainda que não declarada diretamente, mas percebida nas entrevistas e muitas vezes denunciada pelos cônjuges. Esta questão será melhor detalhada em seção específica.

Vincent de Gaulejac, pesquisador francês da área de sociologia clínica, aponta em suas obras recentes (2009), algumas práticas do management moderno como promotoras do adoecimento físico e mental dos executivos/as globais. Uma destas práticas, a avaliação de desempenho será apresentada e discutida a seguir.

### **Avaliação/meritocracia/carreira**

No caso dos executivos/as entrevistados/as, a questão de uma aderência quase cega às exigências das empresas guarda uma estreita relação com os métodos de avaliação de desempenho a que são sujeitos, feitos de forma a supervalorizar o mérito e o esforço individual do profissional, revelando aí uma contradição. Enquanto a empresa requer um trabalho coletivo, de equipe ela ainda

utiliza uma avaliação individualizada, de certa forma perversa, enquanto responsabiliza unicamente o executivo/a pelos erros e acertos de um trabalho coletivo, conforme relatado nas entrevistas.

Melissa, 38 anos, executiva colombiana trabalhando na França, por ocasião da entrevista, relatou que na empresa onde trabalha há uma avaliação anual individual onde o profissional coloca se tem disponibilidade, que é voluntária segundo ela. Ela diz que sempre coloca sim neste quesito, pois deseja desenvolver sua carreira. No entanto ela faz uma distinção entre o papel das avaliações na Colômbia e na França.

*Meus resultados são muito bons e as avaliações são sempre boas. Em Colômbia a avaliação é algo normal, mas na França eles só trabalham para ter boa avaliação. Na Colômbia tem outros objetivos maiores, aqui só pensam na avaliação individual.*

Claudio, engenheiro português na França também fez uma crítica aos critérios de avaliação do trabalho na França:

*Aqui a avaliação é mais quantitativa, em Portugal é mais qualitativa, em cima do resultado do trabalho. Aqui na França as pessoas ficam até tarde na empresa, para chamar atenção para si, sua dedicação ao trabalho, mesmo que durante o período normal eles estejam 'enrolando' um pouco. Não gosto desta situação, mas tive de fazer algo semelhante para me adaptar na França.*

Para Claudio a quantidade de tempo de permanência dos franceses na empresa constitui-se em uma estratégia proposital dos mesmos para garantir boas avaliações de desempenho na empresa. Mesmo discordando da prática ele acabou adotando-a enquanto trabalhou na França, não sem constrangimento.

Os depoimentos anteriores mostram o quanto a prática da avaliação profissional exerce uma influência nos modos de trabalhar dos executivos/as globais, condicionando-os a aceitar, tanto as expatriações, quanto cargas excessivas de trabalho na empresa e fora dela.

Baseada na ideologia meritocrática vigente na sociedade contemporânea, as avaliações de desempenho profissional funcionam como mais um elemento de pressão no trabalho, sendo consideradas, neste caso, como um dos grandes estressores dos executivos/as globais.

Apresentando uma crítica aos métodos de avaliação individual de competências da gestão moderna de pessoal referencio Régine Bercot (2001), para quem este tipo de avaliação visa a comprovar competências que teriam sido colocadas em ação individualmente. Segundo a autora esta abordagem apresenta dois vieses importantes. O primeiro erro deste tipo de racionalidade é considerar as competências utilizadas por um indivíduo como atributos pessoais. O fato de estas competências terem sido certamente desenvolvidas ou freadas, por razões em parte ligadas às capacidades dos indivíduos, não encobre que esta dinâmica de aquisição de competências está igualmente ligada ao quadro da organização e ao contexto relacional. Para Bercot, é, com efeito, o meio ambiente concreto que cria ou não as condições de um desenvolvimento de competências.

Nesta perspectiva, a autora aponta que é abusivo então considerar apenas um dos aspectos do sistema, enquanto na realidade se avalia o resultado dos componentes de todo o sistema (BERCOT, 2001).

A segunda crítica da autora refere-se ao caráter individual da avaliação enquanto que o funcionamento das organizações é pensado de maneira coletiva. O desenvolvimento da ação para um indivíduo se situa na capacidade do meio ambiente de impulsionar a iniciativa. Bercot defende a ideia de que o trabalho efetuado por um assalariado, as competências que ele coloca em ação, em um momento dado, refletem a marca do funcionamento coletivo na qual ele se inscreve e o lugar que lhe foi outorgado pela organização (BERCOT, 2001).

Numa outra lógica, aquela do desenvolvimento da construção do “vir a ser” do indivíduo no trabalho, se poderá fazer a hipótese que uma pessoa produzindo pouca iniciativa se situa em um contexto interativo insuficiente que deve ser repensado, seja por uma mobilidade proposta ao assalariado , seja por uma política de modificação do meio ambiente da atividade e de relação no meio do grupo de atividade.

Segundo Bercot (1999), isto conduz então a pensar a gestão do pessoal não mais como uma gestão das competências visíveis, mas como um apoio à expressão das potencialidades dos indivíduos, necessitando uma análise das incidências do meio ambiente material e social da atividade sobre o ‘vir a ser” dos indivíduos. Esta perspectiva permite considerar a gestão da mão de obra como uma gestão dos impulsos da ação. Isto introduz a uma concepção ampla da gestão que integra os

processos da ação e não unicamente os processos de avaliação de competências (BERCOT, 1999).

Sen (2000), ao refletir sobre a questão da meritocracia associada às desigualdades econômicas, chama a atenção para o fato de que qualquer análise em torno do que consiste o mérito deve partir de um nível de generalidade amplo. Segundo ele, a 'substância' do mérito reflete concepções em torno do que é considerado, em cada momento histórico, como sendo uma sociedade "boa e justa".

Dessa forma, a concepção geral acerca do mérito estaria necessariamente condicionada ao que consideramos como boas ações ou ações corretas, do ponto de vista da construção de uma sociedade idealizada. Como estas percepções não são absolutas, a capacidade de julgamento das ações tidas como meritórias também não o é.

Para Sen, o conteúdo preciso do mérito (sua substância), especialmente no seu aspecto normativo, deve ser identificado tendo como princípio orientador os termos pelos quais se julga que uma sociedade é bem sucedida. Em outras palavras, o que será considerado como meritório em um dado contexto reflete e espelha os valores referenciais tidos como mais importantes para uma determinada sociedade (ou uma combinação dos mesmos) (SEN, 2000).

Criado para impedir a discriminação social do passado, e adotado pela sociedade contemporânea, o princípio da meritocracia acaba não sendo aplicado da mesma forma em todas as sociedades e, além disso, não leva automaticamente à igualdade, sendo ele mesmo um mecanismo discriminatório das sociedades modernas, assevera Barbosa (1999).

Sob outra perspectiva, Barbosa (1999) ressalta que se hoje entendemos a meritocracia quase que exclusivamente como associada a uma sociedade de talento, de intelecto, e legitimada por diplomas escolares, isso decorre de uma configuração histórica específica das sociedades modernas na qual o status, renda e direitos estariam mais afinados com as identidades profissionais, as quais são garantidas pelas credenciais educativas.

Em sua tese de doutorado, Karla Von Dollinger Régner levanta a questão acerca do significado social do mérito, e da amplitude e legitimidade da meritocracia,

organizadas em torno das propostas que são construídas para os problemas sociais e econômicos emergentes (2006).

Segundo a autora, no mundo corporativo atualmente, a busca da competitividade e o enfrentamento da concorrência crescente entre as empresas acabaram por consolidar a retórica (e as práticas) em torno da 'profissionalização da gestão'. Para a autora,

Não há dúvidas de que nas nossas sociedades democráticas contemporâneas o mérito cumpre o papel de ser, ao mesmo tempo, um princípio legitimado de justiça social (igualdade de direitos nas disputas pelas posições sociais, que pressupõe a conquista pela via do esforço e não pela herança atribuída) e de eficiência (permitindo a alocação da pessoa 'certa' no cargo 'certo'). Dessa forma, é possível afirmar que se há um acordo consolidado em torno da dimensão ideológica do mérito como sendo o principal critério (mais eficiente e legítimo) para a hierarquização social, ao mesmo tempo são grandes e profundas as divergências em relação à sua substância e maiores ainda as diferenças quanto aos dispositivos capazes de aferi-la (RÉGNIER, 2006, p.30).

Dominique Girardot em sua obra "La société du mérite. Ideologie méritocratique & violence néolibérale (2011) adverte que :

Nossa concepção atual do mérito puramente utilitarista pulveriza aquilo que da atividade humana escapa às determinações para promover a ação, quer dizer, aquilo que faz da atividade humana um impulso gratuito, generoso e provocador ao mesmo tempo, pelo qual se manifesta a preocupação recíproca do sujeito singular e do mundo comum. Cabe a nós manter, contra a fragmentação do humano e de suas atividades, a afirmação da primazia acordada às modalidades do viver juntos. Cabe a nós levar a sério a imprevisibilidade e a incomensurabilidade como características próprias da ação (GIRARDOT, 2011, p.208). Tradução livre da autora.

Baseando-me nos depoimentos dos entrevistados, ratifico as afirmações de Régnier, Sen, Barbosa, Bercot e Girardot, citadas anteriormente, e afirmo que as avaliações individuais de desempenho dos executivos/as, fundadas no princípio da meritocracia podem ser tomadas como mais um elemento de coação e pressão das ETN's e contribuem para uma aderência cega, ou melhor dizendo, para uma 'servidão voluntária' dos executivos/as globais, nos moldes apontados por Eugene Enriquez (1983).

## Disponibilidade versus mobilidade internacional

O discurso das empresas, a respeito de mobilidade internacional e carreira de seus executivos, mostrou-se ambíguo. As gerentes de RH entrevistadas afirmaram que não investem nas pessoas para que elas formem uma carreira internacional, mas que acabam investindo mais naqueles profissionais que oferecem a mobilidade internacional. Também afirmaram que a mobilidade é voluntária, não havendo qualquer tipo de pressão nem tampouco retaliação ao profissional que não oferece a mobilidade internacional ou se recusa ao 'convite' da empresa.

Este discurso pausterizado das empresas encobre a verdadeira face da mobilidade internacional, conforme constatei pelas falas dos executivos/as entrevistados/as. Eles entendem que a internacionalização do capital requer a mobilidade dos profissionais qualificados e que os leva a ficar em posições desconfortáveis, em algumas situações.

Paulo, engenheiro civil, brasileiro, expatriado várias vezes colocou a questão da seguinte forma:

*Não é de bom tom dizer que você não quer ir para algum lugar que a empresa quer te enviar, senão acontece o que se passou comigo: fui mandado para Angola. Você até pode recusar, mas tem de fundamentar bem.*

Paulo está há mais de vinte anos sendo 'mandado' de um lugar a outro e embora atualmente preferisse ficar no Brasil e mais perto de sua família que mora em Curitiba, tem ainda 15 anos pela frente e não tem certeza se a empresa vai ou não enviá-lo mais vezes ao exterior. Acha que já contribuiu muito para a empresa.

Como se observa neste caso, o planejamento de vida daquele que se disponibiliza para a expatriação fica dependente da empresa e subjugado a seus interesses. E a empresa, embora não o admita, utiliza a própria expatriação como retaliação a um convite recusado pelo profissional, como ocorreu com Paulo. Angola, neste caso foi o 'castigo' recebido por este executivo, conforme ele mesmo colocou.

Claudio, português também concorda com Paulo e não recusa os ‘convites’ de expatriação da empresa. Ele declarou que *“hoje é muito difícil uma ascensão vertical na empresa. A forma para continuar a subir é aceitar uma missão. Ninguém te obriga, mas se não fizer, sua ascensão está comprometida”*.

A maioria dos executivos entrevistada tem esta consciência de Cláudio e Paulo a respeito de recusas à expatriação. Se desejam ascender nas empresas transnacionais eles precisam oferecer mobilidade internacional e uma vez que o fazem, devem estar sempre dispostos a atender aos ‘convites’ das empresas.

Interpretando esta questão da mobilidade internacional requerida pelas empresas percebo que a mesma se vale de um discurso ideológico, de produção de verdade (FOUCAULT, 1986), fundada no princípio da meritocracia, (BARBOSA, 1999) e colocada como prêmio pela eficiência alcançada pelo profissional.

Apresentada dessa forma, a expatriação é vista pela sociedade como uma etapa natural na carreira de executivos atualmente, como oportunidade de carreira e não como uma exigência/condição para a ascensão. Por outro lado, a alta competitividade no mercado de trabalho faz com que os executivos/as também vejam a expatriação como um “trampolim” para sua ascensão na carreira, e não como mais um mecanismo de exploração e dominação do processo de internacionalização do capital de ETN’s.

A favor das empresas opera a incerteza da economia e o fantasma do desemprego que ronda a economia dos países, tanto desenvolvidos quanto em desenvolvimento, e que servem de elementos de pressão implícita na hora do executivo/a aceitar o ‘convite’ da expatriação.

Fato é que a mobilidade internacional já bastante naturalizada na sociedade, sendo inclusive ensinada nas universidades, nos cursos de administração, tornou-se atualmente em um dos requisitos implícitos de ascensão de carreira de profissionais qualificados, não sendo muito avaliada nem desmistificada pelos profissionais e sociedade em geral.

No entanto, é importante destacar as relações de poder subjacentes ao processo de naturalização da expatriação de executivos/as globais. Utilizando uma estratégia convincente, baseada em prêmios materiais, as ETN’s mascaram o

caráter de dominação que envolve o processo. Aderindo às estratégias de sedução das ETN's, os profissionais ratificam a prática, encobrindo e/ou anulando de certa forma, o caráter de dominação e de poder implícitos no processo. Dizendo de outro modo, a naturalização da expatriação de executivos/as globais se constrói pelas relações de poder do capital, que envolve não apenas as ETN's, mas conta também com a adesão incontestada dos próprios profissionais.

A seguir serão abordadas a motivação dos profissionais e a preparação oferecida pelas empresas para a expatriação, segundo os executivos/as expatriados.

#### **4.2.2 A motivação**

Muitas e variadas foram as declarações dos executivos/as sobre as motivações que os levam a aceitar a expatriação. Para uns a expatriação soa como um prêmio, para outros como um teste, e para outros ainda, como a fuga de uma rotina desestimulante no país de origem.

Outros motivos também foram apontados como desafio, aventura, oportunidades de crescimento para a família e abertura de espírito.

No caso do brasileiro Ronaldo, foi uma oportunidade de sair da casa da mãe, ter uma experiência sozinho no exterior.

Em algumas famílias destacou-se o interesse pela expatriação como uma forma de aquisição de uma 'cultura internacional', nos moldes apontados por Wagner (1998), como símbolo de uma distinção, própria de uma elite social. Em alguns casos a vivência internacional já fora experimentada pelos executivos ou por seus cônjuges acompanhando seus pais, ou mesmo fazendo um intercâmbio cultural ou profissional no exterior. Essas experiências anteriores serviram de motivação para a expatriação.

O português Fernando, já havia vivenciado uma expatriação para a África logo depois de formado, em um intercâmbio para a realização de trabalho voluntário.

Sua esposa também já tivera experiência semelhante, o que os motivou para as expatriações pela empresa.

Em certa família francesa a esposa desempenhou um papel decisivo na expatriação para o Brasil, pelo fato dela mesma ser filha de executivo global com várias experiências de expatriação. Para o marido executivo foi a primeira expatriação para o Brasil.

São colocadas as oportunidades de viagens internacionais, o conhecimento de outras culturas, oportunidades para os filhos, como grandes motivadores da expatriação, além da já falada oportunidade de ascensão de carreira, a primeira das motivações relatada pela maioria.

Paulo, engenheiro brasileiro assim se expressou sobre suas motivações: *profissionalmente eu esperava agregar algo no meu currículo, a gente fica mais famoso, mais reconhecido. Você trabalha com pessoas de várias etnias, adquire-se experiência com os outros.*

Ricardo, engenheiro brasileiro, colega dos expatriados franceses em Curitiba assim classificou as expatriações dos franceses para o Brasil:

*Há aqueles que vêm por política, como prêmio de carreira, estão perto de se aposentar – são os diretores, intocáveis. Há os que vêm porque estão “dando trabalho” na empresa na França e há os que vêm para gerenciar os projetos, por possuírem uma competência específica.*

Para além das já citadas motivações, cumpre ressaltar o importante papel das compensações materiais oferecidas pelas empresas, que acabam se transformando em uma das mais fortes motivações destes profissionais, apesar de soarem bastante dissimuladas em suas falas.

Entre a motivação e a vivência da expatriação estes executivos vão se defrontar com muitas descobertas no país estrangeiro, tanto na esfera do trabalho quanto na esfera da família, que irão revelar, diferentemente para cada profissional, um quadro mais complexo da expatriação que não havia sido imaginado nem previsto quando do aceite do ‘convite’.

Na fase da preparação os executivos/as globais e familiares entram em contato com a realidade da expatriação e fazem suas descobertas iniciais.

#### **4.2.3 Preparando-se para a expatriação**

Nas entrevistas feitas com expatriados evidenciou-se que as empresas escolhem os profissionais já capacitados ao invés de capacitá-los para a expatriação. A aquisição das competências necessárias fica a cargo exclusivo do profissional. O que a empresa oferece, na maioria dos casos, já no país de destino, são algumas horas para o aprendizado da língua estrangeira.

Interpretando as falas das gerentes de mobilidade internacional das empresas consultadas e dos executivos/as entrevistados/as, a questão da preparação que a empresa oferece para a expatriação ainda deixa muito a desejar. A escolha do profissional a ser expatriado, como já referenciado, recai sobre as suas competências específicas que se compatibilizam como o projeto a ser gerenciado no exterior. Outro requisito exigido pelas empresas é a fluência no inglês, que serve como língua oficial na maioria das empresas transnacionais, sobretudo em suas filiais ao redor do mundo. Excetuando o inglês, que as empresas pressupõem ser do conhecimento de todos os executivos/as globais, as demais línguas estrangeiras são aprendidas na expatriação, durante o desenvolvimento do trabalho.

Relatado como benefício recebido das empresas, o aprendizado da língua do país de destino na maioria dos casos é feito apenas depois da chegada do profissional. Ao executivo/a são oferecidas aulas na língua nacional do país hospedeiro geralmente sem limitação de horas. Ao cônjuge também é oferecido um curso, mas com uma duração mais reduzida, entre 30 e 40 horas no total.

Sandra, professora de português para franceses em Curitiba relatou que para os executivos não tinha limite de horas/aula de português e para as esposas era limitado em 30 horas aula para cada uma. Segundo Sandra,

*As esposas dos executivos preferiam fazer as aulas em grupo, a fim de socializar mais com outras mulheres francesas e expandir o número de*

*horas a que tinham direito pelas empresas. Dessa forma conseguiam obter 90 horas ao invés de 30 horas. Depois das aulas elas saíam para almoçar e fazer outras atividades juntas.*

Conforme declarou, Sandra também auxiliava as esposas dos executivos por email, em suas dúvidas quanto a necessidades do dia a dia com médicos, empregadas e escola de filhos. Sua amabilidade e disponibilidade foram retribuídas com vários convites de suas ex-alunas, para hospedagem em Paris, quando esteve com seu esposo a trabalho na França em 2010.

A engenheira Valentina, em sua estadia no Brasil (Curitiba) preferiu ter poucas aulas do idioma e treinar mais no próprio trabalho. Para ela *“uma hora de reunião com os brasileiros era um aprendizado maior do que uma hora de aula”*, segundo relatou.

Algumas empresas promovem uma viagem de reconhecimento ao país de destino ao profissional e família antes da expatriação propriamente dita, como relatou Bruna, esposa de executivo português expatriado para o Brasil (Curitiba). Estas viagens visam a propiciar ao executivo/a uma visão global do país, e a identificar alguns aspectos da cultura e condições de vida da população nacional, a fim de evitar um estranhamento maior quando de sua chegada oficial para o trabalho. Mas ressalto que esta prática não é comum a todas as empresas e nesta pesquisa só foi identificada em uma família entrevistada.

Em alguns casos, onde se configura uma demanda urgente de uma filial, o período entre o convite e o envio do executivo/a para o trabalho na expatriação pode se tornar muito pequeno e a preparação quase inexistente. Esta foi uma situação vivida por Paulo quando de sua expatriação para o México. Não houve tempo para o aprendizado da língua antecipadamente e a empresa entendeu que, tanto para ele quanto para sua esposa não seria difícil uma comunicação em espanhol. Neste caso não houve problemas para Paulo, porque tinha muitos brasileiros na obra, mas a esposa sofreu no início, como ele afirmou:

*Eu estava um pouco receoso de ir trabalhar em um país de língua diferente da nossa. A princípio achei que seria tudo bem porque a gente entende espanhol e eu achava que sabia espanhol. Mas não é igual. Não me preocupei muito. A gente fala errado e eles não entendem. Aprendi a língua relativamente rápido, mas a esposa teve muita dificuldade no princípio e*

*sofreu muito no começo. Chegou uma empregada para ser contratada e a esposa não sabia falar nem para combinar o dia de começar com ela.*

Importante ressaltar que os executivos/as globais já chegam ao país de destino trabalhando, mesmo sem dominar a língua nacional, razão pela qual os maiores problemas relatados no trabalho pelos executivos/as referem-se às questões de comunicação entre colegas e subordinados. E isso não apenas pelo desconhecimento da língua, mas também pelo desconhecimento da diversidade cultural.

A empresa parte do pressuposto que a capacidade técnica do profissional é uma condição suficiente para enviá-lo, e investe muito pouco, ou nada, em uma capacitação mais complexa, envolvendo outras necessidades dos executivos/as e familiares, que envolvem aspectos culturais, sociais, espirituais, emocionais, ou seja, necessidades que irão contribuir para assegurar a motivação do indivíduo, como já apontava Maslow em sua obra “Motivation and Personality” de 1954, apud Serrano (2012). Nesta obra clássica Maslow apresentou uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, em cuja base estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas ou básicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto realização).<sup>20</sup> Para ele, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos.

Serrano, analisando os aspectos do comportamento humano na obra de Maslow, faz uma comparação com a obra “Princípios da administração científica” de Taylor, que também trata da mesma questão e aponta as grandes diferenças entre as duas obras. Para Serrano, a diferença entre Taylor e Maslow é que o primeiro somente enxergou as necessidades básicas como elemento motivacional, enquanto

---

<sup>20</sup> De acordo com Maslow, as **necessidades básicas** constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie: alimentação, sono, repouso, abrigo, etc. As **necessidades de segurança** constituem a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga e o perigo. As **necessidades sociais** incluem a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor. As **necessidades de autoestima** envolvem a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração, além de desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. As **necessidades de auto realização** são as mais elevadas, de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de auto desenvolver-se continuamente. (SERRANO, 2012).

o segundo percebeu que o indivíduo não sente única e exclusivamente necessidade financeira, necessitando suprir outras necessidades para se sentir realizado. (2012).

De acordo com os resultados da pesquisa é possível afirmar que as empresas ainda hoje, em que pese os estudos mais recentes sobre comportamento humano a partir de Maslow, ainda persistem em fazer uma gestão de pessoas, considerando exclusivamente as necessidades básicas dos indivíduos, desconsiderando parcial ou totalmente as necessidades de segurança, social, de autoestima e autorrealização de seus executivos/as, tanto no país de origem, quanto na expatriação, exercendo, ao contrário, uma gestão mais baseada nos princípios tayloristas.

Segundo declarações dos entrevistados, as empresas oferecem apenas o “pacote material”, esperando que os indivíduos supram por si mesmos suas outras necessidades pessoais, entendendo que a empresa não tem a menor responsabilidade em possíveis transtornos físicos e psíquicos que podem ocorrer aos executivos e familiares nas expatriações.

Neste sentido tudo indica que há uma tendência das empresas em enxergar seus profissionais de um ponto de vista racional e utilitarista, conforme preconizavam Fayol, (1994) na administração científica, Adam Smith (1996) e John Stuart Mill (1996), quando formularam e defenderam o princípio do homo economicus – o indivíduo exclusivamente motivado por interesses pecuniários, em que prevalece uma única lei de conduta: a obtenção de riquezas. Cabe dizer que, a despeito de pesquisas posteriores na área comportamental, sobretudo na psicologia, contestando a teoria do homo economicus e mostrando a complexidade do ser humano, ser acima de tudo social e que não se autorrealiza apenas na esfera econômica, muitas empresas continuam seguindo os preceitos da administração e economia clássicos.

Falando de outro modo, as empresas oferecem uma compensação material ao executivo/a expatriado, acreditando ser o suficiente para atender a todas as suas necessidades, isentando a empresa de possíveis transtornos físicos e psíquicos que podem acometer a família na expatriação, alegando, nestes casos, a falta de capacidade de adaptação dos profissionais e familiares no país estrangeiro.

A gestão da mobilidade internacional, pelas falas dos entrevistados, não inclui a preparação psicológica da família para os desafios que poderão encontrar na expatriação, preferindo atuar como “bombeiros”, apagando o incêndio quando ele ocorre, ao invés de oferecer as condições mínimas para que ele não ocorra.

Paulo, brasileiro, relatou a prática da ETN em que trabalha nestes casos. Se o executivo adoece no exterior é mandado para casa por um tempo até se recuperar.

A preparação que as empresas oferecem é curta, de um dia ou dois, que inclui passar alguns aspectos da cultura do país de destino, geralmente feita por um especialista em multiculturalidade, com alguma experiência do país de destino, contratado especialmente para esta tarefa.

Para os franceses que vieram para Curitiba, a preparação consistia em alertar para a questão de segurança do país, as probabilidades de roubo, assalto e pequenas peculiaridades como a comida, as formas de receber dos brasileiros, entre outros aspectos de menor importância, visando a proteger materialmente os profissionais e familiares. Nada é dito sobre a formação da cultura brasileira, sua riqueza e seus valores.

Assim relatou Bruna, sobre o tipo de preparação recebida da empresa.

*A empresa ofereceu dois dias inteiros de informação sobre o Brasil. Aconselhou ficar de olho na atitude dos brasileiros, pois eles falam muito em convidar, mas não fazem isso. Recebem muito no salão de festas, nunca em casa. Nós também tínhamos de convidar no salão de festas. Cuidado com a violência. Meu marido teve 20 horas de português pela empresa. Já havia trabalhado em Portugal pela empresa.*

*A empresa não informou nada sobre a cidade de Curitiba. Organizou uma viagem para cá para nós sem o filho, para reconhecer o lugar. Se achássemos a cidade inadequada poderíamos recusar. Mas então teríamos um posto não tão bom, com penalidades.*

Com estas informações estereotipadas a família já chega ao país de destino, com uma imagem distorcida da realidade, o que leva, por conseguinte, a uma precaução às vezes exagerada, ao confinamento em condomínios fechados e a um convívio social restrito com os nacionais.

Pela fala de Bruna percebe-se o caráter utilitarista e preconceituoso da preparação oferecida pelas empresas, ressaltando apenas alguns aspectos da cultura brasileira desvinculados de qualquer conotação histórico-política e social.

Convém apontar que este tipo de preparação, ao oferecer uma visão estereotipada do país de destino não favorece a prática da interculturalidade, mas apenas predispõe os indivíduos a assumirem uma atitude de preconceituosa e de autoproteção no país, resultando numa prática de fechamento social. Assim, mal preparadas, as famílias acabam por escolher residências em condomínios fechados e a praticarem sua socialização com grupos de semelhantes: outros expatriados e compatriotas que se congregam em redes sociais de apoio na expatriação, questão que será abordada na seção seguinte.

A gestão do expatriado no exterior se ocupa basicamente do provimento de condições legais e materiais de instalação do profissional, envolvendo despacho de documentos, auxílio na escolha de residência e de escola para filhos, como atestam os casos a seguir.

Peculiar é o caso de uma ETN's brasileira quando envia seus executivos ao exterior. Do ramo de construção civil de grandes obras de infraestrutura, esta ETN chega a construir vilas inteiras, com bairros, casas, clubes, quando inexitem nas cidades próximas boas condições de moradia. Essas vilas, quando se localizam muito afastadas do centro urbano, transformam-se em verdadeiras cidades fantasmas quando termina a obra. Nestas vilas há uma diferenciação das casas, de acordo com a formação do profissional e o estado civil: com curso superior o profissional é alocado em bairro e casa melhores e certo clube; sem formação superior outro bairro, casas menores com material diferenciado, outro clube. A empresa ainda não recomenda o trânsito entre os diversos tipos de profissionais na vila, ou seja, promove uma adaptação por segregação social. Há casos de proibições do segundo grupo (profissionais sem curso superior) de frequentarem as reuniões sociais do grupo dos engenheiros e chefes dentro das vilas. Atualmente a empresa procura instalar os executivos nas cidades próximas, em que os profissionais podem escolher o bairro onde desejam residir.

Outra ETN brasileira do ramo de aeronáutica, com filial na França, de internacionalização mais recente, tem processo de gestão diferenciada. Auxilia o

profissional na chegada, na procura de moradia, documentos, oferecendo um valor inicial para instalação, mas não oferece qualquer apoio posterior às famílias. Após dois anos termina o contrato de expatriado e se o profissional desejar permanecer na França deve desvincular-se da empresa no Brasil e receber um contrato local, em outros termos.

Pela fala dos entrevistados, sobretudo dos cônjuges, percebi que eles se sentem um pouco abandonados pela empresa no exterior, tendo de desenvolver as próprias estratégias para se adaptar no país estrangeiro, a fim de superar as inúmeras dificuldades que ‘descobrem’ na expatriação. Nestas horas vão contar com outros expatriados e às vezes com vizinhos.

Vale dizer que, mesmo conscientes de que a família do executivo é um fator de estabilidade emocional para o profissional no exterior, as empresas não contam com programas de apoio aos cônjuges e filhos dos expatriados antes da expatriação, na expatriação e no retorno ao país de origem.

Dessa forma, cabe aqui uma crítica à gestão da mobilidade internacional de ETN’s, no que se refere à preparação dos executivos/as e familiares no país de destino, que a cargo de equipes de consultores contratados, oferecem pouca ou nenhuma informação substancial sobre a cultura dos países de destino, mas antes, oferecem uma série de recomendações de como “sobreviver” no país estrangeiro, difundindo uma visão reducionista, materialista e mecanicista da realidade.

Também cabe uma crítica aos programas de gestão do expatriado no país de destino que apresentam muitas lacunas, sobretudo nos casos de adoecimento dos profissionais e familiares, como observado.

Em muitos casos as novas responsabilidades em um país desconhecido desencadearam episódios de adoecimento no executivo/a e em seus familiares, dos quais a depressão e o stress foram os mais citados nas entrevistas, questão que será desenvolvida com maior profundidade na seção que trata das marcas da expatriação na família.

## 5 O TRABALHO NA EXPATRIAÇÃO

Como referenciado nas seções anteriores, o trabalho desempenhado pelo executivo/a global é de suma importância para as ETN's, em sua corrida pela expansão e dominação de mercados.

Vistos por alguns autores como “elite” da globalização, (WAGNER, 1998), os executivos globais podem ser vistos como “valetes” no contingente de trabalhadores das ETN's, deslocados de um país a outro, a fim de suprir as “necessidades” sempre crescentes de gerenciamento além-fronteiras da produção capitalista internacionalizada.

Ocupando uma parte considerável do tempo e conseqüentemente da vida dos executivos/as globais, o trabalho apresenta na expatriação, novos desafios a serem ultrapassados, que deixam marcas profundas no modo de trabalhar e de viver destes profissionais.

Considerado pela maioria dos executivos entrevistados como constitutivo de sua identidade, o trabalho adquire novos significados e práticas na situação de expatriação, através de trocas, mixagem de saberes e estratégias entre os profissionais estrangeiros e os nacionais, em um movimento contínuo de produção de sentidos.

Pelo significado que representa na vida dos sujeitos desta pesquisa, inicio esta seção trazendo para a cena, de forma sucinta, a evolução do conceito de trabalho, a fim de ressaltar a construção social e política que lhe é implícita, para subsidiar os dados recolhidos junto aos executivos/as globais.

### 5.1 A SIGNIFICAÇÃO DO TRABALHO – UMA CONSTRUÇÃO SOCIAL

A noção moderna de trabalho surgiu sob o impacto de um verdadeiro golpe de força política e social: a separação entre uma sequência de operações que podem ser objetificadas e a capacidade humana de realizá-las. O trabalho de um lado; a força de trabalho de outro. E, entre os dois, o tempo, a referência central de avaliação da produtividade dessa combinação entre

trabalho e trabalhador. O nascimento da noção de trabalho assalariado é a história dessa separação, que opõe uma forma objetificada a uma potência subjetiva. O trabalhador, ser de subjetivação, torna-se prisioneiro daquilo a que ele deve reportar: as operações objetificadas (HIRATA; ZARIFIAN, 2009, p. 253).

Como referenciado na citação acima, o significado do trabalho, conhecido atualmente em sua forma assalariada, tem uma história atrás de si, que denota o caráter ideológico e de construção política que lhe é implícito. Ou como lembra Antunes, o sentido dado ao trabalho pelo capital é completamente diverso do sentido que a humanidade confere a ele (ANTUNES, 2000).

O que nós chamamos de “trabalho” atualmente é uma invenção da modernidade. A forma sob a qual nós o conhecemos, praticamos e colocamos no centro da vida individual e social foi inventada, depois generalizada com a industrialização.

A característica essencial do trabalho atualmente é de ser uma atividade na esfera pública, demandada, definida, reconhecida, útil para os outros, e por causa disso remunerada. É pelo trabalho remunerado, e mais particularmente pelo trabalho assalariado, que nós pertencemos à esfera pública, adquirimos uma existência e uma identidade sociais (quer dizer uma profissão), somos inseridos numa rede de relações e de trocas, onde nós nos medimos aos outros, e nos vemos conferidos de direitos sobre eles, em troca de nossos deveres para com eles. Isso porque o trabalho socialmente remunerado e determinado é o fator mais importante de socialização, que a sociedade industrial se entende como uma “sociedade de trabalhadores” e, deste modo se distingue de todas as outras que a precederam (GORZ, 1988).

Para a maioria das pessoas o trabalho<sup>21</sup> ocupa um lugar central, constituindo-se em um meio de inserção social, realização profissional e pessoal. Dessa forma o trabalho pode ser visto como uma referência fundamental para o indivíduo, que lhe permite construir uma rede de significados que transbordam para outras esferas de sua vida, influenciando decisivamente não apenas a construção de sua identidade, como também em sua forma de estar no mundo.

---

<sup>21</sup> Trabalho aqui entendido como trabalho assalariado típico do capitalismo.

No entanto, esta centralidade do trabalho na vida das pessoas atualmente é herdeira de uma construção ideológica, visando a manutenção do processo de produção capitalista. Em períodos anteriores ao sistema capitalista de produção, prevaleceram outras concepções de trabalho, vinculadas aos interesses das classes dominantes de cada época, e com outras significações para os indivíduos.

Nesta perspectiva cabe dizer que as concepções de trabalho resultam de um processo de criação histórica, cujo desenvolvimento e propagação ocorrem concomitantemente à evolução dos modos e relações de produção, da organização da sociedade como um todo e das formas de conhecimento humano. Assim, a criação de cada concepção do trabalho associa-se a interesses econômicos, ideológicos e políticos, servindo como instrumento de justificação das relações de poder (BORGES,1999).

Segundo Livia de Oliveira Borges, estas concepções propagam-se pelas sociedades, por intermédio de vários agentes socializadores, destacando-se o próprio ambiente de trabalho (incluindo aí a gerência), o sindicalismo, as organizações educacionais, os governos, os partidos políticos, as organizações religiosas e a família (1999).

Em seu artigo, a autora citada identificou e caracterizou algumas destas concepções, por ela consideradas como as principais concepções formais do trabalho, a saber: a clássica, a capitalista tradicional, a marxista, a gerencialista, a de centralidade expressiva e a de centralidade externa, que referencio a seguir.

A **concepção clássica** originou-se na filosofia e no regime de trabalho escravista. Ao trabalho era atribuída baixa centralidade na vida, sendo caracterizado como degradante, inferior, desgastante e duro. Era realizado pelos escravos, sob um poder baseado na força e na coerção, em que o senhor detinha o direito sobre a vida do escravo. O principal valor era o ócio. Atividades políticas e/ou intelectuais não eram consideradas trabalho e faziam parte da vida do homem livre. Como afirmava Hanna Arendt, o trabalho necessário das necessidades vitais era, na Antiguidade, uma ocupação servil que excluía a cidadania, ou seja, da participação nos negócios públicos, aqueles que o executavam (ARENDR, 2008).

André Gorz afirma que o homem livre, na Antiguidade, se recusava a se submeter à necessidade. Ele dominava seu corpo a fim de não ser escravo de suas necessidades e, se ele trabalha, é somente para não depender daquilo que ele não domina, para assegurar ou aumentar sua independência. A ideia de liberdade, quer dizer o reino do humano, não começava senão para além do reino da necessidade, e o homem não surge como sujeito capaz de conduta moral senão a partir do momento onde, cessando de exprimir as necessidades imperiosas do corpo e sua dependência do meio, suas ações revelem sua única determinação soberana. Esta ideia foi uma constante, desde Platão até nossos dias, aponta o autor (GORZ, 1988).

Na Antiguidade a liberdade não começava senão por fora da esfera econômica privada da família: a esfera da liberdade era aquela pública, da cidade. A cidade, lugar onde se conheciam apenas “igualdades” se distinguia da família onde reinava a mais rigorosa desigualdade. As mulheres eram confinadas em casa e incumbidas do trabalho doméstico, sem qualquer direito político, enquanto os homens gozavam de total liberdade para se dedicar às atividades consideradas nobres na cidade, referentes à política.

Cada cidadão pertencia simultaneamente a essas esferas cuidadosamente separadas, passando continuamente de uma à outra, e se esforçando para reduzir ao mínimo o fardo das necessidades da vida, de uma parte, descarregando-as em seus escravos e suas mulheres e de outra parte, dominando e limitando suas necessidades por uma disciplina de vida frugal (GORZ, 1988).

Ainda em Gorz, a ideia mesma de “trabalhador” era inconcebível neste contexto: vista à servidão ou à reclusão na domesticidade, o “trabalho”, longe de conferir uma “identidade social”, definia a existência privada e excluía do domínio público aqueles e aquelas que a ele estavam subjugados.

Durante a Idade Média, as contradições da concepção do trabalho, principalmente sob a influência da Igreja Católica, refletiam um movimento de transição, tentando-se superar a concepção clássica. Oscilava-se entre exaltar o trabalho e tomá-lo como punição e/ou instrumento de expiação do pecado. O desaparecimento da escravidão constituiu-se na condição material e econômica decisiva para esgotá-la. Só quando o livre contrato se tornou realidade e o regime de

trabalho assalariado predominante, trazendo a necessidade de persuadir o empregado a trabalhar, é que se consolida a segunda concepção - **capitalista tradicional** - exaltando o trabalho, portanto atribuindo-lhe alta centralidade. Tal concepção surge junto à economia de mercado concorrencial e é apoiada, referendada na elaboração ideológica da economia clássica, da reforma protestante, da administração clássica e da psicologia industrial (BORGES, 1999).

De acordo com a concepção **capitalista tradicional**, o trabalho é visto como uma mercadoria, cujo principal valor é a sua instrumentalidade para o sucesso econômico. Esta concepção prescreve que o trabalho deve ser realizado de forma disciplinada, sistemática, padronizada e parcelada. Planejado detalhadamente por especialistas e gerentes, o trabalho deve ser estritamente supervisionado, simplificado, exigindo poucos requisitos de qualificação do trabalhador e organizado de forma a separar a execução da concepção. Neste caso o exercício do poder se justifica na propriedade, no controle das recompensas e coerções e no domínio do saber.

A ideia contemporânea do trabalho não aparece, de fato, senão com o capitalismo manufatureiro. Até lá, ou seja, até o séc. XVIII, o termo “trabalho” (labour, arbeit, lavoro) designava o esforço (a pena) dos escravos e dos trabalhadores diaristas (pagos por dia) que produziam, seja bens de consumo, seja serviços, necessários à vida.

A “produção material” não era ainda em seu conjunto, regida pela racionalidade econômica. Ela não será mesmo com a extensão do capitalismo mercantil. Até em torno de 1830 na Grã-Bretanha e até por volta do fim do século XIX, no resto da Europa, o capitalismo manufatureiro, depois o industrial, coexistem com a indústria doméstica para a produção têxtil, cuja maior parte é assegurada pelos trabalhadores a domicílio.

Cabe dizer que o trabalho a domicílio informal e o artesanato perduram até a atualidade.

“A novidade do “espírito do capitalismo” é a estreiteza unidimensional, indiferente a toda consideração outra que contábil, com a qual o empreendedor

capitalista empurra a racionalidade econômica até a consequências extremas” (GORZ, 1988, p.38).

Ainda em Gorz, a racionalidade econômica foi, por longo tempo contida, não somente pela tradição, mas também por outros tipos de racionalidade, de outros objetivos e de outros interesses, que lhe designavam os limites a não ultrapassar. O capitalismo industrial não pôde se desenvolver senão a partir do momento em que a racionalidade econômica se emancipou de todos os outros princípios de racionalidade para submetê-los à sua ditadura (GORZ, 1988).

A terceira concepção - a **marxista** – parte da crítica à concepção anterior. Atribui elevada centralidade ao trabalho na vida das pessoas, enquanto representa a própria expressividade e autoconstrução do ser humano. Defende que o trabalho deve ser produtor da própria condição humana, expressivo, fornecer recompensas de acordo com as necessidades de cada um, de conteúdo criativo e desafiante, dignificante, de controle coletivo e protegido pelo Estado. Por outro lado, descreve o trabalho, na sociedade capitalista, como uma mercadoria, alienante, explorador, humilhante, monótono e repetitivo, discriminante, embrutecedor e submisso.

A quarta concepção - **gerencialista** - surge na etapa do capitalismo oligopolista, tenta reagir às críticas da concepção marxista e de outros movimentos como o anarquismo, tentando conter as insatisfações de massa, as quais têm no sindicalismo uma forma de institucionalização. Sua formulação é influenciada pela corrente keynesiano-fordista na economia, das relações humanas na administração e pelos estudos que marcaram o surgimento da psicologia organizacional. Atribui centralidade mais baixa ao trabalho. No campo dos valores, defende um trabalho que seja (1) mercadoria, num vínculo estreito com o consumo, sendo provedor de salários, assistência, benefícios e ampla rede de proteção institucional, que inclui a garantia de estabilidade no emprego; (2) provedor de contatos interpessoais; (3) pobre de conteúdo, parcelado, monótono, mecanizado e repetitivo para a maioria dos trabalhadores. Supõe uma supervisão estrita, porém exercida com uso de habilidades interpessoais mais polidas. Pressupõe a compensação da baixa qualidade do conteúdo do trabalho pelas recompensas financeiras e interpessoais.

Assim, o **gerencialismo**, antes de ser uma concepção distinta propriamente dita, é exatamente o movimento criador de uma nova concepção, a partir do

capitalismo tradicional. Tenta pela estabilidade no emprego, dos programas assistenciais e/ou de benefícios e da promoção das relações interpessoais, amenizar as consequências indesejáveis do capitalismo tradicional.

A superação gradual e histórica do modelo taylorista/fordista de produção, decorrente de uma diversidade de fatores, como o gigantismo organizacional e o concomitante crescimento da necessidade de maior flexibilização e agilidade, a globalização dos mercados, o surgimento de novas tecnologias e modelos de gestão, e os movimentos socioculturais da década de 60, criou novas contradições no mundo do trabalho. Tais contradições propiciaram as condições para o surgimento de novas concepções do trabalho - **centralidade expressiva e centralidade externa** – ambas retratando uma mudança ainda em gestação na sociedade.

A **centralidade expressiva** encontra fundamentação na corrente institucionalista e na economia política radical e em algumas abordagens sociológicas, como também na psicologia organizacional e do trabalho, e na administração a partir da abordagem comportamental. Atribui elevada centralidade ao trabalho. Descreve o trabalho na multiprocessualidade e instrumentalidade, no caráter expressivo e rico em conteúdo para alguns, empobrecido para a maioria, discriminante em vista do núcleo moderno da economia e da periferia, sistematizado, instável, de elevada tecnologia nos setores do núcleo moderno e convivendo com vários estilos de estrutura e de gestão organizacional. Na descrição do trabalho endossa a descrição marxista para uma parte da economia.

Os valores do trabalho do marxismo, como um trabalho que expresse as características humanas (humanizador), digno, fonte de satisfação de necessidades básicas, racional, deliberado e desafiante são, na concepção da centralidade expressiva, necessidades e motivações básicas do ser humano apontadas com a legitimidade das ciências humanas contemporâneas. Realça a questão da horizontalização das estruturas organizacionais e a participação, bem como a pluralidade do embasamento do poder. Defende a perseguição do seu conjunto de valores dentro de uma economia de mercado. Os principais valores são a expressividade, a riqueza de conteúdo do trabalho e o avanço tecnológico (BORGES, 1999).

A última concepção citada por Borges- **centralidade externa** - surgiu concomitantemente à concepção anterior. Fundamenta-se também nas críticas desenvolvidas pela economia radical, porém conjugando com influências neoliberais.

Em comparação com as demais concepções, atribui baixa centralidade ao trabalho. Descreve o trabalho de forma muito próxima à concepção anterior, mas diferencia-se radicalmente nos valores. Defende um trabalho instrumental, um igualitarismo baseado na socialização de aspectos positivos e negativos do trabalho, horizontalização, instabilidade e um trabalho leve, baseado na alta tecnologia e na redução da jornada de trabalho. Toma como principal valor o prazer fora do trabalho, por meio do consumo ou de atividades de lazer.

Esta concepção, alvo de muitas discussões atualmente, tem recebido muitas críticas, entre as quais a de Antunes (1995), que a considera dualista, à medida que supõe uma vida de prazer fora do trabalho e um trabalho empobrecido de significado (BORGES, 1999).

Pelo exposto é possível observar que a centralidade do trabalho na vida dos indivíduos se altera consideravelmente segundo as diferentes concepções de trabalho que vigoram na sociedade, algumas mais prevalentes do que outras, dependendo do amparo que recebem das diversas instituições.

## 5.2 ATUANDO EM EQUIPES MULTICULTURAIS

Para os executivos/as globais o trabalho ocupa um lugar central em suas vidas, nos moldes de uma centralidade expressiva (BORGES, 1999).

O que ficou demonstrado nesta pesquisa é que a expatriação constitui-se em uma experiência marcante na vida dos executivos/as globais e influi significativamente, no modo como estes profissionais concebem e significam o trabalho.

A atuação em equipes multiculturais apresenta uma série de desafios para estes profissionais, sobretudo na expatriação.

O maior desafio no trabalho em equipes multiculturais relatado pelos executivos/as foi a comunicação<sup>22</sup>. A dificuldade com o idioma do país de destino, e o desconhecimento dos demais aspectos das culturas representadas nas equipes, levam os profissionais a desenvolver algumas estratégias e táticas, visando ao desenvolvimento do trabalho e o cumprimento dos objetivos das empresas.

Os executivos/as quando vão para a expatriação carregam consigo uma gama de significados e representações do que seja o melhor modo de trabalhar, impregnados que estão pela cultura de seu país de origem, no sentido antropológico do termo, mas também pela 'cultura da empresa'.<sup>23</sup> A partir deste quadro de referências é que eles vão se inserir no grupo de trabalho do país de destino, promover seu "juízo" sobre o modo de trabalhar do outro e desenvolver suas estratégias e táticas visando a desenvolver com eficiência o trabalho para o qual foram enviados/as.

Assim, os relatos que foram feitos estão repletos destas representações de como um profissional enxerga o outro e como atua com ele. Estas representações geralmente não são neutras, nem fruto de qualquer contextualização, mas construídas às vezes de forma caricatural, preconceituosa, revelando um conhecimento superficial e um certo desrespeito com a cultura do outro.

O idioma brasileiro, por exemplo, representa uma dificuldade para alguns franceses e japoneses expatriados em Curitiba. Eles chegam ao Brasil falando pouco ou nada de português, que vão aprender e praticar trabalhando.

Nas reuniões entre franceses e brasileiros, conforme relato de uma gerente de RH de uma empresa francesa em Campo Largo, é sentida a dificuldade do idioma nacional pelos franceses. O brasileiro não compreende bem o que o francês solicita, mas não tem coragem de assumir isso e o francês por seu lado, também não entende muito bem o que os brasileiros estão falando, e também não deixam transparecer, o que tem gerado atrasos no trabalho. A solução encontrada nestes casos foi uma comunicação entre eles via eletrônica. De posse de um texto escrito

---

<sup>22</sup> Comunicação aqui entendida em um sentido mais amplo, não restrito apenas ao conhecimento do idioma, mas a todo um conjunto de símbolos e códigos próprios de cada cultura.

<sup>23</sup> Ressalta-se que "Cultura" é um termo transplantado da antropologia e utilizado com outros sentidos pelo management moderno, o que é bastante criticado por vários autores (AKTOUF, 1996; CARVALHO, 1997).

os franceses têm tempo para consultar um dicionário, como também a rede de profissionais expatriados e resolver o impasse criado pela comunicação.

Alguns estrangeiros têm mais facilidade, outros mais dificuldade, com o idioma brasileiro em Curitiba. Há diretores franceses 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 ríspidos e diretos ao falar e ao escrever, o que os brasileiros entendem como ofensa pessoal, atrapalhando a boa comunicação, afirmou uma gerente de RH.

Esta é uma situação que foi levantada não só por brasileiros, mas também pela executiva colombiana trabalhando na França.

A engenheira química colombiana Melissa, atualmente expatriada na França, se ressentida com o tom de voz forte e duro dos franceses que lhe soa um tanto pesado e desnecessário, constrangendo-a no trabalho, como colocado por ela:

*O clima de trabalho na empresa na França é tudo espetado, o trato entre as pessoas às vezes em reuniões é tenso. Para nos é muito forte a maneira como eles lidam, como se dirigem... tive que mudar o meu jeito latino ...*

*Por ex., a mim não me gosta gritar com as pessoas, mas tive que aprender a gritar. Tem equipe de brasileiros. Às vezes tenho que gritar com as pessoas para que me escutem. Eles utilizam a barreira do idioma para não atender o que eu peço, pois sou a chefe do projeto. E neste caso tenho que impor e para mim é muito difícil e muito desgastante. Chego cansada quando tenho que resolver problemas de trabalho. Além de problemas técnicos os de relacionamento. Eles aproveitam que você não entende bem e fazem que não entendem. 'Não tenho tempo não te entendo'. Trato de forma positiva. Mas é doloroso e pesado.*

Se para os franceses essa forma de falar e interagir é fruto de uma construção histórica e, portanto a forma naturalizada e utilizada entre eles, para os latinos (brasileiros, colombianos) representa uma afronta, desrespeito para com as pessoas, autoritarismo, postura colonialista, que constrange e soa como falta de polidez social, respeito e consideração pelo outro.

Para os franceses, o modo de falar brincalhão dos brasileiros, de evitar o confronto e de se esquivar de certos assuntos em público é compreendido como um comportamento ingênuo, de falta de firmeza de opinião e despreparo para os embates normais do trabalho. Eles não compreendem o excesso de sensibilidade do

brasileiro no trabalho, e não sabem lidar com certas situações, para eles constrangedoras, como o exemplo a seguir demonstra.

Valentina francesa expatriada no Brasil fez as seguintes considerações sobre o estilo dos brasileiros no trabalho.

*O brasileiro não fala muito. Não quer dizer uma coisa ruim na frente de pessoas. Para o francês é muito difícil porque na França a gente fala tudo e até demais. Brasileiro tem dificuldade de receber comentários tanto positivos quanto de negativos. São muito sensíveis. Para mim é difícil. Uma vez fiz um bom comentário na reunião e a pessoa estava chorando. Tenho dificuldades.*

*O brasileiro gosta de brincar, não leva muito a sério as coisas, mas quando você quer falar sério ele não gosta. No Brasil tem muita proximidade física. Eu tive de mudar. Me aproximar mais das pessoas. As pessoas gostam de falar de si. O brasileiro gosta de falar de si mesmo. Nas entrevistas eles esperam ouvir coisas positivas sobre eles, coisas negativas eles não gostam muito, não querem entender. Aqui os brasileiros não gostam do confronto. Na França o modo é bem mais masculino, o confronto é demais. Isso é bem masculino, acho que é para demonstrar o poder. A mulher não é bem assim.*

O depoimento acima revela que a diversidade cultural ainda é um desafio para o trabalho na expatriação, uma vez que tem sido fonte de muitos constrangimentos.

Uma vez que não há entendimento das diferenças culturais de cada um, a forma utilizada pelos executivos/as expatriados é desenvolver estratégias e táticas para “driblar” as diferenças e realizar o trabalho, como sinalizado na colocação de Valentina a seguir. *Tive de mudar, ser menos direta que na França, ficar rodeando, para não chocar, senão você não atinge o que você quer. Teve reunião com alguém chorando, por exemplo, ele chegou atrasado, foi difícil.*

Percebe-se na citação acima que a mudança de comportamento da executiva foi apenas circunstancial e não se deveu a uma alteridade com a cultura estrangeira. No caso citado, a sua nova forma de abordagem no trabalho com brasileiros foi movida intencionalmente para alcançar o fim desejado - o resultado econômico para a empresa, nos moldes citados por Weber (2005).

Outra situação de mal entendidos da diversidade cultural foi narrada por Paulo, engenheiro brasileiro no México.

*Em uma reunião com o pessoal local, trinta pessoas sentadas e trinta de pé, ouvindo a explicação do chefe mexicano sobre o desvio de um rio para a obra. Em certa altura ele falou algo errado e eu fiz uma intervenção. Senhor, 'doutor engenheiro', não é bem assim. Ele notou o erro, corrigiu e continuou. No decorrer da reunião surgiu outro erro na fala dele e eu ensaiei de levantar a mão para corrigir, quando fui segurado pelo meu chefe brasileiro, que me alertou: aqui ninguém ousa discordar do chefe mexicano, ele é autoridade máxima aqui, ninguém faz isso. No México o engenheiro é endeusado, tem muita subserviência, um regime quase militar. Ninguém interage como é hábito no Brasil.*

Nesta situação a interação/participação pretendida pelo brasileiro foi vista como intromissão e insubordinação, devido às diferenças culturais, impedindo um maior entrosamento da equipe.

Em relação a horários e cronogramas a cumprir, franceses, brasileiros e portugueses manifestaram-se diferentemente.

Claudio, português, se ressentia das reuniões marcadas na França nas sextas feiras às 18 horas, segundo ele improdutivas. Para ele cada expatriação é diferente, mas o primeiro grande choque cultural que ele teve fora na França, assim que chegara. Houve uma reunião com os franceses, e ele recém-chegado, sem dominar totalmente algumas expressões idiomáticas não entendera algumas colocações. Ao término da reunião dirigiu-se a um colega francês para solicitar um esclarecimento e teve seu primeiro espanto:

*O colega abriu a agenda, olhou e respondeu que teria disponibilidade apenas no dia seguinte às 10 horas da manhã. Eu fiquei sem fala e agradei, mas não marquei o encontro. Saí dali e perguntei a outro colega que me respondeu na hora, pois se tratava de algo corriqueiro.*

Melissa também se ressentia do tratamento de alguns colegas franceses a respeito de explicações técnicas. Ela como chefe de equipe e engenheira química não dominava aspectos específicos da construção de automóveis e tinha de perguntar aos colegas e subordinados, que lhe devolviam uma resposta curta e pouco explicativa, segundo ela.

Tiago, francês, ressaltou a baixa adesão dos brasileiros no cumprimento das metas da empresa na filial de Curitiba. Nesta filial trabalhavam juntos brasileiros, franceses, argentinos, japoneses, mexicanos e colombianos. Para ele foi difícil

trabalhar com pessoas de tantas nacionalidades diferentes. O que ajudou, no seu entendimento foi que a empresa adota os mesmos procedimentos técnicos em todas as suas filiais. Ele assim se expressou:

*As pessoas no Brasil tem outro jeito de trabalhar do que os franceses, e as pessoas da Ásia também são diferentes. Os brasileiros são muito otimistas, se eles não conseguem fazer o serviço no dia dizem que o farão amanhã, o jeitinho brasileiro, despreocupado. Isso se torna um problema quando as pessoas não conseguem realizar o trabalho no prazo estipulado pela empresa. Hoje na nova direção da empresa, se são estabelecidos objetivos eles devem ser cumpridos. Todos têm de se comprometer e isso para os brasileiros era ainda uma novidade. Tive de puxar todos para conseguir atingir os objetivos, o que ocorreu, mas de um jeito diferente do que estava acostumado na França.*

Na percepção de Tiago, três anos de expatriação em Curitiba valeram mais do que dez anos de empresa na França. Ele relatou um grande aprendizado no trabalho e na vida pessoal. Sobre o trabalho em equipe multicultural ele fez uma observação positiva: *“a gente aprende que as pessoas têm jeitos diferentes de fazer as coisas, mas que também pode dar certo. As diferenças culturais no trabalho não precisam ser consideradas um problema”*.

Tiago relatou que fora a primeira expatriação, mas que serviu para uma abertura de espírito, saber que o modo francês não é o único e que há outros modos que podem dar certo também. Para ele, os franceses são muito autocentrados e quando se tem uma experiência como a dele a pessoa muda a cabeça e se torna mais aberta para outras culturas. A experiência no Brasil serviu para uma mudança atualmente em seu modo de trabalhar na empresa na França. *“Não sou mais tão radical”*.

Geralmente os executivos/as estrangeiros/as se relacionam mais entre si, nas empresas, sendo, porém abertos aos convites sociais dos brasileiros.

Quanto ao tipo de abordagem, os franceses e suecos (na fala da gerente de RH), 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.

A proatividade dos brasileiros aqui é entendida por uma falta de maturidade e superficialidade no trabalho.

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, conforme o relato de executivos brasileiros.

Brasileiros e japoneses trabalhando juntos numa empresa francesa têm muitos desafios pela frente. É o que relatou Túlio, brasileiro expatriado para a França.

*Tive um pouco de dificuldade em trabalhar com japoneses. Nossa equipe tinha espelho no Japão e tínhamos que nos relacionar e eu sou muito diretivo e com japoneses não funciona. E eu sou diretivo. Quando você fala com outros principalmente com japoneses o maior problema era a cultura porque eu sou diretivo. Lá na empresa tem treinamento “ working with japanese partners” . Temos treinamento e vai uma vez por semana um consultor que tem muita experiência, casado com uma japonesa, vem e conta a história do Japão e conta porque baixam a cabeça. Japão era formado por clãs, depois ilha, depois vai te dando aula de história e isto ajuda. Não adianta pedir a decisão, pois eles pedem o consenso do grupo. Depois tem 02 dias de treinamento em grupo para trabalhar Verdade e Harmonia. Se for para mentir e manter a Harmonia com eles vamos fazer .*

*Não adianta falar para o japonês decidir na hora. Aí, a forma de explicar é diferente. Então muda. Comunicação significativa. Vocês tem liberdade de uma semana pra responder. Isso para o japonês é uma agressão. Então comecei a dosar um pouco . Isto foi outra adaptação.*

Nesta situação percebe-se uma intencionalidade de Túlio no que ele chama de adaptação à cultura dos japoneses. Mudou seu modo de abordagem com os japoneses para conseguir um bom resultado e não por respeitar a cultura japonesa.

Lucas, cientista política expatriado para o Zimbábue, Moçambique e Angola realça a representação do ‘Eles e nós’ em suas experiências de expatriação.

*Eles têm uma visão sectária na empresa. Há pessoas fixas na matriz e os outros que estão no exterior. Nós e eles. Tem uma série de mordomias. Direitos diferentes. Diferenças salariais, entre as pessoas mais velhas de idade e de empresa que conseguiram uma efetivação. Relação entre as pessoas da matriz e de fora na matriz é de 150 dentro e fora 600. Os de fora não são considerados parte da empresa. ‘Esses não fazem parte de nós’. Gera muitos problemas entre as pessoas. Ganham um salário razoável, casa, seguro de saúde, escola de filhos (internacional) esposa que não trabalha ganha 20% a mais, para cada filho 15% a mais. Ganham bem, mas são um pouco abandonados no exterior.*

A partir destas colocações cabe uma pergunta: o que está sendo verdadeiramente praticado no trabalho em equipes multiculturais? Uma convivência

tolerada ou um aprendizado mútuo? Para responder a esta questão apresento a seguir a contribuição de alguns autores que tratam da questão da cultura, multiculturalidade e interculturalidade, conceitos ainda pouco compreendidos na sociedade, a fim de subsidiar a interpretação dos dados colhidos.

### **5.2.1 Cultura, multiculturalidade e interculturalidade**

A cultura é algo muito vasto, muito importante, inscrita muito profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano, para ser tratada, de maneira tão trivial, como uma variável dependente, cujos fatores e componentes podem ser isolados, medidos, tratados e construídos (AKTOUF, 1996).

A citação acima revela a preocupação de Omar Aktouf, professor da escola de altos estudos de Montreal, quanto ao uso do conceito de cultura utilizado pelas organizações, descolado de seus significados mais profundos e complexos dados pela antropologia.

Para Aktouf há um exagero e uma inadequação no uso desses conceitos quando transportados para o âmbito das empresas, e ele alerta que deve-se ter cuidado ao analisar a literatura pertinente à cultura das organizações (1996).

Segundo o autor a cultura é um complexo coletivo feito de “representações mentais que ligam o material ao imaterial” (1996).

Nesse entendimento a cultura implica uma interdependência entre história, estrutura social, condições de vida e experiências subjetivas das pessoas, constituindo-se em um conjunto de elementos em relações dialéticas constantes: relações concreto-econômicas, sociais e simbólicas.

Dessa forma, não é possível separar as ideias e as representações daquilo que constitui a vida social, articulada da maneira como estão distribuídos os status, os papéis relativos às diversas situações sociais e as relações de produção estabelecidas em torno das atividades econômicas (AKTOUF, 1996).

Tida como um conjunto de mecanismos mentais que controlam e orientam o comportamento das pessoas em sociedade, a cultura é constituída de símbolos que dão significado à vida humana (GEERTZ, 1978).

Na corrente dominante a 'cultura de empresa' é tida como a quase mágica comunhão de todos, patrões e empregados, dirigentes e dirigidos, em um mesmo e entusiástico movimento de sustentação da empresa e seus objetivos, conceito bastante discutido por Aktouf.

A empresa é concebida como um "cimento social, um sistema de crenças, de valores e de normas, que constituem modelos de comportamento, um conjunto de símbolos, de significados e de objetivos compartilhados" (AKTOUF, 1996, p. 43).

Para Carvalho, o conceito de cultura organizacional é uma forma redutora do conceito de cultura, uma vez que sugere que a empresa não só é capaz de criar uma cultura própria, de acordo com sua vontade, mas de impô-la aos membros da organização. Neste sentido a cultura apresenta-se como algo exterior aos indivíduos, acima deles e que se impõe sobre seus comportamentos e não como um fenômeno que é vivido e construído nas e através das relações sociais (CARVALHO, 1997).

Pretendendo ser uma forma de gerar uma identidade entre os indivíduos com a empresa, o movimento de cultura organizacional, ainda que comporte um inegável aspecto participativo, não coloca um paradeiro nem na alienação nem na dominação, assevera Aktouf (1996).

Interpretando algumas falas dos executivos/as entrevistados, sobretudo de brasileiros expatriados para a França, trabalhar até depois do expediente, "vestir a camisa da empresa", aceitar a expatriação, cumprir metas elevadas de trabalho, muitas vezes são por eles interpretadas como parte da cultura da empresa que eles têm de seguir, "*para não dar uma má impressão, ser discriminado*", como relatado por Túlio, e não como mecanismos de exploração e dominação.

Atuando em equipes multidisciplinares e multiculturais estes profissionais expatriados se deparam com outros modos de trabalhar e de viver de colegas, subordinados e superiores, que restringe o desenvolvimento de uma convivência plural enriquecedora, isso devido às suas próprias percepções do que seja cultura,

multiculturalidade, interculturalidade e diversidade cultural. As empresas, ao propiciarem uma preparação limitada aos seus profissionais, como já relatado anteriormente, acabam influenciando na concepção que os executivos/as formam sobre a diversidade cultural que vão encontrar na expatriação.

O próprio conceito de diversidade cultural é refém de uma ideologia que hierarquiza as raças, tomando o ocidente rico como o padrão de normalidade. Neste sentido, os programas de preparação para a expatriação se restringem a ensinar os executivos como eles devem produzir ao lado de pessoas diferentes, ignorando as diferenças ou tolerando-as pacificamente, mas não respeitando, absorvendo, nem aprendendo a cultura do outro, julgada desviante.

Lévi-Strauss ensina em "Raça e História" o quanto a insistência na ideologia da História cumulativa, baseada na concepção positivista de progresso e no conceito de raça, obscureceu a análise da diversidade cultural e humana e auxiliou a propagação do processo de ocidentalização. Tratava-se de uma intenção de elidir as alteridades, processando uma inclusão das diferenças no projeto ocidental pela exclusão dos traços culturais centrais que permitiam pensar as próprias diferenças, por um lado, mas que também, por outro lado, permitem estabelecer relações de colaboração entre as culturas (2003).

A diversidade cultural é um fato intrínseco ao mundo contemporâneo, e conforme sustentam Barbosa e Veloso, da mesma forma, a percepção de que vivemos num mundo diverso e multicultural, composto de vários diferentes que ocupam um mesmo espaço, também é parte constitutiva deste mundo contemporâneo, globalizado e marcado pelo desencaixe de tempo e espaço ambos comprimidos ao extremo de suas possibilidades (HARVEY, 2003). Tais fatos põem profundamente em cheque a utilidade do conceito de "cultura", tanto no sentido que a antropologia lhe dá habitualmente, como também nos sentidos que lhes são atribuídos pela sociedade, seja através dos movimentos sociais ou dos grupos intelectualizados da população, seja através das definições propostas pelas empresas transnacionais (BARBOSA; VELOSO, 2007).

Ainda em Barbosa e Veloso, enquanto o conceito de multiculturalidade enfatiza a coexistência de vários diferentes no interior de um mesmo espaço e ao mesmo tempo, sem a necessidade de interação, com uma interação limitada ao

mínimo necessário para a operação da vida cotidiana ou, ainda, circunscrita à dimensão pública e jurídica, o conceito de interculturalidade enfatiza o oposto: que a “comunicação” entre os diferentes que habitam um mesmo espaço ao mesmo tempo se dá pela necessidade do estabelecimento de uma base comunicacional comum, a partir de sua mútua compreensão a respeito do que, naquele determinado contexto, deve ser o centro da comunicação. No entanto, no caso específico das empresas transnacionais, o que está no centro da comunicação são os objetivos do negócio e a melhor forma de atingi-los (BARBOSA; VELOSO, 2007).

A partir do relato dos executivos/as e baseando-me nas conceituações anteriores, afirmo que o ambiente de diversidade cultural com a qual se depararam os executivos/as globais nas expatriações promoveu alterações em seu modo de trabalhar em equipes multiculturais, em certas situações por uma razão instrumental, mas em outras por um aprendizado real, fruto de uma alteridade para com a cultura do outro.

Estas alterações tanto se restringiram a um comportamento intencional, situado e provisório, movido a fins, como muitos dos casos relatados, quanto foram também internalizadas e incorporadas no cotidiano do trabalho, inclusive na repatriação, por representarem um aprendizado e um crescimento real e significativo no trabalho com o outro.

Nesta perspectiva, posso afirmar que a interculturalidade está sendo praticada pelos executivos/as, ainda que não em toda a sua potencialidade, nas expatriações.

Ressalto, no entanto, que a interculturalidade praticada nas experiências relatadas, ainda que limitada, deveu-se muito mais aos esforços dos próprios executivos/as através da abertura de espírito, solidariedade e generosidade que praticam entre si, do que a esforços empreendidos pelas empresas. Estas, com o estilo de gestão da mobilidade internacional de recursos humanos que praticam, não oferecem qualquer tipo de programa para promover a interculturalidade e se restringem a oferecer um “manual de sobrevivência” para o executivo/a na expatriação, favorecendo uma convivência mais instrumental.

A partir destas considerações concluo este tópico afirmando, que ainda que não tenha sido relatado desta forma, percebi que uma cultura ilumina a outra na experiência de expatriação dos executivos/as. Franceses, brasileiros, portugueses, colombianos e noruegueses acabaram realizando trocas culturais importantes e aprenderam com as diferenças, mesmo que não o tenham diretamente reconhecido.

### 5.3 TRABALHO E IDENTIDADE

Gersick et al (1997), afirmam que para a maior parte das pessoas, as duas coisas mais importantes em suas vidas são suas famílias e seu trabalho. No entanto, a busca por segurança, aceitação, admiração, reconhecimento, faz com que os indivíduos se deixem seduzir pelo fascínio das grandes corporações, confundindo-as muitas vezes com suas próprias famílias. Em alguns casos até fundindo sua personalidade com a identidade da empresa, forjando uma quase extensão do trabalho e de seus objetos, na vida pessoal, familiar e social, como aponta Schirato em “Feitiço das organizações” (2000).

Essa é uma situação muitas vezes vivenciada, mas nem sempre de forma consciente pelos indivíduos nas organizações, onde “a fusão de identidades – o eu organizacional e o eu individual do empregado – a perda da cidadania civil para uma suposta cidadania empresarial constitui a passagem do ser para o estar” (SCHIRATO, 2000, p. 16). O indivíduo rompe seus vínculos pessoais com o mundo fora da organização, deixando de sentir-se cidadão no sentido pleno do termo. A empresa vem sempre em primeiro lugar em sua vida. Nos altos cargos esse fenômeno da fusão das identidades é muitas vezes camuflado e altamente incentivado pela empresa, que oferece cada vez maiores “recompensas” e “benefícios” pela dedicação exclusiva de seus executivos/as.

Nesses casos a autonomia desejada se transforma em heteronomia camuflada. Aqui entendendo por autonomia o consenso existente sobre as condições essenciais à mesma, que são a independência do controle de influências e a capacidade de agir livremente.

Alguns executivos/as entrevistados/as relataram vivenciar uma dependência quase total das empresas onde atuam, sem autonomia para realizar um planejamento de longo prazo com a família. Entre aqueles que vivenciaram uma única expatriação, segundo eles bem sucedida, ficou o desejo de realizar outras expatriações com a família. No entanto estes executivos/as explicitaram que isso dependeria muito mais das empresas e dos países onde surgem estas oportunidades, do que de sua própria escolha, revelando o paradoxo entre os interesses das empresas e as necessidades das famílias apontado por Senett (1999).

Ressalto que há uma seleção, por parte dos executivos/as, dos países que eles aceitariam uma expatriação. Ou seja, independente dos benefícios que possam ser oferecidos pelas empresas, há lugares inaceitáveis por parte dos executivos/as, seja pela cultura, seja por condições socioeconômicas e políticas por eles consideradas adversas.

O Brasil é um país desejado atualmente pelos executivos, conforme relataram franceses e portugueses. Os executivos/as que vivenciaram/am sua primeira expatriação no Brasil (Curitiba e São Paulo), cinco ao todo, fizeram declarações positivas sobre a experiência, tanto para si quanto para a família mostrando-se motivados para vivenciar outras expatriações, como relatado pelos executivos franceses Tiago, Carlos, Valentina, Carla e Mônica.

Dependendo das condições de ascensão na empresa no país de origem, a expatriação pode ser considerada a melhor saída. Nas palavras de Claudio um engenheiro português, a expatriação não decorre de uma “livre ação” do executivo, sendo antes quase uma obrigação a que o profissional se sujeita, se pretende ter uma chance de ascensão na empresa.

*No retorno da primeira expatriação voltei para uma condição melhor que estava antes. Na segunda vez saí só com o bilhete de ida. Para a França. Não havia garantias de voltar para Portugal. Nesse caso foi o desafio. Não tinha condições de subir de cargo. Estava muito limitada a promoção. A função me encantava, iria trabalhar com todas as filiais da empresa no mundo. Era algo extraordinário. E também as oportunidades que poderiam se abrir para as filhas. Para a esposa seria complicado.*

As palavras de Claudio deixam transparecer a sua falta de autonomia em relação à sua vida profissional, totalmente gerenciada pela empresa onde atua. Este executivo tem sua identidade ancorada em seu trabalho, para o qual dedica a maior parte de seu tempo, a despeito das reclamações de sua esposa. Nos vinte anos em que atua na mesma ETN, Albert aceitou todos os “convites” de missão no exterior propostos pela empresa, justificando-se sempre pela “paixão” que nutre pelo seu trabalho.

Além de Claudio, os demais executivos/as entrevistados/as também explicitaram uma grande identificação com sua profissão e com o trabalho que desenvolvem, justificando “naturalmente” as expatriações e o tempo dedicado ao trabalho, a despeito do sacrifício da família. Em descrições acaloradas, e alongadas, os executivos/as foram significando seu trabalho como fonte de prazer, de reconhecimento, de desafio constante, de realização pessoal e profissional, em uma forte expressão de orgulho e vaidade pelo que são capazes de realizar, tanto em seu país quanto no exterior.

Nenhum dos executivos/as entrevistados significou seu trabalho como fonte de sofrimento, apesar de citarem aqui e ali, situações estressantes vividas no trabalho e na família, em função da expatriação. Para estes profissionais o trabalho é a fonte maior de realização pessoal e mesmo que tivessem referenciado a família de uma forma prioritária, seus depoimentos acerca do trabalho denunciaram suas prioridades.

As executivas entrevistadas frisaram que para elas a família era mais importante e que não estavam dispostas a assumir mais sacrifícios para ascender na carreira que pudessem prejudicar suas famílias. No entanto elas também, assim como seus colegas homens passam a maior parte do tempo trabalhando, e delegam para os cônjuges ou para empregadas domésticas, quando as têm, o cuidado dos filhos e da casa, sobretudo as francesas expatriadas no Brasil.

Aquelas que não contam com os serviços de uma auxiliar doméstica, quando chegam em casa se ocupam destas tarefas e estão muito focadas no trabalho a desenvolver e nas competências a adquirir para ascender na carreira.

As executivas francesas entrevistadas no Brasil relataram contar com os serviços de uma doméstica, em alguns casos como mensalista. Porém, no retorno à França voltam muitas vezes a se ocupar da maior parte das tarefas domésticas, devido ao alto custo de manutenção de uma auxiliar em casa. Este foi o caso de Valentina, uma engenheira entrevistada em Curitiba e em seu retorno na França.

Ela sai cedo para trabalhar e só retorna à noite. O esposo, funcionário público, tem um horário de trabalho mais flexível, chega mais cedo em casa e se ocupa com os dois filhos do casal até ela retornar. Mas ela, quando chega, se ocupa de todo o serviço da casa e só para de trabalhar na hora de dormir. Relatou que para dar conta de tudo, na empresa e em casa, tem de ser muito organizada, seguir um planejamento rigoroso, o que lhe sobra pouco tempo para si mesma e para conviver com a família.

As executivas, para competir com seus colegas homens, acabam assumindo uma carga pesada de trabalho nas empresas e pelo constatado, ainda não conseguem compartilhar as atividades do cuidado da vida com seus cônjuges, focados também em suas próprias carreiras. Nas empresas elas se desdobram para desempenhar seu trabalho com eficiência, mas ainda carregam uma culpa por não conseguir compatibilizar profissão com família, dentro dos padrões por elas desejados.

Atuando em um ambiente predominantemente masculino as executivas sofrem discriminação não só dos colegas homens, como também de outras profissionais mulheres, quando aceitam a expatriação, conforme atestou uma engenheira francesa.

*A reação das mulheres minhas colegas foi de surpresa, quando aceitei a expatriação para o Brasil. Elas acharam que eu estava louca... com crianças, família. Eu vim há três anos com um filho de um ano e meio e a menina de 4 anos. Para mim não tinha problema a família, nem para a empresa.*

A situação relatada acima revela as questões de gênero que perpassam o ambiente das empresas e das carreiras tecnológicas. A discriminação se dá não apenas entre os sexos, mas também entre pessoas do mesmo sexo.

Outro aspecto referenciado pelas executivas francesas foi a respeito do seu vestuário no trabalho.

As executivas entrevistadas afirmaram que preferiam um vestuário mais neutro no trabalho, semelhante ao dos homens. Algumas adotaram um modo de vestir mais masculino, calça e camisa, sem muitos adereços nem enfeites para se assemelhar aos executivos homens e se diferenciar das outras mulheres da empresa do setor administrativo (secretárias e pessoal de apoio).

Esse foi o caso de Valentina que, além do vestuário mais masculino passou até a adotar o uso de óculos para parecer mais velha e ser respeitada como executiva na empresa. De estatura mediana, ela disse que constantemente era confundida com uma assistente pelos clientes e fornecedores da empresa. Segundo ela, essa regra do vestuário masculino não se aplicava às demais mulheres na empresa nos setores da administração e apoio. Era apenas utilizado pelas mulheres que ocupavam cargos técnicos mais elevados, como as engenheiras.

Melissa também se vestia da mesma maneira, pouca maquiagem, nenhum adereço. Carla e Mônica da mesma forma.

Além do vestuário, estas executivas adotaram um tipo de tratamento formal na empresa para gerar um distanciamento com os demais, como forma de preservar sua autoridade. Uma vez que o ambiente das empresas ainda é muito masculino, sobretudo na indústria, estas jovens executivas, ocupando cargos elevados nas empresas, acabam reprimindo uma parte de sua feminilidade para serem aceitas e respeitadas neste ambiente.

Para interpretar o lugar do trabalho na construção da identidade dos executivos e das executivas globais, trago para o diálogo alguns autores/pesquisadores e suas contribuições teóricas.

Diversos pesquisadores têm se debruçado sobre a questão da crise de identidade que atravessa a sociedade contemporânea. A ideia defendida por Maria Ester de Freitas da FGV é de que existe uma crise na atual sociedade ocidental, e que essa crise é um dos fatores legitimadores do papel das empresas modernas como ator social central. Trata-se de uma crise de identidade, que diz respeito à

quebra de valores tradicionais e de referências sociais até então aceitas como norteadoras da vida (FREITAS, 2002, p. 39).

Na sociedade contemporânea cabe-nos perguntar: podemos viver em qualquer lugar da terra?

Os executivos/as globais têm essa capacidade/possibilidade sem que isso interfira na construção de seu projeto de vida? O domínio do tempo está ligado às ferramentas que o desenvolvimento tecnológico nos oferece, ou estaria mais ligado ao domínio dos laços que temos com outros seres humanos e outros elementos vivos, numa visão mais holística de se estar no mundo? Como os executivos/as globais estão construindo sua identidade? Uma adaptação alienada a uma lógica neoliberal de mercado? Ou uma ruptura com esta lógica?

Richard Sennett em sua obra “A Corrosão do caráter” pontua algumas reflexões a esse respeito. Segundo o autor o homem moderno vive um paradoxo: conviver com os valores de curto prazo das organizações onde trabalha e desenvolver valores de longo prazo na construção de suas identidades no seio da família.

Sennett considera que “a dimensão do tempo no novo capitalismo”, é o que mais diretamente afeta a vida emocional das pessoas fora do local de trabalho, e não a transmissão de dados high tech, os mercados de ações globais ou o livre comércio, como se imagina (SENNETT, 1999, p. 25). No mundo do trabalho as ações se movem por um planejamento de curto prazo. As metas, as cobranças, as soluções, tudo se processa no aqui e agora, absorvendo grande parte do tempo dos indivíduos, que trabalham sob constante pressão e tensão, não oportunizando a construção de laços duradouros, nem de valores de longo prazo.

Essa cultura do imediato, do instantâneo e do flexível não proporciona, via de regra, o desenvolvimento de valores como lealdade, solidariedade, comprometimento, acirrando, ao invés disso a competição e promovendo um desgaste natural no caráter do indivíduo.

Vive-se num ambiente de incertezas, onde a instabilidade no trabalho parece ser normal, colocando o ser humano numa constante experiência de “estar à deriva”.

Neste contexto paradoxal duas éticas se opõem ao indivíduo: a ética de curto prazo da empresa contra a ética de longo prazo da família.

O curto prazo leva à superficialidade nos relacionamentos e ao enfraquecimento das relações significativas. O nomadismo moderno provocado pela expansão das ETN's, por exemplo, tem gerado o desenraizamento dos executivos expatriados e de seus familiares, enfraquecendo as noções de pertencimento e contribuído em alguns casos, para uma reflexão sobre o sentido da própria vida.

Foi o que ocorreu com France, cônjuge de engenheiro brasileiro após acompanhar o marido em várias expatriações. As constantes expatriações levaram-na a refletir sobre o rumo de sua própria vida e a perceber que ela necessitava de raízes, de laços sociais duradouros, da proximidade com a família estendida no Brasil e de uma profissão própria, no processo de construção de sua identidade. Foi o que levou o casal a optar por uma convivência intermitente. Ela permanece em Curitiba com os filhos do casal e o esposo continua sendo enviado pela empresa e visita a família esporadicamente.

Inelutável é a certeza que a sociedade tecnológica está avançando e não há como retroceder. Mas não sem uma reflexão sobre as consequências dos modos de vida que ela engendra. Cabe ao cientista social e aos indivíduos em geral, interrogar e questionar essa sociedade tecnológica para que haja uma reorientação civilizatória, que permita ao homem construir seu projeto de vida, seu sentido de estar no mundo. Que humanidade está sendo criada na sociedade contemporânea? Acredito ser necessária uma nova ética, como a propalada por Hans Jonas (2006).

Analisando a vida dos executivos/as globais, conforme apresentado nesta pesquisa, não se pode afirmar que a construção de sua identidade esteja conduzindo-os a uma ruptura com a lógica capitalista. Ao contrário, percebi na maioria dos casos uma existência ditada e conduzida pela lógica de mercado, movida a rendimentos materiais, que os coloca constantemente numa corrida frenética, ocupando seu tempo fora da empresa na aquisição de novas competências para garantir suas aspirações profissionais.

Por outro lado, em alguns casos, pude perceber não propriamente uma ruptura com a lógica capitalista de produção, mas uma mudança de atitude, tanto de

executivos quanto de cônjuges, que, a partir das experiências de expatriação realizaram uma reconversão de suas vidas, em busca de uma de um novo estilo de vida, como o ocorrido com Valentina no seu retorno à França, após uma expatriação vivenciada no Brasil, caso que passo a referenciar a seguir.

Uma vida corrida e cara em Paris, filhos pequenos, muito tempo perdido no trânsito, pouca convivência com a família foram fatores que a conduziram a pedir demissão da indústria francesa ao retornar da expatriação. Novamente foi motivo de espanto para seus chefes e colegas. Como ela afirmou, ninguém pede para sair desta empresa na França, por ser uma empresa muito conceituada e até venerada pelos empregados. Muito menos após retornar de uma expatriação. Um dos chefes chegou a constrangê-la afirmando que a empresa havia investido muito nela na expatriação e que, portanto ela era devedora da empresa. Ao que ela respondeu: *“a expatriação não é um investimento que a empresa faz esperando um retorno posterior. Antes é fruto de uma competência profissional já demonstrada para a empresa. Dessa forma eu não devo nada a empresa”*.

Ela confidenciou que outros chefes entenderam seu ponto de vista e a apoiaram, reafirmando sua coragem na decisão tomada. Ela e o esposo discutiram muito sobre a qualidade de vida que desejariam ter no futuro e chegaram à conclusão que preferiam morar e trabalhar no interior da França, onde o ritmo e o próprio custo da vida lhes seriam mais favoráveis para acompanhar o crescimento e desenvolvimento de seus filhos.

Valentina reforçou que a experiência no Brasil servira para fortalecer sua autoconfiança no trabalho e lhe deu forças para acreditar que encontraria outro trabalho no futuro. Assim, convencida ela pediu demissão antes mesmo de procurar outro trabalho.

Seu marido conseguiu uma transferência para o interior e ela encontrou emprego em uma indústria sueca do mesmo ramo da anterior, na nova cidade escolhida para residir. Eles preferiram residir numa pequena cidade próxima do seu trabalho, onde as crianças frequentam a escola. Do apartamento em Paris foram para uma casa alugada e pretendem construir sua casa própria neste novo lugar.

Estive com eles no interior da França e pude constatar as mudanças na vida de Valentina. Nesta nova empresa ela se sente à vontade para usar um vestuário feminino. Nada de calça comprida e camisa. Vestido, salto alto e adereços. Foi como eu a vi saindo para trabalhar quando lá estive. Ela está bastante satisfeita nesta nova empresa que possui uma forma de gerenciamento diferenciada e um respeito pelo trabalho da mulher.

Agora ela tem mais tempo com a família, pode participar das reuniões da escola dos filhos e viver uma vida em comunidade.

Esta atitude de Valentina exemplifica o que Hanna Arendt (2008) coloca sobre a capacidade de ação do homem na contemporaneidade, demonstrando que, embora a condição humana na modernidade seja uma condição limitada, ela não o é em sua totalidade. Existem possibilidades de emancipação do sujeito através da ação.

Em sua obra, Arendt revela aspectos da condição humana na contemporaneidade que iluminam a vinculação do indivíduo no trabalho e as possibilidades de emancipação pela ação que lhe estão disponíveis. Para a autora,

Os homens são seres condicionados: tudo aquilo com o qual entram em contato torna-se imediatamente uma condição de sua existência. A objetividade do mundo – o seu caráter de coisa ou objeto – e a condição humana complementam-se uma à outra: por ser uma existência condicionada a existência humana seria impossível sem as coisas, e estas seriam um amontoado de artigos incoerentes, um não-mundo, se esses artigos não fossem condicionantes da existência humana. (ARENDR, 2008, p.17).

Com estas palavras Arendt introduz o seu pensamento a respeito da condição humana, não para fazer a apologia das coisas, mas para realçar a forma como somos subjetivados pelas coisas e devemos estar conscientes deste fato. Somos subjetivados com as coisas, os “não humanos” e elas não nos tornam menos humanos. No entanto, as condições da existência humana, incluindo aí a própria vida, a natalidade e a mortalidade, a mundanidade, a pluralidade e o planeta Terra, jamais nos condicionam de modo absoluto, conforme afirma Arendt. O perigo que corremos é justamente esquecer que somos assim subjetivados e não refletirmos para onde estamos indo.

Em sua obra “A Condição Humana”, a autora se propõe a examinar o que é específico e o que é genérico na condição humana, estudando três atividades fundamentais que integram o que ela designa de vida ativa, a saber: o labor, o trabalho e a ação. O labor representa o processo biológico do corpo humano, e sua condição humana é a própria vida. É uma atividade assinalada pela necessidade e concomitante futilidade do processo biológico, do qual deriva, uma vez que é algo que se consome no próprio metabolismo, individual ou coletivo. Sendo uma atividade que os homens compartilham com os animais, Arendt “qualifica-a como a do **animal laborans**” (ARENDR, 2008, p. 345).

O trabalho corresponde ao artificialismo da existência humana, produzindo um mundo artificial de coisas, bem diferente de qualquer ambiente natural. A condição humana do trabalho é a mundanidade. É através do trabalho, que o **homo faber** cria coisas extraídas da natureza, convertendo o mundo num espaço de objetos partilhados pelo homem. O habitat do ser humano é diferente de qualquer ambiente natural, cercado de objetos que se interpõem entre a natureza e o ser humano, unindo e separando os homens entre si (ARENDR, 2008).

A ação é a única atividade que se exerce diretamente entre os homens sem a mediação das coisas. Corresponde à condição humana da pluralidade, ao fato de que os homens, e não o Homem vivem na Terra e habitam o mundo, sendo a condição essencial de toda a vida política. Ação na obra de Hanna Arendt é uma das categorias fundamentais, não só como um meio da liberdade, enquanto capacidade de reger o próprio destino, como também a forma única da expressão da singularidade individual. A ação, para a autora “é a fonte do significado da vida humana. É a capacidade de começar algo novo que permite ao indivíduo revelar a sua identidade” (ARENDR, 2008, p. 345).

O isolamento destrói a capacidade política, a faculdade de agir, sendo a base de toda a tirania. Já o desenraizamento desagrega a vida privada e destrói as ramificações sociais. “Não ter raízes significa não ter no mundo um lugar reconhecido e garantido pelos outros: ser supérfluo significa não pertencer ao mundo de forma alguma” (ARENDR, 2008, p. 244).

A conjugação de isolamento, destruidor das capacidades políticas, e desenraizamento, destruidor das capacidades de relacionamento social, que permite

a dominação totalitária, se produz quando o homem isolado, que perdeu seu lugar no terreno político da ação, é também abandonado pelo mundo das coisas, quando já não é reconhecido como homo faber, mas tratado como animal laborans, cujo necessário “metabolismo com a natureza” não é do interesse de ninguém (ARENDR, 2008, p.244).

Hans Jonas alinha-se ao posicionamento de Arendt, afirmando:

É com palavras e atos que nos inserimos no mundo humano: e esta inserção é como um segundo nascimento, no qual confirmamos e assumimos o fato original e singular do nosso aparecimento físico. Não nos é imposto pela necessidade, como o labor, nem se rege pela utilidade como o trabalho. Pode ser estimulado, mas nunca condicionado pela presença dos outros, em cuja companhia desejamos estar; seu impacto decorre do começo que vem ao mundo quando nascemos, e ao qual respondemos começando algo novo por nossa própria iniciativa (JONAS, 1977, p.30-31).

Concluo este item ratificando as afirmações de Arendt (2008) e Jonas (1977), afirmando que a condição humana dos executivos e das executivas globais é uma condição limitada pela lógica capitalista na atualidade, mas não o é em sua totalidade. A prática da expatriação, como demonstrado, tanto tem servido para reforçar a alienação destes profissionais em sua dependência das ETN's, como observado em alguns casos, quanto para promover a sua emancipação enquanto sujeitos de ação, também observado, ainda que em menor proporção.

A mobilidade internacional dos executivos/as se constrói em grande parte pela adesão incontestada de seus cônjuges que abdicam de suas carreiras para segui-los nas expatriações, sendo seus maiores apoiadores no país estrangeiro. No entanto, as renúncias e os sacrifícios dos cônjuges em sua própria carreira deixam marcas significativas em suas vidas, sobretudo na repatriação, quando eles desejam retomá-la e encontram uma série de dificuldades para tal.

Dessa forma julguei importante abordar a questão da carreira dos cônjuges, uma vez que a mesma está amalgamada com a carreira de seus esposos executivos/as globais, em função da expatriação, o que apresento a seguir.

#### 5.4 A CARREIRA DO CÔNJUGE NA EXPATRIAÇÃO

Início este item resgatando alguns conceitos de gênero para subsidiar as informações coletadas com os cônjuges dos executivos/as globais.

Não se pode entender a condição humana na modernidade sem investigar paralelamente as relações de gênero que permeiam toda a vida social, cenário onde se travam as mais variadas disputas, revelando contradições, desigualdades, alienação e dominação, no âmbito pessoal e profissional de executivos/as globais, nossos sujeitos de pesquisa.

Desta forma, considero essencial destacar a importância da percepção de gênero como uma categoria útil de análise, na construção das relações sociais e mais especificamente das relações que se estabelecem no seio das famílias dos executivos/as globais, para a melhor compreensão das formas de construção da identidade do cônjuge destes profissionais, sujeito passivo das expatriações.

Passo então a dialogar com alguns autores que têm abordado o tema de uma forma política, tornando transparentes as relações de poder existentes entre homens e mulheres nas ETN's e no seio das famílias.

Diferentemente da história social das mulheres, o estudo de gênero a que me reporto busca investigar a percepção de gênero em um determinado contexto sociocultural, a fim de entender a assimetria existente nas relações entre homens e mulheres, bem como perceber a dimensão das relações de poder existentes entre os sexos.

Embora diversas abordagens sobre gênero tenham sido colocadas pelas historiadoras feministas, um elemento fundamental não foi totalmente desvendado – a questão do poder inerente nas relações sociais – ressaltado na abordagem de Scott (1995).

Para suprir esta lacuna deixada pelas historiadoras feministas, Scott (1995), apresenta seu conceito de gênero, conectando duas proposições básicas. O gênero é um elemento constitutivo das relações sociais, baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos e gênero é uma forma primária de dar significado às

relações de poder. Ainda segundo a autora, o gênero implica a inter-relação de quatro elementos: os símbolos culturalmente disponíveis, que evocam representações simbólicas; os conceitos normativos que expressam interpretações dos significados, dos símbolos contidos nas doutrinas religiosas, educativas, científicas, políticas ou jurídicas e tomam a forma típica de uma oposição binária fixa, que afirma de forma categórica e inequívoca o significado do homem e da mulher, do masculino e do feminino; uma concepção de política bem como uma referência às instituições e à organização social; a identidade subjetiva.

Aqui é necessário examinar as formas pelas quais as identidades generificadas são substantivamente construídas e relacionar seus achados com uma série de atividades, de organizações e representações sociais historicamente específicas (SCOTT, 1995).

No entender da autora nenhum dos quatro elementos pode operar sem o outro, e uma vez estabelecidos como um conjunto objetivo de referências, os conceitos de gênero estruturam a percepção e a organização concreta e simbólica de toda a vida social. E, na medida em que essas referências estabelecem distribuições de poder, o gênero torna-se implicado na concepção e na construção do próprio poder. Seguindo este raciocínio, pode-se afirmar que o gênero fornece um meio de decodificar o significado e de compreender as complexas conexões entre várias formas de interação humana.

Neste caso as ideologias desempenham grande papel como justificadoras da posição que se deseja alcançar e perpetuar, estando a serviço das classes dominantes ou que almejam o poder. Uma vez absorvidas e aceitas pela mente humana, cristalizam-se como verdades absolutas quase que irrefutáveis.

Na literatura de gênero analisada, percebe-se a construção de uma ideologia que busca explicar e legitimar a dominação masculina e a sua preponderância na construção dos valores da sociedade ocidental moderna. Ressalta-se aqui que muito desta literatura exagera ao tentar universalizar a dominação masculina, utilizando-se de casos específicos, onde ela de fato ocorre para tomá-la como fato preponderante na sociedade ocidental.

Há certamente determinados grupamentos sociais onde esta dominação masculina se torna mais evidente, mas em outros pode ocorrer justamente o contrário, ou seja, uma dominação feminina. Nos grupamentos onde ocorre a dominação masculina, muitas vezes nem as próprias mulheres percebem a manipulação invisível, porém real, existente nas relações sociais, que as tornam, ao mesmo tempo, cúmplices e vítimas do sistema social vigente.

Como já afirmavam Rosaldo e Lamphere, (1979) “no aprendizado de ser mulher, em nossa própria sociedade, aceitamos e interiorizamos uma imagem frequentemente depreciativa e constrangedora de nós mesmas”. Lugar de mulher é na cozinha ou no tanque. Empresa é um ambiente inóspito, impróprio para as mulheres. Quem vai garantir a sobrevivência dos maridos e dos filhos se as mulheres pretendem tomar os seus lugares nas empresas? Estas são algumas questões formuladas constantemente pela sociedade e que servem para fomentar o sentimento de culpa daquelas que se aventuram pelo mundo do trabalho fora de casa, e também no mundo dos negócios, como é o caso das executivas globais.

A partir da conceituação de gênero referenciada anteriormente passo a descrever e a interpretar os dados sobre a carreira dos cônjuges de executivos/as globais.

Se os executivos/as não recebem apoio das empresas para suprir suas necessidades totais na expatriação, como relatado, esse quadro se exacerba no que se refere a seus cônjuges e filhos. Uma questão muito pouco atendida pelas empresas é a que se refere às necessidades de autorrealização dos cônjuges e filhos dos executivos/ na expatriação. Na maioria dos países para onde são enviados, os cônjuges são proibidos de trabalhar, tendo de interromper e até mesmo romper definitivamente com suas carreiras, para acompanhar os esposos na expatriação.

Esta foi uma situação recorrente nas entrevistas, gerando uma situação de dependência e insegurança pessoal para os cônjuges, sobretudo na repatriação, quando então desejam retomar suas atividades profissionais e se deparam com uma série de dificuldades para tal. A repatriação soa para eles como “o fim das ilusões” da expatriação e o retorno à realidade do país de origem.

A pesquisa de campo revelou situações diversas quanto a carreira dos cônjuges de profissionais expatriados. Na totalidade dos casos analisados, os cônjuges, tanto homem quanto mulher acompanharam seus esposos expatriados.

Geralmente o cônjuge, dependendo do país da expatriação fica impedido de trabalhar. Exceção se faz entre os europeus, expatriados para outros países também da Europa. Nesta situação, se o cônjuge encontrar trabalho ele não está impedido de trabalhar. No caso da expatriação de franceses para o Brasil, o cônjuge fica impedido de trabalhar, como também os cônjuges de brasileiros quando são expatriados para a França.

Desta constatação surge uma situação paradoxal nas famílias de expatriados. A ascensão da carreira do profissional expatriado muitas vezes é viabilizada pela interrupção e até mesmo pela destruição da carreira do cônjuge.

Enquanto os executivos globais, homem e mulher expatriados, veem na expatriação uma oportunidade de ascensão na carreira, de aquisição de novas competências e de abertura de espírito, para a carreira do cônjuge, a expatriação pode representar uma ruptura, um período de transição ou mesmo uma total impossibilidade de construção ou de (re) construção de uma carreira própria promissora. Excepcionalmente pode também significar o momento para se repensar a carreira e se reconstruir profissionalmente. Nesta última situação só encontrei uma brasileira, esposa de profissional engenheiro brasileiro. Assim ela se pronunciou:

*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 de algo seu para se construir, uma profissão própria, uma trajetória própria. Os filhos adoecem. Nosso filho sofreu por um tempo de sonambulismo pela ausência do pai, e minha filha tem hoje dificuldades de fazer amizades duradouras. Quando terminei meu curso de psicologia decidi: ia me mudar para Curitiba com meus filhos e começar uma carreira pra mim – ia cuidar da minha vida. Afinal de contas “trecheiro” é ele, eu preciso de certa estabilidade para ser feliz. Esse é o nosso arranjo familiar desde 5 anos. Eu moro em Curitiba com meus dois filhos e meu 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.*

Em todos os casos analisados, as esposas de executivos globais pediram demissão de seus empregos para acompanhar os maridos ao exterior. Muitas delas tinham uma carreira sólida e promissora quando se demitiram, mas sacrificaram a

própria carreira para viabilizar uma oportunidade para o marido, apesar de poucas esposas terem verbalizado a situação dessa forma. Outras estavam em empregos não muito estáveis ou estimulantes no país de origem e a demissão não chegou a representar propriamente um sacrifício. Representou, ao invés disso, uma oportunidade de escapar de uma vida rotineira e cansativa. Houve o caso único de uma engenheira brasileira que se demitiu no Brasil para acompanhar o marido, e depois de realizar um mestrado na França se recolocou no mercado francês com contrato local.

Em se tratando do cônjuge homem, os dois casos entrevistados viveram uma situação um pouco diferente. O primeiro, engenheiro, francês, esposo de executiva engenheira francesa expatriada para Curitiba, pediu licença sem remuneração de seu trabalho na França, pois é funcionário público de ministério. Ele aproveitou o tempo na cidade para fazer um mestrado e obteve uma excelente recolocação em seu retorno à França. Mas confessou-se desconfortável por ter de ficar muito tempo em casa, administrando a casa, empregada e afazeres domésticos. Por outro lado, pelo contato mais direto com os filhos, pôde ocupar-se mais com eles e promover uma aproximação maior do que tinha na França. Ele apreciou bastante essa oportunidade, conforme relatou.

Estive com essa família na França em sua casa e pude mesmo observar o cuidado deste pai com os filhos, o tempo que ele dedica às crianças, pois sua esposa trabalha em empresa transnacional e normalmente tem muito trabalho a fazer, inclusive em casa, fora as tarefas domésticas que ela acumula quando chega em casa.

No período que os visitei ela estava muito ocupada com seu novo trabalho na França. Estudando muito para adquirir a competência na língua inglesa, requerida pela nova empresa. Há chances de esta família ser expatriada novamente para Curitiba, pela nova empresa da esposa, mas o esposo me confiou que neste caso ele só viria se pudesse trabalhar também, pois não gostaria de passar novamente pela experiência de ficar em casa, enquanto a esposa trabalha o dia inteiro.

O outro cônjuge homem, ítalo-colombiano, também conseguiu pedir licença da empresa em que trabalhava na Colômbia para acompanhar sua esposa, engenheira química expatriada para a França. Ele se mostrava um pouco

incomodado na sua situação de dependência financeira da mulher. Reclamava dos poucos afazeres domésticos que sua esposa lhe impôs na França e disse que sentia muita falta em Paris dos serviços da empregada doméstica que deixaram na Colômbia, entre todas as coisas do que ele podia sentir falta. Este casal ainda não tem filhos, mas pretende tê-los.

Percebi na comunicação deste casal o esforço da esposa em reforçar para o marido que ele tinha sim um trabalho na França: o trabalho dele era estudar a língua francesa. Várias vezes esse ponto foi reforçado nas entrevistas. Pareceu-me que ele estava insatisfeito e inseguro com sua situação de dependência, apesar de não ser explícito a este respeito.

De acordo com as entrevistas, tudo indica que os homens cônjuges não se sentiam confortáveis na sua posição de dependência financeira da esposa, sendo este um ponto importante que irá definir no futuro outras experiências de expatriação dessas executivas. Ambas afirmaram que a família para elas vinha em primeiro lugar e que nada fariam que pudesse colocar em risco seus casamentos, demonstrando, em suas falas, resquícios de um sentimento de culpa pelas carreiras escolhidas, conforme apontaram Rosaldo e Lamphere (1979). Elas foram explícitas ao afirmar que não estavam dispostas a fazer mais sacrifícios pela empresa, ainda que essa decisão pudesse atrasar ou paralisar a ascensão de suas carreiras.

Para algumas esposas de expatriados a carreira acaba por se confundir com a própria família. Algumas se contentam em proporcionar oportunidades para a ascensão da carreira dos maridos. Essas, desde o início do casamento, já fizeram a opção por se dedicar exclusivamente à família.

Patrícia, francesa, comunicativa, esposa de executivo que foi expatriado pela primeira vez para o Brasil, fez essa opção. A empresa onde atua seu marido o solicita em casa para resolver problemas. Chega às vezes a ir de madrugada para a firma resolver problemas. Enquanto estive em sua casa ele recebeu vários telefonemas da empresa. Patrícia cuida de tudo em casa, faz todo serviço doméstico. Ela disse que o marido ajuda em pequenas tarefas, cortando o pão do lanche e colocando a louça na lavadora, por exemplo. A família valoriza a aquisição de bens materiais com o dinheiro ganho na expatriação no Brasil. Residem numa

ótima casa, decorada com muitas peças do Brasil, e adquiriram mais uma casa de praia na França no retorno da expatriação.

O esposo, aos finais de semana, sai para pedalar com amigos que ele vai fazendo pelo caminho, algo que ele já fazia no Brasil e não se envolve muito nem com a casa, nem com a família. Existe um ditado na França que lhe cabe muito bem. “Avoir la tête le guidon du vélo” (colocar a cabeça no guidom da bicicleta e não pensar em mais nada). Patrícia cuida da família, da casa, do jardim. O marido pedala.

Débora, uma brasileira expatriada na França, reside com seu esposo e quatro filhos nascidos na expatriação. No momento, com crianças pequenas exigindo cuidados ela busca sua independência financeira vendendo produtos Natura, entre os amigos e conhecidos, mas pretende retomar seus estudos na faculdade, que abandonou no Brasil para acompanhar o marido ao exterior. Para ela é importante construir a própria carreira, adquirir uma experiência social no mercado de trabalho. Mas ela tem consciência da dificuldade de atingir sua meta como expatriada na França.

Assim como Débora existem outras mulheres e homens, cônjuges de profissionais expatriados, que possuem uma carreira ou desejam desenvolver uma, e para quem as constantes expatriações acabam por frustrar essas expectativas.

Foram vários os depoimentos dos cônjuges, tanto homens quanto mulheres que expressaram o desejo de desenvolver suas carreiras como parte importante da construção de sua identidade.

Em que pese todas as vantagens e facilidades que podem ser desfrutadas no exterior pela família dos expatriados, ainda assim importa para muitos cônjuges de expatriados, tanto mulheres quanto homens, a construção de sua própria identidade, da sua própria carreira, que se torna cada vez mais difícil na repatriação.

Diva, psicóloga, muito delicada, fala baixinho. Casada com executivo global francês, reside no momento com a família numa pequena cidade da França, próximo a Paris. Não está trabalhando no momento, porque tem 3 filhas pequenas e não tem babá. Essa comodidade ela só tem quando vem para o Brasil. Ela gosta de vir de férias porque no Brasil ela tem quem ajuda a olhar as filhas. Na França só tem uma

faxineira por 3 horas por semana. Afirmou que o marido ganha bem e que ela não precisa trabalhar. Parece ter uma vida confortável. Deseja acompanhar o crescimento das filhas. Mas também expressou seu desejo de retomar sua carreira, assim que as filhas crescerem um pouco mais.

Pietro é o esposo de uma engenheira química colombiana expatriada na França. Ele deseja um trabalho, mas ainda não encontrou. Disse que numa outra expatriação ele só iria se pudesse trabalhar. Ficar no apartamento o tempo todo é entediante, ele ficaria louco, afirmou. Tem de sair. Concorde que a língua é um impeditivo pra ele conseguir o trabalho. Achou que iria aprender em quatro meses o francês. O que não ocorreu. Está estudando a língua. Sua esposa reafirma a todo o momento que ele tem sim um trabalho na França: aprender a língua. Creio que essa é uma estratégia da esposa para dar um sentido de utilidade ao marido e assim aumentar sua autoestima.

Ele tem apoiado bastante a esposa na expatriação. Executa algumas tarefas domésticas, mas não se sente confortável neste papel, o que é agravado por um pensamento machista, em que o homem é que tem de ser o provedor da casa. Como a esposa não estava disposta a ser expatriada sem ele, colocaram tudo no papel, os prós e os contras e decidiram aceitar a expatriação.

A esposa de Pietro já tinha sido expatriada quando ainda solteira para o Japão. Mas recorrentemente eles param e se perguntam: será que fizemos o certo? Paira uma dúvida no ar. A esposa está numa fase ascendente de carreira, mas não pretende fazer mais sacrifícios que coloque em risco a estabilidade de seu casamento, segundo declarou.

Como entrevistei cônjuges de faixas etárias diferentes julgo pertinente destacar algumas especificidade referentes à expatriação e suas carreiras, que referencio a seguir.

### 5.4.1 Especificidades

As expectativas e esforços dos cônjuges quanto à sua própria carreira varia conforme o número de expatriações vividas. Pode perceber que o grau de sacrifício que os cônjuges estão dispostos a fazer em sua própria carreira varia na proporção inversa do número de expatriações vividas. A primeira expatriação traz consigo uma aura de fascínio e expectativas por parte do casal, tanto dos mais jovens quanto dos mais maduros. Ou para referenciar Mattewman (2012), tanto dos representantes da geração X, da geração Y ou mesmo da geração dos Baby Boomers.<sup>24</sup>

É uma experiência nova, um desafio a ser vivido e ultrapassado. É uma “oportunidade” muito atraente para ser recusada, foi o que relataram os entrevistados. Pelo constatado, o significado da primeira expatriação difere segundo a idade do profissional e a sua posição na carreira. Para os profissionais na faixa dos 50 anos ou mais, a primeira expatriação soa como um prêmio a ser desfrutado e que pode não se repetir no futuro. Para os profissionais mais jovens, na faixa dos trinta anos, a primeira expatriação surge quase como um batismo no mercado de trabalho internacional, para adentrar na carreira de executivo global. É um convite quase irrecusável, do ponto de vista deles. Estão no início de carreira e desejam experiências internacionais, com o intuito de aquisição de novas competências, novas vivências profissionais, ascensão na carreira. Cabe lembrar que atualmente as empresas estão enviando cada vez mais profissionais da dita geração Y, pessoas na faixa dos trinta anos, mais dispostos a viver uma experiência internacional, pessoas ousadas, criativas e com uma visão mundial, referenciando Mattewman (2012).

---

<sup>24</sup> Segundo Mattewman (2012), **os Baby Boomers** são os profissionais nascidos após 1945 a 1960, os primeiros a serem expatriados pelas ETn's, caracterizados por uma geração idealista. Eles acreditavam que entrariam numa grande empresa e nela trabalhariam o resto da vida. Viciados em trabalho, se acomodavam aos valores das empresas e acreditavam que a empresa planejava suas vidas. A geração X compreende os nascidos entre 1960 e 1983. Eles entraram no mundo do trabalho na época da desregulamentação, na crença das forças de mercado e elevação da prosperidade resultante dos avanços tecnológicos. **A geração X** é muito confiante em si mesma, tornou-se mais móvel, sem medo de mudar de empregador. Sua lealdade repousa em sua própria marca pessoal. Pode ser vista como “Eu S/A”. **A geração Y** compreende os nascidos depois de 1983. São aqueles que estão entrando agora na força de trabalho. São incrivelmente confiantes, criativos e com uma visão mundial. Não vivem mais para trabalhar, ao invés disso, trabalham para viver. Segundo Matewman essa geração é movida a: mudança, domínio da tecnologia, mentalidade internacional, ética social e confiança.

No entanto, após consecutivas expatriações, o ânimo para sacrifícios vai arrefecendo, e muitos cônjuges ativos buscam um retorno profissional, algo próprio, que proporcione uma satisfação pessoal e que viabilize uma independência financeira. Ressalta-se que nem sempre isso tem sido possível para esses cônjuges, especialmente para as mulheres, após um período prolongado de interrupção da carreira. Algumas mulheres francesas entrevistadas, cônjuges de executivos globais, se sentiam bastante frustradas na repatriação, pois não estavam conseguindo um trabalho à altura de suas qualificações, contentando-se provisoriamente com subempregos.

Sofia, uma portuguesa casada com executivo global está consciente do sacrifício que está fazendo para a carreira do marido. A certa altura da entrevista ela se emocionou. Comentou sobre distúrbios psicossomáticos que sofre, como insônia, por exemplo. Falou sobre a tristeza da filha mais velha. Do choro constante quando se mudaram para a França. Essa filha deixara os amigos, a família estendida em Portugal. Nunca se adaptou na França e vai agora para uma faculdade na Suíça. Sofia seguiria com a filha mais nova para a Espanha, onde seu esposo já está há um ano trabalhando.

Sofia tinha uma vida bem preenchida em Portugal. Nas palavras de seu marido ela é a melhor profissional que ele conhece. Engenheira agrônoma como ele, dava aulas na faculdade e fazia mestrado. Desde que iniciaram as expatriações ela abandonou sua carreira para acompanhar seu esposo. Na Espanha ela vai procurar uma atividade, dificilmente na mesma carreira, talvez no turismo, uma vez que ela fala perfeitamente o idioma espanhol, o português, o inglês e o francês. Foram os ganhos da expatriação, comentou Sofia.

O esposo de Sofia comentou que a mulher é a razão dele aceitar as expatriações. Ela sempre o acompanha, caso contrário ele não aceitaria. Ele deixou transparecer que reconhece o sacrifício da mulher, mas afirmou que ela é muito criativa e logo arrumaria algo para fazer na Espanha. Disse que não pensam muito no futuro distante. Apenas vão resolvendo as coisas quando surgem as necessidades.

Porém, na conversa com Sofia ficou claro que ela não se contenta apenas no papel de esposa e mãe. Necessita de uma carreira que a satisfaça, onde ela possa

se realizar. Ela arrematou: *“minha mãe e minha avó conquistaram muitos direitos para as mulheres e eu não posso desperdiçar isso”*. A mãe dela sempre cobra que ela faça um trabalho nas expatriações. Sofia encarna bem o papel de cônjuge que as empresas idealizam para adaptação da família na expatriação. Ela segredou que faz de tudo para ver a família equilibrada, pois não quer vê-los angustiados, mas o peso desta escolha tem deixado marcas em sua vida. No tempo em que estivemos juntas, numa pequena cidade ao redor de Paris, ela fez questão de manter os óculos escuros e se esforçou por ser o mais objetiva possível nas respostas, muito embora tenha sido traída pelas emoções em certos momentos, não conseguindo disfarçar nem lágrimas, nem desapontamentos com sua própria vida.

### **Medo da solidão, do abandono, da pobreza**

No retorno ao país de origem, quando cessam as condições de excelência da expatriação, os cônjuges, (maioria elas) percebem que o trabalho profissional é importante para sua realização pessoal e tentam retornar ao mercado de trabalho, não sem dificuldades. Muitas vezes conseguem um trabalho menos qualificado, abaixo de suas expectativas e competências, como na situação vivida atualmente por Marta.

Marta é uma francesa, socióloga, segunda esposa de executivo global. Expatriada três vezes e vivendo no momento da entrevista novamente na França, Marta reforçou sua inquietude em relação à sua profissão e a seu futuro. Após passar dez anos consecutivos acompanhando seu esposo nas expatriações, ela se sente desatualizada em relação à tecnologia, e atualmente aceitou um subemprego, apenas para manter suas despesas próprias. Na faixa dos 50 anos, Marta vive hoje um dilema: receia ser abandonada pelo marido e não conseguir sobreviver com o salário que ganha.

Ficamos por quase três horas conversando. Ela comentou os ganhos culturais das expatriações, os contatos sociais que realizou nos países estrangeiros. A vida no Japão, no Brasil e na Espanha. Também se sentiu à vontade para relatar dificuldades, angústias, medos e frustrações que vivenciou e ainda vivencia. Em

suas confidências, ela revelou uma total submissão ao marido, e uma resignação ao seu “mau humor”, como ela caracterizou os ataques de ira dele, quando chegava em casa. Sua vida, seu ânimo foram fortemente abalados pelas expatriações. Apesar de ter frisado todas as benesses das expatriações, Marta transpareceu ser uma mulher amarga, com uma baixa autoestima e dependente do marido. O que mais caracteriza o momento de Marta na atualidade pode ser assim expresso: **Medo da solidão, do abandono, da pobreza.**

### **Chances iguais para o casal**

Ronaldo e Míriam, brasileiros, residindo em Paris há 10 anos representam o modelo de casal bi-ativo. Ele analista na área de informática, ela engenheira da computação. Quando se casaram, tentaram ir os dois expatriados para a França, afirmou Ronaldo. *“O cargo dela não tinha aqui. Aí ela pediu demissão e veio fazer um mestrado aqui. Não queria que ela viesse só como esposa de alguém”.*

Depois do mestrado Miriam conseguiu um contrato local em Paris. Tempos depois foi a vez de o marido pedir um ano sabático para fazer um mestrado, também na França. Eles se organizaram dessa forma, para que os dois tivessem as mesmas oportunidades de crescimento na carreira. Trabalhando os dois na França esse casal vivencia uma situação mais simétrica de gênero do que os demais casais entrevistados, em que um dos cônjuges interrompeu a carreira para acompanhar o executivo/executiva expatriados. Atualmente o casal se demitiu na França e está retornando ao Brasil, os dois com ótimos empregos garantidos. Para esse casal, a estrutura “homem provedor, mulher guardiã da casa” cedeu lugar ao “casal provedor e guardião doméstico”, numa relação de igualdade de direitos e de deveres.

As mulheres cônjuges foram a maioria na pesquisa de campo, e nesse caso pude observar alguns padrões no que se refere às suas carreiras. Ressalta-se que esses padrões não são indiferentes a aspectos geracionais, de classe social, de raça e de credo religioso. Detectei três situações distintas, que representam momentos diferentes nas carreiras dos cônjuges mulheres e que acabaram por

orientar, de certo modo, suas decisões no momento das expatriações, o que referencio a seguir.

#### **5.4.2 Fases/Momentos**

- **Início de carreira no país de origem** - nesta situação encontravam-se as esposas jovens, sem filhos ou com filhos pequenos, cujos maridos estavam em um momento de construção das próprias carreiras. Nestes casos a família decidiu pelo investimento na carreira dos maridos. As esposas interromperam suas próprias carreiras e viveram uma ou várias expatriações com o marido executivo. Entretanto, com o correr dos anos e das sucessivas expatriações, algumas dessas esposas abandonaram definitivamente suas carreiras, se fixaram em uma cidade com os filhos e os esposos veem apenas visitá-los esporadicamente. Não estão dispostas a novas expatriações. Querem acompanhar o desenvolvimento dos filhos, os estudos. Acreditam que os filhos precisam de certa estabilidade para se desenvolver e preferiram viver à distância dos maridos, para promover a estabilidade dos filhos. São dependentes financeiramente do marido profissional. No futuro, quando os filhos estiverem formados e independentes financeiramente, pode ser que esse quadro mude e elas optem por acompanhar os esposos novamente, se o casamento tiver resistido à distância.

Entretanto, nesta situação de início de carreira, após vivenciar sucessivas expatriações com o marido profissional, algumas esposas tomaram outras decisões. Decidiram se fixar numa cidade com os filhos a fim de viabilizar seus estudos na faculdade e suas próprias carreiras. São ainda dependentes financeiramente dos esposos, mas passaram a repensar suas carreiras, seu sentido de pertencimento, de significado de vida, e optaram por investir em si mesmas. Cito o caso de uma brasileira, hoje com 48 anos que viveu sucessivas experiências de expatriação com seu esposo por 20 anos. Até que decidiu fixar raízes com seus filhos em sua cidade de origem, fazer

outra faculdade e construir sua própria carreira. *“cansei de viver à sombra dele. Ele é que é o trecheiro, eu desejo me fixar a realizar”*.

Mas não se pode dizer que essa tenha sido a decisão de todas as esposas nesta situação. O que pude perceber na pesquisa feita é que as mulheres brasileiras se mostraram mais apegadas aos filhos do que as mulheres francesas, em se tratando de filhos adolescentes ou adultos. Houve o caso de uma mulher francesa que optou por pedir demissão de seu emprego na França em carreira sólida, para acompanhar seu marido a Curitiba, deixando suas três filhas (duas adultas e uma adolescente) na França, que visitavam os pais apenas nas férias. Essa decisão não pareceu a ela inadequada nem sacrificial. Ela se dizia feliz por ter vivido essa experiência com seu marido no Brasil, na primeira expatriação dele.

Cito aqui o caso de uma psicóloga brasileira, com especialização, já atuando no Brasil, casada com executivo francês, que optou por criar uma família. Reside com seu esposo e as três filhas pequenas na região de Paris e pretende dar às filhas uma educação europeia, fato também muito frisado por seu esposo. Ele inclusive afirmou que não pretende voltar ao Brasil, para onde já foi expatriado duas vezes, apesar da esposa ainda acalentar esperanças a esse respeito, pois pretende retomar sua carreira interrompida.

- **Carreiras não muito sedimentadas e/ou subvalorizadas no país de origem – insatisfação com a carreira** - Há casos em que as esposas não estavam muito satisfeitas com o rumo de suas carreiras no país de origem e não foi sacrifício para elas se demitir para acompanhar os esposos. Algumas, no retorno ao país de origem desejavam continuar trabalhando, mas encontraram uma situação desfavorável e afirmaram a necessidade de adquirir novas competências para conseguir um novo trabalho e recomeçar uma carreira interrompida, sobretudo em um momento em que os filhos cresceram e não precisavam mais de tantos cuidados da mãe.

Enquanto os filhos são menores, adolescentes, muitas mães optam por apenas cuidar da família e passam a depender financeiramente dos esposos. Observei casos assim tanto em brasileiras, quanto em francesas e

portuguesas, residindo em Curitiba e também em Paris. Nesses casos, os rendimentos do marido são elevados e suficientes para sustentar essa situação e a família acaba tomando essa decisão. As esposas não revelaram sentir falta de um trabalho remunerado nestes casos e às vezes prestam algum tipo de trabalho voluntário no país estrangeiro, para não ficarem totalmente afastadas de uma atividade laboral. Porém, percebi que algumas dessas mulheres pretendem retornar ao trabalho, assim que os filhos estiverem mais independentes.

• **Carreiras em ascensão no país de origem** – ocorre quando os cônjuges possuem uma carreira tão competitiva quanto a do profissional expatriado, ficando nesses casos mais difícil o abandono da sua carreira para acompanhar o esposo na expatriação. Mesmo nestes casos os cônjuges mulheres se demitiram e os cônjuges homens se licenciaram para acompanhar o profissional que fora expatriado. O que observei nesta situação foi a interrupção da própria carreira do cônjuge, em favor do profissional expatriado, mas com forte intenção de retomada, sempre que houvesse uma condição propícia no país estrangeiro ou no país de origem. Nestes casos, os cônjuges, tanto as mulheres, quanto os homens, aproveitaram o tempo no país estrangeiro para estudar, adquirir outras competências que os habilitassem a retomar sua própria carreira no retorno ao país de origem.

Entrevistei um casal de brasileiros em Paris nesta situação, onde a esposa se demitiu no Brasil para acompanhar o marido à França, onde cursou um mestrado e se recolocou muito bem no mercado de trabalho em Paris, com contrato local. Neste caso o marido que fora a princípio expatriado, também estava naquele momento na França com um contrato local. O casal equilibrou sua experiência no exterior, em que ambos puderam desenvolver suas carreiras paralelamente e depois de 10 anos estão voltando ao Brasil, os dois com excelentes empregos no Rio de Janeiro.

Também foi o caso de um casal de engenheiros franceses expatriados para Curitiba, onde o cônjuge acompanhante era o homem. Ele aproveitou o tempo no Brasil para cursar mestrado e, no retorno, conseguiu uma nova

colocação na França, relacionada ao mestrado feito em Curitiba. Ressalta-se que ele é funcionário público de ministério na França, e goza da prerrogativa de se licenciar até por 10 anos sem perdas salariais no retorno, condição peculiar, ausente na maioria das famílias.

Não encontrei nenhum caso em que os maridos que possuíam carreiras estabelecidas no país de origem se demitiram para acompanhar suas esposas.

De todas as situações observadas é possível dizer que as mulheres entrevistadas estiveram mais dispostas a se sacrificar pela carreira dos maridos do que o contrário, quando ambos possuíam carreira estabelecida e em ascensão. Mas para os cônjuges de carreira definida, que se demitiram ou se licenciaram para acompanhar seus esposos profissionais, o tempo no país estrangeiro foi ocupado de uma forma um pouco diferente. Além de aproveitar para conhecer o país da expatriação, também se preocuparam em utilizar parte do tempo em pesquisas e aquisição de novas competências que os habilitasse a conquistar um diferencial no currículo, tornando-o mais competitivo quando de seu retorno ao mercado de trabalho, finda a expatriação. Para estes, uma vida inteira à sombra de seus esposos executivos globais não é uma opção, e a expatriação é negociada de forma a promover o desenvolvimento do casal e da família como um todo. Mas estes casos, nesta pesquisa constituíram-se da minoria.

Na maior parte dos casais a vontade do executivo homem predominou, e as esposas cederam e interromperam suas carreiras. Nas entrevistas, as esposas deixaram claro que seus maridos as consultavam antes de aceitarem o convite de expatriação, enfatizando que não iriam sem elas. Nesses casos, mesmo que elas não denunciassem nas entrevistas, foi possível perceber uma pressão implícita dos esposos, tanto dos homens quanto das mulheres, o que acabava por direcionar a aceitação dos cônjuges.

Algumas esposas aceitaram a expatriação para viver uma espécie de aventura com a família num país interessante e bonito como o Brasil, por exemplo, conforme afirmaram algumas mulheres francesas. Outras esposas o fizeram para

escapar de uma rotina pesada em seus países de origem. Para estas mulheres a expatriação significou um prêmio a ser desfrutado por um período curto, um sonho não negligenciável, antes de retornarem às suas vidas de sempre no país de origem. Sobretudo para as mulheres francesas que vieram para Curitiba, e que puderam desfrutar dos serviços de empregados domésticos, muitas viagens, grandes e confortáveis residências, condições muito diferentes em seu país de origem.

Para as brasileiras, o colombiano e as portuguesas expatriados para a França com seus esposos executivos, ficou patente a oportunidade de desfrutar das benesses de um país desenvolvido, sobretudo no quesito educação e cultura, mesmo que para isso eles tivessem de realizar alguns sacrifícios, como por exemplo, se privar dos serviços de empregados domésticos e do tamanho das residências que tinham nos países de origem, repetindo aqui as falas dos entrevistados. Entre estes expatriados, percebi apenas nos brasileiros uma forte intenção de voltar ao Brasil. O colombiano e as portuguesas ainda preferem adiar ao máximo o retorno a seus países de origem, aproveitando outras oportunidades de expatriação.

Situação diversa vive uma diretora norueguesa entrevistada em Paris, que espera ansiosa para retornar a seu país, muito mais democrático e justo na questão de gênero do que a França, na sua percepção. Segundo essa expatriada, os franceses são um povo muito preconceituoso e exclusivista. Não é receptivo com uma mulher como ela, executiva e solteira. Além disso, o retorno material para a função desempenhada por ela não compensava os dissabores a que estava sujeita na França. Relatou uma situação de quase isolamento, solidão, depressão e doenças psicossomáticas durante sua estadia na França.

Ante os relatos citados, posso afirmar que as vivências de expatriação de executivos/as globais, observadas nesta pesquisa, desencadearam mudanças significativas, não só em relação ao trabalho e carreira dos próprios executivos/as, como também em relação à carreira dos cônjuges ativos.

Cabe dizer ainda que as expatriações foram marcadas por questões de gênero, revelando relações de poder e dominação implícitos nos processos de gestão de ETN's, como também nas relações intrafamiliares, culminando no

comprometimento da carreira dos cônjuges ativos e na sua fragilização ante o processo de construção de sua identidade.

Ainda que as expatriações tenham sido percebidas, negociadas e vivenciadas de diferentes formas pelos executivos/as globais e familiares, percebi alguns traços comuns nestas experiências, no que se refere à relação entre expatriação e família, tema que exploro na próxima seção.

## 6 MARCAS DA EXPATRIAÇÃO NA FAMÍLIA - AJUSTES E DESAJUSTES DE UMA SITUAÇÃO SINGULAR

Há consequências novas pelo fato de que o homem se desloca de um lugar a outro. As condições geográficas de sua existência entram assim numa fluidez, e como a humanidade não pode adquirir a existência que nós a conhecemos senão pela sua mobilidade, as mudanças de lugar, ao senso estrito, a migração, produzem, por suas interações, uma multidão de consequências (SIMMEL, 1999, p.649).

Nesta seção apresento uma abordagem sobre os reflexos da expatriação de executivos/as globais em suas famílias, cônjuges e filhos, fundamentada nos depoimentos dos profissionais e dos cônjuges. Trato de questões como o casamento; acordos familiares na expatriação e lógicas implícitas nestes acordos; novos arranjos familiares; estilo de vida e aspectos da saúde da família na expatriação. Ao final apresento de forma esquemática, um balanço sobre o que os executivos/as globais e cônjuges consideram como “perdas e ganhos” da expatriação.

Nenhuma das pessoas entrevistadas passou incólume pela experiência de expatriação. Foi a primeira das revelações a que a pesquisa de campo me conduziu. As expatriações deixaram marcas significativas na vida das pessoas entrevistadas, muito embora as experiências que elas viveram, e a forma como reagiram a elas, as interpretaram e as absorveram, não forme um tecido homogêneo, liso e de um único tom. Usando uma linguagem figurada, é como se o conjunto dessas experiências formasse uma colcha de retalhos de diversos tons, de tessitura variada, de cores diversas, costurada por linhas de espessuras também diferentes.

Percebeu-se aqui e ali, pontos firmes segurando os tecidos, mas algumas linhas soltas deixam antever as rupturas do tecido em alguns pontos específicos. Olhando de longe enxerga-se beleza na diversidade dos tons e dos pontos. Mas quando nos aproximamos do tecido nos deparamos com linhas interrompidas, alguns buracos aqui e ali. Essa é a imagem que melhor representa o conjunto das

experiências de expatriação que pude conhecer na pesquisa de campo, em se tratando das marcas da expatriação na família.

O número de expatriações vivenciadas, a situação da carreira, tanto do profissional quanto do cônjuge no momento da expatriação, a idade do casal expatriado, a idade dos filhos, a nacionalidade, o país para onde foram expatriados, são fatores que influenciaram diferentemente as experiências de cada uma das pessoas entrevistadas.

Para além dos já referenciados fatores, ressalto ainda a questão de gênero, que perpassa toda a pesquisa, e cujo aporte teórico permitiu enxergar alguns aspectos importantes, implícitos no processo da expatriação, que de outro modo não seriam detectados. Assim, pude identificar não apenas os aspectos gerenciais, administrativos do processo, mas também adentrar na dimensão política da expatriação, envolvendo questões como dominação e poder inerentes ao processo, tanto no âmbito das empresas, quanto no âmbito das famílias. Todos esses fatores marcaram diferentemente as experiências de expatriação dos executivos e das executivas globais e de suas famílias, de forma a impossibilitar de minha parte, qualquer tentativa de generalização dessas experiências singulares.

A partir destas considerações serão elencados os desdobramentos das experiências de expatriação e as marcas que imprimiram nas famílias envolvidas.

Início com as contribuições de Allain Joly, de seu texto “Alteridade: ser executivo no exterior” de 1996, para quem a expatriação é um processo de desestruturação-reestruturação da personalidade, que coloca em jogo a identidade pessoal e coletiva. Numa abordagem psicodinâmica e sociocultural da experiência intercultural, Joly aponta quatro fases que estão dinamicamente relacionadas.

A primeira fase seria a fase do **encantamento** de quem acaba de chegar. No plano pessoal, essa fase dura o tempo que duram as descobertas, a estimulação dos sentidos e do intelecto. No âmbito profissional, ela dura o tempo necessário para que se torne relativo o sentimento de onipotência do recém-chegado. No plano familiar, essa etapa pode ser mais curta ou duradoura, de acordo com a disposição do cônjuge e dos filhos para essa nova experiência. Joly ressalta que esse grau de encantamento varia de acordo com a origem da experiência intercultural: se ela tem

origem em uma escolha voluntária, ou se é uma situação imposta pela empresa como parte de um plano de carreira preestabelecido.

A segunda fase é a do **negativismo**, e pode ter diferentes significados: uma travessia no deserto, estado de carência ou sentimento de isolamento. A duração dessa fase vai depender de ser esta a primeira experiência ou não daquele que a está vivendo, incluindo o expatriado e seus familiares. As dificuldades com os códigos culturais e o idioma, as marcações de tempo, as questões morais, as diferentes formas de raciocínio, as diferenças na economia e nas instituições sociais, as condições de vida e as relações de poder do país hospedeiro, a ausência de informação corrente da vida cotidiana do país de origem, são fatores que potencializam o sofrimento de ajustamento mútuo de se inserir e se fazer aceitar em um país estrangeiro, e pode inclusive apressar o momento da repatriação.

A terceira fase, segundo Joly, envolve a decisão de **guardar distância ou integrar-se**. Nessa fase pode ocorrer a rejeição definitiva da cultura do país-anfitrião, acompanhada pelo medo do ostracismo e do esquecimento (perdas de oportunidade no país de origem) e o sentimento de que a experiência em breve chegará ao fim (a perspectiva de voltar para casa). Em outro extremo, a decisão pode ser a de se integrar à cultura anfitriã, acompanhada pelo sentimento de liberdade, autonomia e possibilidade de construir uma vida nova (casando com um nativo (a), comprando imóveis, empreendendo novos negócios), que leva em conta a adaptação da família e o sentimento de realização pessoal.

A quarta fase corresponde ao **choque da volta**. No plano pessoal e profissional, a pessoa que volta para casa e para o seu país não é mais aquela que saiu. Logo, essa etapa de reinserção na cultura de origem deve ser objeto dos mesmos cuidados da saída e inserção em uma cultura estrangeira; pois, se configura em uma nova partida visto que a vida no estrangeiro alterou as grandes questões que inquietam a existência humana. O indivíduo e sua família podem desenvolver frustração, sentimento de imigrante e traumas da inserção na cultura estrangeira que precisam de cura. No plano profissional, o expatriado pode ser acometido de relativismo exagerado em função do que viu e viveu, ele ou ela pode se sentir subutilizado em função do que aprendeu e das competências que desenvolveu. Ainda, ressentir-se da restrição de responsabilidades, de ter que se

acomodar ao exercício da autoridade, visto que a autonomia de proprietário no país estrangeiro é substituída pela posição de empregado no país de origem, (JOLLY, 1996).

Ressalto que a maioria das pesquisas sobre expatriação de executivos globais enquadra-se numa abordagem de adaptação, de ajustamento, largamente representada nos livros sobre management intercultural. São inúmeras receitas do que fazer e como fazer no país estrangeiro para trabalhar em equipes multiculturais, a fim de lograr o resultado esperado pelas empresas, numa abordagem instrumental, desconsiderando a individualidade dos sujeitos envolvidos.

Em uma perspectiva psicanalítica da expatriação, Cerdin e Dubouloy (2004), concordam com um aspecto da abordagem do ajustamento, reconhecendo que o ajustamento começa antes mesmo da designação e da partida para o exterior. No entanto, os autores criticam essa abordagem, pois entendem que ela padece de elevado grau de mecanicismo, desconsidera variáveis importantes do mundo das emoções e dos sentimentos, e trata de modo insuficiente as inter-relações entre variáveis que estão presentes no processo de expatriação. Questões tais como a história dos indivíduos, a participação da família, as relações do indivíduo com o “outro”, as relações de poder, não estão sendo consideradas nesta abordagem de ajustamento, segundo os autores.

O ajustamento, medido por meio do tratamento estatístico de variáveis, apresenta um retrato da expatriação, mas não revela toda a sua dinâmica, e corre o risco de se consolidar como uma perspectiva a-teórica, no entendimento dos autores, posição com a qual também concordo (CERDIN; DUBOULOY, 2004).

Nesta pesquisa pretendo avançar em direção a uma abordagem mais complexa da expatriação, para além dos ajustamentos colocados pelas empresas. O alvo é adentrar o universo das subjetividades, das representações, simbolismos, para compreender as teias de relações que se formam na expatriação, tanto do profissional em seu meio de trabalho, quanto no seio da família.

## Traços de uma cultura internacional

Existe uma relação muito profunda entre o movimento no espaço e a diferenciação das existências sociais e pessoais....(SIMMEL, 1999, p.651).

Pesquisando a mesma população de executivos globais na França em 1998, embora sob outra perspectiva, Anne-Catherine Wagner explorou o conceito de cultura internacional, que serviria de liame a estes profissionais, direcionando suas vidas nas expatriações, independentemente de suas nacionalidades. Segundo a autora, este conceito estaria na base para a compreensão das trajetórias de executivos globais, razão pela qual passo a destacá-lo a seguir.

Na multiplicidade dos casos vividos e relatados pelos entrevistados, pude vislumbrar alguns traços comuns, que, ao mesmo tempo em que promovem a unidade da população de executivos globais para além da diversidade de nacionalidades, apontam para novas divisões e novos princípios de hierarquização social. Esses traços apontam para um tipo específico de cultura, a “cultura internacional” apontada em Wagner (1998), e que é, segundo a autora um conceito chave para se compreender os traços comuns encontrados na população dos executivos globais entrevistados. Como poderíamos definir essa população? Haveria uma unidade nessa população? Um estilo de vida específico que os caracteriza? O que seria próprio de uma cultura internacional?

Para desenvolver esta questão passo a referenciar a pesquisa realizada na França na década de 1990, pela antropóloga francesa Anne-Catherine Wagner, a respeito da imigração de altos executivos para a França.

Nesta pesquisa a autora buscou identificar alguns traços do que se constituiria uma cultura internacional. Segundo Wagner, o acúmulo de recursos sociais numa série de domínios, como o conhecimento de línguas, a dispersão geográfica da família e das relações, a possibilidade de organizar o desenrolar da carreira em muitos países, produz um tipo de alquimia dos capitais linguísticos, culturais, sociais, profissionais e simbólicos, caracterizando uma cultura internacional (WAGNER, 1998).

Segundo a autora não há um consenso da população do que seja a cultura internacional. O internacional não se define em si, mas relacionalmente, opondo-se a uma relação exclusiva ao nacional. A cultura internacional não significa, portanto, um abandono das referências nacionais. As estratégias internacionais mais frutíferas são ao contrário, aquelas que repousam sobre a mobilização, no campo internacional, dos recursos nacionais (WAGNER, 1998).

A cultura internacional consiste ainda em um modo particular de jogo com os seus atributos nacionais, constituídos em recursos educativos, profissionais ou sociais. Este é um modelo que tem sido qualificado de “diplomático” e que explica esse jogo entre o internacional e o nacional, permitindo romper com a representação do gerente, independente de toda ligação com o nacional.

Para além das relações de trabalho, a frequência dos casamentos mistos e o cosmopolitismo das amizades tecidas ao longo dos deslocamentos, a dispersão geográfica da família, o plurilinguismo e a familiaridade com as mudanças de países, definiriam os traços de um estilo de vida internacional, aponta Wagner.

A transmissão dessas disposições, segundo Wagner, ocupa um lugar central nas estratégias educativas. Neste sentido a autora ressalta o papel das escolas internacionais, com seus sistemas de ensino especificamente destinados às crianças “internacionais”, que valorizam o conhecimento das línguas e das culturas estrangeiras, sob a forma de saber fazer e saber ser (*Savoir faire e savoir être*) (WAGNER, 1998).

Importa destacar que as referências internacionais são dotadas de um forte valor simbólico. Geralmente àquele que viajou, que conhece os países e os sistemas estrangeiros, é creditado de uma superioridade de vista em relação àquele que está restrito ao âmbito nacional, afirma Wagner.

Em seu livro a autora questiona se os fundamentos nacionais do poder chegam a ser ameaçados pela legitimidade crescente das competências internacionais. Para ela o lugar mantido pelas elites nacionais convida a repensar a posição dos gerentes internacionais nas diferentes sociedades nacionais. Wagner defende a tese de que o executivo internacional não é a-nacional. Neste meio, a nacionalidade, longe de perder sua importância, é constituída em elemento de status social e profissional, que estratifica a população. Para autora a internacionalização das elites gerenciais não pode ser analisada em si, independentemente dos

contextos nacionais, nos quais ela se inscreve. Segundo ela o internacional não abole o nacional (WAGNER, 1998).

Ainda em Wagner constata-se que as características nacionais se impõem no estrangeiro também conforme a nacionalidade dos executivos: se eles provêm de países dominantes (desenvolvidos - ricos) eles têm uma postura oposta daqueles executivos provenientes de países dominados-pobres.

Os primeiros fazem valer no internacional seus atributos nacionais, e os segundos devem recusar/recalcar seus atributos nacionais para se aculturar às normas dominantes. Os fatos da dominação simbólica refletem em parte os fatos da dominação econômica. Entretanto a ideia de um determinismo econômico deve ser nuançada, defende a autora.

O prestígio reconhecido aos modelos nacionais depende de fatores econômicos, mas ele parece ter aí uma diferença temporal importante entre as relações de força simbólica e econômicas entre as nações. De outra parte, se bem que existam normas dominantes, estas não são as mesmas e não se impõem de modo uniforme em todos os países.

Para analisar a diversidade de utilizações nacionais do internacional, é necessário ter em conta a capacidade dos estados e das estruturas nacionais de produzir sua própria definição de excelência social, capacidade que depende em parte do poder econômico e político do país (WAGNER, 1998).

Com base no exposto, destaco a seguir alguns traços comuns percebidos nas experiências de expatriação de executivos globais e cônjuges entrevistados, e que caracterizam um estilo de vida específico, próprio de uma “cultura internacional” de que nos fala Wagner (1998). Abordo a seguir as situações de casamento, os arranjos familiares e o estilo de vida dos entrevistados nas expatriações.

## 6.1 EXPATRIAÇÃO E CASAMENTO

Ao contrário do que geralmente se imagina no senso comum, o casamento não chega a constituir verdadeiramente um impedimento para a expatriação de profissionais qualificados. Uma vez que as empresas absorveram que a família pode

promover ou favorecer a estabilidade do profissional no país estrangeiro, elas passaram a preferir expatriar profissionais com a família, com o intuito de tranquilizar o profissional no exterior.

Mas ainda persistem muitas desigualdades nesse meio, em relação à mulher profissional qualificada, que ainda adia o casamento, a fim de galgar uma carreira internacional, ainda que essas desigualdades sejam bastante negadas e camufladas, tanto pelas profissionais, quanto pelas empresas. Em uma pesquisa realizada em 2010 por Cascaes e Spanger, junto à população de engenheiros e engenheiras no Paraná, constatou-se que entre as mulheres profissionais qualificadas é comum encontrar um percentual elevado de solteiras, e também a tendência para um matrimônio e maternidade tardios, após a consolidação da carreira, fenômeno este que revelou uma desigualdade de gênero na construção de carreiras tecnológicas (CASCAES; SPANGER et al, 2010).

Fato comprovado na pesquisa citada anteriormente, a mulher encontra mais dificuldades no ambiente corporativo, ainda fortemente marcado pela cultura masculina. Para ascender na carreira, muitas mulheres assumem os sacrifícios de uma carga pesada de trabalho, que se soma ao trabalho doméstico, do qual elas ainda não se libertaram. Assim, elas adiam o casamento e a maternidade, a fim de ascender na carreira. A questão de desigualdade de gênero pode ser aqui claramente observada, no que respeita às relações de poder e de dominação presentes nas carreiras de profissionais qualificados (CASCAES; SPANGER et al, 2010).

No entanto, nesta pesquisa com executivos expatriados, todos os profissionais contatados eram casados, com exceção de uma executiva. Dos 14 executivos entrevistados em nossa pesquisa de campo, 9 homens e 5 mulheres, apenas uma mulher executiva era solteira por ocasião da entrevista. Os demais executivos/as eram casados e com filhos, à exceção de um casal colombiano sem filhos, mas que reforçou a intenção de tê-los. Como analisar esses casamentos? Sob que critérios? Sob que ótica? De nacionalidade? De idade? De paternidade? Número de filhos? Idade dos filhos? Sob o tempo de casados?

Certo é que os profissionais e cônjuges entrevistados tinham em comum o fato de estarem casados no momento da entrevista. De faixas etárias diferentes,

como já citado, a maioria tinha filhos também em faixas etárias diferentes. Tanto entrevistei profissionais e cônjuges com filhos pequenos, quanto com filhos adolescentes e também adultos.

### **6.1.1 A escolha do cônjuge**

Para além das questões já apontadas interessei-me em saber se havia uma relação entre os tipos de casamento dos executivos globais, as escolhas de cônjuges que fazem e sua carreira internacional. Começando pela profissão dos cônjuges dos profissionais expatriados, persegui algumas pistas.

Os dois cônjuges homens entrevistados eram engenheiros, porém, em ambos os casos, suas esposas, também engenheiras, tinham desenvolvido uma carreira mais consolidada, sendo, portanto consideradas a cabeça do casal, do lado financeiro pelo menos.

Entre as esposas dos executivos globais encontrei uma diversidade de profissões como já apresentado no quadro 5: arquitetura, engenharia, sociologia, letras – inglês e letras - espanhol, relações públicas, enfermagem, secretariado, educação física, psicologia, artes, carreira acadêmica, profissional autônomo, e engenharia agrônoma.

Assim, não posso afirmar que o executivo global procura se casar com alguém sem profissão definida, ou ainda de profissão menos competitiva no mercado, pois estaria negligenciado a formação dos cônjuges engenheiros, arquitetos e psicólogos entrevistados, considerando essas profissões como igualmente competitivas com as profissões dos executivos, em sua maioria engenheiros.

Então não seria pela profissão dos cônjuges que eu iria entender os casamentos dos/das executivos/as globais. A pesquisa de campo apontou que a profissão do cônjuge não foi a variável determinante na composição dos casamentos. Excetuando-se os dois cônjuges homens já citados, que pediram licença de seus trabalhos para acompanhar suas esposas de carreiras mais

consolidadas, as esposas, sem exceção, de todas as profissões citadas, se demitiram para acompanhar seus maridos na expatriação, pelo menos nas primeiras vezes. Então como explicar que todos os cônjuges acompanharam os profissionais expatriados?

Que características poderiam ser então mais definidoras para a escolha dos cônjuges de executivos globais, já que a profissão e a nacionalidade não se firmaram como determinantes?

Valentina, uma engenheira francesa expatriada para o Brasil afirmou:

*Me casei tarde, com 31 anos. Não foi tanto pelo trabalho, mas estava procurando alguém de cabeça aberta. Não queria largar minha carreira. Posso fazer isso, mas quero ter a liberdade para fazê-lo. Não quero ser mandada pelo marido.*

*Meu esposo, também engenheiro aprecia as mudanças, pois já havia acompanhado os pais em vários lugares do mundo. O pai dele era comandante de navio. Ele já trabalhou no Chile, Argentina e um pouco com o Brasil e sempre tinha a ideia de morar na América do sul. Quando veio o convite aceitamos prontamente. Mas ele só concordou com a possibilidade dele fazer alguma coisa para si. Encontrou um mestrado em meio ambiente e o cursou.*

Segundo pesquisa de Wagner, as esposas de profissionais expatriados devem apresentar algumas outras qualidades internacionais. Uma das condições mais requeridas das esposas de expatriados é a sua **disponibilidade**, que é percebida como a contrapartida necessária das atividades masculinas. Para a autora, a disponibilidade feminina pode mesmo ser considerada como um dos princípios de seleção matrimonial dos executivos ou dos futuros executivos globais (1998).

Mas há também outros recursos que Wagner aponta como recursos internacionais femininos. Para além de competências formais, linguísticas e escolares, há uma qualidade apreciada e requerida pelos executivos internacionais em suas esposas: sua disposição social - sua capacidade para se relacionar no país estrangeiro, de formar e participar de redes sociais, a fim de promover a adaptação da família (WAGNER,1998).

Como demonstrado na pesquisa de campo pelos dois casais onde o esposo era o acompanhante, pelo visto, a disponibilidade é uma característica requerida não só das esposas, mas também dos cônjuges homens de executivas globais, conforme os relatos.

Por outro lado, as empresas também apostam alto na disponibilidade dos cônjuges de expatriados, pelo que pude comprovar na pesquisa. Há uma literatura de management reforçando o papel das esposas, para o sucesso da expatriação. Sobre elas é colocada uma grande expectativa referente a adaptação da família no exterior, e a elas é imputado todo e qualquer desajuste do profissional no trabalho, isentando as empresas de qualquer participação numa situação dessa natureza.

Há inclusive manuais de management indicando os pré-requisitos para uma expatriação de sucesso, apontando claramente a disposição incontestante do cônjuge e dos filhos para a mobilidade. Na página 209 do livro *Management Interculturel*, por exemplo, consta uma lista de pré-requisitos, como uma estratégia pessoal para o indivíduo desenvolver uma competência cultural que favoreça o management intercultural. Como parte do desenvolvimento pessoal, consta o seguinte: cônjuge que ofereça seu apoio, cônjuge que se adapta, filhos “móveis”, entre outras sugestões (SCHNEIDER; BARSOUX, 2003).

Na pesquisa feita com duas gestoras internacionais de Recursos humanos ficaram claras as posições defendidas pelas empresas a esse respeito. Para elas o único papel das esposas é oferecer apoio ao marido profissional no país estrangeiro, uma vez que, para uma delas “*essas dondocas levam uma vida de rainha da qual não podem reclamar*”. Na fala destas gestoras de expatriados, pude perceber o quanto as empresas esperam das esposas de expatriados, sem, contudo, oferecer qualquer tipo de programa ou empenho para que tal ocorra.

Percebi também uma atitude velada de desrespeito das gestoras de RH em relação às esposas de executivos, na medida em que elas supervalorizam os benefícios materiais que as empresas oferecem às famílias, e que, no seu entender é mais do que o suficiente para cobrir qualquer tipo de problema que as esposas venham a ter no país de destino. Problemas surgidos na família são considerados pelas empresas como “problemas familiares” que devem ser resolvidos no âmbito da própria família. A empresa não se envolve, afirmou uma das gestoras.

Aqui pude perceber a dúbia posição das empresas: exigem um alto comprometimento das esposas com as carreiras dos maridos, mas ignoram ou fazem “vista grossa” às questões que permeiam o cotidiano das esposas, suas responsabilidades num país estrangeiro, suas limitações e necessidades.

Fala-se mesmo do importante papel das esposas na gestão do capital social internacional. Ou seja, o sucesso da carreira internacional do executivo e da executiva global está fortemente ancorado no aporte, tanto oferecido quanto requerido de seus cônjuges.

A partir dos depoimentos percebi a existência de uma lacuna por parte das empresas em relação aos cônjuges. Não há qualquer trabalho efetivo das empresas para apoiar os cônjuges em questões pertinentes à sua própria estabilidade emocional, às suas necessidades de realização própria no país estrangeiro. Para as empresas o papel dos cônjuges se restringe a cuidar da família e oferecer apoio incondicional ao esposo profissional. Belas e confortáveis residências, boas escolas para os filhos, muitas viagens pelo país.

Estas são as condições que as empresas proporcionam para as famílias dos expatriados, sem, contudo perceber os sacrifícios feitos pelos cônjuges, em detrimento de sua própria realização pessoal e profissional, a fim de promover a carreira dos esposos. Aponto aí uma grande lacuna na gestão internacional de recursos humanos das empresas, negligenciando as necessidades dos cônjuges em relação aos aspectos emocionais e profissionais.

### **6.1.2 Casamentos de dupla nacionalidade e descasamentos**

Ressalto que entre os executivos globais há muitos casos de casamentos mistos, entre pessoas de nacionalidades diferentes. Esses casamentos ocorrem em duas situações distintas: no caso do executivo ou executiva serem expatriados solteiros e se casarem com alguém do país hospedeiro e numa outra situação, onde o executivo ou executiva desfazem o casamento na expatriação, e acabam se casando pela segunda vez com alguém do país estrangeiro.

Entre os entrevistados encontrei quatro desses casos. Duas executivas francesas, expatriadas para Curitiba, que se casaram com brasileiros, e um executivo português casado com francesa. Há também o caso de uma brasileira, que se casou com um francês, quando ele esteve trabalhando em São Paulo, e que reside atualmente em Paris com o esposo e filhas. Os demais casais eram entre pessoas de mesma nacionalidade.

No último caso citado, o executivo francês reforçou a questão da prioridade pela educação francesa das filhas, como motivo maior para permanecer na França, muito embora a esposa brasileira ainda acalente a esperança de voltar para São Paulo. Para os franceses, a escola é uma instituição respeitadíssima, algo prioritário nas famílias, tanto é que ninguém sai de férias antes das aulas terminarem, afirmaram os entrevistados.

Uma realidade frequente neste meio é o divórcio, como relataram os entrevistados, muito embora dentre os pesquisados, só tenha observado um desses casos - de um executivo francês em seu segundo casamento.

Há casos em que o casal se desentende na expatriação, a esposa retorna ao país de origem com os filhos, e o profissional permanece trabalhando na expatriação e se casa com alguém do país em que está trabalhando. Há também casos em que o esposo acompanhante abandona a esposa profissional no país estrangeiro e retorna para o país de origem, ficando os filhos com a mãe profissional no estrangeiro. Entrei em contato com pessoas nesta situação específica na França, apesar de não ter conseguido entrevistá-los, por questões de agenda dos profissionais.

### **6.1.3 Entre a carreira e a família: o desafio das executivas globais na expatriação**

Rosaldo e Lamphere (1979) afirmam que as mulheres só adquirem poder e um sentido de valor quando são capazes de transcender os limites domésticos, tanto penetrando no mundo “dito” masculino, como criando uma sociedade entre elas mesmas.

A trajetória da mulher profissional, em sua luta por conciliar carreira e família, ainda tem sido permeada por uma série de desigualdades, que são vividas tanto na esfera das empresas, quanto na esfera íntima da família.

Segundo Oliveira, quando o sistema social não valoriza as atividades domésticas da mulher, mas confere valor às atividades masculinas, ele está emitindo uma sinalização dúbia para as mulheres: seja doméstica para garantir a sobrevivência da família e tenha poder e valor trabalhando fora, gerando grandes conflitos para a maioria das mulheres, que vivem se questionando se estão tomando a melhor decisão para suas vidas (OLIVEIRA, 1999).

Muitas são as consequências desta dubiedade em que estão circunscritas as mulheres. As que optam pela carreira estão sempre carregando o peso de não serem “perfeitas” mães, esposas ou donas de casa. E as que optam pela vida exclusivamente doméstica, tendem a desenvolver um sentimento de baixa autoestima, comparando-se de forma desfavorável com as mulheres que têm uma vida pública mais valorizada pela sociedade, em muitos casos gerando crises contínuas de depressão no momento em que os filhos crescem, se tornam independentes e saem do “ninho”.

O sentido de utilidade destas mulheres sofre um enorme baque nestes momentos. Muitas vão tentar uma entrada na vida pública, buscando uma oportunidade no mercado de trabalho. Se não em atividades remuneradas pelo menos em atividades sociais beneficentes, para compensar o sentimento de desvalor criado no interior da família e corroborado pela sociedade.

Nesta pesquisa, a dubiedade apontada por Oliveira (1999), é também vivida pelas executivas globais, que pretendem ser eficientes no trabalho e ao mesmo tempo com a família. Algumas contam com o apoio do marido na expatriação, que se ocupam mais com os filhos, outras já não recebem este tipo de apoio, tendo de contar com os serviços de uma empregada doméstica.

Valentina encarna a situação de dubiedade vivida pelas mulheres. Gerente de projetos numa indústria francesa da área automobilística e expatriada para o Brasil, Curitiba, ela assim se expressou:

*Na França, no final do dia não estou feliz. É muito difícil para a mulher. A impressão é que o trabalho não foi bem feito. Se você tem dois filhos, em um dia de trabalho você não está satisfeita. Quando você chega em casa você pensa: podia ter saído mais cedo da empresa. Não se fica feliz na empresa, nem em casa. Tenho um sentimento de culpa.*

Carla, francesa, 33 anos, expatriada para o Brasil e diretora de empresa na área cultural em Curitiba, trabalha de 10 a 12 horas e quase não vê os filhos. Chega em casa perto das 22 horas e os filhos já estão dormindo. Ela leva os filhos na escola e a babá busca, pois o marido brasileiro não gosta de ter muita responsabilidade com os filhos, que ficam mais com a babá. Só compareceu a uma reunião da escola.

Carla relatou que o esposo reclama que ela trabalha muito, mas ela afirma “precisar” de muito tempo para fazer o trabalho direito. Ela se cobra muito no trabalho. Carla vê como “*um custo do trabalho*” criar os filhos na expatriação, longe dos avós, tios e primos, situação que ela lamenta muito e deseja modificar retornando senão para a França, pelo menos para a Europa. Mas ela tem dúvidas se o esposo vai aceitar este retorno.

No momento da entrevista o casal estava vivenciando uma espécie de crise, desentendendo-se em relação ao futuro da relação conjugal. Carla afirmou que seu esposo faz o mínimo em casa e se ocupa também muito pouco com os filhos. Ela assim se expressou: “*Eu não gosto de ficar chorando, pedindo ajuda. Prefiro manter para mim as dificuldades e gastar o tempo que for preciso para resolvê-las*”.

Esta executiva carrega consigo o peso do trabalho e utiliza a mão de obra de uma empregada para suprir sua ausência na família com os filhos. “*Meu marido não tem qualquer planejamento de vida. Faz o que quer e na hora que quer, não posso contar com ele*”, desabafou Carla constrangida.

Este é um exemplo típico do “modelo de delegação” que nos relata Helena Hirata em seu artigo com Danièle Kergoat de 2007. As autoras defendem neste artigo a emergência desse modelo, que substitui ou se sobrepõe ao “modelo da conciliação” vida familiar/vida profissional na França.

Para as autoras, a emergência desse modelo se deve à polarização do emprego das mulheres e ao crescimento da categoria de profissões de nível

superior e de executivas, que têm ao mesmo tempo a necessidade e os meios de delegar a outras mulheres as tarefas domésticas e familiares. As autoras acreditam que esse modelo de delegação só tem sido possível pela expansão dos empregos em serviços nos países capitalistas ocidentais, tanto desenvolvidos como semi-industrializados e em vias de desenvolvimento como o Brasil, oferecendo novas “soluções” para o antagonismo entre responsabilidades familiares e profissionais (HIRATA; KERGOAT, 2007).

Se algumas executivas encontraram a possibilidade de delegar algumas tarefas domésticas, a fim de conciliar carreira e família, outras nem ao menos se arriscaram a constituir uma família, declarando a “incompatibilidade” entre família e expatriações constantes.

Este foi o desabafo inicial de Daniela, diretora de uma das casas de estudantes estrangeiros, na cidade universitária internacional de Paris, assim que iniciamos a conversa. « ***Pas de mari, pás d’enfant e pas de loisir.*** » Ela foi logo se definindo como “sem marido, sem filhos e sem lazer”. Norueguesa, 48 anos e expatriada na França, esta executiva acumula dois empregos em Paris. Na cidade universitária internacional e em uma embaixada em Paris.

*Tenho um companheiro na navette. (Significa que ele vai e vem pra vê-la, está sempre viajando). Ele é jornalista e não pode deixar o trabalho para viver na França comigo. Eu vivo só. Tenho também uma vida diplomática, pois tenho dois trabalhos, sendo um na embaixada da Noruega em Paris. Quase não tenho lazer.*

Daniela leva uma vida voltada ao trabalho e deseja retornar ao seu país, onde, segundo ela, as condições de vida para a mulher executiva são bem melhores do que na França. Enfatizou que em seu país, menor e mais rico que a França, e onde as pessoas ganham mais, há a lei da paridade, que propõe o mesmo salário para homens e mulheres, e as empresas se esforçam para cumprir a lei. “*Cai bem fazer isso*”, afirmou Daniela.

*As mulheres na Noruega que ficam em casa só cuidando de filhos nem são bem vistas. Todas trabalham fora. Na França há muito preconceito com a mulher. Se uma mulher entra sozinha num bar já é mal vista. Já pensam que ela está querendo alguma coisa. Na Noruega não é assim. A mulher tem mais oportunidades e liberdade. Os franceses são conservadores e preconceituosos.*

Na fala de Daniela pode-se perceber a insatisfação com a expatriação e o custo imputado a ela por esta situação. Constituir uma família segundo ela é quase impossível em sua profissão, em que ocorrem muitas mudanças. A saúde abalada, a saudade de seu país, o companheiro distante e a discriminação de gênero na França, são fatores que a fazem refletir sobre sua carreira e família. A idade avançada dos pais é outro fator importante para ela desejar retornar à Noruega. *“Ficar mais perto, cuidar deles na velhice”*.

Esta declaração de Daniela levanta uma outra questão de gênero: sobre o cuidado dos idosos. Na percepção de grande parte da sociedade esta é uma tarefa exclusiva das mulheres, quase nunca realizada pelos homens da família, ressaltando mais uma vez a oposição binária que se construiu sobre “o que é ser mulher e o que é ser homem” em nossa sociedade. Nesse caso gerando um sentimento de culpa naquelas que estão impossibilitadas de fazê-lo, como na situação de Daniela.

#### **6.1.4 Modelos de casamento**

A partir das constatações anteriores já se pode inferir alguma coisa a respeito dos casamentos dos executivos/as globais. Percebi que a maioria dos casamentos se enquadrava no modelo tradicional de família patriarcal, em que o homem desempenha um papel prioritário, de autoridade máxima, sendo considerado o pater famílias, aquele que domina, que impõe sua vontade, a despeito dos interesses e necessidades dos demais membros da família. Modelo este que predominou no Brasil e em muito países da América Latina nos séculos passados, segundo Gilberto Freire (1998). Mesmo que tenham coexistido vários outros modelos de família no Brasil, o modelo de família patriarcal foi marcante em nossa sociedade, deixando marcas profundas até a atualidade, pelo menos em alguns de seus traços.

Neste tipo de família patriarcal encontramos as mulheres em situação de constante submissão, dependentes das decisões, ora dos pais, ora dos maridos e às vezes até de seus filhos homens.

Angela Mendes de Almeida em “Notas sobre a família no Brasil” mostra que a estrutura de relações entre diferentes, que a família patriarcal estabelece como desiguais, encobre o grau de exploração e subordinação existente na sociedade brasileira. Ao mesmo tempo, a autora explica que esta estrutura revela a forma *sui generis* como a família exerce essa exploração e subordinação: através da brandura, existente na intimidade entre superiores e inferiores (ALMEIDA, 1987).

Ainda que as pessoas entrevistadas sejam de várias nacionalidades como a brasileira, a francesa, a portuguesa a colombiana e a norueguesa, pude perceber traços nítidos da família patriarcal tradicional, como apontado em Freire e Almeida em todas as famílias, exceto em dois casos.

Apenas em dois casos encontrei um tipo de casamento que foge ao modelo tradicional de família patriarcal. Nestes dois casamentos, percebi as mulheres à frente do casal, tomando as decisões e direcionando o futuro das famílias, em que pese seus esposos também serem engenheiros como elas. Mas nesses casos a carreira deles não estava tão sedimentada quanto a carreira delas e, portanto, eles optaram por aceitar a expatriação e acompanharam suas esposas, pedindo licença de seus trabalhos nos países de origem. Mas não sem algumas resistências, conforme será explicitado na sequência.

O que foi relatado pelas famílias foi uma espécie de acordo, feito entre o profissional e o cônjuge na decisão de expatriação. Tudo parece apontar para um perfeito entendimento entre o casal nessa decisão. Na maioria das entrevistas, a questão da carreira do cônjuge no momento da decisão de expatriação sequer foi comentada, como se fora uma questão de menos importância, sem qualquer peso na decisão da família.

Nestas famílias ficou claro a dependência dos cônjuges, seja em termos materiais, seja em termos emocionais, que os conduziram a acompanhar seus esposos na expatriação. Filhos, em qualquer idade não foram impedimento para as decisões de expatriação por parte das famílias. Quando ainda pequenos, não tiveram qualquer possibilidade de recusa, e acompanharam os pais. Na fase adulta a situação foi um pouco diferente, como passo a relatar.

Em alguns casos os filhos permaneceram no país de origem para continuar seus estudos.

Cristina, enfermeira francesa, pediu demissão do emprego para acompanhar seu esposo, um executivo francês, ao Brasil por 4 anos, deixando na França as três filhas, duas adultas e uma adolescente. As filhas optaram por não acompanhar os pais e apenas os visitaram nas férias no Brasil. Este casal, na faixa de 50 anos, vivenciou sua primeira experiência de expatriação, que foi percebida por eles como um prêmio a desfrutar, uma oportunidade a não ser perdida.

Além de Cristina e esposo os demais entrevistados também deixaram bem marcada sua percepção da expatriação: como oportunidade de carreira, alargamento de espírito, aquisição de novas competências, ganhos materiais, “aventura”, especialmente para os acompanhantes do profissional expatriado.

### **Maridos acompanhantes**

Entrevistei apenas dois casos onde os profissionais eram mulheres, com os maridos acompanhantes. Nesta situação, onde ambos eram engenheiros, os casais optaram por interromper a carreira do marido, para a esposa ter a oportunidade de viver a experiência da expatriação.

Pietro e Melissa compunham um destes casais. De origem colombiana e expatriados na França, eles reforçaram em suas falas que a expatriação era uma decisão conjunta. *“Sempre vimos a expatriação como um projeto de família, do casal. Sempre há perdas e ganhos. Temos que somar como casal, o que perde e o que ganha”*, disseram nas entrevistas. No entanto, no decorrer das entrevistas Melissa acrescentou que, apesar de terem computado perdas e ganhos eles sempre se perguntam de novo: *“será que fizemos o certo”?*

Mesmo residindo em uma região nobre de Paris, num excelente apartamento de frente para o rio Sena, no lado oeste da cidade, me pareceu que Pietro não estava totalmente confortável em sua posição de acompanhante e dependente financeiramente de sua esposa.

O casal Valentina e Patrick também viveram a mesma experiência. Ela engenheira, gerente de projetos de uma indústria francesa recebeu o convite para a expatriação para Curitiba. Ela afirmou que uma expatriação era o desejo dos dois, viver noutro país, aprender outras coisas, promover uma abertura de espírito. *“Gosto muito de viajar, paisagens diferentes, descobrir outras coisas. E também não gosto de fazer sempre a mesma coisa no trabalho”*, afirmou Valentina.

Nesse caso, e também no caso do casal colombiano ficou claro uma inversão dos valores da família tradicional, em que o marido dita as regras do jogo. Nas duas situações, foram as mulheres que motivaram a expatriação e os maridos interromperam suas carreiras.

## 6.2 ACORDOS FAMILIARES NA EXPATRIAÇÃO

Mesmo que todos os casais entrevistados tenham referenciado a decisão de expatriação como um acordo feito entre eles, suas falas subsequentes denotaram o caráter de dominação implícito nos “acordos”, bem como evidenciaram uma lógica de fundo capitalista em suas decisões. O pacote de benefícios oferecido pelas empresas, o espírito de aventura, a mudança de uma rotina pesada nos países de origem e a propalada “oportunidade de ascensão na carreira”, formam um conjunto de fatores de sedução para estas famílias e envolve a expatriação numa aura de fatalismo da profissão.

### 6.2.1 Manipulação e dominação nos acordos de expatriação

Em certa medida a máxima moral – jamais utilizar um ser humano como um simples meio – aparece como a fórmula de toda socialização (SIMMEL, 1999, p. 162).

Na maioria dos casais entrevistados percebi a predominância da decisão masculina nos acordos familiares de expatriação, como uma forma sutil de manipulação, mesmo que as esposas não tenham assim interpretado.

Uma frase, utilizada pela maioria nas entrevistas é bastante reveladora da dominação masculina e submissão das esposas, a meu ver. Conforme visto na seção anterior sobre o trabalho na expatriação, todas as esposas entrevistadas afirmaram que seus maridos as consultavam antes de decidir e diziam: *“eu não aceitarei o convite, caso você não queira ir. Eu não irei sem você e os filhos”*. De forma bastante sutil essa frase não deixa de ser uma imposição, pois assim o fazendo o profissional transfere para o cônjuge a responsabilidade da decisão. Apresenta todas as vantagens materiais que estão em jogo na decisão, a sua “oportunidade” para ascender na carreira e a necessidade da presença do cônjuge e filhos para sua estabilidade emocional no exterior.

Pode-se dizer que, uma tão “doce” manipulação não deixa espaço para recusas. Os cônjuges, quando confrontados com esta situação não foram capazes de enfrentar o/a esposo/a profissional e conjecturar sobre suas raízes, sua família de origem, sua própria carreira em desenvolvimento ou sobre qualquer outra coisa em seu próprio benefício, e colocar em risco o próprio casamento.

A dominação masculina, apontada em Almeida (1987), e em Bourdieu (1999), auxilia a perceber a face oculta dos “acordos de expatriação” entre os executivos/as e seus cônjuges.

A dominação masculina referenciada em Bourdieu, (1999) que constitui as mulheres como objetos simbólicos, cujo ser é um ser percebido, tem por efeito colocá-las em permanente estado de insegurança corporal, ou melhor, de dependência simbólica: elas existem primeiro pelo, e para, o olhar dos outros, ou seja, enquanto objetos receptivos, atraentes, disponíveis. Delas se espera que sejam “femininas”, isto é, sorridentes, simpáticas, atenciosas, submissas, discretas, contidas ou até mesmo apagadas. E a pretensa feminilidade muitas vezes não é mais que uma forma de aquiescência em relação a expectativas masculinas, reais ou supostas, principalmente em termos de engrandecimento do ego.

Em consequência, aponta Bourdieu, a dependência em relação aos outros (e não só aos homens) tende a se tornar constitutiva de seu ser (1999). Do ponto de vista do autor, a mulher está condenada a se ver através das categorias dominantes, isto é, masculinas.

Neste ponto julgo necessário fazer uma ressalva às constatações apresentadas por Bourdieu em “Dominação Masculina”, para a qual utilizo a crítica desenvolvida por Mariza Corrêa. Em seu texto “Bourdieu e o sexo da dominação” de 1999, a autora aponta para as tendências universalizantes de Bourdieu, quanto à dominação masculina, já tão discutidas e negadas por outros autores contemporâneos, por ocultar as especificidades de cada povo, em cada época (CORRÊA, 1999).

Partindo desta colocação de Corrêa, acrescento que na pesquisa de campo encontrei mais de um modelo de família, evidenciando não apenas a dominação masculina, mas também em dois casos o seu inverso: a dominação feminina.

Nestes “acordos” familiares de expatriação, entendo a manipulação e dominação, como reflexos do poder exercido sobre os executivos/as globais pelas ETN’s transbordando para as famílias, em um movimento cíclico e recursivo, nas formas observadas por Foucault (1986).

Atuando num contexto altamente tecnológico, os executivos de transnacionais atuam tal como para-raios: recebem a descarga do poder em seus corpos e mentes, mas tornam-se também centros de transmissão deste mesmo poder, materializando o que já nos ensinava Foucault – “que o indivíduo é um efeito de poder, um ser perpassado pelo poder, estando em relação a ele, ao mesmo tempo, como receptor e transmissor” (FOUCAULT, 1986, p. 184).

Há uma tendência teórica forte, inclusive dos frankfurtianos, que considera os trabalhadores, de todos os níveis, como unicamente receptores de poder, totalmente dominados pela indústria cultural, subjugados e alienados, obscurecidos pela dominação de uma sociedade unidimensional.

Por outro lado, o entendimento de Foucault vai em outra direção. Sem obnubilar o poder exercido pela indústria cultural, o autor amplia o entendimento sobre o poder e seu funcionamento na sociedade. Foucault estuda o acontecimento,

o discurso e seus efeitos de poder. Para ele existem múltiplas relações de dominação. E múltiplas também são as sujeições que existem e funcionam no interior do corpo social.

O poder, que na concepção do autor é sempre repressor, regulador e normalizador, não pode ser tomado como um fenômeno de dominação maciço e homogêneo, de um indivíduo sobre os outros. Precisa ser entendido, por outro lado, como algo que circula: que só funciona em cadeia, exercendo-se em rede (FOUCAULT, 1986).

Neste raciocínio o indivíduo não é o outro do poder: é um dos seus efeitos e é o seu centro de transmissão. “O poder passa pelos indivíduos que ele constituiu” (FOUCAULT, 1986, p. 184). Assim considerando, o sujeito não apenas sofre a ação do poder sobre si, mas também é um canal de transmissão do mesmo, numa ação recursiva. Para o autor, as relações múltiplas de poder estão constantemente produzindo discursos de verdade, através de uma produção, acumulação, circulação e funcionamento dos discursos.

A emancipação dos indivíduos, na percepção de Foucault, não se estabeleceria apenas pela reflexão e mudança de consciência dos sujeitos, mas sob novas condições. Para o autor

o problema não é mudar a consciência das pessoas, o que elas têm na cabeça, mas o regime político, econômico, institucional de produção da verdade. A questão política não é o erro, a ilusão, a consciência alienada, é a própria verdade (FOUCAULT, 1986, p.14).

Os “acordos familiares” de expatriação podem ser considerados uma expressão do que referencia Foucault, em que os executivos/as globais reproduzem em suas famílias o estilo de gestão das empresas, ou seja, (re) produzem um discurso de “verdade”, recheado de boas intenções e de vislumbres de premiações, com o fim último de fazer prevalecer sua própria vontade, que de fato se iguala à vontade das empresas.

Na perspectiva desta pesquisa o executivo/a global pode ser entendido como um dos efeitos do poder que se exerce sobre ele, sendo também um centro de transmissão do mesmo, tanto na empresa quanto na família.

Finalizo este item afirmando que a situação de expatriação, vista sob o ângulo da dominação no seio das famílias, seja ela de origem masculina, seja feminina, tem originado, em muitos casos, desgastes nas relações afetivas conjugais e de parentalidade dos executivos globais, e sobretudo adiado uma verdadeira reflexão sobre os discursos de verdade construídos pelas ETN's.

### **6.2.2 A lógica capitalista**

Com exceção de dois casais, onde os maridos eram os acompanhantes, nos depoimentos dos demais casais entrevistados pude perceber não só a influência da família patriarcal, da dominação masculina e de seu inverso, a dominação feminina, mas também destacou-se uma outra lógica, a que Luc Boltanski e Éve Chiapello denominam do “novo espírito do capitalismo” em obra homônima de 1999, nas decisões de expatriação.

Boltanski e Chiapello (1999) revelam a lógica capitalista imbricada nestes “acordos” familiares de expatriação, disseminada pelas empresas no discurso da gestão e incorporado pelos profissionais e familiares, por extensão. Segundo os autores, o espírito do capitalismo é justamente o conjunto de crenças associadas à ordem capitalista, que contribuem para justificar esta ordem e para sustentá-la, legitimando os modos de ação e as disposições que são coerentes com ela.

Para os autores, o discurso do management, que se vê, por sua vez, formal e histórico, global e situado, e que mistura preceitos gerais e exemplos paradigmáticos, constitui hoje a forma por excelência pela qual o espírito do capitalismo se acha incorporado e dado em partilha (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 1999).

Ainda referenciando os autores acima sobre os discursos do management:

Esse discurso do management se dirige prioritariamente aos executivos, cuja adesão ao capitalismo é particularmente indispensável à expansão das empresas e à formação do lucro, mas cujo alto nível de engajamento requerido não pode ser obtido pelo puro constrangimento a quem, menos submetidos à necessidade que outros trabalhadores, podem opor uma resistência passiva, não se engajando senão com reticências, vendo minar

a ordem capitalista criticando-a de seu interior (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 1999, p. 51).

No entendimento dos autores citados é em direção aos executivos e aos futuros executivos que o capitalismo deve completar seu aparelho justificativo. Se, no curso comum da vida profissional, aqueles que são em sua maioria convencidos de aderir ao sistema capitalista pelo fato dos constrangimentos financeiros (medo de desemprego, sobretudo se são chefes de família), ou dos dispositivos clássicos de sanções ou de recompensas (dinheiro, vantagens diversas, esperanças de carreira...), pode-se pensar que as exigências de justificação são particularmente desenvolvidas nos períodos marcados, como é o caso atualmente, por sua vez por um forte crescimento numérico da categoria, com a chegada às empresas de numerosos jovens executivos vindos do sistema escolar, fracamente motivados e acatando incitações normativas.

O espírito do capitalismo, próprio a cada época, segundo Boltanski e Chiapello, deve fornecer, em termos historicamente muito variáveis, recursos para aliviar a inquietude suscitada pelas três questões seguintes:

- Em que o engajamento no processo de acumulação capitalista é fonte de entusiasmo, cumprido por aqueles que não serão necessariamente os primeiros beneficiários dos lucros realizados?
- Em que medida aqueles que se implicam no cosmos capitalista podem ser assegurados de uma segurança mínima para eles e para seus filhos?
- Como justificar, em termos de bem comum, a participação à empresa capitalista e defender, face às acusações de injustiça, a forma como ela é construída e gerida? (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 1999).

Conforme exposto acima, o “novo espírito do capitalismo” que tem no management seu principal difusor, tem fortemente influenciado no convencimento dos executivos globais e de suas famílias de que a expatriação é benéfica para todos, devido às oportunidades de ascensão na carreira e os ganhos materiais que oferece. Assim apresentada, a expatriação acaba por ser aceita como parte integrante da carreira dos indivíduos e dificilmente recusada. Pelo contrário, sendo até mesmo requisitada pelos próprios profissionais.

Para facilitar a decisão do cônjuge, entra em cena um ideário capitalista neoliberal, que transforma todo cidadão em consumidor e que alia felicidade a ganhos materiais e status social. Em nome de ganhos materiais e oportunidades, todos os cônjuges dos expatriados entrevistados disseram sim às expatriações, mesmo que para isso tivessem que interromper ou mesmo destruir suas próprias carreiras, conforme constatado. O pacote de benefícios materiais, que geralmente se recebe na expatriação, acabou por convencer os espíritos mais indecisos, e os cônjuges acabaram cedendo aos convites de seus esposos acompanhando-os na expatriação.

Em todas as entrevistas feitas ficou claro uma motivação material para a expatriação, além das ditas “oportunidades de carreira” citadas por todos. Mesmo que a expatriação não se constitua numa garantia real de ascensão na carreira no retorno ao país de origem, a lógica que motiva a família para aceitá-la é uma lógica econômica de curto prazo, muitas vezes sem uma reflexão mais complexa sobre perdas em outras áreas importantes da vida em família, como saúde física, emocional, laços de família, afetividades, desenvolvimento profissional do cônjuge, entre outras.

Mesmo computando prós e contras, como relatado pelo casal colombiano, o aspecto econômico parece suplantar outros aspectos também importantes, na hora da decisão da expatriação, para a maioria das famílias. A análise das entrevistas apontou que os executivos globais reproduzem em suas famílias a lógica econômica das empresas: recompensam seus cônjuges materialmente pelos sacrifícios feitos na expatriação.

Uma consequência nítida das expatriações é a questão do planejamento familiar, ou melhor dizendo, da falta dele. Conforme relatado, a essas famílias não é dado o privilégio de um planejamento de longo prazo. Os executivos globais nunca sabem antecipadamente para onde serão enviados, construindo suas vidas a partir das determinações das empresas, vivendo no curto prazo. Como se expressou Cláudio, um engenheiro português:

*Nunca sabemos onde vamos morar depois de uma determinada expatriação. Gera uma insegurança. Com 55 anos a empresa acha que o profissional não tem mais nada a oferecer para a empresa. Aí a empresa te deixa numa atividade menor ou incentiva a aposentadoria. Eu sei disso, e procuro aproveitar tudo que posso da empresa nas expatriações. Aumento*

*do capital cultural, competências. Nunca penso onde vou estar daqui a dez anos. Vivo o presente.*

Para entender essas escolhas, fundadas em sua maioria pela lógica capitalista no seio das famílias, trago para o diálogo autores que fazem a crítica da sociedade contemporânea, vista como sociedade de consumo.

Início com as contribuições de Jean Baudrillard, para quem a sociedade do consumo leva os homens a trocar sua transcendência pela abundância de bens materiais. Ele afirma que a abundância e o consumismo constituem nossa nova mitologia tribal – a moral da modernidade. Para o autor, o consumismo é um modo ativo de relação (não somente aos objetos, mais à coletividade e ao mundo), um modo de atividade sistemática e de resposta global, sobre a qual se funda todo nosso sistema cultural (BAUDRILLARD, 1970).

E orquestrando esse processo de consumismo apontam-se as ETN's que com seus métodos de produção e gestão, seu poder, e influência junto aos Estados nacionais, encarnam como nunca dantes, a dominação sob o sistema de produção capitalista. Muitas destas empresas, que se fortaleceram já desde os meados do século XIX, desenvolveram seus mecanismos de sobrevivência, e respaldados por um discurso de produção de verdade deveras convincente, criaram o que Benjamin chamou de “fantasmagorias” da cultura capitalista, fabricando mercadorias e suscitando desejos de consumo inesgotáveis (BENJAMIN, 2006).

O fetiche da mercadoria, identificado por Marx e reforçado em Lukács, espraia-se como vírus pela sociedade, contaminando os indivíduos com a esperança de prazer, alegria e felicidade. Desde Marx (1996) e passando pelos frankfurtianos denuncia-se o processo de “reificação” ou “alienação”, ou seja, a coisificação das relações sociais, em que tudo se transforma em mercadoria e parece ganhar vida autônoma.

Na concepção benjaminiana, “as ‘fantasmagorias’ são imagens de desejo do coletivo, por intermédio das quais este procura, tanto superar, quanto transfigurar as imperfeições do produto social, bem como as deficiências da ordem social de produção” (BENJAMIN, 2006, p. 24).

Vistas como paliativo, redenção, status ou poder, as mercadorias, de todas as espécies, passaram a povoar o inconsciente coletivo das pessoas, cuja finalidade última da vida passa a ser trabalhar para consumir mais mercadorias. Desde as primeiras exposições nacionais e universais, apoiadas em um marketing muito bem elaborado e respaldadas por um discurso convincente, as ETN's passaram a distrair/seduzir as massas com suas inovações, as mercadorias, exaltando o progresso técnico como garantidor do regime de bem estar social, na defesa da cultura capitalista, numa visão por vezes messiânica (BENJAMIN, 2006).

A classe trabalhadora via naquelas exposições de outrora, como ainda vê nas exposições de hoje, sejam elas reais ou virtuais, o amortecimento de sua exploração, deslocando sua frustração para as mercadorias e distraíndo-se com elas. Estas mercadorias pouco a pouco se tornaram o grande objeto de desejo e razão do maravilhamento dos indivíduos, contribuindo também para o seu conformismo e alienação (MARCUSE, 1982).

Fazer as coisas 'ficarem mais próximas' é uma preocupação tão apaixonada das massas modernas, como sua tendência a superar o caráter único de todos os fatos através de sua reprodutibilidade. "Cada dia fica mais irresistível a necessidade de possuir o objeto, de ficar tão perto quanto possível, na imagem, ou antes, na sua cópia, na sua reprodução" (BENJAMIN, 1985, p. 170).

Diante do contexto tecnológico da sociedade capitalista moderna, favorecido pela globalização da produção e distribuição de mercadorias, chegamos ao século XXI cada vez mais "conformados", para usar uma expressão de Marcuse, (1982), à própria lógica desse sistema, reduzindo drasticamente nossa capacidade de reflexão e transformação deste estado de coisas.

Produzimos sob dominação, consumimos sob dominação e nos divertimos também sob dominação, no sistema capitalista, sob a ótica da primeira geração dos frankfurtianos. No trabalho e no lazer somos fantoches do sistema de produção capitalista, mesmo quando pensamos ser protagonistas da nossa própria história. Conforme ensina Marcuse, a livre escolha entre a grande quantidade de bens e serviços não significa liberdade, quando estes bens e serviços mantêm o controle social sobre uma vida de esforços e medo, ou seja, de alienação (MARCUSE, 1982).

Através de um compromisso com a reflexão do desenvolvimento descontrolado da tecnologia, com o racionalismo dominante nas sociedades modernas, bem como com os movimentos repressivos das liberdades individuais, Marcuse buscava respostas aos problemas de dominação no mundo contemporâneo, sobretudo o aniquilamento da razão dos indivíduos.

Num mundo totalmente administrado, (MARCUSE, 1982), o homem tende a um comportamento uniforme, vendo-se incapaz de reagir, de viver de uma outra forma, ou seja, de maravilhar-se com outras coisas além de mercadorias, desenvolvendo valores e significados outros que lhe proporcionem autonomia e a tão almejada felicidade. Torna-se, sem o sentir, presa de um modo de vida alienante e se distancia de um estilo de vida libertário que, por outro lado, poderia desenvolver.

O/A executivo/a global, sujeito da investigação neste estudo, salvo raras exceções, não foge em nada à regra das colocações acima. Ao contrário, ele encarna bem o papel de multiplicador da massa de pessoas que dedica grande parte de suas vidas à conquista de bens materiais, mesmo que para isso tenha que impor a si mesmo um ritmo alucinante de vida, comprometendo sua saúde e seu próprio bem estar e o de sua família.

Muitas podem ser as motivações dos executivos internacionais para a escolha deste tipo de trabalho: a busca por segurança, conforto, aceitação, admiração, reconhecimento. Afinal de contas, os ganhos materiais decorrentes do trabalho são tentadores, no mercado altamente competitivo das grandes empresas. Em nome destas vantagens materiais muitos executivos deixam-se seduzir pelo fascínio das grandes corporações, confundindo-as até mesmo com suas próprias famílias (SCHIRATO, 2000). No entanto, a esteira que oferece os ganhos é a mesma que devolve as perdas, nem sempre bem assimiladas ou visibilizadas pelos executivos.

A análise dos dados apontou que os executivos globais têm sua identidade fortemente ligada à sua profissão e no casamento buscam cônjuges dispostos a renunciar à própria carreira para segui-los. Eles esperam dos cônjuges uma resignação total e delegam a eles quase todas as responsabilidades de adaptação no exterior.

### 6.3 JUNTOS, EMBORA SEPARADOS - NOVOS ARRANJOS FAMILIARES

A crítica feita pela sociologia feminista das conceituações de família não conduziu a uma definição de família, mas antes à contestação da ideia de um modelo único e estático de família (DEVREUX, Anne-Marie, 2009, p.96).

Como já referenciado anteriormente, enquanto os filhos eram pequenos a maioria dos cônjuges optou por acompanhar o esposo/esposa profissional nas expatriações. No entanto, entrevistei duas famílias com filhos adolescentes preparando-se para a Universidade, que optaram por outro tipo de arranjo familiar.

Uma destas situações foi a relatada por France, uma brasileira, hoje na faixa dos cinquenta anos, que resolveu fixar moradia em Curitiba com os filhos, e não mais acompanhar seu esposo nas expatriações, revelando uma mudança de ânimos devido às constantes expatriações.

Depois de oito mudanças, em 20 anos consecutivos, France decidiu cortar o “cordão umbilical” com a questão das expatriações. Rompeu com a figura da mulher resignada, da super mulher, que se sacrifica pela família, que assume todos os papéis em casa para fortalecer a carreira do marido. Aproveitou uma estadia longa em uma das cidades em que habitou com a família, para fazer um curso de psicologia.

*Eu não estava satisfeita em ser apenas acompanhante do meu marido e ter algumas ocupações. Não estava completa, feliz, só com esse papel de esposa e mãe. Queria um trabalho que ocupasse o meu dia. Quando me formei eu disse: agora eu vou cuidar de mim. Foi um choque. Foi bom para minha independência. Até então estava resignada, satisfeita em acompanhar o marido provedor. Estar sempre mudando para meu marido era um desafio, para mim era como pisar em areia movediça.*

Atualmente a família optou por este arranjo. France e os dois filhos residem em Curitiba e o esposo “vive no trecho” como ela diz. Se ele está no Brasil visita-os duas vezes por mês, nos finais de semana. Se ele está no exterior as visitas são mais espaçadas. É um arranjo familiar que estão vivenciando desde há cinco anos. Representa o modelo de família desterritorializada, observado na pesquisa de

campo nas famílias com filhos adolescentes e se preparando para entrar na Universidade.

Ou seja, France vive a família, acompanha os filhos na escola, atua na psicologia. O esposo visita a família de vez em quando. Perguntei a ela se este arranjo supre todas as necessidades da família. Ela sorriu e respondeu: “*não supre tudo, mas agora cada um ganha um pouco e perde um pouco*”. Percebi que o casamento deles está numa situação de distanciamento não só físico, mas também afetivo, devido a pouca convivência entre eles, muito embora ela tenha frisado que a relação está mais equilibrada.

Mas este foi o arranjo que esta família elaborou para o desenvolvimento de todos os seus membros. O marido de France ficou também satisfeito com este arranjo, como ela apontou, pois para ele era um peso se realizar à custa da renúncia da esposa. Assim ela se expressou:

*a família fica baseada onde se tem oportunidade de desenvolvimento e ele fica no trecho. Hoje eu vejo que eu preciso de estabilidade territorial e da minha profissão. Isso é o que me realiza, e não ser casada com um engenheiro...*

Letícia, brasileira, cônjuge de executivo expatriado no Equador vive uma situação semelhante à de France. Depois de algumas expatriações e com dois filhos para entrar na Universidade, ela optou por fixar residência em Curitiba e acompanhar a educação dos filhos. Letícia não trabalha fora. Comunica-se por skype diariamente com seu esposo, que visita-os esporadicamente. Mas parece que este arranjo familiar não tem feito bem a ela, que relatou estar sempre em tratamento para depressão. “*Quando vai chegando a tarde, o sol se pondo, começo a sentir uma tristeza.....as noites são mais difíceis de suportar*”, confidenciou Letícia.

Mesmo nos casos em que o cônjuge profissional continua sendo o único provedor financeiro da família, se ele reside separadamente do restante da família, devido às expatriações, o papel de pater famílias é nuançado por sua constante ausência da casa. Como relatou Letícia que vive uma situação de intermitência conjugal com seu esposo executivo: “*os filhos não aceitam mais o pai como a autoridade maior da casa, a figura de autoridade máxima, afirmando mesmo para o pai quem manda aqui em casa é a mãe*”.

Estes são dois exemplos de arranjos familiares que caracterizam a família desterritorializada, onde a mãe se fixa com os filhos, e o pai executivo continua sua trajetória nas expatriações. No entanto, também encontrei outros tipos de arranjos familiares em que as esposas acompanharam os maridos profissionais e deixaram os filhos no país de origem para estudar, como relato a seguir.

Após estas constatações uma questão se coloca: como interpretar esta situação dos novos arranjos familiares observada nas entrevistas?

Desde o discurso dos gestores da mobilidade internacional foi reforçado o papel da família, como estabilizadora do equilíbrio emocional do executivo/a global. Mas cabe aqui pensar a família não apenas como suporte emocional, mas também como uma representação de sucesso alcançado pelo executivo/a, que lhe permite realizar uma justificação para si mesmo, do alto grau de sacrifício despendido na expatriação.

### **6.3.1 Mães brasileiras e mães europeias: diferentes caminhos**

O comportamento das famílias varia muito em função da idade dos filhos. Filhos pequenos levam os casais a permanecerem juntos na expatriação. Mas quando os filhos já são adolescentes, preparando-se para entrar na Universidade, por exemplo, existe uma alteração no comportamento das famílias.

Neste ponto observei uma diferença de comportamento entre brasileiras e europeias (francesas e portuguesas) em condição semelhante, ou seja, com filhos adolescentes preparando-se para o ensino superior. As duas esposas brasileiras nesta situação, após muitas expatriações, optaram por fixar residência em Curitiba e acompanhar a educação dos filhos. Por outro lado, a esposa francesa, em sua primeira expatriação para o Brasil, para Curitiba, optou por acompanhar o marido, deixando suas três filhas, uma adolescente e duas adultas em Paris. Nesse caso as filhas é que visitavam os pais nas férias escolares.

Uma família portuguesa que se preparava para sua terceira expatriação para a Espanha, iria acompanhada apenas da filha mais jovem. A filha mais velha, que

até então havia acompanhado os pais nas expatriações, optou por não acompanhá-los e se preparava para estudar na Suíça. Observei aqui a questão das diferenças culturais entre brasileiros e europeus.

No Brasil é usual que os filhos solteiros que estudam na mesma cidade dos pais, residam com eles por mais tempo. Costumam sair de casa apenas quando adquirem uma independência financeira ou para formar sua própria família. Na França e em outros países da Europa é mais comum os filhos saírem de casa mais cedo, a partir dos 16 anos. Muitos vão estudar em cidades diferentes e buscam conquistar uma independência dos pais desde muito cedo, mesmo que ainda recebam auxílio financeiro da família.

Nesse sentido é que na pesquisa realizada observei um maior desprendimento por parte das mães francesas e também das mães portuguesas. As esposas europeias, de executivos globais entrevistadas, explicitaram sua preferência em enviar seus filhos para uma escola de prestígio, ao invés de retê-los junto à família. Valorizam a educação de boa qualidade e investem nos filhos, enviando-os para outros países inclusive, caso haja condição financeira para tal. Todas as famílias de expatriados, sem exceção, priorizam a educação de boa qualidade para os filhos, condição que no seu ponto de vista é fundamental para garantir o futuro dos filhos em suas futuras carreiras. Muito do sacrifício da expatriação é inclusive tributado à obtenção de melhores chances para os filhos. Ou conforme aponta Wagner, a educação em escolas internacionais é uma das estratégias das famílias, que funciona como um meio de reprodução da cultura internacional, visando à preservação de status e poder das famílias e empregabilidade para os filhos no futuro (WAGNER, 1998).

Aqui cabe um pormenor. As famílias francesas expatriadas para Curitiba e que foram entrevistadas no Brasil e na França, reforçaram a questão da diferença entre a educação brasileira e a francesa. Em Curitiba, em decorrência da vinda de muitas famílias francesas, criou-se inclusive uma escola com o mesmo currículo da França, para que os filhos dos expatriados franceses não sofressem qualquer dano ou perda escolar no retorno ao país de origem.

Ressalto que também existem em Curitiba outras escolas de cunho internacional: a escola internacional, de língua inglesa e a escola suíço-brasileira de

língua alemã. No entanto as famílias francesas entrevistadas não abriram mão do currículo francês para seus filhos, razão pela qual a empresa francesa já citada decidiu abrir e financiar essa escola, em parceria com o Colégio Bom Jesus de Curitiba.

Importa mencionar que a educação para os europeus, franceses e portugueses entrevistados é uma questão inegociável. Para eles é impensável educar um filho em escolas de países em desenvolvimento, como por exemplo, no Brasil. Quando os filhos atingem a idade para entrar na universidade, a educação superior tem que ser em países desenvolvidos. Na França, nos EUA ou na Suíça, de preferência.

A edição 41 da revista francesa *Cahier du Genre*, coordenada por Isabelle Berteaux-Wiame e Pierre Tripier de 2006, aborda, em vários artigos, essa questão dos casais que vivem juntos, embora separados territorialmente, fazendo uma articulação entre aspectos do trabalho e da profissão com os aspectos mais estruturantes da vida familiar, onde os casais, por razões profissionais, vivem uma situação de (des) coabitação, em que a presença conjunta no lar é intermitente.

Essa população, definida pelos ingleses como os “LAT” (living apart together) assim o fazem por vários motivos. Por razões pessoais, sentimentais, mas também devido à profissão de um dos membros do casal, ou de ambos, se o casal é bi-ativo. Neste caso, a separação de domicílios pode ser estrutural, se a profissão de um dos cônjuges é ambulante, ou pode ser conjuntural, e independe da profissão, mas sim das pressões para fazer carreira, caso vivido pelos executivos (BERTEAUX-WIAME; TRIPIER, 2006).

Os autores citados ressaltam que nesse último caso, as razões que conduzem à intermitência no domicílio estão menos ligadas ao estado emocional dos protagonistas, ou à experiência da vida de família, do que às políticas de direção de recursos humanos das empresas. Segundo eles, “essas políticas têm feito da mobilidade geográfica uma das virtudes, ou uma das provas pelas quais se reconhece um executivo de alto potencial” (2006, p.14).

Nesses casos, pela evidência, a vida do casal separado se deve menos à ordem emocional ou sentimental do que à razão utilitária, ou do que às lógicas profissionais.

Ser um casal, e viver separado um do outro na vida quotidiana, contradiz as normas culturais sob as quais se constroem as representações sociais da conjugalidade, colocam Berteaux-Wiame e Tripier. As fases de (des) coabitação constituem assim um revelador dos arranjos da condição moderna da conjugalidade, segundo os autores citados (2006).

A generalização de regras, explícitas ou implícitas de mobilização geográfica, que acompanha o desenvolvimento de carreira, coloca um verdadeiro dilema aos casais bi-ativos (onde os dois têm uma carreira), e leva para o centro da conjugalidade arranjos de natureza concorrencial. Segundo os recursos de que dispõem os casais, a mobilidade geográfica, assim generalizada, é um fator agravante das desigualdades de gênero no âmbito profissional e reforça igualmente, pela alternância dos tempos presença/ausência, a especialização de papéis conjugais na vida privada (BERTEAUX-WIAME; TRIPIER, 2006).

### **6.3.2 O lugar dos afetos na expatriação**

A adaptação em um país estrangeiro, todas as necessidades iniciais como escolha de residência, escola de filhos, carro, entre outros, acaba por sobrecarregar as famílias logo na chegada.

Como já mencionado, o profissional, seja homem, seja mulher já chega trabalhando e normalmente suporta uma carga de trabalho pesada: de 10 a 12 horas diárias na empresa. Muitas vezes continua o trabalho em casa e sacrifica os finais de semana trabalhando. Esta foi a realidade relatada pelos profissionais e também por seus cônjuges.

Com um ritmo frenético de trabalho e responsabilidades novas no exterior, o profissional tem sua disponibilidade para a família muito reduzida. O constante

estado de cansaço do profissional interfere na intimidade do casal, conforme relato do esposo de uma executiva francesa expatriada para o Brasil.

Patrick assim se expressou:

*Tomávamos o café da manhã juntos toda a família. Valentina saía para o trabalho e só chegava bem tarde, entre 19 e 20 horas, às vezes às 22 horas e ainda trazia trabalho para casa. As crianças muitas vezes já estavam dormindo. Eu aguentava aquela situação. Ela trabalhava mais no Brasil do que na França. Eu fui o mais incomodado, pois perdia minha vida íntima com ela. Ela estava sempre cansada. Nos finais de semana queria descansar.*

Este casal fez uma grande mudança ao retornar para a França, conforme relatado na seção anterior. Para eles a estadia no Brasil serviu para reflexões a respeito de trabalho, carreira e família. Atualmente eles estão reconquistando sua intimidade e os laços de afeto entre si. Ela pareceu mais tranquila, segura e confiante no novo trabalho, em que pôde resgatar um pouco de sua identidade feminina, antes reprimida na empresa em que trabalhava em Paris, como engenheira gerente de projetos.

Paulo, brasileiro, engenheiro, relatou que o trabalho em obra causa muito desgaste entre a família:

*Esfria o relacionamento entre o casal. Meu filho teve sonambulismo, pois sentia minha falta. Aí você tem de conversar muito, que é uma situação que estamos aceitando com o cuidado de não deixar se transformar em coisa mais séria. Nós mesmos já conversamos muito sobre o rumo que estamos levando nossas vidas. Hoje a gente acha que dá pra viver mais de longe. Eu acho que pode ter havido perdas permanentes para nossos filhos, mas não conseguimos identificar onde. Quando estou em casa eu não me sento pra conversar com meus filhos. Meu filho prefere jogar videogame a conversar com o pai. Eu não me comunico bem com os filhos. Eu tenho tempo, mas agora eles já não têm.*

Sofia, acompanhante do esposo expatriado também reclamou do pouco tempo dele com a família. Ela desabafou:

*Ele é apaixonado pelo que faz. Fica 11 horas na empresa. Quando estava na primeira expatriação sozinho na Espanha vinha só ao final de semana pra casa e trazia trabalho pra fazer. Isso sempre foi um motivo de discussão comigo. Eu dizia a ele: você já fica 11 horas na empresa e traz trabalho pra casa, deve ter algo errado aí.*

Nas famílias expatriadas com filhos adolescentes, que acompanharam os pais compulsoriamente, houve muitos relatos de problemas de relacionamento na família. Alguns destes filhos nunca se adaptaram no exterior, e na repatriação buscam um caminho independente dos pais, que se ressentem do distanciamento criado entre eles e os filhos devido à expatriação.

No entanto, para alguns casais, sobretudo os mais jovens e com filhos pequenos, a expatriação foi uma ocasião de fortalecimento mútuo para a resolução dos problemas comuns.

Para interpretar as situações abordadas passo a referenciar as contribuições de Rosiska Darcy de Oliveira em sua obra “Elogio da diferença: o feminino emergente” de 1999, que trata de questões como dominação, manipulação e poder e a decorrente ambiguidade vivida pelas mulheres.

Para Oliveira, as mulheres, ao passarem a fronteira do mundo dos homens, o fizeram escamoteando o lado feminino da vida, para corresponder ao novo perfil exigido pela sociedade. A mensagem recebida foi: para ser respeitada, pense, aja e trabalhe como um homem; para ser amada continue sendo mulher. Neste sentido a sociedade cobrou ao mesmo tempo, dois papéis das mulheres: ser homem e ser mulher, gerando grandes crises de identidade, sobretudo para aquelas que pretenderam trabalhar fora sem abdicar da família.

A ambiguidade vivida pelas mulheres, resultante deste tipo de cobrança da sociedade, faz com que elas se desloquem de um desejo a outro, de uma existência a outra, de uma personalidade a outra, num esforço desesperado para não perder nada, para ser tudo ao mesmo tempo. Conforme Oliveira, a fragmentação da personalidade feminina faz dela um caleidoscópio de personagens, e é nesse caleidoscópio que se multifaceta e se dissolve a existência feminina (1999).

Ainda no entendimento de Oliveira, o domínio da palavra e do saber são pré-requisitos essenciais para que as mulheres possam efetuar uma travessia bem sucedida no espaço público, muito embora o tão desejado êxito seja ao mesmo tempo tão temido, tão procurado quanto sabotado.

Apontando caminhos para se tentar sair desta ambiguidade, Oliveira ressalta a importância da exteriorização, pelas mulheres, das contradições a que estão

submetidas, do sim e do não, das tensões que decorrem desse sim e desse não, da paralisia que se instaura entre elas. Ao exteriorizar sua angústia, as mulheres estariam retirando de si a culpa, depositando-a nos ombros da sociedade, deixando de lado a pretensão de resolver tudo sozinhas (OLIVEIRA, 1999).

As entrevistas realizadas com as mulheres, executivas e cônjuges representaram para elas, essa oportunidade de que fala Oliveira, em que as elas puderam externalizar as tensões e contradições vividas nas expatriações. Estar entre o marido e a própria profissão não tem sido uma posição confortável para estas mulheres e muitas delas acabam se dando conta disso após algumas expatriações. Retomar um caminho interrompido pode significar começar tudo de novo, até mesmo em uma nova profissão, como foi o caso de France, situação não muito comum entre as famílias entrevistadas.

Tornar-se independente financeiramente do esposo em situações de expatriação, como relatado por France, que deixou de acompanhar o marido e buscou uma nova profissão, a fim de (re) construir sua identidade, não foi muito observado nesta pesquisa. Excetuando-se este, vimos que em todos os demais casos, os cônjuges mulheres e os dois cônjuges homens entrevistados interromperam, ou mesmo romperam com suas carreiras para seguir os esposos na expatriação, relatando situações, tanto de aproximação quanto de afastamento no casamento.

#### 6.4 ESTILO DE VIDA NA EXPATRIAÇÃO

O estilo de vida na expatriação vai depender muito das condições do país de destino, do cargo dos expatriados na empresa e da cultura própria de cada família. Este estilo de vida se manifesta no tipo de residência escolhida, na educação dos filhos, nas sociabilidades, nos projetos pessoais, nas viagens que empreendem. A seguir será elencada cada uma destas escolhas.

#### 6.4.1 O lugar da habitação

Os franceses que entrevistei e que viveram alguns anos em Curitiba, residiram em casas grandes, em sua maioria em condomínios fechados, ou em grandes apartamentos, do tipo duplex ou cobertura, sempre em bairros escolhidos nas regiões mais nobres da cidade e sugeridos pelas empresas.

O aluguel das residências é mantido pelas empresas e o tamanho das casas, para algumas empresas, depende do tamanho das famílias e dos cargos ocupados pelos executivos. Famílias maiores e cargos melhores têm direito a casas também maiores e melhores.

Portugueses expatriados na França residiam em boas casas na cidade de Saint Germain-en- Laye, uma pequena cidade na região metropolitana de Paris, onde se localiza o Liceu internacional, escola para filhos de estrangeiros de diversas nacionalidades, onde seus filhos estudavam.

O casal colombiano residia num belo apartamento novo, na parte oeste de Paris, com vista para o rio Sena, região muito valorizada. Um casal brasileiro também residia em apartamento confortável, em cidade próxima a Paris, lado oeste. Outro casal brasileiro entrevistado residia em uma grande casa, em cidade próxima a Paris.

Em geral, todos os entrevistados, tanto no Brasil quanto na França, habitavam ou em bons apartamentos ou em casas muito confortáveis, sempre em condomínio fechado, muitas vezes de um padrão mais elevado na expatriação do que em seus países de origem, como foi o caso dos franceses no Brasil. Isso se explica pela diferença de preço dos imóveis no Brasil e na França, sobretudo em Paris e região metropolitana.

O que importa ressaltar é que há uma unidade nos tipos de residências escolhidas pelos executivos globais: grandes e belas residências e apartamentos, especialmente em regiões nobres, tanto no Brasil quanto na França.

Quando eles retornam ao país de origem, sem os acréscimos financeiros recebidos na expatriação, as famílias precisam acomodar a residência ao salário encolhido. Muito comum são as poupanças feitas na expatriação, para justamente proporcionar uma qualidade de vida melhor na repatriação, a compra da casa

própria ou até de uma segunda residência, conforme foi observado em uma família francesa entrevistada.

Os tipos de residência, os bairros, as regiões escolhidas pelos profissionais denotam a preferência por uma certa distinção, e também uma separação, reforçando o fato de que o poder social é indissociável de um poder sobre o espaço, conforme apontado pelos pesquisadores franceses Michel Pinçon e Monique Pinçon-Charlot, em sua obra “Dans les beaux quartiers” (Nos belos quarteirões) de 1989.

Esses pesquisadores fizeram uma pesquisa extensiva sobre o tipo de pessoas que habitavam os belos quarteirões do oeste parisiense, identificando-os com os herdeiros de linhagens aristocráticas e de velhas dinastias burguesas e onde atualmente vive uma elite social reproduzindo seus ritos.

Segundo os autores, estes grupos privilegiados vivem em círculos muito fechados, num mundo interdito às pessoas comuns. No entendimento dos autores referenciados, um dos privilégios das classes superiores é poder se esquivar no espaço de lugares preservados, de todo contato com as classes populares, com as classes médias e com as frações menos legítimas das classes superiores delas mesmas. Nestes espaços reservados às classes superiores vive-se uma vida de guetos de um mundo fechado (PINÇON; PINÇON-CHARLOT, 1989).

De fato, quando analisei o lugar da habitação dos executivos globais percebi essa tendência de fechamento, o que impede uma socialização com os nacionais pertencentes a outras classes sociais. A escolha das residências é um forte indicativo de um estilo de vida elitizado por parte dos executivos globais, de caráter bastante seletivo.

#### **6.4.2 A educação dos filhos**

Como já referenciado anteriormente, os executivos globais buscam uma educação de excelência para seus filhos, seja em escolas internacionais de língua inglesa, seja em escolas que oferecem uma educação semelhante ao do país de origem, como é o caso da escola francesa em Curitiba e do liceu internacional em Saint Germain-en-Laye na França, próximo a Paris.

Universidades devem ser cursadas de preferência no país de origem, caso seja um país desenvolvido, ou na expatriação no caso do país de origem estar em desvantagem e ser carente de boas faculdades, conforme apontaram alguns entrevistados.

Mesmo escolhendo as melhores escolas para os filhos, as famílias sofrem alguns transtornos até que eles se adaptem às novas escolas, o que pode demorar a ocorrer, prejudicando o aprendizado. Isso pode acontecer em algumas situações, como por exemplo, no caso em que a família vivencia muitas expatriações para países diferentes e de língua desconhecida, e pode ser gerador de sofrimento e atraso da aprendizagem, conforme observado.

Carmela e Túlio, um casal de brasileiros, foram expatriados para a França com duas filhas: uma de 5 e outra de 13 anos. No primeiro dia de aula da filha mais nova, a professora falava em espanhol para ela entender.

*A filha chorava e agarrava a minha perna, foi horrível. Lá não tem adaptação. Você deixa a filha na escola e vai buscar no final do dia. Saí da escola chorando e a menina ficou chorando. Uma semana a menina ficou quietinha, em silêncio total. Depois de 03 meses, ela começou a brincar com as bonecas e falava com elas e depois com as amiguinhas e como uma louca. Só com a professora que ela não conversava e falava. Daí a professora me chamou e disse: ela fala com todo mundo e comigo não. A menina tinha medo de falar errado e que a professora chamasse a atenção dela. Na escola na França o aluno respeita muito o professor, a abordagem lá era Piaget. Ela gostou e depois que aprendeu falar o francês foi tranquilo.*

*A outra filha, já foi uma catástrofe. Já foi com 13 anos... Ela não queria ir. Chegou na França e foi um caos e a classe especial que ela estava, para estrangeiros, ela aprendeu bem o inglês. Três meses depois dela estar falando, escrevendo, a professora nos chamou falando que ela era uma catástrofe. Não rendia e totalmente desmotivada. Foi reprovada e parou de comer, teve um stress... Reprovou no primeiro ano, depois passou. Nunca se adaptou na França.*

Para Paulo e France, brasileiros expatriados para o México e Malásia, a alfabetização dos filhos foi um problema. *“Parte foi feita em espanhol, parte em inglês e parte em português. Para a filha pequena foi mais fácil. Ela tirou de letra. O filho mais velho ficou com algumas lacunas na base do português até hoje”.*

Pelos casos expostos pode-se perceber que a educação dos filhos de executivos globais é uma questão importante e complexa, que as famílias enfrentam na expatriação. Para as famílias procedentes de países desenvolvidos, como os

franceses expatriados para o Brasil (Curitiba), por exemplo, a questão da educação dos filhos é inegociável. Eles não veem com bons olhos a educação brasileira, nem a internacional, preferindo manter o currículo francês para seus filhos, assim garantindo o mesmo nível escolar para eles na repatriação.

Já os portugueses e brasileiros expatriados na França tiveram posturas e escolhas diferentes, como demonstrou a pesquisa. Os portugueses preferiram colocar os filhos no liceu internacional na cidade de Saint Germain-en-Laye, próxima a Paris, na seção portuguesa, para manter a língua e a cultura de seu país de origem, mesmo porque o governo português subsidia parte da educação de filhos de portugueses expatriados.

Os brasileiros expatriados na França se orgulhavam de proporcionar aos filhos uma “educação francesa”, colocando seus filhos em escolas francesas, valorizando assim a cultura do país de destino. Isso ficou claro nas falas dos expatriados brasileiros, como na de Túlio, um engenheiro brasileiro expatriado na França e repatriado para o Brasil, por ocasião da entrevista. Mesmo sabendo da dificuldade de adaptação das filhas, ele e a esposa insistiram numa educação francesa para elas.

*Nossa filha mais velha nunca se adaptou, pesava na consciência ela na escola ... Com a pequena nós sofremos, pois ela ficou muda algum tempo, mas depois virou uma francesa e depois de 06 meses estava totalmente integrada.*

#### **6.4.3 Sociabilidades – estratégias de adaptação**

Desde o nosso nascimento, o entorno familiar e social imprime em nosso espírito um sistema complexo de referências, consistindo em julgamentos de valor, motivações, centros de interesse, aí incluído as ideias que nos inculcam sobre o passado e o futuro de nossa civilização.

Ao curso de nossa vida nós nos deslocamos literalmente com este sistema de referências, e os sistemas de outras culturas, de outras sociedades, não são percebidas senão através das deformações que nosso próprio sistema os inflige, quando ele nos torna incapazes de ver alguma coisa (SIMMEL, 1999, p.132-133).

Sabemos que uma das dimensões fundamentais do ser humano é a sociabilidade, ou seja, a propensão do homem para viver junto com os outros e comunicar-se com eles, torná-los participantes das próprias experiências e dos próprios desejos, compartilhar com eles as mesmas emoções e os mesmos bens. Participando de grupos organizados, torna-se o homem um ser político, exercendo então sua politicidade, que junto com a sociabilidade constitui as duas dimensões fundamentais do homem (MONDIN, 2008).

Mecanismos de adaptação dos/das executivos/as no país estrangeiro, incluindo altos salários, proteção e todo um pacote de benefícios materiais são oferecidos pelas empresas, o que tem em parte obnubilado as reflexões que se fazem necessárias a este respeito. Muitas são as consequências da expatriação na socialização destes profissionais e de suas famílias, alterando consideravelmente as maneiras de estar no mundo destes indivíduos, seja na esfera profissional seja na pessoal.

Certo é que a mobilidade destes profissionais e de suas famílias tem contribuído para aumentar consideravelmente os lucros das empresas, ajudando a constituir o que Marcuse chama de civilização marcada por uma racionalidade instrumental movida a rendimento (MARCUSE, 1982).

Por outro lado, este mesmo processo tem influenciado substancialmente a ocorrência de crises existenciais dos indivíduos, que se questionam sobre seu sentido de pertencimento e do sentido da própria vida, como o relatado por France, uma brasileira cômica de engenheiro expatriado. *“Cansei de ser apenas esposa de engenheiro e mãe de tal e qual criança. Quero algo para me construir”*.

Após o exposto cabe a pergunta: o que significa ser esposa ou esposo de um executivo global? A divisão sexual do trabalho neste meio revela funções específicas: enquanto os homens evoluem nos espaços internacionais, as mulheres são encarregadas de assegurar a inserção da família no meio ambiente local.

Geralmente é a carreira do homem que impulsiona a mobilidade da família. E a mulher estaria assim incumbida de estabilizar o lar. Como as tarefas domésticas, o trabalho educativo se inscreve nesta função “estabilizadora”: as mães velam pela boa adaptação dos filhos ao novo país, conforme nos aponta Wagner (1998).

As tarefas sociais constituem outra versão dessas funções “locais”. As mulheres devem acrescentar e diversificar o círculo de relações no exterior. Como os maridos saem cedo de casa e só retornam à noite, cabe a elas promover a parte social da família. Os profissionais trabalham de 10 a 12 horas por dia, e geralmente deixam a cargo da esposa ou esposo a participação na vida social. As francesas que viveram em Curitiba relataram participar de associações de compatriotas, sendo a “Les Araucariat” uma dessas associações. Ali se promovem reuniões sociais, atividades culturais e atividades beneficentes.

As atividades desenvolvidas nestas associações vão desde cursos de culinária, arranjos florais, artesanato, até atividades culturais, como visitas a museus, cursos de história da arte, como também a prática religiosa e atividades beneficentes.

Essas atividades, que acontecem preponderantemente durante o dia, são frequentadas mais pelas esposas de executivos, não sendo procuradas pelos cônjuges homens de executivas expatriadas. Já as profissionais mulheres expatriadas em Curitiba entrevistadas, relataram também não participar muito, devido a sua excessiva carga de trabalho.

Existem outras associações em Curitiba, que reúnem esposas de executivos expatriados. Há a associação das mulheres latinas, a associação das americanas e das francesas, já citada. Essas associações têm um regulamento, uma diretoria, ou seja, são regidas por certos códigos definidos pelas próprias mulheres, segundo a cultura de origem. Algumas dessas associações são mais abertas, permitindo a participação de brasileiras, outras são mais fechadas, não o permitindo.

Tudo isso confere a essas associações um caráter conservador, elitista, de um modo de vida burguês, pleno de ritos, de códigos, que caracterizam uma distinção requerida por essas pessoas na expatriação, até mesmo como uma forma de preservar sua cultura de origem, nos moldes apontados na pesquisa de Michel Pinçon e Monique Pinçon - Charlot (1989). Ou seja, as francesas que viveram em Curitiba buscaram se integrar a essa associação “Les Araucariat”, reproduzindo aqui parte de sua cultura de origem.

Além das associações de compatriotas, os expatriados convivem às vezes com os nacionais dentro do próprio condomínio onde residem, ou com os pais de colegas de escola de seus filhos.

Cristina, esposa de engenheiro francês expatriada em Curitiba, apresentou seu relato na repatriação em Paris. Ela se mudou com o marido para Curitiba sem as três filhas do casal, que permaneceram na França para estudar. Em seu relato ela ressaltou a importância de uma determinada vizinha, que lhe prestou apoio na expatriação, de quem ela sente saudades atualmente e a quem gostaria de um dia visitar novamente no Brasil.

Todas as mulheres cônjuges entrevistadas ressaltaram o papel de outras mulheres de expatriados ou de vizinhas, que desempenharam um papel crucial na sua adaptação no país estrangeiro. Foram confidentes, apoiadoras, conselheiras, enfim, foram amigas de fato. Os esposos quando chegavam em casa, já tarde da noite, exaustos do trabalho, não tinham muita disposição para enfrentar problemas domésticos, que no seu entender era uma responsabilidade exclusiva das esposas, conforme foi possível perceber nas entrelinhas das falas.

Muitas esposas aprenderam com as amigas como resolver, desde os mais simples problemas domésticos até as questões conjugais mais sérias.

Para as profissionais mulheres expatriadas, a questão da sociabilidade no país estrangeiro é um pouco diferente. Elas preferem o isolamento social. Não se envolvem em festas de colegas e subordinados na expatriação para manter a autoridade no trabalho. Acabam por se socializar com outros expatriados da mesma condição e com pessoas da escola dos filhos, além de alguns vizinhos.

Valentina, uma engenheira francesa expatriada em Curitiba, relatou achar muito desconfortável o hábito dos brasileiros se cumprimentarem de forma muito efusiva no trabalho, e afirmou:

*A gente fica pensando em como você poderá dizer algo necessário para um colega ou subordinado, se você fica se beijando com o pessoal do trabalho? A gente precisa manter uma distância para ter uma autonomia e uma autoridade no trabalho. Não tivemos muito relacionamento com brasileiros. Na empresa eu tive medo de aceitar convites e perder a autoridade.*

*Na França, quando você é convidado na casa de alguém, em sua sala de estar, as pessoas tem muito mais ligação entre elas do que ocorre no Brasil. São pessoas que você conhece há muito tempo, com quem se tem a*

*liberdade de falar até algo negativo, que a pessoa entende. Não quis me envolver numa relação com uma pessoa que não conseguiria manter.*

Com os executivos homens, a sociabilidade no país estrangeiro vai depender muito das relações sociais abertas pelas esposas, pelo fato deles disporem de pouco tempo livre, e de alguns preferirem o convívio com a própria família nos finais de semana. Para alguns, a sociabilidade passa pelo convívio com pessoas de igrejas que eles buscam frequentar no país estrangeiro. São famílias que já seguiam uma determinada religião no país de origem, e que buscam no exterior um convívio semelhante.

Foi o caso de uma família de portugueses, muito envolvida numa igreja na cidade francesa em que residiam. Também foi o caso de uma família brasileira residindo na França. Para estas duas famílias, a religião desempenhou um papel preponderante em suas adaptações.

No caso de Débora, uma brasileira, esposa de executivo brasileiro expatriado na França, a igreja foi fundamental para sua socialização. Encontrei-a na saída de um culto evangélico, da igreja Hillsong em Paris, que assisti à convite de outra brasileira, esposa de expatriado. Assim se expressou Débora:

*Tava faltando muito para nós aqui na França – uma igreja. Fomos a várias igrejas. Tinha alguma coisa fazendo falta. O marido indicou a igreja Hillsong que viram na internet. São muito prestativos, acolhem bem, não é uma coisa forçada. Se não fosse Deus e a igreja seria mais difícil aqui na França. É a força maior nossa aqui. Sem Deus seria bem mais difícil.*

*A gente achou e se encaixou, não falta mais nada. Estamos bem, estruturados na palavra. Chegou muita gente aqui que não se adaptou.*

Quanto às amizades, o percurso também foi mais lento. Débora foi muito nova para a França com o marido, e demorou mais tempo para se adaptar e se socializar. Ela não sabia nada do idioma francês. Hoje tem quatro filhos e está bem à vontade na França. Chegou mesmo a dizer que não pretende voltar para o Brasil.

*Chegando à França foi difícil, porque era muito ligada com minha mãe. Falava com ela todo dia. Isso foi o que me dava forças. Ficamos quase dois anos sem amizades na França. Com o tempo a empresa pagou o curso de francês. Cheguei sem falar nada. Tinha uma brasileira que era mais despachada, me ajudava em tudo. Estudamos juntas seis meses. Pelo menos tinha essa companheira. Depois foram chegando outras brasileiras da mesma idade, fomos fazendo amizade. Sem a língua não ia dar certo.*

*Passeamos bastante. O marido dava muita força, mas naquele momento não era suficiente. Aí a gente fez amizade com pessoas de outras nacionalidades, com filhos, que vinham em nossa casa. As crianças me solicitavam o tempo todo. Hoje, é mais com franceses mesmo que a gente pode contar.*

Nesta divisão de papéis e de tarefas entre o casal expatriado, pode-se claramente perceber uma oposição entre um espaço masculino “internacional” e um espaço feminino “local”, entre a mobilidade masculina e a estabilidade feminina, que evoca a questão do público e do privado, do “de fora” e do “de dentro”, que por longo tempo condicionou a percepção das diferenças entre os sexos, como adverte Wagner (1998).

Ainda que as competências internacionais façam parte das exigências dos meios de trabalho masculinos, essas exigências são mais flexíveis para as esposas. Elas podem aprender as línguas e se inscrever em clubes internacionais, mas podem também evitar esses investimentos. A possibilidade de viver em “gueto nacional” no estrangeiro, graças às associações, às escolas ou às igrejas nacionais, é um privilégio inegável de classes superiores, afirma Wagner (1998).

Para analisar as formas de socialização dos expatriados, sobretudo das esposas e esposos de executivos globais, faço aqui referência aos textos de Georg Simmel, para quem “todas as socializações são influenciadas, em último grau em sua forma e em seu conteúdo, pela representação da duração que se crê dever lhes atribuir” (1999, p.653).

Segundo o autor, nós renunciemos a nossas reservas habituais diante de alguém, tão mais facilmente com quem nós não teremos mais contatos depois de uma revelação única, recíproca ou unilateral. Simmel discorre sobre a facilidade de se fazer amizades de viagem, pelo sentimento que ela não engaja a nada, e que continua no fundo anônima, para uma pessoa de quem se vai separar para sempre em poucas horas.

Para o autor isto nos induz frequentemente a confidências bem estranhas, a ceder sem freio à necessidade de se confiar, do que nas relações habituais de longo prazo, em que nós temos aprendido a reprimir, somente pela força de sofrer as consequências (SIMMEL, 1999, p.654).

O autor abre as portas à compreensão do comportamento do homem migrante e ensina algo importante sobre o relacionamento das pessoas estrangeiras, auxiliando a compreender o comportamento dos expatriados nesta pesquisa. Simmel fala da estranha liberdade do homem quando ele é migrante, ou frente a um migrante, do qual decorre um abandono de si que ultrapassa as barreiras habituais da individualização, e que ele qualifica como o mais próximo de um comunismo psíquico. “Nos avatares inumeráveis e difíceis de identificar, reencontra-se na prática esse motivo sociológico que empurra ao seio do grupo migrante a um nivelamento, a uma unificação despersonalizante” (SIMMEL, 1999, p. 655).

### **Redes sociais na adaptação - tão próximo, tão distante**

Sabe-se que alguns mecanismos de sobrevivência e sistemas de compensações são, tanto oferecidos pelas empresas, quanto desenvolvidos pelas próprias famílias dos executivos, no seu processo de adaptação no estrangeiro. Dentre estes mecanismos são destacados nesta pesquisa as **redes sociais de apoio**, bem como o **sistema de recompensas e benefícios** decorrentes dos vínculos empresariais destes profissionais.

Como relatado nas entrevistas, as redes sociais de compatriotas e de outros expatriados desempenham um papel fundamental na adaptação dos recém-chegados, ou dos “estrangeiros”. Pela ausência dos parentes e amigos, que ficaram no país de origem, os expatriados buscam, em graus variados, o contato com pessoas vivendo em situação semelhante à sua, ou seja, outros expatriados, ou mesmo compatriotas e até mesmo vizinhos, que acabam desempenhando o papel de confidentes e conselheiros. O convívio entre estas pessoas vai ser desfrutado, na maioria das vezes, apenas na expatriação, pela constante mudança dos expatriados.

Neste contexto, Clemente apresenta uma pesquisa realizada no Brasil sobre a importância dos vínculos sociais desenvolvidos pelos “expert’s”. Em seu artigo, a autora resalta a formação de laços de amizade constituídos ao longo da mobilidade.

A autora ressalta três aspectos que favorecem a construção de uma vida social na mobilidade: a constituição de um espaço social transnacional, no qual se movimentam outros grupos e indivíduos, a construção de vínculos sociais transnacionais, entre aqueles que se deslocam, e as influências da empresa capitalista na mobilidade (CLEMENTE, 2008).

Segundo Clemente,

Os grupos e indivíduos em movimento, como é o caso dos executivos globais, são artesãos de uma vida social que emerge da constante mobilidade transnacional. Não é a permanência que os faz vincularem-se a outros indivíduos, mas é o movimento, a mobilidade. É por meio dela que se vivem as amizades, a vida afetiva, a paternidade e a maternidade (2008, p.131).

Para a autora, ao longo do trajeto ditado pelo capital, os executivos vão constituindo formas de sociabilidade com aqueles que cruzam seu itinerário, experimentam e fortalecem relações de amizade, nas quais se beneficiam com a generosidade, a solidariedade e outros elementos que o território da amizade produz. Eles não são um grupo, mas vivem essas experiências de conteúdo social, e por isso dão à mobilidade uma dimensão social. Ao longo de seus deslocamentos, muitos dos vínculos sociais locais desmancham-se, mas a amizade pode permanecer e servir de suporte à constante mobilidade.

Nas entrevistas realizadas ficou demonstrado que as redes sociais, formadas e vivenciadas pelos expatriados, privilegiam pessoas iguais ou em situação semelhante, formando uma comunidade de semelhantes, unidos por interesses comuns, objetivando superar o isolamento e as diferenças culturais em uma terra estrangeira. Na maioria das entrevistas percebi que essas amizades ocorrem entre aqueles que vivem a mesma situação: a de mobilidade espacial relacionada ao trabalho. Neste sentido a convivência com os nacionais fica restrita, reduzindo as possibilidades de intercâmbio cultural, e reforçando um estilo de vida segregado na expatriação.

Considerando o fato de ser estrangeiro, os expatriados desenvolvem um tipo de relacionamento que, ao mesmo tempo em que os aproxima, os distancia dos nacionais. Para analisar esta questão referencio o trabalho de Simmel acerca do

estrangeiro, que me pareceu apropriada para entender a sociabilidade desenvolvida entre os expatriados e os nativos. O autor sentencia:

Se a peregrinação de se franquear de todo ponto dado no espaço é a antítese conceitual da fixação em um ponto, **a forma sociológica de “estrangeiro”** representa, no entanto, em certa medida, a reunião dessas duas determinações – manifestando, aliás, uma vez mais, que a relação ao espaço não é senão que, de um lado, a condição, e de outro, o símbolo das relações aos homens (SIMMEL, 1999, p.663).

Como o estrangeiro não possui raízes que o ligam aos componentes singulares ou às tendências divergentes do grupo, ele adota globalmente em seu entorno a atitude especial de “homem objetivo”: isso não significa simplesmente recolhimento e ausência de participação, mas um composto especial de proximidade e de afastamento, de indiferença e de engajamento. O estrangeiro é homem ademais livre, na prática e em teoria, ele examina a situação com menos prejulgamentos, ele a mede a ideais mais gerais e objetivos, sua ação não é entravada pelo costume, a piedade, os precedentes (SIMMEL, 1999, p.665).

O autor afirma que a proporção de proximidade e afastamento que dá ao estrangeiro a característica de objetividade, encontra na prática ainda uma outra expressão, na essência mais abstrata da relação que se tem com ele: não se tem em comum com o estrangeiro senão certas qualidades gerais (SIMMEL, 1999, p.666). É nesta qualidade que ele é por sua vez próximo e distante, o que implica o fundamento de uma relação sobre uma semelhança humana puramente geral, aponta o autor.

Apesar de seu caractere de peça acrescentada sem ligação orgânica, o estrangeiro é bem um membro orgânico do grupo, cuja vida unitária engloba o estatuto específico desse elemento. Somente nós não sabemos definir a unidade singular dessa posição de outro modo, senão como um composto de certos graus de proximidade e certos graus de afastamento, que caracterizam cada relação por tal e tal quantidade, e produzem numa proporção particular e tensão mútua, a relação formal específica com o “estrangeiro” (SIMMEL, 1999).

#### 6.4.4 Viagens, cultura e lazer

Um dos argumentos dos executivos/as globais no convencimento de seus cônjuges na decisão de expatriação se refere às oportunidades de viagens, cultura e lazer que a família teria no país estrangeiro. Em nome destas “vantagens” os cônjuges acabam cedendo e interrompendo suas carreiras, ou mesmo abandonando-as definitivamente.

Neste sentido, a oportunidade de conhecer outros lugares foi muito bem aproveitada pelos expatriados. Incontáveis foram as experiências relatadas sobre “viagens fantásticas” que foram feitas com as famílias durante as expatriações. Tanto fizeram viagens dentro do país quanto aproveitaram também para conhecer países vizinhos, durante o período de expatriação.

Para os expatriados na França, conhecer outros países se tornou viável, pela proximidade dos países e a facilidade com que se pode deslocar na Europa. Agregasse a isto o fato de algumas empresas estimularem os expatriados a saírem de férias, inclusive oferecendo um valor adicional para isso. Esse foi o caso de Túlio e Carmela, brasileiros expatriados na França. Para esta família, as viagens que puderam fazer significaram um ganho extra da expatriação. Conforme relato de Túlio:

*Dentro da empresa o benefício de férias é calculado em relação ao IR declarado, e de quantos dependentes você tem. Você tem um valor para férias em Euros. Eu tinha 30 dias úteis de férias. Férias não conta domingo, feriado, etc. Saía em janeiro ou fevereiro. A minha diretora dizia: se organizem e digam quando vão sair, de forma que sempre alguém fique. Meu período sempre coincidia com as férias escolares. Tirava em agosto no mínimo 20 dias de férias, pois parava tudo e a gente saía tranquilo, isto ajuda. Cumpri um programa de economia, e com as economias viajamos muito. Emendamos muitos feriados e viajamos por toda a Europa.*

Valentina e família também viajaram bastante no Brasil e países vizinhos. Conforme se expressou seu esposo acompanhante: “só não viajamos mais porque ela estava sempre muito cansada do trabalho, e queria descansar nos finais de semana.”

As viagens fazem parte do pacote “aventura” da expatriação, e de certa forma o executivo/executiva utilizam este recurso também como uma forma de compensação para a família, sobretudo para o cônjuge, considerado o maior sacrificado nesta situação.

Para analisar este contexto passo a dialogar com alguns representantes da escola de Frankfurt, que fazem uma crítica contundente a respeito da busca frenética das pessoas por cultura e lazer, como forma de fuga de um sistema de trabalho alienante e exaustivo, mas com prejuízos para a clareza de sua consciência.

Os frankfurtianos da primeira geração procuraram compreender e iluminar o caráter contraditório da conquista racional do mundo, elaborando uma crítica da massificação da cultura – ou “indústria cultural” - termo criado por Adorno e Horkheimer para designar o caráter de materialidade capitalista da produção cultural, sua exploração comercial e a vulgarização da cultura, bem como a ideologia da dominação da natureza pela técnica, tendo por consequência a dominação do próprio homem (ADORNO; HORKHEIMER, 1985).

Em linhas gerais, a indústria cultural representa a expansão das relações mercantis a todas as instâncias da vida humana. Os autores utilizam o termo indústria cultural para se referir, de uma forma geral, às indústrias dedicadas à produção em massa de bens culturais. Segundo Adorno, a indústria cultural transforma as atividades de lazer em um prolongamento do trabalho, às quais os homens recorrem como fuga.

Na visão de Horkheimer e Adorno a indústria cultural promete ao trabalhador, através de suas atividades de lazer, uma fuga do cotidiano, oferecendo-lhe, ilusoriamente, esse mesmo cotidiano como paraíso. Entendida como prolongamento do trabalho, os bens culturais seriam procurados para escapar do processo mecanizado das enfadonhas situações de trabalho, que são dominadas por sequências de operações padronizadas (1985).

Nesse sentido, a diversão é sempre alienante, conduzindo à resignação, cauterizando a consciência dos indivíduos e impedindo-os de desenvolver uma reflexão mais profunda a respeito do seu modo de estar no mundo.

Na interconexão entre os negócios e a diversão, segundo Horkheimer e Adorno, funda-se a apologia da sociedade:

[...] a afinidade original entre os negócios e a diversão mostra-se em seu próprio sentido: a apologia da sociedade. Divertir-se significa estar de acordo. Isso só é possível se isso se isola do processo social em seu todo, se idiotiza e abandona, desde o início, a pretensão inescapável de toda obra, mesmo da mais insignificante, de refletir em sua limitação o todo. Divertir significa sempre: não ter que pensar nisso, esquecer o sofrimento até mesmo onde ele é mostrado. A impotência é a sua própria base. É na verdade uma fuga, mas não como uma fuga da realidade ruim, mas da última ideia de resistência que essa realidade ainda deixa subsistir. A liberação prometida pela diversão é a liberação do pensamento como negação (ADORNO; HORKHEIMER, 1985, p.135).

No entanto, em seus trabalhos posteriores, do final da década de 1960, Adorno deixa antever que nem tudo está totalmente reificado. Para ele, o sujeito ainda continua vivo e sua subjetividade jamais se deixará reificar por completo (RUDIGER, 1999).

Nestes últimos trabalhos Adorno já identifica esse sujeito como alguém que não aceita pacificamente tudo o que lhe é imposto pela indústria cultural, motivando cada vez mais novas campanhas publicitárias que são desse modo, sempre reinventadas, na tentativa de recapturar o interesse do indivíduo.

Estas reflexões dos autores da escola de Frankfurt, levam a pensar sobre a (in) capacidade dos executivos/as globais em repensar sua condição de vida, tanto no mercado de trabalho, quanto na sua esfera pessoal e familiar, no sentido de promover uma mudança nestas mesmas condições, que leve à sua emancipação.

De fato, não percebi mudanças significativas vindo da parte daqueles que eu supunha mais capazes de promovê-las, uma vez que ocupam posições privilegiadas nas empresas e na sociedade em geral, sendo considerados por alguns autores como a “elite” da globalização. Exceção se faz ao caso já referenciado do casal Valentina e Patrick.

As oportunidades de viagens, cultura e lazer relatados com ênfase pelos entrevistados demonstra, pelo contrário, uma estratégia dos executivos/as no

sentido de amenizar, compensar os dissabores, o sofrimento e as dificuldades advindas do sistema capitalista de produção, corporificado nas situações de expatriação às quais eles se acomodam.

Neste sentido, posso afirmar que os executivos globais, em que pese sua condição privilegiada no mercado de trabalho, configuram atualmente os “novos escravos” resignados do “novo senhor - “o capital”- no sistema capitalista de produção atual, utilizando os bens da indústria cultural para contrabalançar a exploração a que se sujeitam.

#### **6.4.5 Projetos pessoais**

Para muitos cônjuges de executivos/as globais, a expatriação é uma oportunidade para a realização de alguns projetos pessoais, impossíveis de se realizar no país de origem. Para as esposas com profissão interrompida na expatriação, pode ser a chance de se viver mais intensamente a maternidade, a parentalidade e a conjugalidade. Alguns casais perceberam que se tornaram mais unidos na expatriação, porque tiveram que superar problemas em conjunto, e também contavam com mais tempo para a convivência mútua.

Patrick, francês, acompanhou sua esposa na expatriação ao Brasil. Na França, como a família relatou, eles não tinham muito tempo com as crianças. No Brasil foi uma oportunidade para ele estar mais perto dos filhos. Seguindo o conselho de uma amiga, ele passou a dedicar mais tempo para as crianças, enquanto elas eram ainda pequenas, porque mais tarde os filhos não iriam querer mais esse contato. Ele ia às reuniões da escola, fazia as refeições com os filhos. No Brasil Patrick desfrutou de uma proximidade maior com os filhos, fato que ele apreciou bastante, como me relatou:

*Para minha esposa o trabalho ainda é mais importante, mas para mim é mais apaixonante a família do que a empresa. Quando meus filhos crescerem talvez eu me envolva mais na empresa.*

Quando soube que não poderia trabalhar no Brasil Patrick começou a procurar um estudo que lhe agregasse conhecimentos. Para ele era muito importante mostrar que adquiriu algo na expatriação. Como ele afirmou: *“as empresas não valorizam, se você vai ser expatriado apenas para acompanhar a esposa.”*

Assim ele cursou mestrado em meio ambiente em Curitiba, e em sua repatriação pôde utilizar os conhecimentos adquiridos, em seu novo trabalho no Ministério do Meio Ambiente da França.

Carmela, brasileira, acompanhou seu esposo na expatriação e também aproveitou a estadia na França, para fazer diversos cursos na área de teatro, objetivando uma reentrada no mercado de trabalho em seu retorno ao Brasil.

Pietro, colombiano, acompanhou sua esposa engenheira na expatriação à França, onde também estava se dedicando ao estudo da língua francesa a fim de conseguir cursar um MBA em sua área de formação.

Ronaldo e Míriam, brasileiros, conseguiram ambos cursar mestrado durante sua expatriação na França.

A maioria dos entrevistados conseguira realizar algo que consideraram importante durante sua expatriação como acompanhantes. Para alguns o estudo, para outros o esporte, e para a maioria a maior convivência familiar.

## 6.5 SAÚDE NA EXPATRIAÇÃO

Do executivo/a global são cobradas constantemente as competências necessárias e uma vitalidade para o trabalho, próprios de uma ideologia higienista contemporânea, voltada a prover as empresas de indivíduos saudáveis, visando exclusivamente à produção de bens econômicos, ao invés de uma preocupação com a preservação da vida dos sujeitos (HAMRAOUI, 2011).

Segundo o autor citado, essa ideologia higienista é a responsável pelo sucesso de conceitos como resiliência, tão difundido quanto naturalizado pela

sociedade. Superação é o que se cobra dos profissionais, quando metas elevadas são tanto estipuladas quanto requeridas pelas empresas. Essa é uma das razões pelas quais os profissionais raramente relatam episódios de adoecimento físico ou psíquico, derivado da alta carga de trabalho a que estão sujeitos. Alguns preferiram tirar a própria vida, como os muitos casos de suicídio ocorridos na Renault e na France Telecom na França, fato muito noticiado na mídia.

Estar em forma, estar pronto, estar sempre disposto e disponível para as empresas: é o que está implícito no contrato de trabalho dos executivos globais. Ademais “*eles são bem pagos para isso*”, como afirmaram as gerentes de mobilidade internacional entrevistadas. A vitalidade contra a vida é o que as empresas esperam dos indivíduos atualmente (HAMRAOUI, 2011).

As ETN's exigem dos executivos globais o cumprimento contínuo de metas elevadas, tanto na produtividade quanto na inovação, muitas vezes acima daquilo que o profissional pode cumprir em um prazo específico. Este rol de exigências das empresas, somadas às necessidades simbólicas (do ego – status, sucesso, reconhecimento) e sociais dos executivos, acaba por colocá-los em uma situação vulnerável, potencializando episódios de adoecimento físico e psíquico. Por isso mesmo uma das questões mais delicadas nas entrevistas com os executivos expatriados tratou-se das alterações em sua saúde, percebidas nas expatriações.

A princípio os profissionais negaram qualquer tipo de adoecimento motivado pela expatriação, mas aos poucos, durante a entrevista, esta questão foi aparecendo aqui e ali nas narrativas. Sendo a expatriação uma situação tanto requerida quanto aprovada pelos profissionais, eles não se sentem muito autorizados a expor qualquer tipo de reclamação, que esteja de certa forma relacionada ao trabalho e à mudança de país. Mas ao longo das entrevistas foram surgindo algumas pistas que delinearão um quadro um pouco diferente.

### 6.5.1 O discurso das gerentes de mobilidade internacional

Certo é que o trabalho em excesso, uma média de 10 a 12 horas diárias na empresa, somando-se ao trabalho que levam para casa, e os finais de semana sacrificados, acaba prejudicando a saúde física e psíquica destes profissionais, embora eles se esforcem para ocultar estas situações.

Segundo o relato da gerente de mobilidade internacional, de uma grande empresa sueca em Curitiba, há também uma espécie de negação e ocultamento de situações de adoecimento dos profissionais e familiares. Quando perguntada a esse respeito a gerente afirmou que sim, deve haver adoecimento, mas que isto era problema exclusivo da família e que a empresa não se envolve. Em suas palavras:

*Deve haver dificuldades na família, mas a empresa não toma conhecimento disso. Às vezes a gente vê o profissional mais agitado, nervoso, mas ele não abre comigo as razões... e eu não entro nestas questões. Afastamento de estrangeiros por doença não tem. Se ficarem doentes podem ficar em casa, mas eles não ficam doentes. Stress tem por ser uma empresa transnacional.*

A empresa pressupõe que as vantagens materiais oferecidas aos profissionais sejam suficientes para cobrir qualquer situação problemática que eles tenham.

Outra profissional de mobilidade internacional fez outro tipo de relato:

*Tivemos adolescentes que não se adaptam nas escolas. Quanto às esposas tem algumas que vêm para infernar a vida do marido, reclamam de tudo, têm medo, não falam a língua, não sabem dirigir. Essas a gente não consegue satisfazer.*

Pude perceber nas falas das gerentes de mobilidade internacional certa ambiguidade: de um lado dizem que os profissionais não adoecem, depois afirmam que o stress é próprio das empresas transnacionais. Outras vezes imputam o stress do profissional ao comportamento das esposas. E em qualquer dos casos as empresas não se envolvem, não oferecem qualquer apoio psicológico.

### 6.5.2 A realidade dos executivos/as e familiares

Se os profissionais adoecem não relatam isso nas empresas. Se procuram psicólogo também não relatam. Fazem-no em particular com medo da reação da empresa.

Quando perguntados, os profissionais afirmaram que não procuram psicólogo, apesar de haver necessidade para tal em algumas situações. No entendimento deles isso não seria bem visto pela empresa.

Lucas, alemão, fora expatriado para o Zimbábue e Moçambique duas vezes com a esposa Taís. Assim ele colocou a situação:

*Ela chegou pela primeira vez no Zimbábue só para me acompanhar, e imediatamente teve uma depressão. Tinha um seguro e a família se virou. Se você usa psicólogo eles te excluem do serviço. A gente não usa psicólogo. Preferimos clínico geral. Acho que foi um choque cultural. Na África tem lugares muito duros para viver. Pessoas ficaram doentes e tiveram de ir para a África do sul.*

A engenheira francesa Valentina, apontou que logo ao chegar em Curitiba adoeceu. *“Quando cheguei estava bem cansada, tive alguns problemas físicos, dores nos ombros, problemas com os nervos das mãos. Me tratei com osteopatia. Demorei uns seis meses para me adaptar”.*

Túlio, brasileiro expatriado na França e já repatriado ao Brasil, fez um comentário esclarecedor sobre o ritmo de trabalho na empresa transnacional na França. Segundo ele as pessoas permaneciam de 10 a 12 horas na empresa e houve um caso de falecimento de executivo que só foi detectado pela empresa na manhã seguinte.

Em muitos casos o profissional, incapaz de cumprir todas as exigências que lhe são feitas constantemente pelas empresas, acaba perdendo o significado de sua vida, chegando mesmo a cometer suicídio, fato ocorrido em larga escala na França nos últimos anos, inclusive entre executivos da própria empresa onde Túlio atuou, segundo relato dele.

Esta afirmação de Túlio demonstra o nível de pressão no trabalho nesta transnacional francesa, fato também relatado por profissionais de outras empresas transnacionais na França. Mesmo que não admitam, estes profissionais vivem sob constante pressão, grande geradora de stress. Os profissionais veem este fato como natural do trabalho em transnacionais. Não fazem alarde, mas as consequências em sua saúde física e psíquica são visíveis na família, fato que nem mesmo as muitas viagens e outros benefícios materiais que recebem na expatriação conseguem resolver.

Interpreto esta “barreira invisível” colocada pelas empresas quanto ao psicólogo de duas formas. A primeira pelo fato das empresas negarem a relação existente entre o trabalho com todas as suas exigências e o adoecimento psíquico do profissional. Elas procuram sempre imputar à própria pessoa, à família, ou até a uma predisposição genética do indivíduo o seu adoecimento. A segunda no sentido de impedir que os executivos possam, com a ajuda do psicólogo, ampliar a consciência referente à sua dedicação ao trabalho, passar a refletir sobre suas reais condições, e conseqüentemente vir a requerer mudanças nas mesmas.

Enquanto os profissionais relataram com certo constrangimento as questões relativas à saúde, as esposas e esposos acompanhantes se sentiram mais autorizados neste quesito, e acabaram por relatar com mais detalhes os transtornos de saúde de toda a família na expatriação.

Pelo relato dos cônjuges, tomei conhecimento, por exemplo, de transtornos que afetaram os profissionais como: distúrbios estomacais, insônia, mau humor beirando à ira, ansiedade (unhas roídas), dores nas articulações, stress, este último relatado quase pela totalidade dos entrevistados.

### **6.5.3 Stress, o grande vilão**

O stress, segundo pesquisa seminal de Hans Selye de 1936, seria o conjunto de reações que ocorrem em um organismo quando submetido a um esforço de adaptação. Já para Lazarus e Folkman,

O stress é uma relação particular entre o indivíduo e o ambiente, a qual é avaliada e considerada pelo indivíduo como algo que sobrecarrega ou ultrapassa os seus recursos, e prejudica o seu bem estar (1984, p.19)

No caso dos executivos/as expatriados/as, como constatado nas entrevistas, a adaptação no país estrangeiro tem sido causadora de stress para toda a família, muito embora seja negado na maioria dos casos e não tratado por profissionais específicos: os psicólogos. A família entende a procura de um psicólogo como demonstração de fraqueza, de limitação, que deve ser ocultada da empresa para preservar o emprego do profissional. Isso porque na maioria das empresas ainda predomina um estilo de gestão que não considera o homem em sua complexidade: corpo, mente e relações sociais, conforme apontam Ana Cristina Limongi França e Avelino Luiz Rodrigues, em sua obra *Stress e trabalho. Uma abordagem psicossomática* (2007).

Embora haja uma série de estudos demonstrando a necessidade de uma abordagem psicossomática no trabalho, o adoecimento ainda não é bem visto pelas empresas, atuando como estressor para os empregados, inclusive para os executivos, que, ao que parece, veem-se assim temerosos de demonstrar as alterações em sua saúde, receando a perda do emprego.

Daniela, diretora, norueguesa expatriada na França abriu a guarda e apontou os transtornos sofridos por conta do excesso de trabalho. *“Não estou gostando muito de ficar aqui (Paris). Adoeci muito no inverno passado, uma bronquite, dores nas articulações. Acho que foi a soma do stress com a dureza do inverno daqui.”*

Vale dizer que o inverno na Noruega chega a ser mais rigoroso do que na França, mas a insatisfação de Daniela era tal com a expatriação que até do inverno ela reclamou.

France, brasileira, acompanhante do esposo engenheiro em múltiplas expatriações, esteve muito a vontade para discorrer sobre sua saúde e de sua família.

*Eu percebia que, a cada mudança que eu fazia, no primeiro mês me saía uma alergia no corpo inteiro. Bolhinhas de água. No México foi um choque, eu fiquei um mês chorando, eles falam muito depressa, foi traumatizante. Na Malásia foi uma coisa impressionante. Feridas nas mãos, nos pés, no rosto todo, não dava para esconder. Tive uma experiência com um médico*

*chinês, acupunturista que disse: é uma coisa aí dentro que não está bem e que você está pondo para fora, ainda bem. Só fui perceber a ligação da saúde com a expatriação quando fiz o curso de psicologia e foi um baque.*

*Meu filho aos 16 anos teve depressão, sonambulismo, por afastamento do pai, que estava na África, uma das expatriações que não o acompanhamos. Ele tinha uns rompantes de agressividade. Com o psicólogo ele pôs para fora. Minha filha tem hoje dificuldade para manter relacionamentos com amigas. O ano passado eu tive uma suspeita de câncer. Aí a empresa fala: Vai lá e fica com a France o tempo que precisar. Quinze dias, um mês. Mas isso não é a prática da empresa. É pelo relacionamento do meu marido com os chefes.*

Patrick, francês, esposo de engenheira expatriada para o Brasil, relatou que teve problemas de saúde em Curitiba. Começou com problemas de refluxo, fez tratamento e teve de modificar sua alimentação, o que pratica ainda hoje na França.

Sofia, esposa de Cláudio, engenheiro português expatriado na França, me pareceu insatisfeita com as constantes mudanças de país. Em Portugal ela tinha uma carreira estabelecida e teve de abandonar tudo para acompanhar o esposo. À certa altura da entrevista ela se emocionou:

*Sofro de distúrbios psicossomáticos<sup>25</sup>, tenho muita insônia. Minha filha mais velha quando chegou era só tristeza, muito choro quando se mudou para a França. Teve de deixar os amigos, a família estendida<sup>26</sup> em Portugal.*

Letícia, brasileira que hoje vive com os filhos em Curitiba e o marido no Equador, revelou sofrer com depressão. Já se tratou, frequenta uma igreja na cidade, mas a tristeza por estar distante do esposo não passa.

A depressão foi um distúrbio na saúde muito relatado pelas esposas de executivos expatriados, sobretudo por aquelas que optaram pelo arranjo familiar da intermitência conjugal, onde o esposo é expatriado e a família fica baseada no país de origem, três destes casos observados nas entrevistas.

Pelo exposto, não há como negar o fato de que a expatriação potencializou alterações na saúde de toda a família dos executivos globais.

---

<sup>25</sup> A abordagem psicossomática evidencia que o ser humano é um todo, interligado em profundas e complexas relações que embora pouco compreendidas, são permanentes e decisivas em nossa vida. Concebe o ser humano como um ser bio-psico-social. (FRANÇA; RODRIGUES, 2007).

<sup>26</sup> Família estendida é um termo utilizado pela antropologia que vai além da família nuclear (pai, mãe e filhos) e considera a família em seu sentido mais amplo, incorporando outros membros como avós, tios e primos.

Pesquisas na área de sociologia clínica e psicodinâmica do trabalho têm tido o mérito de desvendar a relação entre trabalho e qualidade de vida dos profissionais, denunciando não apenas práticas empresariais nocivas ao trabalhador, mas também apontando caminhos para se atingir mais prazer e satisfação no ambiente de trabalho nas organizações. Cabe dizer que estas pesquisas não serão abordadas em profundidade nesta tese, mas referenciadas a título de contribuição para outros pesquisadores da área.

Reconhecidos internacionalmente são os trabalhos de Christophe Dejours a respeito do sofrimento no trabalho. Trinta anos de pesquisa fizeram dele um dos especialistas mais ouvidos desta questão, não só pelos assalariados, mas também pelos chefes de empresas, sobretudo na França, em função do crescimento de patologias mentais nas empresas, inclusive em executivos, os mais devotados e performáticos, e pela onda de suicídios ocorrida naquele país. Sua obra “*Travail et usure mentale*” (trabalho e usura mental) de 1980 tornou-se um clássico na questão, sendo constantemente reeditado. Neste livro o autor aborda a desestruturação assustadora do mundo do trabalho a que assistimos atualmente. Para Dejours, o agravamento das patologias mentais do trabalho e o surgimento macabro dos suicidas, dobram os sinos da cultura (DEJOURS, 2000).

Em “*Travail vivant*”, obra recente de Dejours, o autor apresenta uma análise entre trabalho, corpos e sexualidade. Ele mostra que o trabalho de produção é um teste para toda a subjetividade, de onde podem emergir novas habilidades, sob a condição, todavia, que este teste seja revezado por um segundo trabalho, de si sobre si, ou de transformação de si (DEJOURS, 2009).

Pascale Molinier, pesquisadora e autora francesa, também atuante na área de psicodinâmica do trabalho, tem contribuído para o aprofundamento da questão “prazer e sofrimento no trabalho”. Em sua obra “*Les enjeux psychiques du travail*” a autora se questiona sobre as influências do trabalho na vida pessoal e na sexualidade dos indivíduos (2008). Molinier trata em seu livro das condições intra e intersubjetivas em que o prazer é possível no trabalho e que, segundo ela, se revela em um operador central na construção da saúde mental. O livro procura mostrar como, confrontados por constrangimentos psíquicos específicos, em certos meios de

trabalho, as pessoas procuram preservar sua saúde mental graças a estratégias individuais e coletivas de defesa.

Dominique Lhuillier e Yves Clot, do Conservatório Nacional de Artes e Ofícios (CNAM) de Paris, são pesquisadores que atuam também na questão do trabalho e saúde, na área da psicodinâmica do trabalho, denunciando e interpretando o adoecimento dos profissionais, sobretudo na França, devido ao relatado anteriormente (2010).

Vincent de Gaulejac é outro autor francês, da área da sociologia clínica que vem, através de suas obras, denunciando e desmistificando as práticas gerenciais de ETN's que têm levado ao adoecimento dos profissionais (2009, 2011).

#### **6.5.4 Migração e saúde**

Para melhor analisar esta questão referencio a obra "Saúde, migração e interculturalidade" organizada pela doutora Natália Ramos da Universidade Aberta de Lisboa, editada pela Universidade Federal da Paraíba em 2008. A obra reúne um conjunto de trabalhos científicos sobre as questões da saúde, migração e interculturalidade, sublinhando a complexidade de fatores intervenientes neste âmbito, e a multiplicidade de problemas psicossociais e de saúde que se colocam às populações migrantes e minorias étnicas.

Pelas pesquisas apresentadas no livro, comprovou-se o fato de que a migração origina modificações na estrutura social e familiar, com consequências na adaptação psicológica e social do indivíduo e do grupo. Ressalto aqui que estas pesquisas não focaram especificamente a população dos executivos globais e familiares. No entanto, estes profissionais por um período de tempo, embora mais curto, podem também ser considerados migrantes nas expatriações que vivenciam.

Por outro lado, as observações e inter-relações entre migração e saúde constantes do livro caminham na mesma direção das observações feitas nesta pesquisa com os executivos globais, razão pela qual julguei importante referendá-las nesta análise.

Em sua tese de doutorado, Ramos enfatiza a questão do choque cultural que pode ocasionar adoecimento, sobretudo às mães e filhos do migrante. De forma contundente a autora afirma:

A família separa-se da vida comunitária tradicional, reduz-se a uma família nuclear, a qual deverá assegurar sozinha as responsabilidades partilhadas até aqui pela família estendida ou mesmo pela comunidade. A perda dos laços comunitários e familiares significa a perda da proteção física e psicológica. O indivíduo, tal como o grupo familiar, tem de fazer face sozinho ao choque cultural e ambiental, aos esforços de adaptação ao país de acolhimento, ao novo meio e ao trabalho de luto relativo ao país de origem. Entre duas tradições sociais e culturais, as do país de origem e a do país de acolhimento, os seus valores culturais e hábitos são frequentemente postos em causa no país de chegada, o que está na origem de muitos conflitos.

Na nova sociedade, exigências culturais contraditórias podem conduzir a família, nomeadamente a mãe, a ter dificuldades em decidir sobre os comportamentos a adotar em relação ao modo de lidar com seus filhos, à incapacidade de agir em caso de mal estar ou de doença. [...]. A mãe migrante, transplantada de uma cultura para outra, isolada, desenraizada, corre o risco de não saber com a mesma segurança quais os gestos e os comportamentos a adotar, pois as referências não são as mesmas e o sistema referencial vacila. (RAMOS, 1993, p.566).

Ratifico a citação acima de Ramos, ressaltando a inter-relação existente entre a saúde física e psíquica e a situação de expatriação, observada nesta pesquisa. No caso dos executivos globais, a ocorrência de curtas e múltiplas migrações coloca as famílias, sobretudo as mulheres e filhos em situação de constante desafio, adaptações e (re) adaptações a culturas diferentes, potencializando o desencadeamento de episódios conflitantes, tanto nas relações conjugais, quanto nas de parentalidade.

#### **6.5.5 Práticas de gestão versus saúde**

Se a expatriação traz em si consequências na vida e na saúde dos sujeitos como observado na pesquisa de campo, fato também corroborado em Ramos, não poderia evitar um olhar sobre as práticas de gestão das empresas transnacionais, especialmente no âmbito da mobilidade internacional. Muitos são os autores que pesquisam a questão do management moderno, desvendando e mesmo denunciando suas estratégias e táticas, que visam tão somente promover maior produtividade e lucratividade para as empresas.

Referencio a seguir algumas contribuições de Vincent de Gaulejac, pesquisador francês da área de sociologia clínica. Em sua obra “La société malade de la gestion” (a sociedade doente da gestão) o autor faz uma conexão entre a ideologia gestonária, o poder da gestão e o assédio social. Gaulejac afirma que sob uma aparência pragmática, a gestão constitui uma ideologia que legitima a guerra econômica, a obsessão do rendimento financeiro e que é largamente responsável pela crise atual. Para o autor, a cultura da performance e da competição coloca todo mundo sob alta pressão: esgotamento profissional, stress, suicídios no trabalho. A sociedade não é senão um mercado, um campo de batalha onde o remédio proposto aos malefícios da guerra econômica consiste sempre em endurecer a luta. Face a esta mutação, a política, igualmente contaminada pelo “realismo gestonário”, parece incapaz de desenhar uma outra via (GAULEJAC, 2005, 2009).

Na obra escrita em parceria com Nicole Aubert, « Le coût de l'excellence » (o custo da excelência) Gaulejac revela outros contornos sobre o management moderno. Neste livro os autores caracterizam o management como um dos sintomas de nossa sociedade hipermoderna: gerencia-se o seu tempo, sua família, sua vida, assim como se tenta gerenciar as motivações dos colaboradores ou o bom andamento dos serviços. A busca da qualidade total e de “erro zero” que impregna cada vez mais o universo das empresas se estende para além de suas fronteiras. Trata-se de ter sucesso na vida, de ser performático em tudo, enfim de “ganhar” numa sociedade que não conhece senão o sucesso e não tem lugar para perdedores (AUBERT; GAULEJAC, 2007).

Paralelamente, outro movimento que se inicia é o que se preocupa com a dimensão “espiritual” da empresa e procura conferir a ela o estatuto de uma instância de desenvolvimento pessoal. Fala-se da identidade, ver a alma da empresa. É para ela e através dela, graças a ela que o indivíduo é também levado a se desenvolver e realizar seu ideal. Mas segundo Aubert e Gaulejac (2007), a excelência tem um custo: o stress permanente, as “descompressões” físicas e psíquicas, a queimação interna daqueles que se consomem na obsessão da performance constituem a face quebrada deste curso ao êxito. A empresa, com efeito, não é somente provedora de sucesso e de carreira, ela é também, por sua vez, provedora de mal estar e de angústia. Os autores nesta obra rasgam o véu das

práticas de gestão, revelando a face sombra de nossa sociedade de conquista (AUBERT; GAULEJAC, 2007).

Gaulejac afirma que a ideologia gestonária transforma o ser humano em recurso a serviço da rentabilidade da empresa, e que o sofrimento no trabalho manifesta uma nova exploração psíquica, tão real quanto a antiga exploração do proletariado no capitalismo industrial (GAULEJAC, 2011).

Constatando a intrincada relação existente entre práticas de gestão e a saúde física e psíquica dos executivos/as globais, cabe-me aqui concordar com o posicionamento de Gaulejac e Aubert, denunciando as lacunas já mencionadas existentes nos processos de gestão das ETN's. Seja quanto à preparação reduzida e instrumental oferecida, seja no acompanhamento dos profissionais e familiares no país estrangeiro.

A família, sobretudo o cônjuge, é responsabilizada pelo equilíbrio emocional e o rendimento do profissional na empresa, mas para cumprir este papel ela vem sofrendo um alto custo. As carreiras dos cônjuges interrompidas ou destruídas, o enfraquecimento dos laços de afeto entre a família, a intermitência conjugal, os adoecimentos crônicos, são externalidades negativas geradas pela expatriação, não cobertas pelos pacotes de benefícios materiais oferecidos pelas empresas, e deixam marcas profundas na vida dos indivíduos.

Vimos que a carreira dos executivos globais se faz em grande medida pelo sacrifício e resignação de seus cônjuges o que coloca em risco as relações conjugais e de parentalidade.

Por outro lado, mesmo diante de todas as dificuldades e problemas apontados nas entrevistas, todos os expatriados afirmaram que a experiência foi válida e que fariam tudo de novo. Não houve arrependimento das decisões de expatriações tomadas, em nenhuma das declarações dos expatriados e dos cônjuges. Nesse sentido eles reforçaram a maturidade que adquiriram na expatriação, a autoconfiança, a união entre o casal em alguns casos, a abertura de espírito, o alargamento de conhecimentos, as oportunidades de cultura e de lazer na expatriação.

O conteúdo desta seção revelou os aspectos negativos da expatriação. No entanto, conforme declaração dos próprios entrevistados de que “fariam tudo de novo”, é necessário pontuar os aspectos positivos entendidos como ganhos da expatriação. Já relacionados anteriormente e sintetizados nos quadros seguintes, ocorreram ganhos nas áreas culturais, sociais, pessoais, familiares, profissionais e materiais dos executivos e de seus familiares.

A experiência de expatriação para os entrevistados mostrou ser uma moeda de duas faces distintas. De um lado o “glamour”, a aventura, o desfrute, os ganhos materiais e pessoais, a aproximação do casal, a ascensão na carreira do executivo. Mas do outro lado as “sombras”, os desafios, o sofrimento, as perdas, o adoecimento, os sacrifícios, o afastamento do casal, o isolamento social, a perda de significado da vida.

Finalizo esta seção apresentando de forma esquemática as informações dos executivos e cônjuges entrevistados, sob a perspectiva de perdas e ganhos nas expatriações, tanto no âmbito profissional quanto pessoal, do ponto de vista deles, já descritas e interpretadas anteriormente.

## 6.6 PERDAS E GANHOS NA EXPATRIAÇÃO

Como já referenciado nem só de perdas vivem os executivos e familiares na expatriação. São muitos os aspectos positivos que foram levantados e interpretados.

As informações dos entrevistados, executivos e cônjuges, foram sintetizadas nos quadros a seguir, são apresentadas pelas categorias Perdas e Ganhos e destacadas segundo o sexo dos entrevistados, objetivando ressaltar as diferenças de gênero observadas nas falas.

Quadro 7 – Percepções dos executivos sobre a expatriação

<b>Aspectos positivos- ganhos</b>	<b>Aspectos negativos- perdas</b>
Ascensão na carreira	Excesso de trabalho na empresa e em casa
Benefícios materiais	Redução do tempo de convivência com a família
Aquisição de novas competências	Distanciamento dos filhos
Ampliação da cultura	Menos intimidade com o Cônjuge
Aprendizado de novas línguas	Sempre disponíveis para a empresa- ambição de carreira
Uma nova consciência cultural	Não colocam limites para mobilidade
Novos modos de trabalhar	Problemas de comunicação com subordinados e colegas nacionais
Humildade no trabalho, mais tolerância	Pouco convívio social com os colegas
Mais oportunidade de estudo, cultura e lazer para a família – filhos	Idem com os nacionais
Mais resiliência	Mais resiliência- Têm de estar sempre bem e disponíveis para as empresas
Viagens, descobertas, turismo internacional	Muita competição entre colegas
Criação de redes entre outros profissionais expatriados	Sobrecarregam as esposas com tarefas de cuidado da casa e filhos
Esposa como principal apoio na expatriação	Não têm muita possibilidade de planejamento profissional e pessoal É como sair para uma viagem de aventuras: nunca se sabe quando é necessário trocar de barco, nem a quais portos se chegarão, nem quando. Só se sabe que a viagem continua. O executivo global é um profissional “no trecho”
Relações sociais entre outros profissionais expatriados, grupos de compatriotas, vizinhos, colegas	Abalos na saúde física e psíquica (ansiedade, insônia, gastrite, refluxo, irritabilidade, dores de cabeça, dores nas articulações)
Social mais promovido pelo cônjuge	Lazer individual - individualismo
Abertura de espírito	

Fonte: autoria própria

Quadro 8 – Percepções das executivas sobre a expatriação

<b>Aspectos positivos - ganhos</b>	<b>Aspectos negativos- perdas</b>
Abertura de espírito	Trabalham muito e levam serviço pra casa
Aquisição de novas competências	Aceitam condições de trabalho pesadas
Ganhos materiais	Acumulam tarefas domésticas em casa
Ascensão na carreira	Menos tempo de intimidade com o cônjuge
Adquirem novos modos de trabalhar e de se comunicar com subordinados, chefes e colegas - tolerância, solidariedade	Menos tempo com os filhos
Adquirem mais autoconfiança em sua capacidade	Casamento adiado, maternidade adiado
Não estão dispostas a fazer mais sacrifícios que prejudique a vida familiar	Ascensão na carreira mais limitada
Vivem em alto estilo no exterior- moradia, educação e lazer	Problemas com a comunicação no trabalho- adotam tratamento mais formal
Contam com o apoio do marido e dos filhos Prezam muito a manutenção da família	Dificuldades para serem respeitadas e obedecidas no trabalho – algumas adotam até postura e vestuário masculino, óculos
Preocupam-se mais com o bem estar da família	Pouco lazer fora das viagens
Optam por tratamento mais formal no trabalho	Não costumam conviver socialmente com subordinados e colegas de trabalho
Relacionam-se com família de colegas de filhos, outros expatriados e vizinhos, grupos de compatriotas	Sobem mais devagar na carreira e com limites
Cônjuge como principal ponto de apoio no exterior	Sofrem discriminação no trabalho até de colegas mulheres
Viagens, turismo nacional e internacional	Colocam-se alguns limites para ascender na carreira
Vida muito planejada para dar conta de trabalho e tarefas domésticas e com a família	Não têm muito tempo para elas mesmas
São capazes de promover mudanças radicais na vida profissional e pessoal após a expatriação como mudança de emprego, cidade e casa.	Estão constantemente tentando demonstrar competência, à custa de sobretrabalho e menos tempo para si e para a família.
Empregados domésticos em alguns casos	Abalos na saúde física e psíquica- dores musculares, ansiedade, alergias, asma...
Mais resiliência	Têm de convencer o marido o tempo

	todo que o que elas ganham é da família e não só delas- porque eles não ganham nada na expatriação, só elas. Têm de manter a autoestima dos parceiros em alta
	Dependem da boa vontade do marido, que nem sempre ocorre.

Fonte: autoria própria.

#### Quadro 9 – Percepções dos cônjuges homens sobre a expatriação

<b>Aspectos positivos- ganhos</b>	<b>Aspectos negativos- perdas</b>
Responsabilizam-se mais pelos filhos	Interrompem seu trabalho no país de origem e perdem o salário
Têm mais tempo para realizar projetos pessoais- estudos	Perdem o conforto de um trabalhador doméstico no país de origem
Convivem mais com os nacionais	Assumem tarefas domésticas novas
Viajam mais- turismo nacional e inter.	Menos tempo com a esposa
Usufruem os ganhos materiais da família	Menos intimidade com a esposa
Vida confortável – moradia, educação filhos	Têm sua autoestima abalada
Mais tempo para lazer	Saúde física e psíquica abalada (depressão, ansiedade, refluxo, insegurança)
Ocupam-se mais com os filhos	Insegurança quanto à decisão da expatriação
Educação bilíngue dos filhos	Perda do convívio com os colegas de trabalho no país de origem
	Distanciamento da família estendida
	Mudança total de rotina
	Ocupação maior com trabalhadores domésticos na casa
	Dependência financeira

Fonte: autoria própria

#### Quadro 10 – Percepções dos cônjuges mulheres sobre a expatriação

<b>Aspectos positivos - ganhos</b>	<b>Aspectos negativos- perdas</b>
Abertura de espírito	Insegurança no novo país
Mudança de rotina	Interrupção de trabalho e de remuneração- alguns casos abandono de trabalho- demissão-
Aprendizado cultural	Grande responsabilidade com a casa e filhos
Conforto material	Adoecimento físico e psíquico –

Viagens nacionais e internacionais	depressão, alergias, medo de ser abandonada pelo marido
Mais proximidade com os filhos	Medo de não conseguir outro trabalho no retorno ao país de origem
Amizades com nacionais	Menos tempo com marido - solidão
Aprendizado de outra língua	Deve ser autossuficiente- não demandar do marido profissional
Tempo para projeto pessoal	Desterritorialização da família – filhos maiores no país de origem - saudade
Papel fundamental na adaptação do cônjuge	Identidade baseada na pessoa do marido
Oportunidades de estudos	Renúncia/adiamento da própria carreira pela ascensão da carreira do marido
Empregados domésticos	Dependência financeira do marido
Conforto de moradia, transporte, escola de filhos	Perda de autonomia financeira
Educação bilíngue para filhos	Afastamento da família de origem, dos amigos
Prática da maternidade	
Relacionamento social com expatriados de mesma nacionalidade e com nacionais- vizinhas	
Prática de trabalhos voluntários	

Fonte: autoria própria.

Conforme os dados apresentados nos quadros, a experiência de expatriação marcou diferentemente as pessoas e foi permeada por questões de gênero. Ainda que apresentando algumas percepções convergentes, executivos e executivas, esposas e esposos, tiveram desafios e percepções diferentes das expatriações, marcadas que foram pela desigualdade de gênero.

Ainda que apresentando percepções convergentes em alguns aspectos da expatriação, executivos e executivas, esposos e esposas foram expostos a desafios diferentes, o que gerou percepções divergentes em outros aspectos, isso devido à desigualdade de gênero que atravessou estas experiências.

Em relação ao trabalho, tanto os executivos quanto as executivas convergiram em muitas de suas percepções. Para eles a expatriação significa uma oportunidade de: ascensão na carreira, aquisição de novas competências e de novos modos de trabalhar, ampliação da cultura e abertura de espírito. Na execução do trabalho sua atitude também é convergente: toleram e executam uma carga

elevada de trabalho, adotam certo isolamento social na empresa para manter a autoridade e buscam o apoio de redes de colegas expatriados, a fim de administrar e superar os problemas de comunicação com os nacionais.

Ainda com referência ao trabalho, executivos e executivas divergiram no seguinte ponto: enquanto os homens, apoiados pelas esposas, apresentaram uma disponibilidade incondicional para as empresas, oferecendo mobilidade internacional contínua, as mulheres estão colocando alguns limites para novas expatriações. Dependentes também do apoio dos esposos, elas se mostraram mais reticentes a novas expatriações. Foram claras em afirmar que não estariam dispostas a fazer mais sacrifícios que pudessem prejudicar a família, mesmo porque os maridos entrevistados também demonstraram não estar dispostos a segui-las em outras expatriações, caso não lhes fosse permitido trabalhar no país de destino.

Dessa forma as executivas têm a sua ascensão na carreira mais limitada que seus colegas homens, em parte devido às opções que fazem para preservar a família.

Outra divergência notada foi em relação à atuação das executivas na empresa. A fim de manter sua autoridade na empresa elas adotaram um estilo de vida austero e uma comunicação mais formal no trabalho, o que se reflete tanto em seu vestuário quanto em sua vida social, o que não foi constatado nas declarações dos executivos homens.

Com relação à família também foram percebidos pontos convergentes e divergentes nas declarações dos executivos e das executivas. Ambos concordam que a experiência de expatriação traz uma série de benefícios para a família, como por exemplo: ganhos materiais, conforto nas moradias, grandes oportunidades de viagens e lazer, nova consciência cultural para todos.

No entanto as executivas relataram viver uma situação diferente de seus colegas homens no que se refere ao convívio familiar e social. Algumas adiaram o casamento e a maternidade a fim de fortalecer primeiramente a carreira. Devido à desigualdade de gênero nas empresas e nas famílias, as executivas assumem cargas excessivas de trabalho para provar sua competência ao custo de sua saúde física e psíquica. Mesmo casadas e com família, as executivas declararam que

normalmente ainda acumulam uma carga de trabalho doméstico, que somada à excessiva carga na empresa produz consequências danosas em sua vida pessoal e afetiva, colocando-as em uma situação de maior precariedade física e psíquica do que seus colegas homens, que na maioria dos casos não assumem tarefas domésticas.

No que se refere à saúde, tanto os executivos homens quanto as mulheres percebem a experiência de expatriação como um desafio a ultrapassar, muito embora as mulheres revelassem perceber mais facilmente os danos causados na sua própria saúde física e psíquica e na de sua família.

Quanto aos cônjuges também foi observado convergências e divergências em suas percepções a respeito da experiência de expatriação. Esposos e esposas de expatriados concordam que é necessário interromper ou abdicar de sua própria profissão para apoiar a expatriação, e que seu recomeço profissional pode se tornar doloroso ou até inviável na repatriação. No entanto, pude observar que as esposas estiveram mais dispostas do que os esposos para fazer sacrifícios em suas carreiras a favor da carreira dos cônjuges executivos expatriados. Por outro lado, ambos os cônjuges concordam que a expatriação é uma oportunidade para se executar alguns projetos pessoais gratificantes.

Em relação à família, ambos os cônjuges de expatriados apontam como ganhos as oportunidades de viagens e de estudos bilíngues para os filhos na expatriação, bem como os ganhos materiais e de conforto. No aspecto social também concordam em possuir maior disponibilidade para uma convivência social no país da expatriação do que seus esposos profissionais. Outro aspecto de concordância tanto de esposos quanto de esposas de expatriados foi a oportunidade de maior aproximação com os filhos na expatriação, pelo fato de estarem com mais tempo no exterior para vivenciar a família. No entanto, esposos e esposas concordam que na expatriação o convívio afetivo com o cônjuge profissional fica comprometido pelo excesso de trabalho que eles assumem.

Um ponto divergente entre os esposos é a respeito do trabalho doméstico. Enquanto as mulheres relataram uma sobrecarga de responsabilidades no exterior, os esposos homens demonstraram mais dificuldade em assumir essas mesmas tarefas domésticas, se sentindo inclusive desconfortáveis na situação de

permanecer mais tempo em casa e ter de cuidar ou administrar os cuidados com a casa.

Em relação à saúde, ambos os cônjuges denunciaram a precariedade em sua saúde física e psíquica na expatriação, sendo a depressão o episódio mais relatado por todos.

Comprovou-se que os cônjuges desempenharam um papel fundamental no apoio de seus esposos profissionais, fazendo sacrifícios e assumindo uma carga pesada de tarefas e responsabilidades nos países estrangeiros. Os casamentos foram afetados, tanto positiva quanto negativamente, fortalecendo ou esgarçando as relações afetivas de conjugalidade e de parentalidade. O adoecimento, embora camuflado e naturalizado, foi evidente nas famílias.

Para os profissionais a expatriação é considerada inescapável, considerando os cargos que ocupam nas ETN's, e uma questão difícil de ser negociada com a família, sobretudo quando se tem o cônjuge ativo profissionalmente e os filhos em idade para ingressar na universidade.

Entre oportunidades e dificuldades, os entrevistados foram capazes de fazer um balanço dessas vivências, e em que pese os dissabores, as dificuldades e os desafios enfrentados, a expatriação foi vista por todos como uma experiência importante que lhes permitiu realizar alguns projetos pessoais, promover seu amadurecimento, e realizar uma abertura de espírito, bem como fortalecer sua autoestima.

## 7 NOTAS CONCLUSIVAS

Com esta tese busquei contribuir para ampliar o entendimento sobre o fenômeno da expatriação de profissionais qualificados de empresas transnacionais (ETN's), chamados de executivos/as globais, e para tanto elegi a vivência da expatriação como situação privilegiada de análise.

Conhecer as alterações que se processam nos modos de trabalhar e de viver destes profissionais foi o objetivo maior que conduziu esta pesquisa.

No levantamento sobre o estado da arte na temática percebi lacunas na literatura científica existente, quando se tratava da relação entre a expatriação e a família dos expatriados. A partir desta constatação julguei importante conhecer não apenas as alterações ocorridas na esfera do trabalho e na vida dos/as executivos/as globais, mas também aquelas que se passavam no seio de suas famílias, com os cônjuges e filhos, decorrentes da expatriação.

Utilizando uma metodologia qualitativa de cunho interpretativista foi possível perscrutar o fenômeno da expatriação de executivos/as globais investigando-o sob duas dimensões: o trabalho e a família.

A expatriação destes profissionais é um fenômeno contemporâneo que faz parte das estratégias das ETN's em seu processo de internacionalização do capital, sendo uma prática tanto recorrente dessas empresas quanto naturalizada pela sociedade.

Constatei que o surgimento destes profissionais enquanto categoria profissional esteve profundamente ligado aos movimentos de expansão das ETN's.

Foi a partir da formação dos gerentes que a categoria surgiu no seio das empresas e se transformou em "executivo", prefigurando um profissional de confiança, que poderia servir de intermediário entre os operários e os empresários, sendo cada vez mais requisitados pelas ETN's em seu processo de internacionalização do capital.

Executivos/as globais, elite da globalização, "topo" de carreira nas empresas transnacionais, profissionais transnacionais, expatriados, profissionais de confiança

das empresas. Essas são algumas das denominações que são atribuídas por pesquisadores e pelo mercado a estes profissionais qualificados, sujeitos desta pesquisa.

Detentores de um expressivo capital imaterial, conquistado pelo esforço e dedicação próprios, o trabalho para eles ocupa uma centralidade expressiva, ao qual dedicam grande parte de seu tempo e esforços buscando atingir as metas das empresas onde atuam. Sua identidade está construída fortemente sobre os alicerces do trabalho e amalgamada aos interesses das ETN's.

Ocupando uma posição de destaque na hierarquia das empresas e sendo bem remunerados, estes profissionais são admirados e respeitados pela sociedade, que a eles confere um status elevado, contribuindo para a formação e disseminação de mitos a seu respeito.

Do executivo é requisitado um desempenho performático, calcado e medido sobre suas competências e habilidades pessoais e dirigido a resultados econômicos. Fundada em sua capacidade técnica e humana, ou melhor, sobre seu "capital imaterial", a performance do/a executivo/a atual não pode prescindir de um novo requisito, ou de uma nova "competência" exigida pelas empresas: a mobilidade internacional.

Prática reforçada pelas ETN's a partir do período do pós-segunda guerra mundial, a expatriação é vista pelos executivos e pela sociedade em geral, como um requisito essencial para a ascensão da carreira de profissionais qualificados e surge envolta em uma aura de glamour e distinção.

As ETN's entendem o homem como um sujeito movido a fins materiais, baseadas na ideologia do homem econômico, portanto desenvolvem programas de compensações materiais, incluindo diversas promessas a fim de atrair os profissionais para a mobilidade internacional. Procuram "vender" a expatriação sob o manto da ideologia meritocrática, como um prêmio para os executivos/as que mais se esforçam na empresa, os mais eficientes e performáticos. Significam a expatriação como uma oportunidade de crescimento profissional e pessoal para estes profissionais. Cabe dizer que em todo o processo de expatriação está implícita a supremacia do capital econômico, como valor absoluto na vida das pessoas.

É nesse entendimento, onde tudo deve ser merecido, conquistado e dado em troca no mercado, que a expatriação encontra seu lugar na mente dos/das executivos/as globais.

Citado no discurso das empresas como uma opção voluntária dos executivos/as, a expatriação apresentou, no entanto, outros contornos na percepção daqueles que a vivenciaram, segundo esta pesquisa. A partir das colocações e percepções de executivos/as globais e cônjuges entrevistados/as pude adentrar no universo da expatriação e trazer para a cena elementos desconhecidos, subvalorizados e até mesmo negligenciados, tanto pelas ETN's quanto pelos próprios executivos/as globais e cônjuges.

A começar pelo processo de expatriação que apresentou expressivas diferenças entre o discurso das empresas e as declarações daqueles que o vivenciaram.

Concluí que os executivos/as e familiares não são devidamente preparados pelas empresas, que reputam a eles a responsabilidade em desenvolver esforços próprios para a adaptação no país estrangeiro. Empresas oferecem manuais de “como se dar bem no exterior”, mas não incentivam a prática da interculturalidade como crescimento pessoal e profissional.

A restrita preparação dos/das executivos/as oferecida pelas empresas se reduz a uma aprendizagem superficial do idioma do país de destino, executada já na expatriação, extensiva aos cônjuges em menor escala e inexistente para os filhos, e a poucas informações sobre a cultura do país de destino, na maioria das vezes estereotipadas, o que pode direcionar as famílias para um fechamento social no país estrangeiro, restringindo as trocas culturais que poderiam enriquecer a experiência da expatriação.

Os/As executivos/as globais se deparam com diversas dificuldades no trabalho fora de seu país, decorrentes da diversidade cultural não conhecida nem cultivada, apenas tolerada e administrada no país estrangeiro, visando à obtenção dos resultados econômicos para as empresas.

A mobilidade internacional é vista diferentemente pelas empresas e pelos profissionais. Enquanto as primeiras afirmam ser uma opção voluntária dos

executivos/as, os últimos a entendem mais como uma exigência das empresas, uma etapa incontornável da profissão, que pode ou não conduzir a uma ascensão de carreira.

Para além das exigências das ETN's, estes profissionais significam a expatriação a seu modo: como uma oportunidade de realização de sonhos da família, uma aventura a viver, benesses materiais a desfrutar no país estrangeiro, como maior conforto nas residências, viagens e empregados domésticos, em alguns países. Ainda pode significar a fuga de uma rotina desgastante no trabalho e às vezes também na família. A expatriação seria assim vista pelos executivos/as globais como uma renovação, tanto de competências quanto de experiências pessoais.

Tomando a exigência da mobilidade internacional como inescapável e assumindo uma postura fatalista em relação às suas vidas, esses executivos/as atendem os objetivos da empresa capitalista, fazendo dela seu porto seguro e sua fonte de realização. Vivem no curto prazo e na dependência total das empresas, assumindo um estilo de vida compensatório, para justificar sua identificação aos princípios e valores das empresas.

Dessa forma a pesquisa revelou uma nova caracterização para os executivos/as globais. Muito embora eles sejam considerados por alguns autores como elite da globalização, pela posição privilegiada que ocupam nas ETN's, estes profissionais podem ser atualmente considerados os "neo servos" resignados do "novo senhor" - "o capital", no sistema capitalista de produção contemporâneo, desfrutando dos bens da indústria cultural a fim de neutralizar e compensar a situação de dominação e exploração a que se sujeitam nas ETN's.

Foi possível concluir que a naturalização da expatriação pela sociedade decorre de um trabalho de convencimento realizado pelas ETN's, corroborado pelas instituições de ensino superior e construído pelas relações sociais de poder próprias do capitalismo. Adotando estratégias convincentes, baseadas em prêmios materiais, as ETN's mascaram o caráter de dominação que envolve o processo de expatriação de executivos/as. No entanto, os/as executivos/as globais ao aderir às estratégias de sedução das ETN's, incorporando-as em suas trajetórias profissionais também

contribuem para ratificá-las, neutralizando ou mesmo anulando o caráter de dominação e poder implícito no processo de expatriação.

Conclui-se, portanto, que a naturalização da expatriação de executivos/as globais se constrói pelas relações de poder do capital, envolvendo não apenas as ETN's, mas contando também com a participação dos próprios profissionais e o aval da sociedade em geral.

Motivados pelos ganhos materiais e pela “oportunidade” de ascensão na carreira, estes profissionais são convencidos pelas ETN's da necessidade e da utilidade da expatriação, considerando-a como incontornável em suas vidas. Mas, para que isso ocorra outras estratégias são também desenvolvidas no seio das famílias.

Foi constatado na pesquisa que a mobilidade internacional dos executivos/as globais está ancorada no suporte oferecido por suas famílias, especialmente pelos cônjuges.

Para o convencimento do cônjuge e dos filhos, os/as executivos/as globais utilizam o mesmo discurso das empresas: as oportunidades, as chances, o crescimento, os ganhos materiais, a aquisição de competências. Um “pacote” de compensações é oferecido, a fim de neutralizar os ânimos menos favoráveis.

Nesta perspectiva cabe dizer que a internacionalização do capital das ETN's, viabilizada pela expatriação de seus/suas executivos/as se dá pela aderência incontestada dos cônjuges, o que leva a concluir que a lógica capitalista hegemônica exerce seu poder, não apenas na esfera das empresas, mas está representada, ainda que de forma sutil, na esfera das famílias consultadas nesta pesquisa.

Desde a sua constituição, os casamentos dos/as executivos/as globais estiveram ligados a essa lógica capitalista, condicionando a mobilidade internacional dos/as profissionais, a uma disponibilidade incondicional dos cônjuges para a expatriação. Este fato não apresentaria qualquer inconveniente se muitos cônjuges, por sua vez, não desejassem conquistar e desenvolver suas próprias carreiras.

A pesquisa demonstrou que a mobilidade internacional dos/as executivos/as condicionou o destino das famílias, e apresentou alterações significativas na

construção da identidade dos sujeitos envolvidos. Assim sendo, não pode ser vista ou entendida separadamente do âmbito familiar.

Cabe aqui, porém reforçar, que a experiência de expatriação, ao condicionar a vida dos profissionais e de sua família não o faz totalmente. Em alguns casos citados ao longo da tese comprovou-se que a experiência de expatriação pode conduzir a uma reconversão do projeto de vida de executivos e cônjuges, tanto no âmbito pessoal quanto profissional. Reforço aqui a experiência da francesa Valentina, engenheira e executiva global que promoveu uma mudança radical em sua vida, após ter vivenciado uma expatriação no Brasil. Mudança de empresa, de cidade, de hábitos e de estilo de vida, foi a reconversão promovida por esta executiva na repatriação para a França.

Foi constatado que a expatriação oferece oportunidades de carreira e ganhos materiais, mas promove simultaneamente um comprometimento da saúde física e psíquica da família e das relações de conjugalidade e parentalidade.

No entanto, ao analisar os programas de gestão do expatriado das empresas, foi possível perceber que os mesmos negligenciam as intercorrências da expatriação na esfera da família.

As ETN's partem do pressuposto que as compensações materiais são suficientes para suprir todas as necessidades do profissional e de suas famílias, e negligenciam os aspectos sociais, emocionais e de saúde física e psíquica das famílias.

Os/As executivos/as globais são vistos/as pelas empresas apenas como mais um "recurso" a seu serviço e não como pessoas em sua complexidade e individualidade. Necessidades pessoais dos/as executivos/as e familiares são ignoradas e negligenciadas pelas ETN's em seu discurso de "respeito pelo foro íntimo das pessoas".

O comprometimento dos laços de afeto nas relações de conjugalidade e de parentalidade, o comprometimento da saúde física e psíquica tanto dos profissionais quanto de seus cônjuges e filhos, observados nas situações de expatriação, demonstram os efeitos deletérios que podem advir da mobilidade internacional, nos

moldes como está sendo administrado pelas ETN's, o que requer mudanças nos programas de gestão destas empresas.

O trabalho no país estrangeiro oferece uma série de desafios aos executivos e é marcado também por desigualdades de gênero. Executivos e executivas adotam estratégias diferentes a fim de conquistar o apoio da equipe de trabalho na expatriação, que em algumas situações chega a envolver pessoas de diversas nacionalidades, cada uma portando sua cultura própria e tentando se ajustar à cultura do outro. Não sem dificuldades.

Preparados pelas empresas segundo uma ideologia instrumental reducionista, os executivos/as acabam praticando poucas trocas culturais no trabalho e na vida social no país estrangeiro, desenvolvendo, ao invés disso, estratégias e táticas para “se dar bem” no trabalho e garantir uma ascensão em seu retorno, o que desmistifica uma das “promessas” da expatriação, que é oportunizar a prática da interculturalidade.

A interculturalidade esperada nestas situações muitas vezes não acontece devido à prática do etnocentrismo e preconceito, além do pouco interesse real demonstrado no aprendizado cultural pelos profissionais.

A questão da desterritorialização da família, decorrente da expatriação, está sendo tratada na literatura científica como mais um fenômeno da modernidade, sendo apontada como uma “nova forma” de conceber e vivenciar a família, sem, contudo, evidenciar suas causas e seus desdobramentos, seja na convivência conjugal e de parentalidade, seja na formação identitária dos indivíduos.

A realização pessoal e profissional dos cônjuges ativos, negligenciada atualmente pelas empresas, é um fator importante no processo de construção da identidade destas pessoas e que tem sido prejudicado na expatriação, quando o cônjuge se vê impelido a interromper sua carreira para favorecer a carreira do esposo. Este foi o caso da brasileira France, esposa de executivo brasileiro que exemplifica bem esta questão. Após passar 20 anos acompanhando seu esposo nas expatriações ela optou por estabelecer-se em sua cidade natal com os filhos e promover uma reconversão em seu projeto de vida. Coursou outra faculdade e exerce sua nova profissão, enquanto seu marido continua aceitando os convites de

expatriação da empresa onde trabalha. Este casal vivencia uma situação de convivência conjugal intermitente atualmente.

O tão propalado sonho da expatriação para muitos termina quando o profissional retorna ao país de origem e percebe o fim das ilusões: a ascensão prometida e muitas vezes não conquistada, o distanciamento afetivo dos filhos e às vezes do cônjuge, o retorno a uma rotina desgastante na empresa, e a frustração profissional do cônjuge em seus esforços para retomar a carreira interrompida.

Estas são algumas das marcas produzidas na vida dessas pessoas e que elas estão tentando administrar, cada uma a seu modo.

Cabe afirmar que a experiência de expatriação, que pode produzir efeitos nem sempre positivos, pode também, em alguns casos, produzir efeitos gratificantes para os envolvidos, como: a maior aproximação dos cônjuges homens de seus filhos e dos serviços de produção da vida; a abertura de espírito; o fortalecimento da autoestima no meio social, na família e nas empresas; as amizades feitas ao longo do caminho; o aprendizado cultural e a aquisição de novos conhecimentos científicos.

Os/As executivos/as afirmaram que a vivência de expatriação é benéfica para toda a família, apesar de produzir marcas profundas em suas vidas. Movida a ganhos materiais e a promessas das ETN's, a maioria destes profissionais, no entanto, demonstrou ter uma consciência "anestesiada", que os impede de redirecionar suas vidas a partir de um planejamento próprio da família e os condena a uma existência quase totalmente conduzida pelos desígnios das empresas.

As ETN's continuam enviando os/as executivos/as globais, enquanto eles/elas continuam aceitando a expatriação, alguns já sem a companhia do cônjuge e filhos e justificando sua mobilidade internacional pelo viés da centralidade do trabalho na constituição de sua própria identidade.

O trabalho do/a executivo/a global na expatriação termina quando cessa seu período previsto e ele/ela retorna ao país de origem. No entanto, as consequências desse processo continuam produzindo seus efeitos por muito tempo na vida desses profissionais e de suas famílias.

Assim interpretada, a expatriação de executivos/as globais requer uma reflexão por parte da sociedade, e uma tomada de posição, tanto das empresas quanto dos/as próprios/as executivos/as globais, para que se constitua de fato em uma experiência voluntária e de crescimento pessoal e profissional para todos os envolvidos.

Se o significado da vida humana se atém exclusivamente ao aspecto econômico de ganhos materiais, como se realizam os valores intrínsecos e inerentes ao Humano como o amor, o afeto, a solidariedade, o respeito pelo outro, a liberdade, a família?

Apesar de ter plena consciência que, para o interesse do capital é necessário que os executivos/as globais se mantenham disponíveis para as empresas, aceitando sem reservas as propostas de expatriação que lhes são feitas, julgo oportuno apresentar como desafio, e em defesa da qualidade de vida destes profissionais e familiares, algumas sugestões para os programas de gestão do expatriado, que poderiam ser incorporadas pelas ETN's.

Inicialmente proponho uma ampliação dos programas de gestão do expatriado, tanto em termos de quantidade quanto de qualidade. Se toda a família vai ser expatriada, então é de suma importância estender o programa de preparação e acompanhamento aos cônjuges e filhos dos profissionais, mostrando não apenas aspectos superficiais da cultura do país de destino, e os possíveis perigos a enfrentar, mas motivando e preparando as pessoas para desfrutar da diversidade cultural na expatriação.

Outra questão importante, e que poderia constar dos programas de preparação para a expatriação, se trata da demonstração dos riscos emocionais a que as pessoas estarão expostas na expatriação, através das diversas situações que podem ocorrer no exterior. Ao lado desta exposição de possíveis riscos é importante que os programas ofereçam concomitantemente um apoio psicológico ao profissional e família, envolvendo a fase de preparação para a expatriação, a fase da chegada e permanência no país de destino e também a fase da repatriação. Trata-se de preparar as pessoas para vislumbrar e vivenciar a expatriação para além do glamour e da aventura.

O lado sombra as pessoas vão descobrir de todo modo. Isso não significa amedrontar as pessoas, mas prepará-las para possíveis situações adversas antecipadamente, oferecendo mecanismos de apoio para cada situação.

Em que pese a importância do apoio psicológico para seu equilíbrio emocional, a maioria dos expatriados não chega a utilizar este recurso por temer a reação das empresas. Neste sentido reforço a necessidade de se naturalizar nas empresas a cultura do “apoio psicológico” despido de qualquer tipo de preconceito ou de retaliação aos usuários. Muitos expatriados revelaram a sensação de se sentirem abandonados na expatriação, sem ter alguém da empresa com quem compartilhar suas dificuldades. Creio ser de grande valia um canal aberto de comunicação entre a empresa, o profissional e sua família, desde a fase da preparação até a repatriação.

Percebi que os/as executivos/as expatriados necessitam de muito mais do que apenas despacho de documentos legais, apoio na escolha de residências e escola de filhos. Estes profissionais, seus cônjuges e filhos necessitam muitas vezes de um ombro amigo e de um ouvido atento às suas dificuldades no exterior. Por enquanto essa necessidade tem sido suprida pela própria rede de expatriados, mas seria muito importante que as empresas também oferecessem este tipo de apoio.

Outra questão não menos importante e que carece de uma reformulação nos programas de gestão do expatriado trata-se da carreira dos cônjuges ativos. Talvez as empresas não estejam computando o número de divórcios decorrentes das experiências de expatriação de seus executivos, e talvez não estejam fazendo qualquer ligação entre os dois fenômenos. Certo é que a ascensão da carreira do executivo/a global, construída em detrimento da carreira do cônjuge pode produzir, a médio e longo prazo, efeitos deletérios na relação conjugal das famílias envolvidas, provocando o que a pesquisa revelou – a desterritorialização da família e os lares de convivência intermitente do casal - ou seja, casais separados pela expatriação.

É sabido que alguns países, inclusive o Brasil proíbe o trabalho do cônjuge, situando esta questão no âmbito legal e diplomático e sem dúvida dificultando sua solução. No entanto, reforço que a interrupção da carreira dos cônjuges ativos não é um fato negligenciável e precisa ser (re) equacionado pelas empresas, constituindo-

se talvez no maior desafio das ETN's no processo de gestão de executivos expatriados atualmente.

Concluindo afirmo que pretendi com esta tese contribuir para deslocar a representação sobre o fenômeno da expatriação do lugar de destaque e de distinção em que está colocada pela sociedade, para situá-la no real patamar que ela ocupa na vida daqueles e daquelas que a vivenciam, denunciando práticas de poder e manipulação percebidas, tanto no interior das empresas, quanto no seio das famílias. Objetivei contestar uma visão fatalista deste processo, mostrando para tal, as imbricações existentes entre o trabalho e a família dos/as profissionais expatriados/as.

## REFERÊNCIAS

ADORNO, T. W; HORKHEIMER, M. A Indústria cultural: o esclarecimento como mistificação das massas. In:\_\_\_\_\_. **A dialética do esclarecimento**. Rio de Janeiro: Zahar,1985.

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALEVATO, Hilda. **Trabalho e neurose**: enfrentando a tortura de um ambiente em crise. Rio de Janeiro: Quartet, 1999.

ALMEIDA, Angela Mendes de. Notas sobre a família no Brasil. In:\_\_\_\_\_ et al. **Pensando a família no Brasil**. Da colônia à modernidade. Rio de Janeiro: Espaço e tempo/UFRJ, 1987.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2000.

ARAÚJO, Inês Lacerda. **Foucault e a crítica do sujeito**. 2. ed. Curitiba:UFPR, 2008.

ARENDT Hanna. **A condição humana**. Tradução de Roberto Raposo. Posfácio de Celso Lafer. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2008.

ARTUS, Patrick; VIRARD, Marie-Paule. **Globalisation**. Le pire est à venir. Paris: La Découverte, 2008.

AUBERT, Nicole ; GAULEJAC, Vincent de. **Le Coût de l'excellence**. Nouvelle édition. Paris : Seuil, 2007.

BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia**. A ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

BARBOSA, Livia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

BARBOSA Livia; VELOSO Letícia. Gerência intercultural, diferenças e mediação nas empresas transnacionais. **Revista Civitas**. Porto Alegre, 2007. v.7, n.1, jan-jun, p.59-85.

BAUDRILLARD, Jean. **La société de consommation**. Ses mythes, ses structures. Denoël, 1970.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: As consequências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

BEAUVOIR, Simone. **Balanço Final**. Tradução de Rita Braga. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

BECK, Ulrich. **O que é globalização?** Tradução de André Caron. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

BECK, Ulrich. **Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialização**. Paris: Flammarion, 2004.

BELL, Daniel. **The coming of pos-industrial society**. A venture in social forecasting. New York: Basic books, 1999.

BENAYON, Adriano. **Globalização versus desenvolvimento**. São Paulo: Escrituras, 2005.

BENJAMIN, Walter. **Passagens**. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

BENNET, David. Gestão de Operações internacionais: conceitos fundamentais. In: FLEURY A.; FLEURY, M.T.L. (Orgs.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

BERCOT, Régine. **Devenir des individus et investissement au travail**, Paris : L'Harmattan, collection logiques sociales, 1999.

BERCOT, Régine. Evolution des formes de travail : quelques configurations et contradictions actuelles? In : MENISSIER, T. ; MEDA, D. ; LAUDIER, I. (Coord.).

**Cités -philosophie, politique, histoire-** Dossier central n. 8. Le travail sans fin. Amour du travail et transformations sociales, 2001, p. 51-63.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Tradução de Floriano de Souza Fernandes. 27. ed. São Paulo: Vozes, 2007.

BERTEAUX-WIAME, Isabelle. Conjugalité et mobilité professionnelle : le dilemme de l'égalité. IN : BERTEAUX-WIAME, Isabelle et TRIPIER Pierre. (Coords.). Les intermittents du foyer. Couples et mobilité professionnelle. **Cahier du genre**. Paris : L'Harmattan, 2006. n. 41, p. 49-73.

BOLTANSKI, Luc. **Les cadres**. La formation d'un groupe social. Paris : Minuit, 1982.

BOLTANSKI LUC ; CHIAPELLO, Éve. **O novo espírito do capitalismo**. Paris: Gallimard, 1999.

BORGES, Jacqueline Florindo. Missão e carreira em terras estrangeiras: a expatriação verde e amarela de gestores corporativos. **RECADM**, v. 10, n. 2 p. 31-47, Jul-Dez/2011. Facecla. Campo Largo, Paraná. Disponível em <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>>. Acesso em: 20 08. 2011.

BORGES, Livia de Oliveira. As concepções do trabalho: um estudo de análise de conteúdo de dois periódicos de circulação nacional. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 3, n. 3. Dez. 1999. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65551999000300005>>. Acesso em: 10 jan. 2012.

BOUFFARTIGUE, P. ; ECKERT, H. (Dir.). Fin du travail ou crise du salariat. In :\_\_\_\_\_. **Le travail à l'épreuve du salariat**. A propos de la fin du travail. Paris: L'Harmattan, 1997.

BOUFFARTIGUE, Paul ; GADEA, Charles. **Sociologie des cadres**. Paris : La Découverte (Repères), 2000.

BOUFFARTIGUE, Paul. **Les cadres**. Fin d'une figure sociale. Paris : La dispute, 2001.

BOUFFARTIGUE, Paul ; GADEA Charles ; POCHIC, Sophie. **Cadres, classes moyennes** : vers l'éclatement ? Paris: Armand Colin, 2011.

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. Tradução de Maria Helena Kühner. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

BUENO, Janaina Maria. **Brasileiros e estrangeiros na construção de um cotidiano organizacional intercultural**. Tese de doutorado em Administração de Empresas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2010.

\_\_\_\_\_. **O processo de expatriação como um instrumento de integração de culturas em uma organização no Brasil – o caso da Renault**. Dissertação de mestrado em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2004.

CARVALHO, Marília Gomes de. Antropologia e as culturas organizacionais. **Revista educação e Tecnologia**. Curitiba: Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, 1997, ano 1, n. 2.

\_\_\_\_\_. **As Vicissitudes da família na sociedade moderna**. Estudo sobre o casamento e as relações familiares. Tese de doutorado de Departamento de Antropologia da faculdade de Filosofia Ciências e Letras da USP, 1992.

CARDOSO, Fernando Henrique; FALLETO, Enzo. **Dependência e desenvolvimento na América Latina**. 7. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

CASCAES, Tânia Rosa F.; SPANGER, Maria Aparecida Fleury Costa; CARVALHO, Marília Gomes de e SILVA, Nanci Stancki. **A Invisibilidade das mulheres em carreiras tecnológicas**: os desafios da engenheira civil no mundo do trabalho. Anais do VIII congresso Iberoamericano de Ciência, Tecnologia e Gênero. Curitiba :UTFPR, 2010.

CASTEL, Robert. **Les métamorphoses de la question sociale**. Paris : Fayard, 1995.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 4. ed. Tradução de Roneide Venâncio Majer. São Paulo: Paz e terra, 2000.

CERDIN, Jean Luc; DUBOULOY, Maryse. Expatriation as a maturation opportunity: A psychoanalytical approach based on 'copy and paste'. **Human Relations**, 57(8), p.957-981, 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/0018726704045836>>. Acesso em: 10 dez. 2011.

CHERONNET, Hélène ; GADEA, Charles. Les cadres du travail social et de la santé face à la rationalisation managériale des services publics , p.73-83. In : DEMAZIERE, D. et GADEA, C. (Dir.). **Sociologie des groupes professionnels**. Paris: La Découverte (Recherches), 2009.

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.

CLOT, YVES; LHUILIER, Dominique. **Travail et santé**. Ouvertures cliniques. Toulouse: Érès, 2010.

CHESNAIS, François. **A Mundialização do capital**. Tradução de Silvana Finzi Foá. São Paulo: Xamã, 1996.

CHIZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

CORRÊA, Mariza. Bourdieu e o sexo da dominação. **Novos estudos Cebrap**, 1999, n.54, jul.,p.43-55.

DEJOURS, Christophe. **Travail, usure mentale**. Paris : Bayard, 2000.

\_\_\_\_\_. **Travail vivant**. v.1. Sexualité et travail. Paris : Payot, 2009.

DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna S. et al. **O Planejamento da pesquisa qualitativa**. Teorias e abordagens. Tradução de Sandra Regina Netz. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

D'IRIBARNE, Philippe. Empresas e culturas nacionais. **Les Cahiers**, n.9, septembre 1998. Dossier thématique. Management & Mondialisation. La gestion des différences culturelles dans les entreprises.

DEVREUX, Anne-Marie. Contra o modelo único de famílias. In: HIRATA et al (Orgs.) **Dicionário crítico do feminismo**. São Paulo: Unesp, 2009.

DREIFUSS, René Armand. **A Época das Perplexidades**. Mundialização, globalização e planetarização: novos desafios. 4. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

DUPAS, Gilberto. O Brasil e os grandes países da periferia frente aos novos desafios do capitalismo global. In: Seminário de Tropicologia: **O Brasil e o século XXI**: desafios e perspectivas. Recife, 2001.

DUPAS, Gilberto. Globalização, exclusão social e governabilidade. In: **I Conferência latino – americana e caribenha de ciências sociais**. Recife, 25 de novembro de 1999. Disponível em: < <http://firgoa.usc.es>>. Acesso em: 15 abr. 2011.

ENRIQUEZ, Eugene. **De la horde à l'état**. Essai de psychanalyse du lien social. Paris: Gallimard, 1983.

FALQUET, Jules; HIRATA, Helena; LAUTIER, Bruno. Les nouveaux paradoxes de la mondialisation. IN: FALQUET, Jules; HIRATA, Helena; LAUTIER, Bruno (Coords.). Travail et mondialisation. Confrontations Nord/Sud. **Cahiers du Genre**, n.40. Paris: L'Harmattan, 2006.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1994.

FEIJÓ, Ricardo. **História do pensamento econômico**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L.. Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os *late movers*. In: \_\_\_\_\_ (Orgs.) **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1986.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho**. Uma abordagem psicossomática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FREYRE, Gilberto. **Casa-Grande e Senzala**. 34. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

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

FRIGOTTO, Gaudêncio. **A Produtividade da escola improdutiva**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FURTADO, João. Mundialização, Reestruturação e Competitividade: A emergência de um novo regime econômico e as barreiras às economias periféricas. **Novos Estudos**. CEBRAP, São Paulo, v. 53, p. 97-118, 1999.

FURTADO, Milton Braga. **Síntese da economia brasileira**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

GAULEJAC, Vincent de. **La Société malade de la gestion**. Paris : Seuil, 2005 ; 2009.

\_\_\_\_\_. **Travail, les raisons de la colère**. Paris: Seuil, 2011.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A. ; HAMPTON MARION McCollom e LANSBERG, Ivan. **De geração para geração**. Ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.

GIDDENS, Anthony. **The consequences of Modernity**. Stanford University Press. 1990.

GIRARDOT, Dominique. **La société du mérite**. Idéologie méritocratique & violence néolibérale. Paris: Le Bord de l'eau, 2011.

GOLDEMBERG, Míriam. **A Arte de pesquisar**. Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

GONÇALVES, Reinaldo. **Globalização e desnacionalização**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

GORZ, André. Misères du présent, richesse du possible. Galilée, **Débats**, 1997.

GORZ, André. **Métamorphoses du travail**. Critique de la raison économique. Paris: Galimard, 1988.

GRAY, John. **Falso amanhecer**: os equívocos do capitalismo global. Tradução de Max Altman. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GRÜN, Roberto. Quem é moderno ? Um estudo sobre as estratégias discursivas de gerentes brasileiros. **Revista Brasileira de Ciências sociais**, n. 18. Ano 7, 1992, p.96-108. Disponível em: <<http://www.anpocs.org.br>> . Acesso em: 20 jan. 2012.

HABERMAS, Jürgen. **Les discours philosophique de la modernité**. Paris : Gallimard, 1985.

HAMRAOUI, Eric. **La vitalité contre la vie**. Comunicação feita no CNAM (conservatório nacional de artes e profissões) de Paris em 20 de maio de 2011.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 2003.

HIRATA, Helena Sumiko. L`adaptation des pratiques de gestion. **Les Cahiers**, n.9, septembre 1998. Dossier thématique. Management & Mondialisation. La gestion des différences culturelles dans les entreprises.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. Tradução de Fátima Murad. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, set./dez. 2007.

HIRATA, Helena; ZARIFIAN, Philippe. Trabalho. (conceito de). In: HIRATA, Helena et al (Orgs.). **Dicionário crítico do feminismo**. São Paulo: Unesp, 2009.

IANNI, Octávio. **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1995.

JOLY, Allain. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O Indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1996, p. 83-124.

JONAS, Hans. **O Princípio da responsabilidade**: ensaio de uma ética para a civilização tecnológica. 1. ed. Rio de Janeiro: Contraponto, 2006.

\_\_\_\_\_. **Acting, Knowing, Thinking**: gleanings from Hanna Arendt's Philosophical work. *Social Research*. V. 4, n.1, Spring 1977.

KARVAR, Anousheh, ROUBAN, Luc (Dir.). **Les cadres au travail**. Les nouvelles règles du jeu. Paris : La Découverte (Entreprise & Société), 2004.

LAZARUS, Richard.; FOLKMAN, Susan. **Stress, appraisal and coping**. New York : Springer, 1984.

LE GOFF, Jean-Pierre. **La Barbarie douce**. La Modernisation aveugle des entreprises et de l'école. Paris : La Découverte, 1999 ; 2003.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **Raça e História**. 7. ed. São Paulo: Presença, 2003.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **L'anthropologie face aux problèmes du monde moderne**. Paris: Seuil, 2011.

LEVY, Pierre. **World Philosophie**. Paris: Odile Jacob, 2000.

LÓPEZ-RUIZ, Osvaldo Javier. **O "ethos" dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo**. Tese de doutorado em Ciências sociais. Universidade de Campinas: Campinas, SP: 2004.

MAGALHÃES, Leila Regina Gonçalves Rockert de. Na senda do capital: a expatriação dos executivos brasileiros e respectivas famílias: 1956-2005. 261 f. Dissertação apresentada à faculdade de filosofia, letras e ciências humanas do departamento de História da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

MARCUSE, Herbert. **Ideologia da sociedade industrial: o homem unidimensional**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

MARX, Karl. **O capital**. v. 1. São Paulo: Nova cultural, 1996.

MARTIN, Dominique.; METZGER, Jean Luc; PIERRE, Philippe. **Les métamorphoses du monde**. Sociologie de la mondialisation. Paris: Seuil, 2003.

MATTEWMAN, Jim. **Os Novos nômades globais**. Como será a gestão dessa nova geração de profissionais que desconhece fronteiras e exige cada vez mais das empresas? Tradução de Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Clio, 2012.

MILL, John Stuart. **Princípios de economia política com algumas de suas aplicações à filosofia social**. São Paulo: Nova cultural, 1996.

MINAYO, Maria Cecília de Souza **O Desafio do Conhecimento** — Pesquisa Qualitativa em Saúde São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 1992.

MOLINIER, Pascale. **Les enjeux psychiques du travail**. 2. ed. Paris : Payot, 2008.

MONDIN, Battista. **O Homem, quem é ele?** Elementos de antropologia filosófica. Tradução de R. Leal Ferreira e M. A. S Ferrari. São Paulo: Paulus, 1980.

MOREIRA, Herivelto; CALEFFE, Luiz Gonzaga. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.

NICOLESCU, Basarab. **O Manifesto da transdisciplinaridade**. São Paulo: Triom, 1999.

OLIVEIRA, Fátima Bayma.; SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. Trajetória, desafios e tendências no ensino superior de administração e administração pública no Brasil: uma breve contribuição. **RAP**, v. 41, Edição Especial Comemorativa, p. 149-170, 2007.

OLIVEIRA, Rosiska Darcy. **Elogio da diferença**. O feminino emergente. São Paulo: Brasiliense, 1999.

PIERRE, Philippe. **Globalization, american domination and « new globalitarian » myth** : between an imaginary and a false utopia? Disponível em <<http://philippepierre.com>>. Acesso em : 10 fev. 2010.

PINÇON, Michel; PINÇON-CHARLOT, MONIQUE. **Dans les beaux quartiers**. Paris : Seuil, 1989.

POPPER, Karl. **A Lógica da pesquisa científica**. Tradução de Leônidas Hegenberg e Octanny Silveira da Mota. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1972.

RAMONET, Ignácio. Globalisation, culture et démocratie. In : **Mondialisation, citoyenneté et multiculturalisme**. Paris: L'Harmattan ; Laval University Press, 2000.

RAMOS, Natália (Org.). **Saúde, migração e interculturalidade**. Perspectivas teóricas e práticas. João Pessoa: editora universitária/UFPB, 2008.

\_\_\_\_\_. **Maternage en milieu portugais autochtone et immigré**. De la tradition à la modernité. Une étude ethnopsychologique. Tese de doutoramento em Psicologia. Universidade René Descartes, Paris V, Sorbonne, 1993.

RÉGNIER, Karla Von Dollinger. **O que conta como mérito no processo de seleção de gerentes e executivos** – uma análise baseada na oferta de empregos nos anúncios classificados. Tese de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia (PPGSA) do Instituto de Filosofia e Ciências Sociais da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2006, 327 p.

RICHARDSON, Roberto Jarry e colaboradores. **Pesquisa social**. Métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBERTSON, Roland. **Globalization**: social theory and global culture. Londres: Sage, 1992.

\_\_\_\_\_. Identidade nacional e globalização: falácias contemporâneas. In: BARROSO, João Rodrigues. (coord.). **Globalização e identidade nacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSALDO, Michelle Zimbalist; Lamphere, Louise A. (Coords.). **A Mulher, a cultura e a sociedade**. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1979.

RUDIGER, Francisco. Elementos originários da problemática. In: \_\_\_\_\_. **Comunicação e teoria crítica da sociedade**. Adorno e a Escola de Frankfurt. Porto Alegre: Edipucrs, 1999.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização**: do pensamento único à consciência universal. 2. ed. São Paulo: Record, 2000.

SCHIRATO, Maria Aparecida Rhein. **O Feitiço das organizações**. Sistemas imaginários. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHNAPPER, Dominique. Limites de la notion de culture appliquée a l'entreprise. **Les Cahiers**. Dossier thématique. Management & Mondialisation. La Gestion des différences culturelles dans les entreprises. N.9, p.29-32, setptembre 1998.

SCHNEIDER, Susan C.; Barsoux Jean-Louis. **Management interculturel**. Traduction de Valérie Lavouyer. Paris: Pearson, 2003.

SCHULTZ, Theodore. **Capital humano**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação e Realidade**. Porto Alegre, v.16, n.2, jul./dez., 1995.

SEGALLA, Amauri. A REALIDADE. O mais completo estudo sobre o mundo corporativo no Brasil revela por que o ambiente de trabalho se tornou fonte de infelicidade para presidentes e diretores. **Revista Época Negócios**. Edição 3, 26.07., 2007.

SEN, Amartya. Merit and Justice. In: ARROW, K. et al. (Edit.) **Meritocracy and economic inequality**. Princeton University Press, 2000.

SENNETT, Richard. **A Corrosão do caráter**: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SERRANO, Daniel Portillo. **Teoria de Maslow** - A Pirâmide de Maslow. Disponível em: < <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>>. Acesso em: 15 jan. 2012.

SEYLE, Hans. **Stress**: a tensão da vida. 2.ed. Tradução de Frederico Branco. São Paulo: Ibrasa, 1965.

SILVA, Christian Luiz da. **Investimento estrangeiro direto**: da dependência à globalização. Rio de Janeiro: Fundo de cultura, 2005.

SIMMEL, Georg. **Sociologie**. Etudes sur les formes de la socialisation. Paris: PUF, 1999.

\_\_\_\_\_. **Philosophie de la modernité**. Traduction par Jean-Louis Vieillard-Baron. Paris: Payot&Rivage, 2004.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações**: investigação sobre sua natureza e suas causas. São Paulo: Nova cultural, 1996.

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. 222 f. Dissertação de mestrado do Programa de pós-graduação em Tecnologia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2003.

STONE, Oliver. **Wall Street- Poder e Cobiça**. Roteiro de Stanley Weiser e Oliver Stone. Produção de Edward R. Pressman. Música de Stewart Copeland. Distribuição: 20th Century film corporation. 1 fita de vídeo (VHS), color. 126 min.,1987.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1980.

TREVISAN, Lino. **Interculturalidade no ambiente empresarial**. Dissertação de mestrado em Tecnologia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba: 2001.

TOURAINE, Alain. **Critique de la modernité**. Paris: Fayard, 1992.

VIEIRA, Liszt. **Cidadania e globalização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

WAGNER, Anne-Catherine. **Les nouvelles élites de la mondialisation**. Une immigration dorée en France. Paris: Puf, 1998.

WEBER, Max. **A Ética protestante e o espírito do capitalismo**. Tradução de Pietro Nasseti. São Paulo: Martin Claret, 2005.

## APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas para o executivo/a global.....	278
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista para o executivo global em francês.....	281
APÊNDICE C – Roteiro de entrevistas para o cônjuge de executivo/a global.....	284
APÊNDICE D _ Descrição dos executivos/as entrevistados.....	287
APÊNDICE E _ Descrição dos cônjuges entrevistados.....	290
APÊNDICE F _ Descrição dos profissionais relacionados.....	294

## **APÊNDICE A \_ Roteiro de entrevista para o executivo/a global**

### **I Dados pessoais**

- Nome, idade, sexo, cidade – nacionalidade - estado civil, nacionalidade do cônjuge, tempo de casamento, filhos, idade.

### **II Formação**

- Formação superior – universidade (pública ou privada), cidade/país, pós graduação, línguas

### **III Profissão**

- Atuação – nome da empresa, ramo, função
- situação antes de ir para o exterior (cargos, funções, salários) - no exterior e no retorno -
- Motivação para a carreira – para as expatriações - parentes na profissão, na função?
- Planejamento futuro da profissão – permanência ou mudança nesta função?
  
- Qual o significado do trabalho para você? O lugar que ele ocupa na sua vida?
- Significado do seu próprio trabalho, e na função de executivo/a?

### **II Experiência no exterior – projeto de família - expectativas**

- Projeto de família – planos – motivação para a expatriação
- Arranjos do casal com os filhos
- Tipo de negociação dos membros da família
- Expectativas na expatriação

### **III Experiência no exterior – preparação**

- Condições das empresas – benefícios no exterior –
- Conhecimento da língua, cultura do país hospedeiro –

- O que a empresa investiu na preparação da família – cônjuge e filhos há um programa de treinamento? Em que consiste? Extensivo à família?
- Investimento próprio (horas de cursos), viagens preliminares de reconhecimento do país –
- Foi suficiente?

#### **IV Vivendo no exterior**

- Quantas expatriações já vivenciou? Para que países e por quanto tempo em cada um? Intervalo de tempo entre elas.
- O que existe de diferente em cada expatriação?
- Quais os maiores medos/inseguranças no exterior?
- Quais as alterações mais visíveis em sua saúde?
- Quais os sinais que seu corpo lhe dá avisando que algo não vai bem?
- Doenças/ocorrências mais frequentes e recorrentes
- Como vc cuida de sua saúde no exterior? Remédios mais utilizados.
- A empresa disponibiliza plano de saúde? Inclui psicólogo? Você tem o hábito de utilizar o plano de saúde no exterior, ou prefere se tratar em seu país de origem? Por quê?
- Que esportes vc pratica no exterior?

#### **V Desafios no exterior/modos de superação**

- Na esfera da família nuclear – integração, mudança de rotina, horários, saúde
- Na esfera da família estendida – como se dá a comunicação com os parentes no país de origem? – há envio de recursos para eles, ou algum outro tipo de auxílio? Com que frequência?
- Na esfera do trabalho – com os colegas, chefes e subordinados
- Na esfera da sociedade local – relações sociais – com quem e frequência

#### **VI Trabalhando no exterior**

- Composição étnica e técnica da equipe de trabalho

- Língua falada/comunicação
- Principais dificuldades
- Ritmo de trabalho no exterior – mesmo do país de origem ou?
- O que teve de ser mudado
- Aprendizado no trabalho – novas percepções
- Como é a interação com os colegas? Modos de comunicação - relacionam-se fora do trabalho?
- Como vc se sente em relação a seus colegas estrangeiros na expatriação?
- E a seus chefes estrangeiros?
- E a seus subordinados estrangeiros?

## **VII Balanço - Resultados das expatriações**

- Plano profissional – carreira (o que as expatriações representaram na sua carreira)
- Plano pessoal – realização individual, realização da família (Cônjuge e filhos), relações interpessoais, amizades...
- Previsão de mudanças na profissão e na função?

## **APÊNDICE B \_ Roteiro de entrevista para o cônjuge de executivo/a global**

### **I Dados pessoais**

- Nome, idade, sexo, cidade - país de origem- tempo de casamento, filhos, idade
- Formação- escolaridade- local de estudo

### **II Profissão**

- Atuação – realização profissional e pessoal - situação antes de ir para o exterior (cargos, funções, salários) - no exterior e no retorno -
- Planejamento futuro

### **II Experiência no exterior – projeto de família**

- Projeto de família – planos – motivação para a expatriação
- Arranjos do casal com os filhos
- Tipo de negociação dos membros da família
- Expectativas
- Condições das empresas – benefícios no exterior

### **III Experiência no exterior – preparação**

- Conhecimento da língua, cultura do país hospedeiro – o que a empresa investiu na preparação da família – cônjuge e filhos
- Investimento próprio (horas de cursos), viagens preliminares de reconhecimento do país –
- Foi suficiente?

### **IV Vivendo no exterior**

Quantas vezes já acompanhou seu cônjuge nesta situação de trabalho? Para que países?

É diferente cada vez? Em que aspectos?

Desde há quantos anos estão nesta situação de expatriação? Com intervalos de quanto tempo entre uma e outra expatriação?

### **Expatriação atual – (qual é?)**

- Primeiros impactos – dificuldades - desafios
- **Habitação** – tipo –casa, apartamento, tamanho, condomínio (escolhido por quem?) conforto - diferença do país de origem – quantos serviços – (dificuldades com eles)
- **Alimentação** - quem prepara - família se alimenta junto no dia? Dificuldades?
- **Educação** -
- Dos filhos -escolha da escola – comunicação entre a escola e a família – rendimento dos filhos aprendizagem – língua da aprendizagem – adaptação dos filhos – relacionamento com os colegas da escola – tarefas/dificuldades
- De si mesmo – cursos, aperfeiçoamentos, estágios?
- **Saúde** – o que foi prejudicado, mudou – o que foi beneficiado – melhorou –
- Esportes? Quais e frequência

### **Relações sociais – culturais – quais, com quem e com que frequência.**

Com o cônjuge e família – o que mudou no exterior? Práticas, hábitos adquiridos, abandonados...

### **Planejamento e administração financeira**

Formas de participação dos membros da família nos gastos na distribuição de rendas –

Continua recebendo no país de origem?

**Hábitos sociais** – festas, jantares, almoços, viagens coletivas, restaurantes, praças, clubes, cinema, teatro...

**Amizades?**

Da mesma nacionalidade? Com os nacionais? Relacionando no retorno ao país de origem, ou na ida para outra expatriação? – Papel/peso das amizades no exterior – Importância das relações sociais – auto-avaliação

**Comunicação** – língua praticada em casa – na rua – com os amigos – com os nacionais

Com os parentes e amigos no país de origem – modos e frequência

**Projeto pessoal** –

Ganhos – da família no exterior em geral - Perdas - sacrifícios, perdas em geral –

**Planos para o futuro** – para si e da família – expectativas foram realizadas?

Haverá mudanças? Em que aspectos?

## APÊNDICE C \_ Roteiro de entrevista para o/a executivo/a global em francês

Scénario d'entretien avec le cadre international expatrié  
 Doctorat en Technologie et Société  
 Université Technologique Fédéral du Paraná - UTFPR – Brésil  
 Maria Aparecida Fleury Costa Spanger

**Cordonnés personnelles** : nom, âge, nationalité, état civil, temps de mariage, enfants, âge.

**Formation:** course, université, public, privé, ville, pays – temps de conclusion

### **Profession**

Situation avant de venir pour la France, fonction dans l'entreprise dans le pays d'origine

Signification du travail pour vous – quel place le travail occupe dans votre vie ?

Signification da fonction de cadre- c'est difficile être une femme et être un cadre?

Quels sont le principales défis ? Et comment vous les enfreint ?

### **Expérience dans l'extérieur – Motivation**

Vous avez déjà tenu une expérience d'expatriation avec votre parent ? C'était une chose que fut la motivation pour l'expatriations suivants ?

Il y avait un projet personnel pour la carrière ou un projet familial ?

Quel est normalement la réaction de la famille devant l'expatriation ?

Quels furent vos attentes ? Elles furent réalisées ?

### **Expériences dans l'extérieur - préparation**

L'entreprise ou le gouvernement a donné quelque préparation pour l'expatriation ?  
Course de langue, culture etc...Pour vous et pour la famille aussi ?

On fut suffisant ?

Quels sont des avantages pour travailler dans l'extérieur ? Qu'est que vous gagnez de différent ici ?

### **Vivre dans l'extérieur - adaptation**

Combien de fois vous avez déjà expatrié ? Pour lesquels pays ? Pour combien de temps chaque fois ?

C'est différent chaque fois ? De que façon ? Quels sont les principales peurs ?

Quels furent les principaux changements de façons de vie et d'agir nécessaires pour s'adapter ? Dans l'esphère familial et Professional. Avec les chefs et subordonnés.

Quoi fut le factor plus important pour l'adaptation ?

### **En travaillant dans l'extérieur**

Combien d'heures vous avez travaillé pour jour ? C'était le même rythme du pays d'origine ou ?

La langue parlée dans le travail

Principales difficultés dans l'équipe de travail -

Ils furent français ou ?

Qu'est-ce que eut d'être modifié à cause de les difficultés au travail ? Dans votre façon de travailler et de se communiquer ?

Vous avez reçu quelques aides de vos collègues de travail dans l'expatriation, ou de qui ?

### **Vie sociale dans l'extérieur**

Comment c'est votre vie sociale dans l'extérieur ? Comme sont les rapports sociaux ? Avec qui personnes fréquemment ?

Il y a une communauté de votre pays d'origine ici à Paris ? Vous vous communiquez avec ils fréquemment ?

Comme vous utilisez votre temps libre ?

### **Santé personnel et familial**

Il y avait changements dans votre santé à cause de l'expatriation ? À cause du rythme de travail ? De quel type ? Comment vous faire attention à votre santé dans l'extérieur ? Et dans la santé de votre famille ?

Vous tenez un plan de santé de l'entreprise ?

Vous avez pratiqué quelques activités sportives ?

### **Défis de l'expatriation**

Quels furent les principaux changements dans la routine de la famille à cause de l'expatriation ?

Il y eu un changement dans la convivialité avec le conjoint ? Et avec les enfants ? De quel type ?

Comment fut la communication avec la famille et amies dans le pays d'origine ?

Combien de fois vous pourrait retourner au pays d'origine ? L'entreprise a payé les voyages ?

### **Bilan de l'expatriation**

Quel rôle a joué l'expatriation dans votre carrière ?

Et pour les projets personnels ? Et pour les projets de la famille ?

Il y a plans différents pour l'avenir ? D'autres expatriations ou ? Vous restez ici ou vous voulez retourner pour votre pays ? Ou aller à autre pays ? Plans différents pour la famille ?

## **APÊNDICE D - Descrição dos executivos/as entrevistados**

Senhora Valentina, francesa, 41 anos, casada, esposo francês. Dois filhos pequenos. Engenheira mecânica, formação na França, diretora de projetos em indústria francesa do ramo automobilístico. Uma experiência de expatriação para o Brasil, Curitiba, por 4 anos. Atualmente trabalhando em indústria automobilística sueca na França. Entrevistada em Curitiba em 2010 e em Lyon, na França em 2011.

Senhora Mônica, 34 anos, francesa, companheiro brasileiro, um filho pequeno nascido no Brasil. Há 2 anos no Brasil. Trabalha em empresa de porte médio que atua na área de coleta de lixo, compostagem e reciclagem. Engenheira agrônoma, formada na França. Entrevistada em Curitiba em 2010.

Senhor Cláudio, português, 44 anos, casado com portuguesa, duas filhas, uma adolescente e uma adulta. Engenheiro agroalimentar, formado em Portugal. Trabalha há 20 anos como consultor, em empresa transnacional francesa do ramo de alimentos. Duas experiências de expatriação e a terceira a caminho. Entrevistado na França em 2011.

Senhor Túlio, brasileiro, 44 anos, casado com brasileira, duas filhas, uma pequena e uma adulta. Engenheiro mecânico trabalha em indústria do ramo automobilístico em Curitiba. Uma expatriação de 4 anos para a França. Entrevistado em Curitiba em 2010.

Senhor Paulo, 47 anos, brasileiro. Casado com brasileira, um filho e uma filha adultos. Engenheiro civil, trabalha em indústria brasileira de construção civil na área de infraestrutura. Oito mudanças, três experiências de expatriação. Entrevistado em Curitiba em 2010.

Senhor Tiago, francês, 46 anos, casado com francesa, quatro filhos, três pré-adolescentes e uma filha adulta. Estudou administração em Paris e gestão de transportes internacionais de mercadoria. Trabalha em indústria automobilística francesa, expatriado por 4 anos para o Brasil - Curitiba. Entrevistado na França em 2011.

Senhor Carlos, francês, 41 anos, casado com brasileira, três filhas pequenas. Administrador de empresas, formação em Escola de comércio na França, MBA na Suíça e mestrado em direito na França - Sorbonne. Trabalha em empresa francesa do ramo de construção e venda de motores para trens. Duas expatriações para o Brasil. Entrevistado na França em 2011.

Senhor Fernando, português, 44 anos, casado com portuguesa, dois filhos pré-adolescentes. Engenheiro mecânico trabalha em empresa petrolífera francesa. Duas experiências de expatriação. Entrevistado na França em 2011.

Senhor Ronaldo, 31 anos, brasileiro, casado com engenheira brasileira, uma filha pequena. Analista de sistemas, formado em Curitiba, mestrado na França em sistemas distribuídos em informática, na Paris VI. Trabalha em empresa francesa, fornecedora de tecnologia na área de petróleo. Duas experiências de expatriação para a França. Entrevistado em Paris em 2011.

Senhora Daniela, norueguesa, 48 anos, solteira, sem filhos. Atua como diretora de uma das casas para estudantes estrangeiros, na cidade internacional universitária de Paris e como consultora de projetos binacionais na área de educação, em uma embaixada em Paris. Formada em letras na Suíça. Entrevistada em Paris em 2011.

Senhora Carla, francesa, 33 anos, diretora de escola internacional de língua estrangeira em Curitiba. Casada com brasileiro, dois filhos pequenos. Formada em letras na França. Uma experiência de expatriação para o Brasil. Entrevistada em Curitiba em 2010.

Senhor Roberto, brasileiro, 35 anos, engenheiro elétrico, formado em universidade privada do interior de São Paulo. Casado com brasileira, três filhos pequenos, o nascidos na França, trabalha em empresa brasileira na área de aviação na França. Uma experiência de expatriação. Atualmente com contrato local. Reside com toda a família na França. Entrevistado na França em 2011.

Senhora Melissa, 37 anos, colombiana, engenheira química, mestre em administração, casada com engenheiro ítalo-colombiano, sem filhos. Há 15 anos trabalha em indústria automobilística francesa. Com três anos de empresa foi expatriada para o Japão, ainda solteira. Depois para a França, acompanhada do marido. Fala espanhol, inglês, francês e japonês. Entrevistada em Paris em 2011.

Senhor Lucas, 42 anos, cientista político, alemão, casado com brasileira, uma filha pequena. Expatriado para Moçambique, Zimbábue e Moçambique. Para o Brasil veio por conta própria. Atua como *expert* de cooperação técnica em missões no estrangeiro. Geralmente enviado por agências governamentais de países desenvolvidos para desenvolver cooperação técnica em países em desenvolvimento ou subdesenvolvidos. No momento da entrevista estava retornando para a Alemanha para trabalhar em Hamburgo. A esposa e filha iriam alguns meses depois. Entrevistado em Curitiba em 2010.

## **APÊNDICE E - Descrição dos cônjuges entrevistados**

Senhor Patrick, francês, 41 anos, esposo de Valentina, executiva engenheira entrevistada, dois filhos pequenos. Engenheiro ambiental, atuando em ministério do governo francês. Acompanhou a esposa na expatriação ao Brasil. Impedido de trabalhar permaneceu em regime de licença, sem remuneração. Fez um curso de mestrado em engenharia ambiental em Curitiba. Entrevistado em Lyon, França em 2011.

Senhora Miriam, 32 anos brasileira, esposa de Ronaldo, profissional analista de sistemas entrevistado, uma filha pequena. Engenheira de computação pediu demissão do trabalho no Brasil, para acompanhar o esposo na expatriação à França. cursou um mestrado em sua área na França e foi colocada como engenheira de computação em empresa francesa, da área de tecnologia do petróleo. Atualmente com contrato local. Entrevistada em Paris em 2011.

Senhor Pietro, 38 anos, ítalo-Colombiano, casado com a engenheira Melissa, entrevistada. Sem filhos, engenheiro de produção, formado na Colômbia. cursava um MBA na Colômbia quando sua esposa foi expatriada. Licenciado de seu trabalho na Colômbia, em empresa francesa de alimentação, sem remuneração. Estudando na França, sem trabalho. Entrevistado em Paris em 2011.

Senhora Débora, 30 anos, esposa do engenheiro brasileiro Roberto entrevistado. Três filhos pequenos, esperando o quarto. Trancou a faculdade de economia no Brasil para acompanhar o marido na França. Não retomou os estudos. Entrevistada na região metropolitana de Paris em 2011.

Senhora Diva, brasileira, 35 anos, paulista, casada, três filhas pequenas. Esposa de Carlos, executivo francês, da área de administração, entrevistado. Psicóloga, atuava no Brasil quando foi pela primeira vez para a França. Na França estudou a língua e fez um mestrado. Acompanhou o esposo na expatriação para o Brasil, fez uma especialização e trabalhou. Na segunda ida para a França deixou de trabalhar para criar a família – 3 filhas pequenas. Entrevistada na região metropolitana de Paris em 2011.

Senhora Bruna, 38 anos, francesa, esposa de executivo português não entrevistado, expatriado para o Brasil por empresa francesa. Primeira expatriação para o Brasil. Dois filhos pequenos. Formada em comunicação – letras, com licenciatura em espanhol. Trabalhava em um banco na França. Pediu demissão para acompanhar o marido ao Brasil. Quando voltar para a França pretende fazer outra formação e procurar um novo trabalho. Entrevistada em Curitiba em 2010.

Senhora Paula, francesa, 45 anos, arquiteta, urbanista, esposa de executivo francês não entrevistado. Pediu demissão do trabalho para acompanhar o marido ao Brasil. Primeira expatriação, três filhos adolescentes. Pretende retomar trabalho no retorno à França. Entrevistada em Curitiba em 2010.

Senhora Carmela, 42 anos, brasileira, catarinense, casada com o engenheiro brasileiro Túlio, expatriado de empresa francesa, duas filhas, uma pré adolescente, outra adulta. Formada em Artes. Antes da expatriação, era professora de Artes. Acompanhou o marido na expatriação à França por 3 anos e 8 meses. Dificuldades para conseguir trabalho no retorno ao Brasil. Entrevistada em Curitiba em 2011.

Senhora Patrícia, francesa, 45 anos, há 23 anos casada com o executivo Tiago, da área de logística de uma empresa francesa do ramo automobilístico entrevistado. Quatro filhos, sendo três pré-adolescentes e uma filha adulta. Formada em licenciatura, inglês, e curso de assessoria de direção em Universidade na França. Trabalhou 3 anos depois de casada e depois abandonou carreira para formar família. Quando criança já teve 3 experiências de expatriação com os pais. Pai engenheiro da *Exxon Mobil*. Foram duas vezes para os EUA e uma vez para a Inglaterra - Londres. Com o marido foi a primeira expatriação, para o Brasil. Ficaram 3 anos em Curitiba. Entrevistada na França em 2011, na região metropolitana de Paris.

Senhora Letícia, brasileira, 43 anos, esposa de executivo expatriado de empresa franco-suíça não entrevistado. Dois filhos adultos. Trabalhava em indústria antes de casar. Interrompeu carreira com o nascimento do primeiro filho. Acompanhou o esposo em duas expatriações, para o Equador e o Chile. Marido já foi expatriado para outros países por períodos mais curtos, em que ela e filhos não acompanharam. Atualmente vive em Curitiba com os filhos. Esposo trabalha no

Equador e visita-os esporadicamente. Comunica-se com o esposo por skype diariamente. Entrevistada em Curitiba em 2010.

Senhora Júlia – portuguesa, 45 anos, casada com o executivo expatriado Fernando entrevistado. Dois filhos pré-adolescentes. Formada em arquitetura em Portugal. Atuou na área por 10 anos sem contrato de trabalho. Após o nascimento do filho mais velho mudou de profissão. Passou a lecionar na área de Artes, educação visual no Liceu em Portugal e em várias escolas. Marido já foi expatriado antes para Angola, mas ela e filhos permaneceram em Portugal. No momento da entrevista a família estava expatriada na França, residindo em cidade próxima a Paris. Na França como expatriada não pode trabalhar. Faz trabalho voluntário na escola dos filhos, na associação de pais do Liceu Internacional de Saint Germain-en-Laye. Entrevistada na França em 2011.

Senhora Cristina, francesa, 52 anos, esposa de engenheiro, francês, de empresa francesa do ramo automobilístico não entrevistado. Formada em enfermagem, atuou no ramo por 20 anos, e pediu demissão para acompanhar o esposo em sua primeira expatriação para o Brasil – Curitiba, onde viveram por 3 anos. Tem três filhas adultas que não acompanharam os pais na expatriação. Só os visitaram nas férias no Brasil. No retorno à França está encontrando dificuldades para encontrar um trabalho que lhe agrade, pois não deseja trabalhar em hospital. Entrevistada em Paris em 2011.

Senhora Sofia, portuguesa, 43 anos, esposa do executivo português Cláudio, expatriado e entrevistado na França. Duas filhas, sendo uma adolescente e uma adulta. Engenheira agrônoma, como o marido. Permaneceu em Portugal com as filhas pequenas na primeira expatriação do marido para a Espanha. Acompanhou o esposo na segunda expatriação de 4 anos para a França, e no momento da entrevista a família estava se preparando para nova expatriação para Madri. Em Portugal trabalhava em órgão público, concluiu um mestrado e lecionava em faculdade. Pediu licença para acompanhar o esposo, o que fez apenas 1 ano após a ida dele. Procura sempre um trabalho nos locais da expatriação. O trabalho é muito importante na sua concepção de vida. Entrevistada na França em 2011.

Senhora Marta, francesa, 49 anos, socióloga, casada com francês, engenheiro executivo de empresa francesa do ramo automobilístico não entrevistado. Vivenciou

três expatriações com o esposo, divorciado com dois filhos do primeiro casamento. Acompanhou o esposo nas expatriações para a Espanha, Japão e para o Brasil, Curitiba. Três filhos adultos. Trabalhou por 8 anos em associação pública na França, de auxílio a jovens de 16-25 anos para encontrar o primeiro emprego. Pediu demissão para acompanhar o esposo. Está encontrando dificuldades para se recolocar no mercado de trabalho no momento na França desde que retornaram do Brasil. Estava vinculada a uma associação cultural, realizando um trabalho não qualificado no momento da entrevista, ganhando salário mínimo. Entrevistada em Paris em 2011.

Senhora France, brasileira, 49 anos, casada com o engenheiro Paulo entrevistado, executivo de empresa brasileira transnacional da área de construção civil, expatriado diversas vezes. Psicóloga, dois filhos adultos. Mudou-se com o marido 8 vezes, das quais 2 expatriações ao exterior, México e Malásia. Atualmente reside em Curitiba com os filhos e o esposo vem visitá-los quinzenalmente, aos finais de semana. Entrevistada em Curitiba em 2010.

Senhora Taís, 38 anos, brasileira, esposa do executivo alemão Lucas entrevistado. Formada em relações públicas. Uma filha pequena. Acompanhou o esposo 3 vezes à África. Sempre procurou trabalho nas expatriações. Apenas uma vez foi como contratada também da mesma organização do marido. No momento da entrevista estava se preparando para acompanhar o esposo à Alemanha. Entrevistada em Curitiba em 2010.

## **APÊNDICE F - Descrição dos profissionais relacionados**

Dr. Helio Lauar de Barros - Médico psiquiatra do Instituto Hospital Escola – Raul Soares – trabalha formando pessoas na área de psiquiatria - mestre em psicologia – PSICOLOGIA FORENSE. Leciona em curso de especialização e residência em psiquiatria a disciplina “Transtornos de ansiosos e estépiro obsessivos, com foco em dependências químicas”. Também faz supervisão em psiquiatria forense – fazendo perícias – a interdisciplinaridade entre a psiquiatria e do direito. Entrevistado em fevereiro de 2010 em Belo Horizonte – MG.

Senhora Sandra, brasileira, professora de português de expatriados e cônjuges de expatriados franceses, de uma empresa francesa do ramo automobilístico, sediada em Curitiba. Casada com engenheiro da mesma empresa, colega de expatriados. Entrevistada em Curitiba em 2010.

Senhor Alberto, 43 anos, francês, casado com brasileira. Pianista e licenciatura em física. Ex-gestor cultural de expatriados franceses, de empresa francesa do ramo automobilístico em Curitiba. Analista sênior para organizar a formação cultural dos funcionários, em torno de 300 pessoas. Em 2008, na crise financeira, a empresa cortou as verbas para o setor e excluiu a formação cultural em Curitiba, mantendo apenas a unidade de Jundiaí em São Paulo. Após demissão, criou uma consultoria de idiomas para atender expatriados em Curitiba, oriundos de diversas empresas. De retorno para a França com a família, no momento da entrevista. Entrevistado em Curitiba em 2010.

Senhor Ricardo, brasileiro, engenheiro elétrico, especialização em engenharia de produção, 37 anos, 13 de experiência. Formado no Brasil, casado pela segunda vez com brasileira. Atualmente trabalhando em indústria automobilística francesa em Curitiba. Colega de expatriados franceses. Capacitação na França em curto período em 2010. Expectativa de expatriação. Entrevistado em Curitiba em 2010.

Senhora Juliana, brasileira, gerente de RH de mobilidade internacional de empresa sueca do ramo automobilístico sediada em Curitiba. Treze anos de empresa. Entrevistada em Curitiba em 2010.

Senhora Ester, brasileira, gerente de RH de empresa transnacional francesa do ramo de sistemas para infraestrutura elétrica e redes de informação, sediada no Paraná. Entrevistada em Campo Largo-PR em 2010.