

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI**  
**MARCOS ANTONIO MOLINA**

**HOSPITALIDADE E EXPATRIAÇÃO:**  
**A Relação entre Trabalho e Família**

**São Paulo**  
**2019**

**MARCOS ANTONIO MOLINA**

**HOSPITALIDADE E EXPATRIAÇÃO:  
A Relação entre Trabalho e Família**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, junto ao Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade, área de concentração Hospitalidade na Competitividade em Serviços, da Universidade Anhembi Morumbi. Sob a orientação do Prof. Dr. Carlos Alberto Alves.

**São Paulo  
2019**

**MARCOS ANTONIO MOLINA**

**HOSPITALIDADE E EXPATRIAÇÃO:  
A Relação entre Trabalho e Família**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, junto ao Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade, área de concentração Hospitalidade na Competitividade em Serviços, da Universidade Anhembi Morumbi. Sob a orientação do Prof. Dr. Carlos Alberto Alves.

Aprovado em:

---

Prof. Dr. Carlos Alberto Alves  
Universidade Anhembi Morumbi

---

Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada  
Universidade Anhembi Morumbi

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Priscila Rezende Costa  
Universidade Nove de Julho

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, aos meus netos e melhores amigos, Luigi e Cauê, que me ajudaram na administração do tempo em que me dediquei entre esta pesquisa e os momentos para brincar. Luigi e Cauê, por que não dizer, ainda ajudaram em todas as minhas reflexões, fazendo parte das etapas marcantes de minha vida.

Agradeço também a minha esposa, que me ajudou nos cuidados de minha saúde, e soube dividir seu tempo, me apoiando nas noites em que me dediquei na elaboração deste trabalho, trazendo sempre a mão amiga e companheira, apoiando e encorajando nos momentos mais difíceis de minha vida.

Agradeço também à Universidade Anhembi Morumbi, que proporcionou a realização de meu sonho em me tornar Mestre.

Por fim, agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Carlos Alberto Alves, por sua dedicação e exemplo profissional, dividindo comigo seu conhecimento.

"A mente que se abre a uma nova ideia nunca mais volta ao seu tamanho original."  
(Albert Einstein)

## RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo investigar as relações entre hospitalidade e expatriados, juntamente com suas famílias nos domínios social, privado e comercial, e a relação bidirecional entre trabalho e família. Este estudo visa, assim, a obtenção de uma compreensão desta relação no período em que o expatriado está trabalhando em outro país, estando acompanhado de sua família. A expatriação é uma necessidade das empresas multinacionais no atual período de globalização e as funções realizadas pelo expatriado nos ambientes em que transita, seja no trabalho ou na família, influenciam seu desempenho nesses setores. Com este trabalho, não se pretende comparar as atividades desenvolvidas pelos expatriados em cada empresa, mas sim, pesquisar a importância da hospitalidade como um fator que contribui positivamente na relação entre o trabalho e a família durante o período de expatriação. A metodologia adotada foi um estudo qualitativo, que orienta a análise das entrevistas semiestruturadas com oito expatriados e suas respectivas famílias e com três gestores de recursos humanos de empresas multinacionais. Após as entrevistas, concluiu-se que a hospitalidade é essencial para o auxílio ao expatriado, bem como para sua família, durante o período de adaptação ao novo momento, principalmente nos primeiros meses. Neste período, o choque causado pela mudança de costumes chega a determinar a interrupção do contrato e o conseqüente retorno de todos ao país de origem. O papel do anfitrião em salvaguardar seu hóspede foi destacado pelos expatriados e por membros de suas famílias, enquanto estavam sob sua responsabilidade, esse não permitindo que nada lhes faltasse. Os expatriados entrevistados salientaram, ainda, que se sentiram protegidos e seguros e que o anfitrião tornou-se amigo da família durante e após o período da vigência do contrato. Quanto à relação bidirecional entre os dois papéis, concluiu-se que ambas as situações formaram parcerias mútuas e importantíssimas de apoio e companheirismo ao expatriado. Essa relação ocasionou segurança e tranquilidade psicológica para que houvesse um ótimo desempenho no atributo de responsabilidades dos expatriados, pois, uma vez constituída a família, uma separação por longo período de tempo torna-se inaceitável. Comprova-se, assim, que a presença da família é essencialmente saudável ao rendimento e na relação do expatriado em sua nova missão.

**Palavras-chave:** Hospitalidade, Expatriação, Família, Ambiente de Trabalho.

## ABSTRACT

The main objective of this thesis is to investigate the relationship between hospitality and expatriates with their families in the social, private and commercial domains. We also aimed to study the bidirectional relationship between work and family, in order to understand this relationship in the period in which the expatriate is working abroad with his family. Expatriation is a necessity of multinational companies in the current globalization time and the functions performed by the expatriate in the environments, whether at work or in the family, influence their performance in these sectors. We did not intend to compare the activities carried out by expatriates in each company, but rather to investigate the importance of hospitality as a factor which positively contributes to the relationship between work and family during the expatriation times. This is a qualitative study with the analyses of semi-structured interviews with eight expatriates and their respective families, and three human resources managers from multinational companies. After the interviews, we concluded that hospitality is essential to help the expatriate as well as his/her family during the period of adaptation of the new moment. It is especially needed in the first months, due to the rupture caused by the change of habits that might come to determine even the interruption of the contract and a return to the country of origin. The host's role in safeguarding the guests, not allowing a lack of necessities, was highlighted by expatriates and members of their families during the interviews. The expatriates claimed that they felt protected and secure and the host became friends with the family during and after the term of the contract. As for the bidirectional relationship between the two roles, we concluded that both situations formed mutual and very important partnerships of support and companionship to the expatriate. This relationship causes security and psychological tranquility so that there was a good performance about the expatriates' responsibilities, since once a family is constituted, a separation over a long period of time becomes unacceptable. Thus, we concluded that the presence of family is essentially relevant to the efficiency and the in the relation of the expatriate with a new mission

**Keywords:** Hospitality, Expatriation, Family, Work Environment.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os espaços da Hospitalidade.....	19
Quadro 2 - Comparação entre a hospitalidade social/privada e a hospitalidade comercial.....	27
Quadro 3 - Os tipos de Expatriados e seus principais autores .....	33
Quadro 4 – Os estágios de ajustamento do expatriado.....	37
Quadro 5 – Valores relativos ao trabalho e os objetivos desejáveis.....	39
Quadro 6 - Roteiro de entrevistas sobre a relação família-trabalho – P1 e seus objetivos.....	61
Quadro 7 - Roteiro de entrevistas sobre a relação trabalho/família – P2 e seus objetivos.....	63
Quadro 8 - Roteiro de entrevistas com os gestores de RH sobre hospitalidade nos domínios apresentados por Lashley – P3 e seus objetivos .....	65

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação conceitual dos elementos da hospitalidade.....	17
Figura 2 - Dimensões da hospitalidade e seus elementos essenciais.....	18
Figura 3 - Os critérios para reconhecer uma pessoa como estranho.....	21
Figura 4 - Domínios relacionados com a Hospitalidade.....	23
Figura 5 - Modelos de família.....	46
Figura 6 - Quadro teórico ligando a relação bidirecional do expatriado aos domínios da hospitalidade.....	52

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FDC	Fundação Dom Cabral
GLINE	Global Line
HCN	Host Country National
ISSO	International Standardization Organization
JWB	Journal of World Business
MRE	Ministério das Relações Exteriores
RAC	Revista de Administração Contemporânea
ERA	Revista de Administração de Empresas

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>1. HOSPITALIDADE.....</b>	<b>16</b>
1.1 SIGNIFICADOS DA HOSPITALIDADE .....	16
1.2 OS DOMÍNIOS DA HOSPITALIDADE .....	22
1.3 GESTÃO DAS EXPERIÊNCIAS RELATIVAS À HOSPITALIDADE .....	27
1.4 O ANFITRIÃO .....	28
<b>2. EXPATRIAÇÃO.....</b>	<b>32</b>
2.1 DEFINIÇÃO DE EXPATRIAÇÃO .....	32
2.2 OS EXPATRIADOS E A GLOBALIZAÇÃO.....	34
2.3 TRABALHO E CARREIRA .....	38
2.4 EXPATRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA.....	41
2.5 FAMÍLIA .....	44
2.6 A RELAÇÃO BIDIRECIONAL TRABALHO-FAMÍLIA .....	48
2.7 MODELO TEÓRICO E PROPOSIÇÕES .....	51
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>55</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	55
3.2 PROTOCOLO DE PESQUISA .....	57
3.3 MÉTODOS DE COLETA DE DADOS.....	57
3.4 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS .....	58
3.2 CARACTERIZAÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE .....	58
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÕES.....</b>	<b>71</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>82</b>
5.1 ANÁLISE .....	82
5.2 AS CONTRIBUIÇÕES DESTA PESQUISA.....	88
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	89
5.4 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS .....	90
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>92</b>

<b>APENDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA .....</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICE B – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS COM OS EXPATRAIDOS E FAMILIAS 1,2 E 3.....</b>	<b>111</b>
<b>APENDICE C – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O EXPATRIADO E A FAMÍLIA 4 .....</b>	<b>129</b>
<b>APENDICE D – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O EXPATRIADO E A FAMÍLIA 5 .....</b>	<b>135</b>
<b>APENDICE E – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O EXPATRIADO E A FAMÍLIA 6 .....</b>	<b>140</b>
<b>APENDICE F – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O EXPATRIADO E A FAMÍLIA 7 .....</b>	<b>146</b>
<b>APENDICE G – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O EXPATRIADO E A FAMÍLIA 8 .....</b>	<b>153</b>
<b>APENDICE H – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O GESTOR DE RH 1..</b>	<b>160</b>
<b>APENDICE I – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O GESTOR DE RH 2 ...</b>	<b>163</b>
<b>APENDICE J – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O GESTOR DE RH 3 ..</b>	<b>167</b>
<b>APENDICE K – AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA.....</b>	<b>170</b>

## INTRODUÇÃO

Segundo Freitas (2010), o movimento de globalização tem provocado aquisições, fusões e *joint ventures*<sup>1</sup> das empresas multinacionais e, com isso, surge a necessidade de enviar profissionais para trabalharem em outros países. Especialistas em recursos humanos de empresas multinacionais têm como desafio a implantação de estratégias de internacionalização, capazes de manter profissionais que aceitem trabalhar e viver no exterior. Porém, a distância dos parentes, amigos e costumes, somada à expectativa da adaptação às novas funções, são elementos que podem desencadear, no expatriado, o desejo de retorno a seu país.

Uma carreira internacional se constrói em longo prazo, sendo esta também o desejo de muitos aspirantes à vida profissional. Entre as principais razões dos candidatos à expatriação destacam-se: ascensão na carreira; desenvolvimento profissional; ganhos financeiros; melhoria na qualidade de vida e as prováveis promoções. Estas razões nos ajudam a entender porque há mais candidatos à uma transferência internacional do que o número de vagas disponíveis. A seleção do expatriado, bem como sua adaptabilidade e de sua família ao novo ambiente, é uma discussão permanente nas organizações.

O insucesso na missão da carreira internacional causa inúmeros prejuízos, devido a seu alto custo, além da frustração em um funcionário qualificado. Sob a perspectiva dos gestores de mobilidade internacional, a *Global Line*, em uma pesquisa de 2016, com ênfase em carreira internacional, apontou empresas que citaram o retorno prematuro dos expatriados, causado por problemas e dificuldades com a adequação. Por estes motivos, as características dos expatriados têm sido estudadas com relação à sua adaptação a novos hábitos e ao grau de conforto e familiaridade com que cada indivíduo percebe a nova perspectiva ambiental e social.

Segundo Pereira (2005), durante o período de expatriação, o expatriado e sua família passam por quatro estágios de adaptação: estágio de lua de mel, estágio de choqu estágio de ajustamento e estágio de entusiasmo. Os dois últimos geram relações por vezes positivas e por vezes negativas nos ambientes profissional e

---

<sup>1</sup> Acordo entre duas ou mais empresas que estabelecem **alianças estratégicas por um objetivo comercial comum e por tempo determinado.**

familiar. Esses estágios são conceitos distintos, porém, estão relacionados às funções desempenhadas nos ambientes do expatriado e às pressões naturais da rotina do trabalho e dos domínios familiares, mutuamente incompatíveis em alguns aspectos relacionados aos novos ambientes.

Para esta dissertação, pesquisou-se a influência da hospitalidade, apresentada por Lashley (2004), na relação trabalho/família do e com o expatriado, como um funcionário contratado que terá como função específica trabalhar fora do país que o contratou (SHEPHARD, 1996). Esta definição foi complementada por Barbosa (2010).

Este estudo aborda a expatriação e como esta se reflete no âmbito familiar e no âmbito profissional, relacionando as funções destinadas a cada setor e baseando-se nas conclusões de Belavia (2005) sobre os efeitos mediadores da hospitalidade nesta relação. Justifica-se o estudo pela importância que essa mudança de vida drástica acarreta entre os envolvidos. Desta forma, buscamos a seguinte pergunta: qual é a função da hospitalidade exercida pela empresa anfitriã na relação bidirecional entre trabalho e família do expatriado?

A presença de um profissional com experiência internacional no quadro de gestores é uma necessidade estratégica e importante para as empresas multinacionais. Essas empresas investem no processo de expatriação e na formação do profissional que, acompanhado de sua família, atravessa fronteiras e enfrenta as dificuldades diante da nova realidade a que estão sujeitos. Assim, o esforço investido por parte do expatriado em sua carreira e na perspectiva de novos horizontes e novas oportunidades, e o desenvolvimento nesse novo contexto, são importantes para obtenção do sucesso profissional. Esse desafio, somado à função que o expatriado desempenha na família, podem gerar inseguranças e dúvidas que, de alguma forma, influenciarão negativamente o desempenho em ambos os ambientes – profissional e familiar.

O objetivo deste estudo é investigar as relações entre a hospitalidade e o expatriado, a relação bidirecional entre trabalho e família e também pesquisar a influência da hospitalidade nas dimensões: social, privado e comercial do processo de expatriação. Como objetivo específico, buscou-se identificar qual é a importância do ambiente familiar no ambiente de trabalho do expatriado.

Este trabalho está dividido da seguinte maneira: o capítulo 1 versa sobre a compreensão da Hospitalidade e seu significado, suas dimensões, suas relações e

sua importância para esta pesquisa. Em Hospitalidade e expatriação, apresentam-se o expatriado como hóspede e os critérios para reconhecer uma pessoa como estranho, e a hospitalidade nos domínios social, privado e comercial. Encerrando este capítulo, descrevemos o anfitrião e sua importância no processo de adaptação do expatriado. No capítulo 2, apresenta-se a Expatriação, com definição sobre expatriados, conceitos, autores e as razões que motivam as empresas a enviarem seus funcionários para o exterior, bem como as motivações dos expatriados para saírem de seus países com suas famílias, seus processos de ajustamento, as fases de adaptação que transpõem e a influência dos domínios da Hospitalidade como moderadora das relações. Para melhor compreensão da relação bidirecional entre trabalho e família, apresentamos os conceitos familiares e seus modelos atuais, a definição de elementos do trabalho em relação aos ambientes familiares e profissionais e o conceito de relacionamento dessas funções.

No Capítulo 3, são apresentados os procedimentos metodológicos que conformaram os objetivos desta pesquisa e suas proposições. As proposições são P1 - O ambiente familiar pode influenciar o ambiente de trabalho do expatriado e P2 - O ambiente do trabalho pode influenciar o ambiente familiar do expatriado.

Foram entrevistadas oito famílias que acompanharam os expatriados em suas missões e oito expatriados, em busca das confirmações ou não da proposição P3 - A Hospitalidade nos domínios social, privado e comercial pode influenciar a relação bidirecional entre trabalho e família (P1 e P2). Foram entrevistados também, três gestores de Recursos Humanos de empresas multinacionais. As variáveis apresentadas são: a hospitalidade, a expatriação, o ambiente, a relação, a família e o trabalho. Nesta dissertação é aplicada a estrutura de análise linear, na qual serão utilizados e analisados os dados coletados nas entrevistas. Por fim, apresentamos análise e discussões sobre os conceitos demonstrados e as entrevistas realizadas, bem como as considerações finais.

## 1. HOSPITALIDADE

Neste capítulo, apresentam-se os domínios da hospitalidade e o papel do anfitrião, no qual é explorada a importância do papel do anfitrião na relação com o expatriado no período de adaptação e sua relação com o novo ambiente social. Este conjunto teórico deu sustentação adequada ao trabalho.

### 1.1 Significados da Hospitalidade

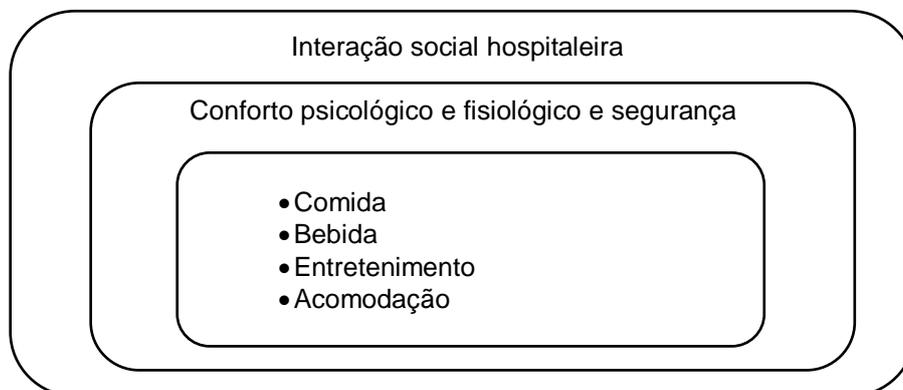
O conceito de hospitalidade é tão antigo quanto a própria civilização. A origem da palavra hospitalidade possui, como raiz, a palavra “*Hospitalitas*”, a qual vem do substantivo *hospitalis*, derivado de *hospes*, aquele que recebe o outro (GRASSI, 2011, p. 35). Para Walker (2017), a palavra hospitalidade deriva de “*hospice*”, uma antiga palavra francesa que significa “fornecer cuidados/abrigo para os viajantes”

Pitt-Rivers (2012) aponta que a hospitalidade é um sinônimo de oferta de hospedagem e alimentos oferecidos de forma gratuita, a qual impõe ordem por meio do apelo ao sagrado, tornando o desconhecido em conhecido, substituindo o conflito pela honra. É válido afirmar que a hospitalidade não elimina o conflito por completo, mas expressá-lo torna-se impensável na condição de hóspede. Segundo Camargo (2004, p. 30), “A origem da hospitalidade surge não de alguém que convida, mas de alguém que necessita de abrigo, e busca calor humano”. Montandon (2011) e Grassi (2011) complementam as afirmações de Camargo, afirmando que a hospitalidade é uma maneira de se viver em uma sociedade regida por ritos, regras e leis.

Para Burgess (1982), os elementos de hospitalidade podem ser representados conceitualmente como um pacote (ver Figura 1), no qual o elemento de interação primário e externo é o da relação social promovida pelo comportamento caloroso, amigável, acolhedor, cortês, aberto e generoso do anfitrião, o qual cria o ambiente social hospitaleiro. Esse acolhimento apoia e promove a sensação positiva de segurança e conforto, criada pela estrutura física, *design*, decoração e localização das instalações. Finalmente, a hospitalidade proporciona o fornecimento de instalações

de alojamento para dormir, comer, relaxar e lavar, juntamente com o fornecimento de alimentos, bebidas, serviços e entretenimento.

**Figura 1: Representação conceitual dos elementos da hospitalidade**

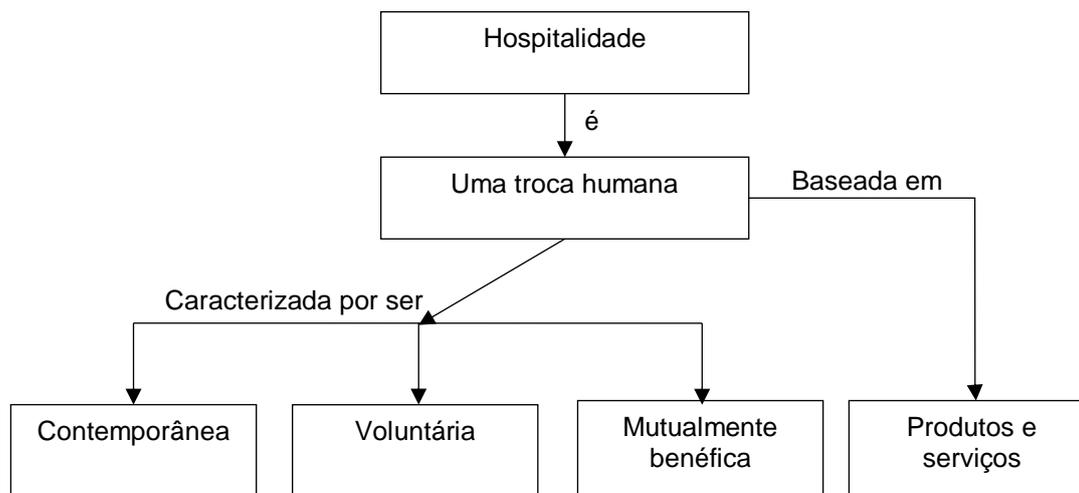


**Fonte:** adaptado de Burgess (1982)

Ainda, segundo Brotherton e Wood (2010), a hospitalidade é uma troca humana contemporânea, que é voluntariamente firmada e projetada para melhorar o bem-estar mútuo das partes interessadas (anfitrião e hóspede), por meio do fornecimento de alojamento e de comida ou bebida. Esta definição transcende as questões de forma, motivos, escala e contexto e focaliza atenção aos elementos essenciais do conceito de hospitalidade (ver Figura 2).

Montandon (2011) define que o gesto de hospitalidade é, de início, a expressão de descarte da hostilidade, porque o hóspede e o estrangeiro são entendidos como reservatórios de hostilidade. Por sua vez, Camargo (2015) esclarece que a interação entre ambos, anfitrião e hóspede, pode ser vista como desejável ou não. É uma relação entre quem oferta hospitalidade e quem a recebe, sendo considerada como uma questão privada, na qual uma pessoa pode estar demonstrando ser útil ou generosa, sendo ou não verdadeiramente hospitaleira. Dessa forma, sendo a hospitalidade um fato observável, não deixa de ser também uma virtude que se espera ao se defrontar com um estranho.

**Figura 2: Dimensões da hospitalidade e seus elementos essenciais**



**Fonte:** adaptado de Brotherton e Wood (2010).

Segundo Camargo (2004), a hospitalidade é um ato humano de receber, alimentar e entreter temporariamente aqueles que não pertencem à casa, ou não a frequentam regularmente, mas são convidados escolhidos. Pode-se então entender que a hospitalidade é um ato que vai além da oferta de alimentos, bebidas e acomodação. Para Camargo (2015), seguir as regras da hospitalidade é importante no acolhimento e nas relações e para evitar a hostilidade porque, tanto a hospitalidade como a hostilidade, provêm das relações humanas e das práticas sociais. Ainda o mesmo autor (2004, p. 52) apresentou dois eixos das práticas sociais em que estão inseridas a hospitalidade, sendo elas: “Os tempos sociais da hospitalidade humana: o receber/acolher pessoas; hospedá-las, alimentá-las e entretê-las, e os espaços sociais nos quais os processos se desenrolam: doméstico, público, comercial e virtual”.

Os espaços sociais e hospedagem são o calor humano dedicado a alguém, seja por oferta de um abrigo ou, ao menos, de um afeto, ainda que por alguns momentos. O ato de receber pessoas é mais um ato de hospitalidade, pode ser em casa, na cidade, no hotel ou virtualmente, podem ser os espaços da hospitalidade em órgãos públicos. Os serviços profissionais de recepção são espaços nos quais a hospitalidade é exercida em todos os seus aspectos. Camargo (2004, p. 84) apresenta (ver Quadro 1) os espaços da hospitalidade, que são importantes também para os expatriados no entendimento da hospitalidade na área de profissionais

internacionalizados, por estarem constantemente em contato com os domínios da hospitalidade, seja no ambiente de trabalho ou no ambiente familiar.

**Quadro 1: Os espaços da hospitalidade**

	Recepcionar	Hospedar	Alimentar	Entreter
<b>Doméstica</b>	Receber pessoas em casa, de forma intencional.	Fornecer pouso e abrigo em casa para as pessoas.	Receber em casa para refeições e banquetes.	Receber para recepções e festas.
<b>Pública</b>	A recepção em espaços e órgãos públicos de livre acesso.	A hospedagem proporcionada pela cidade e pelo país, incluindo hospitais, casas de saúde, presídios, etc.	A gastronomia local.	Espaços públicos de lazer e eventos.
<b>Comercial</b>	Os serviços profissionais de recepção.	Hotéis.	A restauração.	Eventos e espetáculos. Espaços privados de lazer.
<b>Virtual</b>	Folhetos, cartazes, folders, internet, telefone e e-mail,	Sites e hóspedes de sites.	Programas na mídia e sites de gastronomia.	Jogos e entretenimento na mídia.

Fonte: Camargo (2004 p. 84).

Entende-se que a hospitalidade não tem um conceito único. Camargo (2004), Selwyn (2004), Telfer (2004) e Lashley (2004) concordam com as variações desta forma porque estão relacionadas com os espaços e os aspectos associados ao conforto, receptividade, generosidade, reciprocidade, sociabilidade, alimentação e lazer. Estas variações, de acordo com o tempo, o lugar e seus espaços, necessitam da presença do anfitrião que pratica a hospitalidade em todos os momentos e em todos os espaços. Para Lashely (2007, p. 174) “A relação entre o anfitrião e o hóspede é uma construção social reconhecida como a raiz de qualquer sociedade civilizada”. Neste contexto, o anfitrião assume a responsabilidade pelo cuidado do hóspede, oferecendo alimento, bebida e, eventualmente, abrigo, além de cuidar de sua segurança. Lashely (2007) defende que as relações social, cultural, psicológica e econômica são multifacetadas e interpessoais, o que contém, ao lado das relações sociais, a relação comercial, posto que a hospedagem é, frequentemente, terceirizada para um agente ou um funcionário de uma empresa.

A responsabilidade do anfitrião, a proteção do hóspede em toda a região em que convivem e o alcance desta relação é válida em todo o território no qual o *status* é desigual (PITT-RIVERS, 2012). Camargo (2015, p. 49) acrescenta que a relação

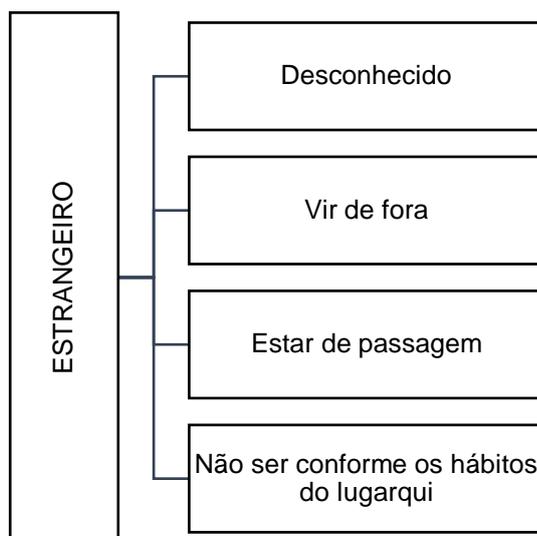
interpessoal é o componente básico da hospitalidade, portanto, “uma empresa não é hospitaleira ou inospitaleira: seus responsáveis, aqueles que atendem o público é que são!” O anfitrião tem direitos e obrigações em relação ao seu hóspede, a reciprocidade entre anfitrião e hóspede ultrapassa o tempo e sua alternância, sendo que os papéis serão invertidos em um momento recíproco, o que nos remete à incondicionalidade.

Pitt-Rivers (2012) analisa o tratamento dado ao estrangeiro dentro de um novo cenário, no qual se encontra um novo personagem, com o conhecimento oriundo da sociedade da qual veio, que pode ser entendida ou não. O hóspede passa a ser o objeto e a sociedade na qual ele deseja ser inserido, o árbitro que medirá suas ações. No caso dessas ações serem positivas às tradições regionais, então o hóspede será aceito no novo meio social. Entretanto, se estas ações forem negativas, o hóspede passará a ser alvo de exclusão por não se encaixar na nova sociedade.

Grassi (2011) comenta o estranho, o acolhedor e o acolhido, porque estas palavras são traduzidas do *hôte*, que, em francês, designa o que recebe e o que é recebido, o acolhedor e o acolhido. Entretanto, nesse caso, o *hostis* em francês é o estrangeiro, o inimigo. Já na Itália primitiva, *hostis* são todos os membros de uma nação estrangeira, sendo estes não somente estrangeiros, mas também inimigos. Pitt-Rivers (2012) mostra os critérios para se reconhecer uma pessoa como estranho, conforme ilustrado na Figura 1.

Em um mundo cada vez mais aberto, em que a movimentação intensa das pessoas é um debate constante sobre o que é ser estrangeiro, Silva (2013) comenta a condição de estrangeiro em um conflito do lugar ocupado onde as circunstâncias conduzem as pessoas a tornarem-se, ainda que por um momento, diferenciados da população pertencente, seja como turistas, ou mesmo como funcionários de uma empresa internacional. No entanto, um estrangeiro, quando acolhido em uma cidade, em um lar ou em uma mesa, deixa de ser estrangeiro, um objeto de insegurança, passando, então a ser recebido, reconhecido, aceito e protegido (GRASSI, 2011). Neste caso, ele se torna um hóspede e tem o mesmo conceito de estrangeiro ou de imigrante, embora, haja, segundo Duroux (2011, p.1051-1055), uma diferença entre o imigrante e o estrangeiro, pois “o imigrante se mantém como estrangeiro mesmo recebendo a nacionalidade de um país, já o estrangeiro não tem a nacionalidade reconhecida”.

**Figura 3: Os critérios para reconhecer uma pessoa como estranho**



**Fonte:** adaptado de Pitt-Rivers (2012)

Assim, há diferentes formas de ser estrangeiro entre os outros e na percepção dos outros e, porque não, estrangeiro para si mesmo, diante de condições não atreladas apenas à noção do deslocamento geográfico, mas também aos fatores afetivos e sociais. Nesse contexto, o expatriado é naturalmente um estrangeiro, porque entra em um país para trabalhar por um período determinado por um contrato, trazendo seus costumes e hábitos, sendo que, após o período de expatriação, retorna a seu país de origem. Portanto a função básica da hospitalidade é estabelecer relações entre pessoas ou grupos ou promover relações já estabelecidas. Atos de hospitalidade conseguem realizar essas ações no curso de trocas, tanto materiais como simbólicas, entre aqueles que oferecem hospitalidade (anfitriões) e aqueles que as recebem (hóspedes) (SELWYN, 2004).

Na próxima seção, apresenta-se a discussão sobre os domínios da hospitalidade e seus componentes, bem como os principais autores que pesquisaram e discutiram sobre o tema. A partir desses construtos, iniciamos a discussão sobre a natureza das relações de hospitalidade nos domínios comercial, social e privado e da gestão da experiência de hospitalidade.

## 1.2 Os domínios da hospitalidade

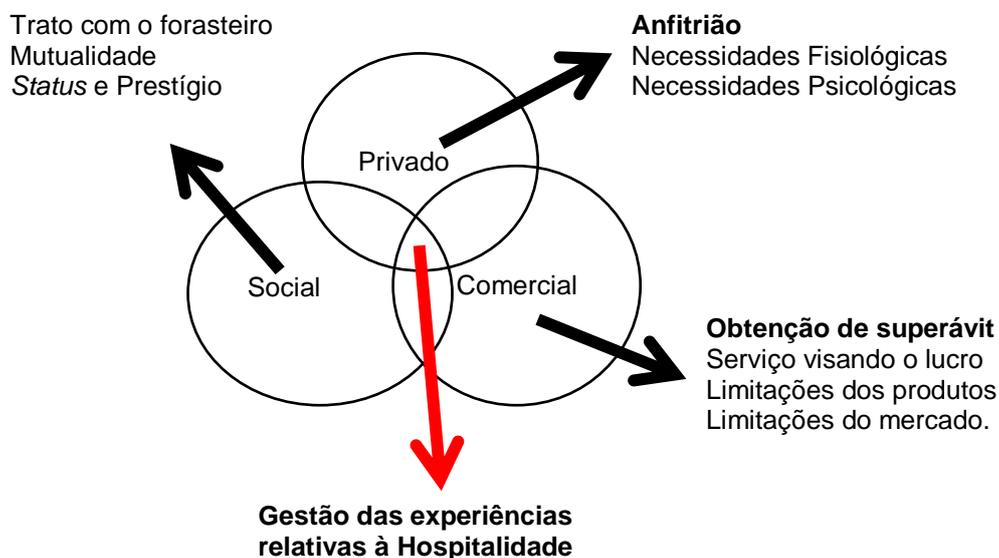
Na seção anterior, a hospitalidade foi definida conforme os autores Burgess (1982), Camargo (2004), Brotherton e Wood (2010), Montandon (2011), Pitt-Rivers (2012), Grassi (2015) e Walker (2017). Nesta seção, a atenção será direcionada para a definição de "gestão da experiência de hospitalidade". Sobre isso, a função básica da hospitalidade é estabelecer relações ou promover e melhorar relações já estabelecidas. Atos de hospitalidade, portanto, consolidam estruturas de relações, afirmadas simbolicamente, ou, no caso do estabelecimento de um novo quadro de relações, são estruturalmente transformadores (SELWYN, 2004),.

Montandon (2011) afirma que, por melhor que alguém seja recebido, e por mais que seja feito para que a estadia desse hóspede seja harmoniosa, confortável e feliz, este permanece sendo um estranho. Sendo assim, em quaisquer destes ambientes, não é possível falar sobre hospitalidade sem que sejam analisadas as relações existentes entre o ambiente social e o hóspede, o qual é inserido num determinado hábito já existente e predominante no local novo, porque a característica de uma comunidade é construída a partir da dinâmica social (LASHLEY, 2007).

Lashley (2004), sobre os fatores da hospitalidade, apresenta as três dimensões ou domínios e cria a definição de gestão da experiência da hospitalidade. Esta gestão ocorre na interseção dos três domínios da hospitalidade, ou seja, nos diferentes atos de hospitalidade que são realizados: a hospitalidade nos domínios social, privado e comercial.

Na Figura 4, demonstram-se os ambientes em que ocorre a hospitalidade, representados pelo diagrama de *Venn*, no qual se observa a intersecção entre os ambientes social, privado e comercial e a gestão das experiências relativas à hospitalidade.

**Figura 4: Domínios relacionados com a Hospitalidade.**



**Fonte:** adaptada de Lashley (2004, p. 6)

O domínio social da hospitalidade considera os cenários sociais em que a hospitalidade e os atos ligados à sua condição ocorrem juntamente com os impactos de forças sociais sobre a produção e o consumo de alimentos, bebidas e acomodação (LASHLEY, 2004). King (1995) observa que, em tempos e lugares em que as viagens floresciam, alguma provisão além daquela fornecida pelos anfitriões individuais tinha que ser feita para o bem-estar dos viajantes. No mundo antigo, no Império Romano e no Oriente Próximo, viajantes, principalmente administradores, militares, mensageiros ou comerciantes e fazendeiros que transportavam mercadorias, recebiam instalações mantidas pelos nomeados do governo. O propósito de tais acomodações era facilitar a administração governamental e o comércio, em vez de proporcionar conforto.

Uma vertente rica no estudo da hospitalidade diz respeito ao tratamento de estranhos. Segundo Lashley (2000), em todos os relatos sociais antropológicos e históricos das sociedades tradicionais, há uma forte ênfase na importância da hospitalidade. De acordo com essa teoria, as crenças sobre hospitalidade e as obrigações sociais para com os outros ficam focadas em pontos de vista e visões sobre a natureza da sociedade e sobre a ordem natural das coisas. Assim, qualquer falha em se agir apropriadamente com um estranho será punida com uma condenação social.

Porém, como observa Lashley (2008), as obrigações e regras quanto a ser hospitaleiro com estranhos podem mudar ao longo do tempo, particularmente quando uma sociedade se sente ameaçada, à medida que aumenta o contato com estranhos/estrangeiros ou quando os benefícios e custos do turismo são suportados de forma desigual por meio de uma comunidade ou sociedade. Desta forma, segundo Lynch *et al.* (2011), uma dimensão importante deste tema é a ideia de a hospitalidade pode ser uma forma de controlar o "outro" ou "o estranho", isto é,, manter o controle de pessoas que são essencialmente estranhas a um ambiente físico, econômico e social em particular. A definição da hospitalidade, desta maneira, destaca a forma pela qual hospitalidade atua como um poderoso mecanismo mediador de controle social.

Sobre a dimensão do domínio privado da hospitalidade, este é o espaço em que as questões associadas à oferta de alimentos, bebidas e acomodação no lar, bem como o relacionamento entre anfitrião e sua família e o hóspede, são associadas (LASHLEY, 2004).

King (1995) coloca que viajar, em tempos antigos, era extremamente perigoso, e ficar sem abrigo para a noite poderia significar a morte pela exposição aos elementos naturais ou aos animais selvagens, ou ainda, significaria estar exposto a roubo e assassinato pelas mãos de ladrões e assassinos. Muitas sociedades desenvolveram uma ética de hospitalidade para permitir um grau de segurança aos viajantes; sem isso, não poderia haver viagens nem comércio. Assim, a hospitalidade não era meramente a provisão de abrigo e comida - a satisfação da necessidade fisiológica, com algum grau de segurança. Havia o conforto psicológico da garantia de que o anfitrião estava ligado a um código de hospitalidade que assegurava que um hóspede em sua casa não seria roubado ou sofreria danos corporais. Ao mesmo tempo, o hóspede tinha a obrigação de não causar danos ao anfitrião.

De acordo com Lashley (2000), entreter os convidados em ambientes privados permite um desempenho social que pode atender, exceder ou falhar em perceber normas compartilhadas sobre hospitalidade e o tratamento dispensado aos hóspedes. Telfer (2000) ainda sugere que o comportamento verdadeiramente hospitaleiro é motivado por necessidades genuínas de agradar e cuidar dos outros, e não deve ser praticado para impressionar deliberadamente o hóspede ou para atender a expectativa de pagamento.

O domínio comercial da hospitalidade diz respeito à oferta desta enquanto atividade econômica e inclui as atividades dos setores tanto privado quanto público. A provisão comercial de hospitalidade ocorre na maioria das sociedades ocidentais em um contexto no qual a hospitalidade não ocupa uma posição central no sistema de valores (LASHLEY, 2000).

No relacionamento comercial existe a figura do cliente, o qual tem a liberdade que no ambiente familiar não seria possível. Onde quer que haja uma necessidade e um número suficiente de indivíduos com dinheiro, é inevitável que o comércio se desenvolva. Desde a época dos gregos até as estalagens coloniais ou ordinárias das colônias americanas, as viagens eram difíceis e as instalações públicas dos viajantes forneciam apenas as acomodações mais rudimentares (KING, 1995). Daí ocorreu o nascimento natural de uma troca comercial e acordos de negócios na provisão de acomodações, comida e abrigo seguro para quem pudesse pagar.

O'Gorman (2007) nota que a escavação de Pompeia forneceu uma visão extraordinariamente detalhada da indústria de hospitalidade comercial de uma cidade no auge do Império Romano. Pompeia é importante para o exame da indústria da hospitalidade comercial romana, pois era um enorme centro de comércio e entretenimento no mundo romano, e a hospitalidade comercial existia de forma altamente organizada. Quatro principais categorias de antigos estabelecimentos comerciais romanos de hospitalidade foram definidas: *hospitia*, *stabulae*, *tabernae* e *popinae*. Em resumo: *tabernae* e *popinae* não tinham instalações para hóspedes durante a noite, enquanto *hospitiae* e *stabulae* usualmente tinham. A *hospitia*, normalmente, era maior que as *estabulas* e uma *estabula* teria acomodação para manter os animais e os hóspedes.

No contexto do domínio comercial da hospitalidade, o hóspede é livre para usar as estruturas oferecidas por causa do dinheiro que paga, e o anfitrião tem a obrigação de oferecer o melhor serviço que atenda às suas necessidades e expectativas (THIO, 2005). Dessa forma, segundo King (1995), a hospitalidade domínio comercial é um tipo específico de relacionamento entre um anfitrião e um hóspede, no qual o primeiro compreende o que dará prazer ao segundo, e aumentará seu conforto e bem-estar em uma oferta generosa e sem falhas.

O objetivo final de servir o hóspede satisfatoriamente gerará retorno de satisfação, ao mesmo tempo em que proporcionará um lucro para o anfitrião

(LASHLEY, 2000). Entretanto, não há obrigação da parte do hóspede em devolver a hospitalidade ao anfitrião, nem de repetir a visita, porque a decisão sobre onde e quando ficar, onde comer ou beber, por exemplo, é sempre do hóspede (LOCKWOOD; JONES, 2000).

Segundo King (1995), os rituais sociais associados ao processo de hospitalidade também são esperados na hospitalidade comercial. Os hóspedes esperam uma saudação e uma recepção, bem como agradecimentos e um reconhecimento na partida. Quando esses rituais não são realizados, identifica-se a falta hospitalidade e os hóspedes podem ficar insatisfeitos. Por outro lado, em um cenário comercial, há a necessidade de lidar efetivamente com o hóspede que não se comporta de acordo com as regras sociais, seja por ignorância, circunstâncias ou engano. Dessa forma, a organização anfitriã deve proteger seus processos de serviço de interrupções, seus outros hóspedes e funcionários de danos e seus negócios de perdas. Quando o hóspede é inconveniente por ignorância ou circunstância, o anfitrião deve intervir de uma maneira que não o antagonize ou ameace, nem perturbe outros hóspedes. Isso requer treinamento em relações com os hóspedes e comunicação.

As relações de hospitalidade se notam em vários locais e setores. “Seja em casa, na rua, na raça, nas repartições públicas, no ambiente de trabalho, e mesmo em meios virtuais, o ritual começa com um convite ou como um pedido de acolhimento” (CAMARGO, 2015, p. 56). Wada e Moretti (2014, p. 97) complementam a premissa, alegando que “o desenvolvimento da capacidade de oferecer hospitalidade e não de simplesmente servir, assumindo plenamente o papel de anfitrião, traz luz a um dos caminhos possíveis para que as organizações incorporem de forma estratégica a hospitalidade como um diferencial”.

Lashley (2000) considera que os aspectos sociais da hospitalidade envolvem a hospitalidade privada, enquanto King (1995) e Brotherton (1999) consideram que a hospitalidade privada/doméstica inclui as atividades sociais. Assim, King e Brotherton distinguem a hospitalidade apenas em duas atividades, a saber: hospitalidade privada/doméstica e hospitalidade pública/comercial. Dessa mesma forma, Lockwood e Jones (2000) distinguem a hospitalidade social/privada e a hospitalidade comercial em algumas características, como mostrado no Quadro 2.

**Quadro 2: Comparação entre a hospitalidade social/privada e a hospitalidade comercial**

<b>Hospitalidade social/privada</b>	<b>Hospitalidade comercial</b>
1. Objetivada pela oferta	1. Objetivada pela demanda
2. Ocasional	2. Contínuo
3. Pequena escala	3. Grande escala
4. Auto administrado	4. Administrado por outros
5. Instalações não dedicadas	5. Instalações dedicadas
6. Experiência Única	6. Experiência repetível
7. Atividade personalizada	7. Economias de escala/padronização
8. Experiência social	8. Experiência de serviço
9. Sem fins lucrativos	9. Sustentabilidade financeira

**Fonte:** adaptado de Lockwood e Jones (2000)

### 1.3 Gestão das experiências relativas à Hospitalidade

Para Lashley (2000), as organizações, sejam do setor de hospitalidade ou do setor de serviços, não podem mudar o domínio social da hospitalidade, nem executar suas operações como no domínio privado. Entretanto, essas organizações podem ser mais capazes de construir uma comunidade de clientes mais robusta e leal, se entenderem melhor a hospitalidade nesses domínios. A partir daí, a questão central da gestão das experiências relativas à hospitalidade é a construção de relacionamentos entre o anfitrião e o hóspede.

No pensamento de Hemmington (2007), as principais dimensões da hospitalidade como experiência comercial ou experiência de serviço são: a) o relacionamento entre anfitrião e hóspede, b) generosidade, teatro e desempenho, c) muitas pequenas surpresas e d) segurança. Por meio de uma compreensão mais abrangente daquilo que se chama de hospitalidade e atos hospitaleiro, as organizações são mais capazes de reconhecer as experiências emocionais envolvidas e garantir que a prática de gestão se concentre em sua produção. Portanto, a gestão diz respeito à construção de experiências relativas à hospitalidade, como proposto por Lashley (2000) no seu diagrama de *Venn*.

As experiências fazem parte do comportamento do hóspede e estão relacionadas às emoções, fantasias e percepções (CETIN; DINCER, 2014). Para os autores, as experiências são pessoais e excepcionais e abrangem a percepção e a participação dos hóspedes, envolvendo-os emocionalmente. Além disso, essas experiências são compartilhadas com os outros e são lembradas por um tempo.

Lugosi (2008) afirma que o momento da interação entre o anfitrião e o hóspede é parte fundamental da experiência relacionada à hospitalidade. Para o autor, as ofertas de comida, bebida, abrigo e entretenimento estão ligadas às transações social, comercial e privada.

Ao receber uma autêntica experiência de hospitalidade, o hóspede se sente querido e bem-vindo, relação que é diferente de ser acolhido como um cliente a ser cobrado pelos serviços prestados, fenômeno que expande a noção de hospitalidade (LASHLEY, 2004).

Logo, é fundamental, para a compreensão do termo hospitalidade, o entendimento do relacionamento construído entre hóspede e anfitrião, sendo necessário que o hóspede perceba que o anfitrião está sendo hospitaleiro. Assim, depois da oferta comercial da hospitalidade, que proporciona apenas um rumo para a exploração e para o estabelecimento de uma relação, a teoria do domínio social contribui para situar os estudos da hospitalidade e seus elementos em um contexto mais abrangente. A expansão do estudo sobre hospitalidade ocorre devido à generosidade esperada do hospitaleiro, sendo que o domínio privado é importante para o estabelecimento da mutualidade e reciprocidade entre anfitrião e hóspede (LASHLEY, 2004). Dessa forma a gestão da experiência de hospitalidade pode ser estabelecida entre o anfitrião organizacional e o hóspede.

Demonstrados os principais elementos dos domínios da hospitalidade (social, privado e comercial) e da gestão da experiência da hospitalidade, inicia-se, na próxima seção, a fundamentação teórica e a discussão de um tópico importante para o desenvolvimento da pesquisa, o anfitrião.

#### **1.4 O Anfitrião**

Após a apresentação dos elementos da hospitalidade, como a provisão de comida, bebida e alojamento para os hóspedes, tipicamente, existe um “doador” ou anfitrião que fornece esses itens em sua própria casa. É bastante relevante o fato de que o anfitrião está compartilhando seu próprio sustento com seus hóspedes. A ideia central do conceito continua a ser o compartilhamento da provisão pessoal com os

outros. Ao fazer isso, o anfitrião aceita a responsabilidade pelo bem-estar geral de seus hóspedes (TELFER, 1995).

O anfitrião é aquele que está sempre atento aos anseios e necessidades do hóspede, garantindo que nada lhe falte, enchendo novamente os copos vazios e oferecendo ajuda. Com isso, o anfitrião não dá tempo ao hóspede de o solicitar. Lashley (2004, p. 56) define algumas das habilidades para ser um bom anfitrião:

Ser um bom anfitrião envolve habilidades, assim como empenho. Algumas dessas habilidades, como as tarefas de um anfitrião, são *clichês*: por exemplo, um bom anfitrião pode impedir que algum argumento polêmico vire briga. Caso deseje uma fórmula geral para essas habilidades, pode ser essa: os bons anfitriões são bons pelo fato de deixarem seus hóspedes felizes. Em outras palavras, eles sabem o que agradará os seus hóspedes e são capazes de fazer isso.

Para Telfer (1995), ser um bom anfitrião envolve habilidades e esforço. Um bom anfitrião é hábil em fazer seus convidados felizes. Em outras palavras, ele sabe o que vai agradá-los e é capaz de proporcionar o que necessitam. Telfer (2000) nos lembra que as qualidades de um bom anfitrião incluem os seguintes pontos:

- O desejo de agradar os outros, decorrente da simpatia geral e da benevolência ou da afeição por uma determinada pessoa, preocupação ou compaixão.
- O desejo de conhecer a necessidade de outro.
- Um desejo de entreter os amigos ou ajudar os que estão em apuros.
- Um desejo de ter companhia ou fazer amigos.
- O desejo pelos prazeres do entretenimento - o que podemos chamar de desejo de entreter como um passatempo.

As leis da hospitalidade regulam as leis sociais, e as relações interpessoais exigem o ritual da hospitalidade para que se chegue a um bom termo. Por exemplo, ao solicitar uma informação, o hóspede se coloca diante de seu anfitrião, utilizando expressões de boa educação, como “por favor” (CAMARGO, 2015).

Pitt-Rivers (2012) descreve que a lei básica da boa hospitalidade consiste na prática daquele que recebe (o anfitrião) de honrar aquele que é recebido (o hóspede), devendo o primeiro servir ao segundo o que tem de melhor em sua casa: alimentos, bebidas e eventualmente abrigo. A fórmula para ser um bom anfitrião é deixar seu

hóspede feliz. Telfer (2004, p. 56) complementa que o bom anfitrião deve ter habilidades e se empenhar em tarefas como proteger seu hóspede, enquanto este estiver sob sua responsabilidade, e não permitir que nada lhe falte. Blain e Lashley (2014) argumentam que, para que a hospitalidade seja genuinamente dada, o anfitrião deve, voluntariamente, desanuviar tanto a mente como o coração, e voltar à sua própria experiência e descobrir que os melhores anfitriões dão a preciosa liberdade de ir e vir aos hóspedes em seus termos.

Até aqui esta seção se refere ao anfitrião e às suas responsabilidades, relacionadas por Telfer (2004), Lashley (2004) e Camargo (2004). De acordo com esses autores, o anfitrião é aquele que atende aos anseios do hóspede, observando-se que o expatriado é tratado como hóspede no país em que foi designado a trabalhar.

Muitos autores apontam para a importância de se desempenhar um bom papel de anfitrião (FLORKOWSKI; FOGEL, 1999; CARRAHER; SULLIVAN; CROCITTO, 2008) para o sucesso ou fracasso do processo de expatriação. Neste sentido, pode-se afirmar que, em um processo de expatriação, dois “anfitriões” possuem um papel relevante no processo: a organização por meio do seu Departamento de Recursos Humanos e o Cidadãos do País Anfitrião ou HCN (*Host Country Nationals*).

O Departamento de Recursos Humanos da empresa que recebe o expatriado é o anfitrião natural, assim sendo responsável por este e sua família durante o período de vigência do contrato, Cabe ao departamento zelar pelo bem-estar dos expatriados, dando-lhes segurança, oferecendo moradia e auxiliando-os nas tarefas como: locação de residência e de carro, escola para os filhos, regularização de toda a documentação necessária para que o expatriado obtenha a autorização para trabalhar no país, e até orientações sobre os lugares que podem frequentar (KRAIMER; WAYNE; JAWORSKI, 2001).

O país anfitrião, na figura do HCN, deve prestar suporte ao expatriado. Assim, o apoio nesta fase refere-se àquele proporcionado pelos subordinados e colegas locais no trabalho, e ao apoio da comunidade local nas interações diárias de expatriados com os HCNs fora do ambiente de trabalho. No entanto, é importante salientar que preconceitos contra um grupo particular têm implicações importantes nas organizações e impacto na facilitação ou inibição de comportamentos cooperativos e de apoio para um recém-chegado. Em um contexto de expatriação, os expatriados aprenderão os comportamentos locais apropriados, por meio de suas interações e

observações de HCNs. As interações com HCNs facilitam o ajuste de expatriados, e os contatos e trocas sociais também podem ser vinculados a atribuições estrangeiras bem-sucedidas de maneira mais geral (ABDUL MALEK; BUDHWAR; REICHE, 2015). Salienta-se aqui a importância das leis e regras da hospitalidade para o convívio social.

Outro elemento importante do país anfitrião no processo de expatriação é o mentor. Os mentores do país anfitrião (mentor anfitrião) são HCNs (*Host Country Nationals*) que têm conhecimento sobre o estilo de vida e a cultura do país anfitrião, elementos que poderiam ajudar os expatriados a se adaptarem (ZHUANG; WU; WEN, 2013). Segundo Harvey *et al.* (1999), o nível do compromisso de um mentor pode ser dividido em três categorias: 1) profissional - o relacionamento de um gerente e subordinados; 2) relacional - o relacionamento de um gerente e outros na organização que não estão diretamente sob a cadeia de comando do gerente, mas que poderiam se beneficiar da experiência/especialidade do gerente; e 3) pessoal - um vínculo pessoal que vai além dos requisitos organizacionais formais e é ampliado por uma dimensão informal. O apoio no país anfitrião é necessário, no mínimo, tanto no que diz respeito ao ajuste da família quanto ao ajuste de expatriados no local de trabalho, uma vez que já se verificou que o ajuste da família ocorre mais lentamente e requer mais apoio do país anfitrião.

Algumas organizações multinacionais também contratam empresas especializadas para realizar estas tarefas de acolhimento (SUUTARI; BURCH, 2001). Estas providências são essenciais para que o expatriado e sua família consigam superar os estágios de adaptação ao novo ambiente a que está sendo submetido (GUPTA; BANERJEE; GAUR, 2012; COLE; NESBETH, 2014). Nesta dissertação, denominaremos a empresa que recebe o expatriado de empresa anfitriã.

Uma vez conceituada a hospitalidade e a gestão das experiências relativas à hospitalidade e apresentada a importância do anfitrião e seu papel em um contexto de expatriação, o próximo capítulo examina a Expatriação e seu papel na globalização, no trabalho e a carreira do expatriado, além da família e seu papel na expatriação.

## 2. EXPATRIAÇÃO

Neste capítulo, são abordados a expatriação, a família, o trabalho e a carreira, globalização e as relações nos ambientes de trabalho e familiar. Por fim, é estabelecido um elo entre os mesmos elementos, de forma a contribuir para o desenvolvimento geral deste trabalho de pesquisa, cujo objetivo é investigar o papel da Hospitalidade, tratada no capítulo anterior, nas relações entre trabalho e família em um contexto de expatriação.

### 2.1 Apresentação da Expatriação

Interpretada como eficiente para conduzir os negócios internacionais, a expatriação tornou-se imprescindível para as empresas multinacionais. Os funcionários dessas empresas, com experiência internacional, têm funções importantes, como difundir a cultura da empresa para suas filiais, pesquisar e estudar novos mercados de trabalho, novos desenvolvimentos e novas tecnologias (KRAIMER; WAYNE; JAWORSKI, 2001; CARRAHER; SULLIVAN; CROCITTO, 2008; COLE; NESBETH, 2014). Devido aos atraentes mercados nos países em desenvolvimento e aos baixos salários que estes oferecem, várias empresas multinacionais investem em funcionários expatriados. O modelo de expatriação utilizado atualmente torna o empregado com experiência internacional uma peça-chave para o crescimento das organizações, bem como em um elemento importante para a divulgação de normas e tecnologias (FREITAS, 2010)

A palavra expatriado vem do vocabulário do exílio, sendo, em hebraico, *galut* e, assim como o termo migração, *exiles*, é o vocábulo antigo de muitas línguas europeias. Na Espanha, a palavra exílio passou a ser usada somente no século XX, como *destierro*, que quer dizer desenraizar-se, numa referência à perda da terra natal (BURKE, 2017).

Não há separação de gênero masculino ou feminino para o termo em português, sendo denominados apenas como expatriados. De acordo com a

*Brookfield Global Relocations Service* (2015), no mundo, temos, aproximadamente, 3,7 milhões de expatriados. As mulheres representam 19% do número de expatriados no mundo. No Brasil, o número de mulheres expatriadas é inferior a 5% em relação ao número de homens na mesma condição. Em 2017, o número de expatriados brasileiros enviados para o exterior acompanhados de seus cônjuges representava 71% do total.

Debatendo o conceito da expatriação no mundo corporativo, Dutra (2002) observa que esta é uma prática realizada pelo funcionário durante um período determinado em um país diferente daquele que o contratou para trabalhar. Shephard (1996) debate o tema sob a perspectiva da importância de se mapear e desenvolver continuamente as competências para que a empresa obtenha sucesso em uma economia global. Assim, o autor define o expatriado como aquele que não é cidadão do país em que se encontra trabalhando ou que deverá atuar por um período determinado em um país que não é aquele que o contratou para trabalhar.

Entende-se que o termo expatriação não tenha um conceito único e universal. No Quadro 3, elaborado por Gallon (2015) são apresentados os tipos de expatriados, de acordo com a definição de cada autor.

**Quadro 3: Os tipos de Expatriados e seus principais autores**

Tipos de expatriados	Características	Autores
Expatriado	Empregado enviado por uma empresa para trabalhar em outro país.	Dutra (2002), Caligiuri (2000) e (Shephard, 1996).
Expatriado Brasileiro	Empregado contratado no Brasil para prestar serviço no exterior por um período maior que 90 dias.	Lei nº 11.962/09
Repatriado	Expatriado que retorna à empresa matriz.	Gallon e Antunes (2017)
Impatriado	Empregado de uma subsidiária que trabalha em missões temporárias na matriz da empresa.	Harvey, Ralston e Napier (2000)
Flexpatriado	Empregado que circula entre países, em estadas de curta duração e não é acompanhado pela família a fim de responder às necessidades de flexibilidade da empresa.	Rego e Cunha (2009)
Cidadão do Mundo	Empregado que transita por diversos países, se adapta facilmente a outros hábitos e já perdeu a identidade de cidadão de um único país.	Bohlander, Snell e Sherman (2003)
Executivo transnacional	Empregado que conhece e aprecia costumes variados e tem, por competência, facilidade de transitar rotineiramente por diversos países durante sua carreira profissional.	Tanure, Evans e Pucik (2007)
Patriado	Empregado que retorna para a empresa depois de uma sequência de múltiplas realocações.	Harvey e Novicevic (2006)

**Fonte:** adaptado de Gallon (2015, p.5)

Os diversos conceitos de missões internacionais surgem em função do trabalho e advêm como uma demanda para englobar um amplo processo, tomando maiores dimensões em função de sua importância dentro das estratégias das empresas. Gallon e Antunes (2017) apresentam as configurações de expatriados, mostrando-nos o repatriado como um funcionário que, após o cumprimento de seu contrato como expatriado, retorna para a empresa que o contratou em seu país de origem. O processo de repatriação envolve a renegociação e a readaptação do funcionário, como reconstrução das redes de profissionais da empresa. Tanure (2007) nos apresenta a trajetória dos profissionais com experiência internacional, como carreiras que não têm fronteiras, porque os indivíduos, também conhecidos como cidadãos do mundo, deslocam-se de uma empresa para outra. O intuito desses trabalhadores é buscar melhores oportunidades e desenvolvimento profissional, gerando-se, assim, o aumento desse tipo de expatriado. Harvey e Novicevic (2006) apresentam o termo *patriação*, que designa a reinserção do funcionário após uma sequência múltipla de deslocamentos em empresas como expatriado, com o objetivo de apreender as peculiaridades de cada subsidiária, a fim de obter vasto conhecimento sobre o mercado externo e trazê-lo para a matriz. Portanto, entende-se que o conceito de expatriação pode variar de acordo com a legislação de cada país.

Tendo sido conhecida a expatriação, na próxima seção, é apresentada a influência da globalização para os expatriados. A multinacionalização das empresas, como uma consequência da globalização, traz, para os expatriados, uma opção de investimento na carreira.

## **2.2 Os expatriados e a Globalização**

A globalização é um termo que descreve o processo que intensifica a integração econômica e política internacional e é um fator importante que influencia organizações que competem por clientes com altas expectativas de desempenho, qualidade e baixo custo. Esse fenômeno ocorre porque a economia da globalização permitiu que as organizações competissem em um nível internacional. Além das zonas de livre comércio, outras forças que facilitam a globalização incluem redução

de mão de obra e custos de produção em países subdesenvolvidos, aumento da demanda por produtos semelhantes entre culturas (por exemplo, telefones celulares), redução dos custos globais de transporte, avanços tecnológicos (por exemplo, a internet) e padrões internacionalmente reconhecidos, como a ISO 9000. Como resultado, um número sem precedentes de organizações aumentou o foco internacional de seus negócios (FRIEDMAN, 2007).

Por ser um fenômeno de caráter mundial, para Corazza (1997), a compreensão da globalização se posiciona em duas visões: de um lado tem-se a exigência de se aceitarem as mudanças e se colocar em prática as políticas adequadas a esse mundo sem fronteiras e, com isso, explicar a natureza das mudanças para justificar políticas indefensáveis. Por outro lado, há um esforço para negar a realidade deste fenômeno chamado globalização, como se o modo de operar o capitalismo internacional não tivesse mudado. Nessa linha, tem-se que tudo o que está ocorrendo é a renovação dentro de uma continuidade, na qual não há nada de novo, mas que provoca um mal para a economia local. Santos (2006, p. 228) completa esta definição sobre o debate da globalização do espaço e escreve que:

A ordem trazida pelos vetores da hegemonia cria, localmente, desordem, não apenas porque conduz a mudanças funcionais e estruturais, mas, sobretudo, porque essa ordem não é portadora de um sentido, já que o seu objetivo o mercado global é uma autorreferência, sua finalidade sendo o próprio mercado global. Nesse sentido, a globalização, em seu estágio atual, é uma globalização perversa para a maioria da Humanidade.

Por outro lado, a multinacionalização traz a discussão da queda de barreiras entre as nações, nas quais os espaços estão sendo constantemente recriados e as empresas buscam se adaptar a estas transformações e a este novo mundo de integrações sociais, econômicas e culturais. Portanto, a globalização permite às empresas a possibilidade de se expandirem, por meio das exportações e, para tanto, são necessários investimentos na qualidade de seus produtos e em contratação de pessoal qualificado para um melhor desenvolvimento das relações comerciais e respectivas transações. Isso significa que as empresas necessitam internacionalizar sua gestão e capacitar melhor seus profissionais, além de melhorar seu repertório de conhecimentos para desenvolver projetos, produtos e mercados. Por outro lado, “expatriar alguns profissionais, passou a ser uma necessidade das grandes

corporações, porque o expatriado se torna uma pessoa com visão diferenciada, devido ao conhecimento de outros costumes e mercado” (BURKE, 2017, p.125).

O profissional com essa visão tem grande importância na nova estrutura da empresa para tomada de decisões, porém, os custos elevados sobre este processo, e os riscos que envolvem este investimento, são aqueles enfrentados em todos os processos de expatriação. Estas ações vêm chamando a atenção dos especialistas em recursos humanos internacionais, pois a seleção do expatriado envolve analisar algumas características importantes, como dinamismo, equilíbrio emocional e adaptabilidade (FREITAS, 2010).

Para Pereira (2005), o expatriado, quando enviado a outro país, tem entre os principais encargos a divulgação da cultura da empresa, os desenvolvimentos tecnológicos e de novos mercados. O sucesso na escolha do expatriado está diretamente ligado à seleção, bem como à adaptabilidade de sua família aos novos ambientes. A expatriação agrega experiências ao ser humano, transformando-o em um novo profissional, sendo possível até que o expatriado deixe de ser compatível com a organização (GALLON, 2015).

Para Gregersen (1999), as principais razões pelas quais as companhias enviam expatriados para tarefas internacionais são: (1) abrir novos mercados; (2) facilitar uma fusão ou aquisição; (3) instalar novas tecnologias e sistemas; (4) aumentar a participação de mercado (*market share*) ou impedir que competidores o façam; (5) desenvolver visão de longo prazo de negócios em países estrangeiros; (6) transferir conhecimento para profissionais locais; (7) aprender e gerar ideias inovadoras; e (8) desenvolver habilidades de liderança global.

As motivações estratégicas das companhias que levam as organizações a enviarem os expatriados ao exterior são definidas, em geral, em função de três objetivos complementares: (1) buscar o entendimento das necessidades do mercado local, para que possa ser criada a diferenciação nos produtos para atender às preferências dos clientes e às características do setor, bem como promover eventuais mudanças no ambiente de mercado no qual irão operar, denominado resposta local; (2) alavancar as oportunidades de diferentes fatores da produção nacional, buscando economias de escala, compartilhamento de custos e investimentos por meio de diferentes mercados e unidades de negócios, denominado integração global; e (3) desenvolver, na organização, o intercâmbio das diferentes unidades (centrais ou

subsidiárias), para que aprendam e troquem entre si inovações e sistemas de gestão e processos, denominados aprendizado e inovação (BARTLETT, 1992).

Para Freitas (2010), a movimentação intensa de pessoas, acelerada pela economia, coloca profissionais altamente qualificados como elementos fundamentais nessa consolidação. Destituir-se de seus hábitos locais não é uma barreira muito simples para ser vencida, especificamente quando o cônjuge e os filhos que acompanham o expatriado não têm maturidade suficiente e não estão preparados para tal mudança.

As empresas multinacionais tornam-se vulneráveis quando o assunto é expatriação, sendo o processo de adaptação do expatriado e de sua família, especialmente do cônjuge, a maior dificuldade enfrentada (CALIGIURI et al., 1998; SHAFFER; HARRISON, 1998; BLACK, 1991). As empresas têm seu processo de expatriação simplificado quando restringem os compromissos apenas com o profissional e sua missão no país de destino, deixando de lado a adaptação da família (PEREIRA, 2005).

Segundo Pereira (2005), o ajustamento do cônjuge do expatriado tem sido considerado de grande relevância, bem como o ajustamento dos filhos e do próprio funcionário. A adaptação pode ser caracterizada em quatro estágios, que têm uma ligação direta com o sucesso da jornada no exterior e também com a estratégia das empresas no processo de internacionalização, como pode ser visto no Quadro 4.

**Quadro 4: Os estágios de ajustamento do expatriado.**

Estágios	Definição
Estágio de Lua de mel	Nesta fase, o expatriado e sua família, usualmente, estão excitados com todas as coisas novas oferecidas no novo país; esta fase dura entre duas semanas e alguns meses.
Estágio de choque	Nesta fase, também chamada de fase da desilusão, a família começa a se sentir desconfortável com a vida diária no novo país; esta fase dura, em geral, de três a nove meses.
Estágio de ajustamento	É o período no qual os membros da família do expatriado se sentem confortáveis, passando a entender melhor o comportamento das pessoas. Esta fase dura entre o sexto e o décimo segundo mês.
Estágio de entusiasmo	Os indivíduos passam a gostar das rotinas diárias; este estágio ocorrerá após o décimo mês.

**Fonte:** adaptado de Pereira (2005)

Para Freitas (2010), a falta de procedimentos, em muitas empresas, conduzem à tomada de decisões sem informações suficientes que garantam ao expatriado um

nível de confiança. Um expatriado que permanece na empresa, mas com problemas de adaptação, traz custos para a organização e para si próprio. Com isso, o processo de seleção passa a ter enorme importância nas estratégias empresariais. A seleção de uma pessoa deve considerar traços próprios da “personalidade do candidato, mas também verificar sua disponibilidade, flexibilidade e abertura para aprender novas formas de lidar com o ambiente de negócios, uma vez que os cidadãos expatriados não conseguem se desenvolver sozinhos” (BARBOSA, 2010, p. 5). Estes traços são de fundamental importância para que os objetivos da expatriação sejam alcançados. Outro desafio crítico para as empresas, ao recrutarem expatriados, apontados por organismos de comércio internacional, são o ajustamento da família e a resistência dos cônjuges à nova situação (PEREIRA, 2005).

As expatriações apresentam dificuldades, mas evita-se abordá-las com pré-requisitos e soluções prontas. É importante ter uma percepção mais ampla sobre este processo, para poder tratar os diferentes casos de diferentes maneiras e com maior complexidade na abordagem (GALLON, 2015).

O acompanhamento da família é importante para a adaptação do expatriado e fundamental para o sucesso da missão a ser desempenhada (FREITAS, 2010). Apesar disso, Pereira (2005) afirma que o maior impacto enfrentado pelo executivo é a adaptação às rotinas diárias. Embora esta transferência seja benéfica para a empresa num primeiro momento, se mal administrada, poderá causar um problema para o executivo e, em decorrência, para a empresa.

### **2.3 Trabalho e carreira**

Para Kubo e Gouvêa (2012), o trabalho tem sido visto não somente como forma de obter a renda, mas também como atividade que proporciona realização pessoal, *status* social e possibilidade de estabelecer e manter contatos interpessoais entre os outros.

O trabalho e a vida são elementos que se confundem, são elementos utilizados pela humanidade para satisfazer as necessidades primárias do homem, tanto corporal

como de sobrevivência. O homem interage com os recursos naturais a ele disponíveis, a fim de buscar elementos que assegurem a sua existência (SILVA, 2001).

Kubo e Gouvêa (2012) afirmam que a importância do trabalho pode ser avaliada pela constatação da quantidade de horas por dia que as pessoas permanecem nessa atividade. Nesse caso, são relevantes também os dias, meses e anos gastos na preparação para essa atividade e na formação escolar, que dá a capacitação básica para o funcionário exercer as atividades da profissão escolhida. O trabalho passa a ter o seu valor, o que permite ganhar a vida e as formas de atividade social convenientes para assegurar a cada um os meios para sobreviver e as variáveis dos trabalhos e dos valores. Modificam-se então, as maneiras de se produzir, de forma a garantir a dependência ao trabalhador, assegurando seu bem estar social e de sua família (SCHWARTZ, 1996).

Kubo e Gouvêa (2012) evidenciam os resultados e objetivos do trabalho, destacando as seguintes funções: fonte de renda, função intrínseca do trabalho, função interpessoal do trabalho, servir à sociedade pelo trabalho, a ocupação do tempo com o trabalho, obter *status* e prestígio pelo trabalho. Tudo isso torna o trabalho um elemento que se transfere entre as empresas do mesmo grupo. Veloso (2012, p.198) complementa, alegando que “...neste mundo sem fronteiras, onde é necessário o movimento entre organizações, é preciso desenvolver competências e funções transferíveis entre as companhias”. Estas competências são transferidas por valores relativos ao trabalho e suas metas, como princípio orientador na vida das pessoas. Ros (1999) apresenta que valores provêm de grupos e indivíduos que traduzem as necessidades e demandas que experimentam, em conceitos sobre os quais podem se comunicar, expressando-os na linguagem de valores. Essas afirmações são apresentadas no Quadro 5.

**Quadro 5: Valores relativos ao trabalho e os objetivos desejáveis**

<b>Tipo de Valor</b>	<b>Objetivos desejáveis</b>
<b>Poder</b>	<i>Status</i> social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas e recursos (Poder, Autoridade, Riqueza).
<b>Realização</b>	Sucesso pessoal por meio da demonstração de competência de acordo com padrões (Sucesso, Capaz, Ambicioso, Influência).
<b>Hedonismo</b>	Prazer e gratidão sensual para si mesmo (prazer, curtindo a vida).
<b>Estimulação</b>	Excitação, novidade e desafio na vida (ousadia, uma vida variada, uma emocionante vida).
<b>Auto Direção</b>	Pensamento independente e escolha de ação, criando e explorando (Criatividade, Liberdade, Independente, Curioso, Escolhendo Metas Próprias).
<b>Universalismo</b>	Compreensão, apreciação, tolerância e proteção para o bem-estar todas as pessoas e pela natureza ( <i>Broadminded</i> , Sabedoria, Justiça Social, Igualdade, Um

<b>Benevolência</b>	Mundo em Paz, um Mundo de Beleza, União com a Natureza, Proteger o Meio Ambiente).
<b>Tradição</b>	Preservação e melhoria do bem-estar das pessoas com quem se é em contato pessoal frequente (útil, honesto, perdoar, leal, responsável).
<b>Conformidade</b>	Respeito, comprometimento e aceitação dos costumes e ideias que tradicional cultura ou religião fornece (humilde, aceitando minha porção na vida, devoto, respeito por tradição, moderado).
<b>Segurança</b>	Restrição de ações, inclinações e impulsos susceptíveis de perturbar ou prejudicar os outros e violar expectativas ou normas sociais (Polidez, Obediência, Autodisciplina, Homenagem Pais e Anciãos).
	Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e do eu Segurança, Segurança Nacional, Ordem Social, limpeza, reciprocidade de favor).

**Fonte:** ROS (1999, p. 52), tradução livre

Ros (1999) explica que as relações de valor são a suposição de que as ações tomadas na busca de cada tipo de valor têm consequências psicológicas, práticas e sociais, que podem ser contraditórias ou compatíveis com a busca de outros tipos de valores. Entretanto, é com o decorrer do tempo, e com as constantes mudanças, que a modernidade impõe para a sociedade esses valores, que ativam as mudanças de ações no trabalho. Já os objetivos do trabalho em si não demonstram mudanças radicais ao longo do tempo.

Para Amabile (2009), o ambiente de trabalho é, geralmente, definido como um clima social dentro de uma organização, embora todos os fatores que cercam o empregado também possam ser incluídos, tais como normas e práticas de trabalho, integrando as pessoas com as quais se relaciona diariamente. Os ambientes de trabalho têm três subambientes: técnico, humano e organizacional. O subambiente técnico se refere aos métodos de trabalho, aos equipamentos, à infraestrutura tecnológica e a outros elementos físicos. O subambiente humano é conhecido como a maneira de encorajar a interação informal no ambiente de trabalho, combinando a troca de conhecimentos e de ideias. Já o subambiente organizacional, inclui os sistemas, os procedimentos, valores e filosofia (OPPERMAN, 2002).

Segundo Arthur, Khapova e Wilderom (2005), a carreira pode ser definida como a sequência de desdobramento das experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo. As carreiras também podem ser descritas de duas formas fundamentalmente diferentes. Por um lado, há carreiras subjetivas, refletindo o senso individual de carreira e o que o profissional está se tornando. Por outro lado, há carreiras objetivas, refletindo as posições, situações e *status* mais ou menos publicamente observáveis, que servem como marcos para aferir o movimento de uma pessoa pelo meio social (ARTHUR; KHAPOVA; WILDEROM, 2005).

Veloso (2012), investigando a possível relação entre a percepção sobre o desenvolvimento das competências das carreiras inteligentes e a percepção sobre o crescimento profissional nas organizações, mostra que o desafio na gestão de pessoas é conciliar os variados interesses pessoais e seus valores com os objetivos organizacionais. Nesse contexto, a gestão de carreiras é importante para todos os envolvidos, porque as empresas identificam suas responsabilidades e oferecem condições e suporte, aumentando as expectativas entre empresa e funcionário. Diante da queda de barreiras impostas pela globalização, faz-se necessário que o desenvolvimento de competências seja transferível entre as companhias.

Brisco e Hall (2013) destacam que é importante flexibilizar as condições do trabalho e sua organização, como forma de obter melhores condições de atração e retenção de talentos. Também é importante favorecer o desenvolvimento profissional, pois a reorganização do trabalho é o crescimento dos serviços compartilhados. Estes serviços têm o potencial de gerar grandes transformações na forma de organização do trabalho e também de ampliar a complexidade na gestão de pessoas.

## **2.4 Expatriação e desenvolvimento de carreira**

A designação de um expatriado desempenha um papel cada vez mais crítico na execução de estratégias de negócios internacionais das organizações e no desenvolvimento de gerentes globais. A função desses funcionários é representar o interesse da matriz, aumentar os canais de comunicação e atuar como intérpretes entre a matriz e a subsidiária. Os critérios de seleção incluem o grau em que o indivíduo internalizou os valores corporativos para que esses gerentes sejam confiáveis, do ponto de vista da matriz (BONACHE; BREWSTER; SUUTARI, 2001).

A teoria do capital humano prevê que as designações de expatriados são experiências importantes de aprendizado que desenvolvem novos conhecimentos e habilidades. Pesquisas mostram que colocar funcionários em tarefas incomuns ou difíceis, como trabalhar no exterior, geralmente resulta em aprendizado substancial. Além disso, designações de expatriados são pensadas de forma a fornecer uma profundidade de experiência que desenvolve habilidades de liderança, conhecimentos

gerais de negócios internacionais e habilidades técnicas internacionais (BENSON; PATTIE, 2008).

Ainda segundo Benson e Pattie (2008), estudos mostraram que expatriados e repatriados têm expectativas geralmente otimistas quando se trata de perspectivas futuras de carreira dentro de suas organizações. Em uma pesquisa com expatriados dos Estados Unidos, antes da crise que afetou aquele país, a maioria dos profissionais percebeu que uma designação internacional teria um impacto positivo no avanço da carreira subsequente em sua organização tanto atual como em outro lugar. Da mesma forma, em um estudo de expatriados finlandeses, concluiu-se que estes acreditavam que sua experiência internacional seria valorizada em suas organizações e que as designações internacionais ajudariam a promover suas carreiras (BENSON; PATTIE, 2008). Essa percepção se deve ao fato de que a carreira do expatriado, como um bem de capital, é particularmente importante para os expatriados. Essa importância independe dos objetivos de sua designação, sejam de curto/longo prazo ou estratégicos, pois constituem a base de sua empregabilidade. Elementos âncoras de uma carreira, que são um aspecto do “saber porquê”, refletem os valores e interesses de uma pessoa em termos de orientação profissional e, portanto, contribuem para o sucesso dos expatriados tanto na fase de expatriação quanto durante a fase de repatriação (CERDIN; BREWSTER, 2014).

Porém, é reconhecido também que existe um estresse muito grande em uma designação internacional. Segundo Hiltrop e Janssens (1990), as características pessoais desejáveis de gestores expatriados tidos como bem-sucedidos podem ser simplificadas:

...ele ou ela, deveria ter o vigor de um nadador olímpico, a agilidade mental de um Einstein, a habilidade de conversação de um professor de línguas, o distanciamento de um juiz, o tato de um diplomata e a perseverança de um construtor de pirâmides egípcio. E se ele vai medir as exigências de viver e trabalhar em um país estrangeiro, ele também deve ter um sentimento cultural; seus julgamentos morais não devem ser muito rígidos; ele deve ser capaz de se fundir com o ambiente local com facilidade semelhante a um camaleão; e ele não deve mostrar sinais de preconceito” (HILTROP; JANSSENS, 1990, p. 21).

Algumas considerações gerais devem ser levantadas quando se procura uma visão geral dos fatores associados com o desempenho do expatriado. Segundo Hiltrop e Janssens (1990), esses fatores podem ser organizados em três categorias: (1)

características pessoais do expatriado; (2) fatores relacionados às relações entre a subsidiária e a matriz da empresa; e (2) características da família do expatriado.

As características pessoais do expatriado incluem: a) habilidades técnicas – obviamente, o expatriado deve ter o conhecimento técnico e as habilidades necessárias para fazer o trabalho; b) tolerância ao estresse – os expatriados e suas famílias, frequentemente, operam em um ambiente que é altamente estressante; c) flexibilidade – o expatriado que é capaz de encontrar alternativas para seus interesses e atividades tem maior probabilidade de ter sucesso em se adaptar à nova cultura; d) habilidades de comunicação – é importante para o expatriado se relacionar bem com os anfitriões nacionais, tanto no ambiente de negócios quanto no ambiente social. Essas características requerem a capacidade de conviver com as pessoas, a disposição de trabalhar com os outros e, acima de tudo, o respeito pelas crenças religiosas e políticas do país anfitrião. A expatriação bem sucedida também requer a vontade de aprender e usar o idioma local, parte da empatia cultural que deve ser demonstrada. A empatia cultural é a capacidade de entender porque os anfitriões se comportam da maneira que fazem e é importante para se ajustar a um novo ambiente cultural. Com demasiada frequência, problemas de adaptação surgem porque os expatriados são incapazes de enfrentar um novo mundo de padrões culturais, que estão potencialmente em conflito com seus próprios sistemas de valores e hábitos de vida (HILTROP; JANSSENS, 1990; LEE; SUKOCO, 2010; TEMPLER, 2010).

Os fatores relacionados entre a subsidiária e a matriz da empresa faz com que os expatriados, frequentemente, precisem lidar com problemas decorrentes do relacionamento entre a matriz e a subsidiária estrangeira. Em empresas multinacionais, a tarefa dos gerentes expatriados é, predominantemente, implementar os objetivos e políticas que a matriz formula. Esses objetivos e políticas podem entrar em conflito com as necessidades e expectativas da subsidiária. Por exemplo, a matriz pode preferir repatriar os lucros e usar a receita para investir em outra subsidiária ou local. Claramente, essas diferenças de opinião podem criar conflito de papéis para gerentes expatriados. Outro fator que influencia a eficácia da expatriação envolve a chamada “lacuna de informação” entre expatriados e seus colegas em casa. Como a matriz das corporações está fora do país anfitrião, os gerentes das matrizes, geralmente, ignoram a necessidade de se comunicar com seus colegas no exterior. Como resultado, os gerentes expatriados, frequentemente, acabam perdendo

informações sobre atividades importantes na matriz (HILTROP; JANSSENS, 1990; LEE; SUKOCO, 2010; TEMPLER, 2010).

A característica da família do expatriado é um fator importante a ser considerado e diversos trabalhos tratam desse tema (CALIGIURI et al., 1998). Embora as características pessoais sejam importantes, uma variedade de estudos sugere que a adaptabilidade de um expatriado, para ser eficaz em uma subsidiária estrangeira, depende, em grande parte, da felicidade do cônjuge e dos filhos no ambiente externo (BAUER; TAYLOR, 2001).

A vontade do cônjuge de se mudar internacionalmente em períodos de curto ou longo prazo pode ser influenciada por uma gama de variáveis no nível individual. Algumas dessas variáveis são: a) envolvimento no trabalho – cônjuges altamente envolvidos em seu trabalho e carreiras são menos propensos a apoiar a movimentação internacional da carreira do expatriado do que os cônjuges menos envolvidos; b) aventura - a faceta aventureira mostra a predisposição dos cônjuges para experimentar novas culturas, culinárias, viagens e uma ampla variedade sobre a rotina; c) parentes idosos - há evidências de que morar perto de parentes idosos é uma variável muito importante que, provavelmente, influenciará a disposição do cônjuge de se mudar internacionalmente por curtos ou longos períodos de tempo; e d) crianças em casa - pais com filhos em casa podem estar menos dispostos a mudar de país, devido à interrupção das redes sociais das crianças, escola e atividades (KONOPASKE; ROBIE; IVANCEVICH, 2005).

## **2.5 Família**

Segundo Ceverny (2010, p. 81), “a família é a mais antiga forma de sociedade e em seu nome agrupam-se pessoas com os mais diversos interesses e sentimentos”. Sayão (2010, p.8) complementa que família “é o conceito que designa o grupo de pessoas associadas por relações de consanguinidade ou aliança, as quais podem viver sob o mesmo teto ou não”.

O conceito de família se refere àquela formada pelos cônjuges ou companheiros e seus filhos, incluindo-se os parentes de cada cônjuge ou

companheiro. No sentido mais restrito, a família é a comunidade formada pelos pais, podendo ser de matrimônio ou de união estável, e a da filiação (DINIZ, 2010). Segundo Dias (2010, p. 147), “ao direcionar um olhar panorâmico sobre a família, sendo esta uma unidade formada por membros que interagem entre si, e havendo entre eles determinados vínculos, em uma relação nada acontece isoladamente”, então, qualquer coisa que afete um componente, afeta a todos os outros. Para Dias (2010, p. 154), “a família é o elemento mais forte, seguro e estruturante da personalidade de seus membros”. Portanto, as relações bidirecionais do trabalho e da família são fortes e influentes e permitem o equilíbrio, porém, sua falta pode causar também conflitos na relação.

Segundo Sayão (2010), o local de conservação da família é a casa, antes denominada lar, que advém da palavra lares, que era o nome dado pelos etruscos e antigos romanos aos deuses protetores da família e da casa. Trata-se do ambiente familiar e deve contar com hábitos regulares e amistosos, a fim de permitir a circulação dos afetos e a singularidade de cada um, garantindo, assim, um mínimo de constrangimento entre todos.

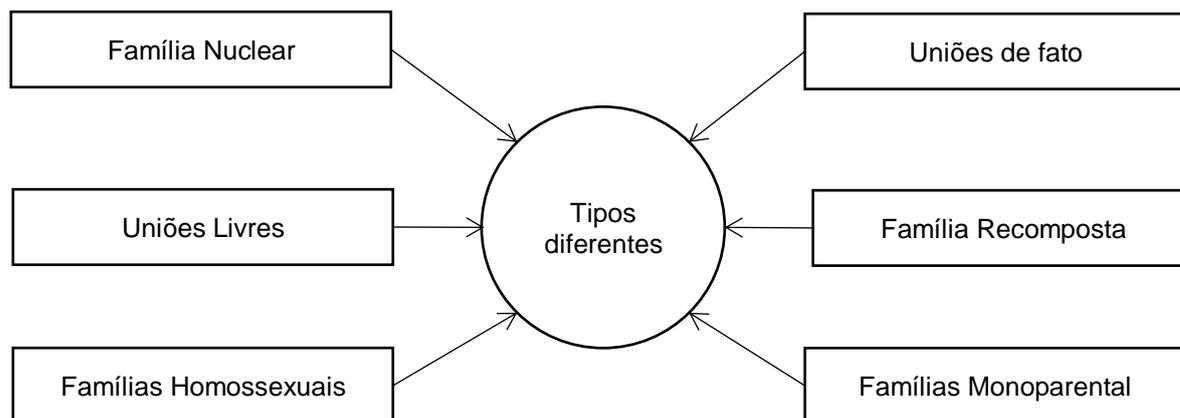
Diante da comunicação familiar, as interações constantes que ocorrem neste ambiente são o que mantém o equilíbrio entre todos e sua falta provoca instabilidades, porque família e indivíduo influenciam-se mutuamente (DIAS, 2011). Portanto, a relação bidirecional entre trabalho e família do expatriado é constantemente influenciada pelos ambientes e pode provocar desequilíbrios, independentemente do modelo de família. Segundo Dias (2011, p. 82), “o modelo tradicional de família está sofrendo alterações e permitindo que apareçam novas formas de organização familiar, tornando-se um fenômeno de caráter global”. Nesta nova organização, a mulher também sai de casa para trabalhar. Essa evolução e mudança permitem a visão do modelo atual sem excluir a família.

Com a evolução da sociedade e, por consequência, da legislação, é possível falar de diversas estruturas familiares, diferentes da tradicionalmente conhecida entre homem e mulher. A partir da constituição de 1988, passou-se a reconhecer outras formas de família (DINIZ, 2010).

“Foram os fatores econômicos, políticos, sociais, culturais, demográficos e tecnológicos que contribuíram de forma decisiva para as alterações na estrutura e dinâmica familiar” (DIAS, 2011, p.142). A configuração da família vem se modificando

ao longo do tempo quanto a sua estrutura, sua dinâmica, a organização interna e o tamanho, pois houve a diminuição no número de filhos e mais pessoas vivem sós. Na Figura 3, demonstram-se as novas configurações e novos modelos de família.

**Figura 5: Modelos de Família**



Fonte: Dias (2011, p.142)

Relacionando os conceitos apresentados na Figura 3, apresentam-se os conceitos para cada um dos tipos de modelos de família.

A família nuclear, constituída por dois adultos de sexos diferentes, os filhos são biológicos ou adotados, as uniões de fato, trata-se de uma realidade semelhante ao casamento. No entanto, esses arranjos não implicam na existência de qualquer tipo de contrato escrito, sendo que as uniões livres não são muito diferentes das uniões de fato. Nestas, nunca está presente a ideia de formar a família por contratos, sendo que as famílias recompostas são constituídas por novos laços conjugais após divórcios ou separações. As famílias monoparentais são compostas pela mãe ou pelo pai e os filhos, são famílias frutos do divórcio, viuvez ou da própria opção dos progenitores; as famílias homossexuais são constituídas por duas pessoas do mesmo sexo com ou sem filhos (DIAS, 2010).

Ceverny (2010), em seu trabalho sobre a formação da família ao longo de seu ciclo vital, desde os primeiros anos de vida em comum até as gerações mais velhas, caracterizou a família em quatro fases. A primeira é a fase de aquisição, na qual seus objetivos são: encontrar um lugar para morar, ter emprego, carro, seguro saúde, sendo que os filhos pequenos também fazem parte desta fase. A segunda é a fase adolescente, determinada pela entrada dos filhos na adolescência. A terceira é a fase

madura, momento em que o casal tem duas ou mais gerações necessitando de seu apoio e atenção. A quarta e última fase depende muito de como foram vividas as anteriores, pois, geralmente, coincide com a aposentadoria e com o retorno à vida a dois.

Andrade (2015) apresenta as mudanças de comportamento que estão ocorrendo no ambiente familiar, provenientes das mudanças econômicas e que contribuem para a manutenção e reconfiguração da família. Essas mudanças passam do modelo tradicional, no qual apenas um dos elementos é o provedor econômico, para um modelo em que ambos os elementos do casal contribuem para a renda familiar. Estas são denominadas famílias de duplo emprego. Neste novo modelo familiar, o rendimento provém das atividades profissionais dos dois elementos do casal e está se tornando um modelo predominante. Paralelamente a isso, discute-se, socialmente, a equidade de gênero, tanto no ambiente de trabalho quanto no familiar, surgindo, assim, o conceito sobre as relações sociais, profissionais e familiares, em que se associam as expectativas e o modo de agir socialmente construído.

Cardoso (2014) define relação como a forma de convivência entre seres humanos, porque são seres de relações, e destes com a natureza. As relações fazem a diferença entre sofrimento e bem-estar, definindo, assim, a construção da vida social. Para Nascimento (2002), as relações existem desde o início da humanidade, fazendo parte da evolução dos seres humanos e podem ser positivas ou negativas. Relações são fontes de ideias novas e levam a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores. Entretanto, entre vários aspectos, algumas relações podem ser consideradas negativas, sendo que essas aparecem com frequência na vida de todos.

Segundo Martins (2010), quanto mais fortes forem os laços que estabelecemos com os outros, mais fortes serão os desacordos, uma vez que em todas as relações, sejam de que natureza forem, existem hostilidades implícitas à definição de relação. As relações podem gerar conflitos, que são experiências de frustração de uma ou de ambas as partes, diferenças em termos de informações e percepções, de personalidade ou de metas diferentes, sendo estas as causas mais prováveis dos confrontos em uma relação. Sejam as relações positivas ou negativas, podem ser consideradas úteis, de acordo com o papel que desempenham na vida das pessoas.

Lidar com o conflito implica em trabalhar com grupos diferentes. A técnica para administrar os conflitos é ser franco, desde que exista um moderador entre as partes, porque o conflito é causado por uma comunicação inadequada (NASCIMENTO, 2002).

## **2.6 A relação bidirecional Trabalho-Família**

Dois importantes pontos focais da vida adulta são família e trabalho. No entanto, as expectativas de papel desses dois domínios nem sempre são compatíveis, criando conflitos entre trabalho e vida familiar. Esses conflitos estão relacionados a resultados como insatisfação no trabalho, perda de emprego e rotatividade, assim como resultados relacionados a sofrimento psicológico (por exemplo, depressão) e insatisfação com a vida e o casamento (NETEMEYER; BOLES; MCMURRIAN, 1996).

Byron (2005) considera diversas variáveis diferentes como possíveis antecedentes para o conflito trabalho-família e que podem ser classificados em três categorias: variáveis do domínio do trabalho, variáveis do domínio fora do trabalho e variáveis demográficas e individuais. As variáveis do domínio de trabalho consideram o efeito de fatores de trabalho e de local de trabalho, como a agilidade de horário e o estresse no trabalho. As variáveis do domínio fora do trabalho consideram as demandas da família e outros fatores não relacionados ao trabalho, como os conflitos conjugais e o número de horas gastas nos trabalhos domésticos ou na assistência de filhos muito novos. Variáveis demográficas ou individuais incluem personalidade, comportamentos e outras diferenças individuais, como sexo, renda e estilo de enfrentamento.

O conflito Trabalho-Família ocorre quando os esforços de uma pessoa para cumprir as exigências dos papéis de trabalho interferem na capacidade de alguém cumprir as demandas da família e vice-versa. Essa definição de conflito trabalho-família implica uma relação bidirecional entre trabalho e vida familiar. Em outras palavras, o trabalho pode interferir na vida familiar (conflito entre familiares) e a vida em família pode interferir no trabalho (conflito família-trabalho) (FRONE, 2000).

Para ampliar essa discussão sobre o conflito bidirecional entre Trabalho-Família, primeiro, é preciso compreender o papel social assumido pelos indivíduos em cada momento da sua vida. A teoria dos papéis, derivada da Psicologia Social, procura a compreensão dos papéis sociais do indivíduo e das outras pessoas, bem como dos elementos simbólicos, verbais ou não, a eles associados. Ou seja, analisa a flexibilidade do indivíduo em assumir diferentes papéis sociais (BOLSONI-SILVA, 2002).

Segundo Au e Fukuda (2002), a teoria do papel postula que, devido às suas posições sociais, os indivíduos devem desempenhar muitos papéis. Ao aprovar esses papéis, eles são influenciados pelas expectativas dos outros. Os indivíduos têm que selecionar constantemente os papéis apropriados para agir e os conjuntos corretos de comportamento a serem exibidos, de acordo com as demandas em mudança do ambiente e do público. Às vezes, diferentes expectativas inerentes ao conjunto de papéis podem infligir pressão sobre os indivíduos.

Para Shaffer e Harrison (1998), dentro do contexto familiar, os expatriados, muitas vezes, assumem novos papéis e responsabilidades. Por exemplo, o expatriado, geralmente, se torna o único provedor financeiro da família e seu cônjuge se torna um cuidador doméstico, tendo não apenas perdido um emprego, mas também perdido uma carreira, independência financeira e apoio da família do país de origem. Por outro lado, para os expatriados, a família, muitas vezes, tem que assumir responsabilidades adicionais que são abdicadas por causa das frequentes ausências do chefe da família. Além disso, para profissionais globais, as fronteiras entre o trabalho e o contexto familiar tornam-se mais permeáveis à medida que as organizações fornecem suporte adicional para a família, enquanto os membros da família também se tornam mais dependentes do apoio de cada um. A teoria do papel sugere que essa permeabilidade aumenta a saliência das transições entre cada função e, assim, torna a promulgação de cada papel mais desafiadora.

As consequências latentes de um conflito na relação bidirecional entre trabalho e família são consideradas como ponto negativo por muitos especialistas. Tal ponto ocorre porque essas consequências aparecem com frequência dentro das organizações, pois desviam a atenção dos reais objetivos e interferem na socialização entre as pessoas, seja no ambiente de trabalho, na sociedade ou no ambiente familiar (RAZAVI, 2015).

O ambiente de trabalho é definido como um local de inter-relacionamentos, projetado para atender ao fluxo de troca de ideias e de empreendimento total de forças, ações e outros fatores influentes que resultam em seu desempenho. Um ambiente de trabalho projetado adequadamente motiva os funcionários a uma maior produtividade (TAIWO, 2010).

Greenhaus e Beutell (1985) defendem a expressão conflito bidirecional do trabalho e família ou família e trabalho. Os autores evidenciam três tipologias de conflitos: o primeiro, baseado no tempo, em que se assume que as múltiplas relações competem entre si, de modo que o tempo dedicado a uma relação tem impacto negativo na disponibilidade para a outra relação. O segundo, é baseado na tensão, na qual a pressão sentida no exercício de uma função afeta negativamente a outra. O terceiro conflito se baseia no comportamento que corresponde aos padrões de atuação específicos de uma determinada relação, que podem ser incompatíveis com as expectativas comportamentais da outra relação.

Conceituando a relação entre trabalho e família, esta “é uma forma de relacionamento interfunção, em que as pressões da função do trabalho e os domínios familiares são mutuamente incompatíveis em algum aspecto” (GREENHAUS, 1985 p. 5). As três maiores formas de conceito nas relações entre trabalho e família são as baseadas no tempo, na formação e no comportamento (GREENHAUS, 1985).

A relação entre família e trabalho é considerada um tipo de vínculo entre os papéis do expatriado nos ambientes familiar e profissional, e é considerada incompatível (GREENHAUS, 1985). Definições limitadas da relação entre família e trabalho são encontradas na literatura familiar, uma vez que muitos estudos se concentraram, exclusivamente, em efeitos de trabalho e família.

Considera-se que função é um conjunto de atividades e comportamentos que outros esperam que um indivíduo desempenhe (BELLAVIA, 2005). A relação entre esse conjunto de atividades tem sido vista como uma forma de relação em que as pressões das atividades direcionadas ao expatriado têm associação com a organização e com a adesão a outro grupo de pessoas. A relação bidirecional entre trabalho e família são conceitos distintos, porém, ambos são formas relacionadas às funções nos ambientes do expatriado (NETMEYER, 1996). Por sua vez, a relação bidirecional é a ocorrência simultânea de dois ou mais conjuntos de pressões, de modo que o cumprimento de um tornaria mais difícil o cumprimento do outro

(GREENHAUS, 1985). Assim, a relação interfunções é uma forma de relação, na qual um conjunto de pressões surge da participação em diferentes ambientes (GREENHAUS, 1985; KOPELMAN, 1983).

## **2.7 Modelo teórico e proposições**

Nesta seção, são abordados os paradigmas dominantes dos conceitos de hospitalidade, ressaltando os domínios da hospitalidades (comercial, social e privado). Também, abordam-se a gestão da experiência de hospitalidade, o ambiente de trabalho e o ambiente familiar e o papel do expatriado e da família em um processo de internacionalização, além da relação bidirecional Trabalho-Família.

No desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, ficou evidenciada a importância para as empresas globalizadas do sucesso de uma missão de expatriação, como explicitado por diversos autores (LEE; SUKOCO, 2010; TEMPLER, 2010; ZHUANG; WU; WEN, 2013; CERDIN; BREWSTER, 2014; COLE; NESBETH, 2014; ABDUL MALEK; BUDHWAR; REICHE, 2015). Vários trabalhos também abordam os muitos desafios que acompanham o processo de expatriação (NETEMEYER; BOLES; MCMURRIAN, 1996; SHAFFER; HARRISON, 1998; FRONE, 2000; BENSON; PATTIE, 2008; SHAFFER et al., 2016).

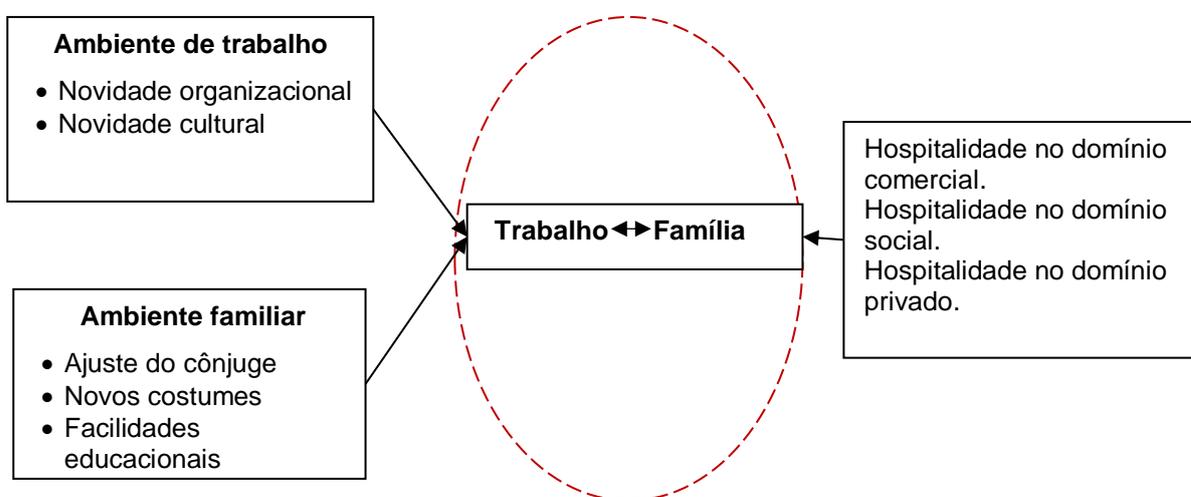
Zeeshan e Sarwar (2012) apresentaram um estudo que se centrou no conflito Trabalho-Família dos expatriados, com aplicação da teoria dos papéis. Esses autores propuseram um modelo que relacionava os ambientes de trabalho e familiar com o conflito Trabalho-Família e também com o bem estar psicológico e físico do expatriado e sua família com moderação dos traços de personalidade dos indivíduos.

Partindo do estudo apresentado por Zeeshan e Sarwar (2012), este trabalho de pesquisa propõe uma mudança no modelo proposto pelos dois autores, a substituição do bem estar psicológico e físico pelos três domínios da hospitalidade (social, privado e comercial), propostos por Lashley (2000). A Figura 6 mostra o modelo adaptado pelos autores deste trabalho de pesquisa.

Segundo Zeeshan e Sarwar (2012), em seu modelo, os ambientes doméstico e de trabalho possuem uma forte influência na relação bidirecional Trabalho-Família.

De acordo com os autores, os limites do domínio do trabalho e da família são assimetricamente permeáveis, sendo as fronteiras familiares mais permeáveis do que os limites do trabalho. Autores que investigam a bidirecionalidade do conflito Trabalho-Família enfatizam que o conflito Trabalho-Família se origina no ambiente de trabalho e que o conflito Família-Trabalho é influenciado por fatores pertencentes ao domínio não profissional/familiar.

**Figura 6: Quadro teórico ligando a relação bidirecional do expatriado aos domínios da hospitalidade**



**Fonte:** adaptado pelo autor, a partir do modelo proposto por Zeeshan e Sarwar (2012) .

Os fatores do ambiente familiar que podem influenciar o ambiente de trabalho já foram amplamente discutidos na literatura. Ajuste do cônjuge ou da família é definido como o conforto psicológico experimentado pelo cônjuge/família do expatriado, em relação ao ambiente de residência no país anfitrião. O ajuste do cônjuge é reconhecido como um fator vital que prediz o ajustamento geral dos expatriados, que podem estar acompanhados por filhos. A presença dos filhos é reconhecida por aumentar a tensão experimentada pelos expatriados, pois uma das preocupações mais importantes dos pais, quando se trata de seus filhos, é a educação e a socialização da prole no país anfitrião. Outro fator importante e que é muito explorado na literatura acadêmica são as diferenças ou distâncias culturais entre o país de origem da família e o país anfitrião, em relação à dificuldade de ajustes à nova realidade. Também pesa, nesta influência, para as famílias que possuem crianças, questões relativas a facilidades e suporte educacionais (KONOPASKE; ROBIE;

IVANCEVICH, 2005; ZEESHAN; SARWAR, 2012; SHAFFER et al., 2016). Com base no exposto, formula-se a seguinte proposição:

**Proposição 1:** O ambiente familiar pode influenciar o ambiente de trabalho do expatriado.

Da mesma forma, existem fatores do ambiente de trabalho que podem influenciar o ambiente familiar. Como uma das missões dos expatriados é trazer a cultura da matriz para as filiais, muitas vezes, o expatriado encontra grandes diferenças entre a cultura da organização anfitriã e a matriz. Esse fato implica que o expatriado terá que investir mais tempo e energia neste processo, às custas do ambiente familiar (SHAFFER; HARRISON, 1998; SUUTARI; BURCH, 2001; ZEESHAN; SARWAR, 2012; SHAFFER et al., 2016). Dessa forma, a seguinte proposição é apresentada:

**Proposição 2:** O ambiente do trabalho pode influenciar o ambiente familiar do expatriado.

Os ambientes de trabalho e doméstico são ambientes de relações humanas entre membros de cada um destes ambientes (CEVERNY, 2010; SAYÃO, 2010). As proposições 1 e 2 afirmam que os ambientes podem se influenciar mutuamente de forma positiva ou negativa. Assim, a hospitalidade surge como elemento influenciador destas relações, uma vez que a hospitalidade tem como função básica promover ou melhorar as relações já estabelecidas (SELWYN, 2004). Ainda segundo Hemmington (2007), as principais dimensões da hospitalidade como experiência são o relacionamento entre anfitrião e hóspede, generosidade, teatro e desempenho, muitas pequenas surpresas e segurança. Para Lashley (2004), a gestão de experiência de hospitalidade são as ações do anfitrião na intersecção entre a hospitalidade privada e, neste caso, aquela que ocorre dentro dos domínios da família do expatriado e as relações entre esses membros. Assim, a hospitalidade social é aquela que ocorre entre a família do expatriado e o país anfitrião. Já a hospitalidade comercial, neste caso, é aquela que ocorre entre a empresa no papel de anfitrião e o expatriado e sua

família. Portanto, conforme o apresentado anteriormente, a seguinte proposição é formulada.

**Proposição 3:** A hospitalidade pode influenciar a relação bidirecional entre trabalho e família.

A finalidade deste trabalho é investigar as relações entre a hospitalidade e o expatriado, a relação bidirecional entre trabalho e família e também pesquisar a influência da hospitalidade nos setores social, privado e comercial do processo de expatriação. Como objetivo específico, busca-se identificar qual é a importância do ambiente familiar no ambiente de trabalho do expatriado. A partir dessa discussão, o próximo capítulo apresentará os procedimentos metodológicos de pesquisa utilizados neste trabalho,

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados, os objetivos, as etapas e a operacionalização da pesquisa, o procedimento de pesquisa de campo e a caracterização dos objetos estudados detalhadamente. A metodologia escolhida para esta pesquisa é empírico-exploratória e inclui o levantamento bibliográfico dos conceitos escolhidos em artigos científicos, dissertações, teses, livros, documentos *online* e materiais coletados na mídia especializada. Em seguida desse levantamento, iniciaram-se as entrevistas de campo, com o objetivo de encontrar respostas aos objetos de estudos selecionados.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

O objetivo deste trabalho de pesquisa é investigar as relações entre hospitalidade e expatriados, juntamente com suas famílias nos domínios social, privado e comercial e a relação bidirecional entre trabalho e família. Assim, busca-se uma compreensão destas relações no período em que o expatriado está trabalhando em outro país, acompanhado de sua família. A pergunta desta pesquisa é: qual a função da hospitalidade na relação bidirecional entre trabalho e família do expatriado?

Portanto, esta pesquisa assume características descritivas e explicativas, pois visa esclarecer, por meio de significado e opiniões, as diferentes representações de um caso e as razões que o motiva. De procedência qualitativa, a pesquisa aborda aspectos subjetivos relacionados à percepção dos entrevistados (YIN, 2010; CRESWELL, 2010).

Quanto à estratégia, adotou-se o estudo de caso, de modalidade de caso múltiplo, pois tal caminho permite entender fenômenos sociais complexos dos quais o pesquisador não possui o controle sobre os eventos (YIN, 2010, p. 29). O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que possibilita analisar acontecimentos existentes numa configuração, e “[...] permite empregar múltiplos níveis de análise dentro de um estudo.” (EISENHARDT, 1989, p. 534). Além disso, a opção pelo estudo de caso

múltiplo possibilita “[...] expor os fatos necessários ao entendimento de uma determinada situação [...]” (CRESWELL, 2010, p. 26).

Para especificar, com clareza, os casos em estudo, cabe ressaltar que este estudo de caso múltiplo examinou as relações entre a hospitalidade e o expatriado e a relação bidirecional entre trabalho e família em um contexto de expatriação.

Outro elemento essencial do estudo de caso é a unidade de análise, já que esta define o objeto e o próprio estudo de caso (YIN, 2010). Nesse estudo, as unidades de análises são compostas por duas empresas globais e uma empresa multinacional, que têm como política a prática de expatriação. A escolha foi definida pela disponibilidade das empresas em responderem à pesquisa.

Quanto aos respondentes, primeiro, foram entrevistados oito expatriados; segundo, foram entrevistados oito familiares que acompanharam seus cônjuges nas missões de expatriação. Nessa amostra, seis expatriados são casados, uma expatriada quando chegou ao Brasil era casada, mas se separou durante o período de expatriação e após o término de seu contrato permaneceu aqui na Brasil. Também uma expatriada não é casada com sua companheira, mas sua relação foi reconhecida como uma união estável. Em terceiro lugar foram entrevistados três gestores de recursos humanos de empresas com filiais em outros países fora a sua sede.

Quanto à identificação dos entrevistados, reserva-se o sigilo, tanto das pessoas, quanto das organizações, especialmente pela confidencialidade que envolve o setor estratégico. Contudo, o pesquisador se comprometeu a apresentar aos participantes os resultados do trabalho, proporcionando a confiabilidade esperada ao estudo de casos múltiplos (YIN, 2010; CRESWELL, 2010).

Apresentadas as particularidades do método de pesquisa: tipologia, estratégia, unidade de análise e a representação do campo de pesquisa do Estudo de Caso Múltiplo, inicia-se o detalhamento do protocolo de pesquisa. Esse protocolo foi necessário não apenas para organizar os esforços do pesquisador em sua ida ao campo, mas também para estabelecer uma relação lógica entre as informações obtidas e sua pertinência aos objetivos da pesquisa.

### 3.2 Protocolo de pesquisa

Um estudo de casos múltiplos requer um protocolo, com vistas a aumentar a confiabilidade da pesquisa e evitar a perda de foco. A função do Protocolo de Estudo de Caso extrapola a finalidade de detalhar o método de pesquisa porque possibilita delinear todo o processo de construção, que se inicia com a definição de um problema e termina com a conclusão daquilo que se pôde inferir sobre os resultados. Todo esse trabalho é justificado quando se pretende levar a outros pesquisadores a compreensão necessária acerca das etapas que, se seguidas corretamente, permitem replicar a forma com a qual o estudo foi realizado (YIN, 2010). O protocolo de estudo de caso conta com seguintes etapas:

Cronograma: Delimitação do escopo para fortalecer o tema; amadurecimento de um problema de pesquisa; organização dos objetivos a serem perseguidos; estruturação das questões de campo; aplicação do pré-teste para a validação do roteiro e questionários de entrevistas; retorno à base para os ajustes e os dimensionamentos de pesquisa. Fundamentos Teóricos: Imersão na teoria; realizar as leituras essenciais ao desenvolvimento do constructo teórico utilizado. Metodologia: Congênere a um modelo operacional; estabelecer ordem às etapas imprescindíveis à realização do Estudo de Caso (YIN, 2010, p.153).

O desenvolvimento do protocolo, tal como demonstrado no Apêndice A, como um documento formal pautado nas etapas de cronograma, fundamentos teóricos e metodologia, concede uma visão geral do estudo de caso, O documento abrange aspectos como tema, questões de estudo, leituras norteadoras, procedimentos a serem adotados para a coleta dos dados (observação em campo, entrevistas, análise documental) e o plano de análise dos dados coletados, com discriminação da natureza das informações colhidas (YIN, 2010).

### 3.3 Métodos de coleta de dados

Na primeira fase da coleta dos dados, buscaram-se informações em repositórios de conteúdo acadêmico (Spell, Google Acadêmico, Scopus e Ebsco) e de

conteúdo jornalístico (Folha de São Paulo, UOL, Estado de São Paulo, Revista Veja e Revista Exame).

### **3.4 Método de análise de dados**

Para a análise dos dados de entrevistas e de fontes secundárias na forma de texto, foi utilizado o conjunto de técnicas denominado como análise de conteúdo (BARDIN, 2009). Justifica-se a utilização desse conjunto de técnicas, pois essas se aplicam a unidades de análises equivalentes às abordadas no presente estudo. As unidades de análises, utilizadas na análise de conteúdo, são formadas por expressões, enunciados, palavras ou frases relativas a temas cuja análise se faz em função de sua situação no conteúdo e em relação a outros elementos aos quais estão ligados e que lhes dão sentido e valor (LAVILLE, DIONNE, 1999).

As entrevistas com roteiro semiestruturado e as fontes de dados secundários, na forma de textos, foram analisadas, conforme as regras específicas da técnica de análise temática (BARDIN, 2009). Essa técnica consiste em inferir e resumir a ideia central de um conjunto de afirmativas sobre um tema específico. A escolha desse método se justifica quando existem subdivisões de variáveis, como é o caso dos vários conceitos de hospitalidade, família e ambientes familiares e de trabalho. Com os dados coletados das entrevistas, construiu-se uma tabela da presença dos indicadores.

### **3.5 Caracterização das Unidades de Análise**

Foram realizadas entrevistas com os gestores de recursos humanos de duas empresas globais e uma empresa multinacional, que têm como política a prática de expatriação. A ordem das entrevistas foi definida pela disponibilidade dos respondentes em atender ao entrevistador da pesquisa. O relacionamento do pesquisador com os gestores entrevistados, construído durante os anos de carreira

profissional do mesmo como expatriado, ajudou na escolha da amostra. As entrevistas com os gestores de recursos humanos, especialistas em expatriação, não obtiveram a autorização para a divulgação dos nomes dos entrevistados e das respectivas empresas. Os motivos alegados foram que as empresas em que os especialistas trabalham tratam o assunto expatriação e gestão de recursos humanos como estratégicos e não são autorizadas entrevistas ou qualquer divulgação de informação sobre este assunto. Os gestores de recursos humanos das empresas foram contatados pelo pesquisador por e-mail e se recusaram a responder às entrevistas, alegando tratar-se de um assunto interno e estratégico. As entrevistas com os cinco expatriados apresentados pela comunidade de expatriados do Brasil foram agendadas e ocorreram também por Skype, sendo que os expatriados e seus cônjuges e familiares acompanharam as entrevistas que ocorreram na sequência.

Seguem as descrições das empresas entrevistadas.

**Empresa 1:** Fundada em 1928, é um grupo industrial europeu que atua na área de infraestrutura de energia, transporte sobre trilhos e construção marítima, presente em 70 países do mundo. Está presente no Brasil há mais de 60 anos e emprega 5.000 colaboradores, atuando na área de infraestrutura em todos os estados brasileiros. Sua cultura é baseada em espírito de equipe, confiança e valores, tendo como principal atitude as ações de empreendedorismo e agilidade de seus colaboradores, independentemente de raça, cor, religião, orientação sexual, idade ou sexo. A empresa mantém, em sua política de investimentos em recursos humanos, um amplo e específico programa de expatriação em todas as suas unidades no mundo. Por meio disso, efetua treinamento de futuros executivos, como também para integração de tecnologia e divulgação de sua cultura empresarial. Por intermédio do gestor de recursos humanos, foi indicado o expatriado entrevistado e sua família, nesta pesquisa, chamados de **Expatriado 1** e **Família 1**. O expatriado é brasileiro, tem quarenta e três anos, é casado há doze anos, possui função executiva na área comercial, trabalha como expatriado na Itália, viajou com o cônjuge e dois filhos, um de dez anos e outro de três anos, frutos deste casamento.

**Empresa 2:** Empresa europeia, fundada na primeira década de 1800. Está presente em 190 países e possui 15 divisões separadas em infraestrutura, digitação

e energia e, atualmente, conta com mais de 370.000 colaboradores. Está presente no Brasil desde 1890 e aqui conta com 11.000, colaboradores atuando na área de infraestrutura em todos os estados brasileiros. Sua cultura está baseada na criatividade, empreendedorismo e desenvolvimento. A empresa mantém, como política de investimentos em recursos humanos, 1% de seu quadro de funcionários efetivos, enviando-os como expatriados a todos os países que possuem filial instalada. Por intermédio do gestor de recursos humanos, foi indicado o expatriado entrevistado e sua família, nesta pesquisa, chamados de **Expatriado 2** e **Família 2**. O expatriado é brasileiro, tem quarenta e cinco anos, é casado há oito anos, atua em função executiva da área comercial. Trabalhou por dois anos na Alemanha e já voltou ao Brasil, viajou com o cônjuge e um filho de cinco anos, fruto deste casamento.

**Empresa 3:** Empresa multinacional brasileira, fundada na década de 1940, está presente em mais de 21 países, tem mais de 19.000 funcionários, atua na área de infraestrutura, construção de rodovias, vias férreas, usinas hidroelétricas e nas áreas de química e petroquímica. Sua cultura é baseada na força do trabalho de seus colaboradores, na qual investe massivamente em busca de inovações e empreendedorismo. A empresa tem como cultura a prática e o incentivo à expatriação, envia colaboradores de níveis operacional, técnico, gerencial e executivo para todos os países nos quais tem uma filial, obra ou escritório de representação. Por intermédio do gestor de recursos humanos, foi indicado o expatriado entrevistado e sua família, nesta, pesquisa chamados de **Expatriado 3** e **Família 3**. O expatriado é brasileiro, tem trinta e três anos, é casado há sete anos, tem dois filhos, um de cinco e outro de três anos, é técnico mecânico, viajou com a esposa e está trabalhando na Itália faz um ano e meio. Seus pais o visitam a cada quatro meses e sua pretensão não é de voltar para o Brasil, desejo que já manifestou para a empresa, pois pretende permanecer na Itália. A empresa não havia respondido ao seu pedido até o momento da entrevista.

Também foram entrevistados, de acordo com a disponibilidade de cada um, outros cinco expatriados e seus familiares, apresentados pela comunidade de expatriados do Brasil, identificados nesta pesquisa como **Expatriado 4**, **Expatriado 5**, **Expatriado 6**, **Expatriado 7** e **Expatriado 8**.

**Expatriado 4:** Peruana, trinta e oito anos, separada, pesquisadora. Foi enviada ao Brasil para realizar um curso de doutorado e, durante aquele período, separou-se, sendo que o ex-marido retornou ao Peru. Seu contrato de expatriação encerrou-se há seis meses, porém ela decidiu permanecer no Brasil morando sozinha. Não tem filhos e sua mãe se divide entre o Peru, onde vive com outro filho, e as visitas ao Brasil, onde passa de quatro a cinco meses em companhia da filha.

**Expatriado 5:** Brasileira, tem trinta e um anos, é casada e estudante. Foi enviada para a Espanha como expatriada para fazer um curso de especialização e já retornou ao Brasil. A duração do curso foi de seis meses e seu cônjuge não a acompanhou. O casal não tem filhos.

**Expatriado 6:** Paraguaio, tem vinte e oito anos, é casado há três anos e atua como supervisor de finanças empresariais. Veio ao Brasil como expatriado, acompanhado da esposa, com contrato de um ano, podendo ser renovado por mais um ano. Conforme informado pela empresa, não tinham filhos e sua esposa engravidou aqui no Brasil, por isso, o casal decidiu não prorrogar o contrato, voltando para o país que o contratou, porque preferiram que o filho nascesse no Paraguai, terra natal do casal.

**Expatriado 7:** É brasileira, tem trinta e oito anos, é pesquisadora e foi enviada ao Chile como expatriada para cursar doutorado; mantém união estável com o cônjuge há oito anos, não tem filhos. Ao ser convidada para permanecer no Chile por dois anos, a expatriada recusou o convite porque seu cônjuge não poderia acompanhá-la. A empresa, então, cedeu e aceitou a viagem do cônjuge, reconhecendo a união estável. O contrato de expatriação se encerrou e a expatriada já voltou ao Brasil.

**Expatriado 8:** Brasileiro, tem cinquenta e cinco anos, é casado e tem três filhos, um de dezessete anos, um de treze anos e outro de quatro anos. Atua como gerente financeiro do departamento de contas a pagar, está trabalhando como expatriado no México há dois anos e seu contrato será renovado para mais dois anos. Já foi expatriado outras vezes para outros países.

Com o objetivo de confirmar ou não as proposições já citadas nesta pesquisa,, foram entrevistadas as famílias dos expatriados que os acompanharam na missão, em relação à Proposição 1. Os entrevistados responderam às perguntas demonstradas no roteiro de entrevistas, apresentado no Quadro 6.

**Quadro 6: Roteiro de entrevistas sobre a relação família-trabalho – P1, seus objetivos e os principais autores**

<b>Pergunta</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Principais autores</b>
Quais foram as razões que fizeram vocês acompanharem seu cônjuge neste processo de expatriação?	Visão da Família	Caligiuri et al. (1998), Shaffer (2001), Shafer e Harison (1998), Black (1991) Pereira (2005), Freitas (2010), Dias (2010), Dias (2011), Greenhaus e Beutell (1985), Bellavia (2005), Konopaske; Robie; Ivancevich (2005); Zeeshan; Sarwar (2012), Shaffer et al., 2016)
Nos primeiros meses durante o processo de adaptação em outro país, quais foram suas maiores dificuldades?	Processo de adaptação	Pereira (2005), Freitas (2010), Caligiuri et al. (1998), Shaffer (2001), Shafer e Harison (1998), Black (1991)
Quais foram as mudanças que vocês notaram no relacionamento familiar neste período em que estão ou estiveram fora de seu país?	Hospitalidade	Telfer (2004); Lashley (2004), Camargo (2004), Kraimer; Wayne; Jaworski (2001), Pitt-Rivers (2012), King (1995), Brotherton (1999), Camargo (2015), Wada e Moretti (2014).
De que forma vocês acreditam que a presença de vocês contribuiu neste processo de expatriação?	Relação família trabalho	Caligiuri et al. (1998), Shaffer (2001), Pereira (2005), Freitas (2010), Dias (2010), Dias (2011), Greenhaus e Beutell (1985), Bellavia (2005), Konopaske; Robie; Ivancevich (2005); Zeeshan; Sarwar (2012), Shaffer et al., 2016)
Comente como foi a interação com as pessoas que viviam no mesmo bairro ou prédio em que vocês estavam ou estão morando. Vocês se sentiram acolhidos?	Hospitalidade	Telfer (2004); Lashley (2004), Camargo (2004), Kraimer; Wayne; Jaworski (2001), Pitt-Rivers (2012), King (1995), Brotherton (1999), Camargo (2015), Wada e Moretti (2014).
Comente sobre as dificuldades e facilidades de ter a presença da família em um ambiente diferente ao que vocês estavam acostumados. A presença da família ajudou no desenvolvimento da missão do seu cônjuge?	Relação família trabalho	Caligiuri et al. (1998), Shaffer (2001), Pereira (2005), Freitas (2010), Dias (2010), Dias (2011), Greenhaus e Beutell (1985), Bellavia (2005), Konopaske; Robie; Ivancevich (2005); Zeeshan; Sarwar (2012), Shaffer et al., 2016)
Como família, vocês notaram ter influenciado no trabalho de seu cônjuge? Explique como foi esta influência, positiva, negativa ou não houve influência.	Relação família trabalho	Caligiuri et al. (1998), Shaffer (2001), Pereira (2005), Freitas (2010), Dias

		(2010), Dias (2011), Greenhaus e Beutell (1985), Bellavia (2005), Konopaske; Robie; Ivancevich (2005); Zeeshan; Sarwar (2012), Shaffer et al., 2016)
Em algum momento foi notado que as funções desempenhadas pelo seu cônjuge no ambiente familiar influenciavam no ambiente de trabalho como expatriado? Você pode explicar como foi esta relação família-trabalho?	Relação família trabalho	Caligiuri et al. (1998), Shaffer (2001), Pereira (2005), Freitas (2010), Dias (2010), Dias (2011), Greenhaus e Beutell (1985), Bellavia (2005), Konopaske; Robie; Ivancevich (2005); Zeeshan; Sarwar (2012), Shaffer et al., 2016)
Como família, qual foi a percepção de vocês quanto à acolhida dos anfitriões? Este acolhimento ou a falta dele afetou na relação família-trabalho?	Hospitalidade e relação família e trabalho	Telfer (2004), Lashley (2004), Camargo (2004), Kraimer; Wayne; Jaworski (2001), Pitt-Rivers (2012), King (1995), Brotherton (1999), Wada e Moretti (2014), Camargo (2015)

**Fonte:** elaborado pelo autor

Em relação à Proposição 2, foram entrevistados os expatriados, que responderam às perguntas demonstradas no Quadro 7:

**Quadro 7: Roteiro de entrevistas sobre a relação trabalho/família – P2 , seus objetivos e o principais autores**

<b>Perguntas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Principais autorea</b>
Por que sua família está acompanhando ou acompanhou você neste processo de expatriação?	Visão do expatriado	Caligiuri et al. (1998), Shaffer (2001), Pereira (2005), Freitas (2010), Dias (2010), Dias (2011), Greenhaus e Beutell (1985), Bellavia (2005), Konopaske; Robie; Ivancevich (2005); Zeeshan; Sarwar (2012), Shaffer et al., (2016)
Comente como foi sua adaptação nos primeiros meses em seu novo ambiente de trabalho e sua influência no ambiente familiar.	Hospitalidade	Telfer (2004); Lashley (2004), Camargo (2004), Kraimer; Wayne; Jaworski (2001), Pitt-Rivers (2012), King (1995), Brotherton (1999), Camargo (2015), Wada e Moretti (2014).
Em sua visão, você poderia comentar como seria a relação com seu trabalho no caso de sua família não o acompanhar?	Relação trabalho/família	Caligiuri et al. (1998), Shaffer (2001), Pereira (2005), Freitas (2010), Dias (2010), Dias (2011), Greenhaus e Beutell (1985), Bellavia (2005), Konopaske; Robie; Ivancevich (2005); Zeeshan; Sarwar (2012), Shaffer et al., (2016)
Explique as influências positivas e/ou negativas nas tomadas de decisão no trabalho e na sua relação com a família, por motivos relacionados ao ambiente de expatriação.	Relação bidirecional trabalho e família	Caligiuri et al. (1998), Shaffer (2001), Pereira (2005), Freitas (2010), Dias (2010), Dias (2011), Greenhaus e Beutell (1985), Bellavia (2005), Konopaske; Robie; Ivancevich (2005); Zeeshan; Sarwar (2012), Shaffer et al., (2016)
Explique como foi a relação do ambiente familiar no ambiente de trabalho e de que forma isso afetou sua relação no ambiente de trabalho.	Relação família trabalho	Caligiuri et al. (1998), Shaffer (2001), Pereira (2005), Freitas (2010), Dias (2010), Dias

		(2011), Greenhaus e Beutell (1985), Bellavia (2005), Konopaske; Robie; Ivancevich (2005); Zeeshan; Sarwar (2012), Shaffer et al., (2016)
Ao chegar ao país anfitrião, como você e sua família notaram a hospitalidade em relação ao ambiente de trabalho e às pessoas fora desse ambiente? De que forma isso afetou no seu trabalho e a relação com sua família?	Hospitalidade	Telfer (2004), Lashley (2004), Camargo (2004), Kraimer; Wayne; Jaworski (2001), Pitt-Rivers (2012), King (1995), Brotherton (1999), Wada e Moretti (2014), Camargo (2015)
Você chegou a observar os costumes locais junto com sua família antes de aceitar a expatriação? Explique de que forma suas observações ou a falta delas afetou sua relação no ambiente de trabalho e no ambiente familiar.	Hospitalidade e relação bidirecional trabalho/família	Telfer (2004), Lashley (2004), Camargo (2004), Kraimer; Wayne; Jaworski (2001), Pitt-Rivers (2012), King (1995), Brotherton (1999), Wada e Moretti (2014), Camargo (2015)
Após um período de expatriação, quais foram as diferenças que causaram maior dificuldade para sua adaptação? O que facilitou ou dificultou sua adaptação no trabalho?	Hospitalidade	Telfer (2004); Lashley (2004), Camargo (2004), Kraimer; Wayne; Jaworski (2001), Pitt-Rivers (2012), King (1995), Brotherton (1999), Camargo (2015), Wada e Moretti (2014).
Você se sentiu acolhido pelo anfitrião nacional? De que forma isso influenciou seu ambiente de trabalho? Este acolhimento, ou a falta dele, afetou sua relação no ambiente familiar?	Hospitalidade e relação bidirecional trabalho e família	Telfer (2004), Lashley (2004), Camargo (2004), Kraimer; Wayne; Jaworski (2001), Pitt-Rivers (2012), King (1995), Brotherton (1999), Wada e Moretti (2014), Camargo (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto à Proposição 3, foram entrevistados os Gerentes de Recurso Humanos de empresas Globais e multinacionais, que responderam às perguntas demonstradas no Quadro 8.

**Quadro 8: Roteiro de entrevistas com os gestores de RH sobre hospitalidade nos domínios apresentados por Lashley – P3 e seus objetivos.**

Perguntas	Objetivos	Principais autores
Por que a organização prefere que a família acompanhe o expatriado, mesmo com o conhecimento de que esta decisão é mais onerosa?	Visão da empresa	Caligiuri et al. (1998), Shaffer (2001), Pereira (2005), Freitas (2010), Dias (2010), Dias (2011), Greenhaus e Beutell (1985), Bellavia (2005), Konopaske; Robie; Ivancevich (2005); Zeeshan; Sarwar (2012), Shaffer et al., 2016)
Qual a visão da organização no desenvolvimento de seu papel no acolhimento, no tipo de alimentação, no entretenimento e na escolha da habitação para o expatriado?	Visão da empresa	Caligiuri et al. (1998), Shaffer (2001), Pereira (2005), Freitas (2010), Dias (2010), Dias (2011), Greenhaus e Beutell (1985), Bellavia (2005), Konopaske; Robie; Ivancevich (2005); Zeeshan; Sarwar (2012), Shaffer et al., 2016)
A organização envia o expatriado e a família ao país anfitrião, antes de firmar o contrato de expatriação, com a finalidade de conhecer a cidade, os tipos de residências em que irão viver no período, os costumes alimentares e as formas de entretenimento, antes de enviá-los definitivamente? Qual a importância dessa ação para a organização?	Hospitalidade	Diniz (2010), Florkowiki e Fogel, (1999), Montandon (2011), Selwyn (2004), Lashley (2000), Shaffer et al. (2016), Kraimer; Wayne; Jaworski, (2001), Telfer (2004), Lashley (2004) e Camargo (2004), Pitt-Rivers (2012), Camargo, 2015
Nos processos de expatriação, a organização do país anfitrião contrata uma empresa anfitriã especializada em expatriação para zelar pela segurança e orientar o expatriado e sua família, apresentando os costumes locais? Por que?	Hospitalidade	Diniz (2010), Florkowiki e Fogel, (1999), Montandon (2011), Selwyn (2004), Lashley (2000), Shaffer et al. (2016), Kraimer; Wayne; Jaworski, (2001), Telfer (2004), Lashley (2004) e Camargo (2004), Pitt-Rivers (2012), Camargo, 2015
De que forma o país anfitrião acolhe o expatriado recém-chegado com sua família, e no ambiente de trabalho?	Hospitalidade e relação bidirecional trabalho e família	Diniz (2010), Florkowiki e Fogel, (1999), Montandon (2011), Selwyn (2004), Lashley (2000), Shaffer et al.

		(2016), Kraimer; Wayne; Jaworski, (2001), Telfer (2004), Lashley (2004) e Camargo (2004), Pitt-Rivers (2012), Camargo, 2015
Qual a periodicidade com que os Recursos Humanos da organização acompanham os estágios de adaptação, acolhimento e entretenimento do expatriado e sua família? Por que este acompanhamento é importante para a empresa?	Hospitalidade	Diniz (2010), Florkowiki e Fogel, (1999), Montandon (2011), Selwyn (2004), Lashley (2000), Shaffer et al. (2016), Kraimer; Wayne; Jaworski, (2001), Telfer (2004), Lashley (2004) e Camargo (2004), Pitt-Rivers (2012), Camargo, 2015
Qual o trabalho que o país anfitrião desenvolve com o expatriado e sua família para adaptação à alimentação, aos costumes locais e às formas de entretenimento?	Hospitalidade	Diniz (2010), Florkowiki e Fogel, (1999), Montandon (2011), Selwyn (2004), Lashley (2000), Shaffer et al. (2016), Kraimer; Wayne; Jaworski, (2001), Telfer (2004), Lashley (2004) e Camargo (2004), Pitt-Rivers (2012), Camargo, 2015
Periodicamente, a organização desenvolve ou cuida do entretenimento do expatriado e sua família, no decorrer do período de adaptação? Qual a importância para a organização?	Hospitalidade e relação trabalho e família	Diniz (2010), Florkowiki e Fogel, (1999), Montandon (2011), Selwyn (2004), Lashley (2000), Shaffer et al. (2016), Kraimer; Wayne; Jaworski, (2001), Telfer (2004), Lashley (2004) e Camargo (2004), Pitt-Rivers (2012), Camargo, 2015
A organização anfitriã acompanha o trabalho do anfitrião nacional no acolhimento do expatriado e sua família para que possam passar em seus primeiros meses de adaptação? Quais são estas orientações? Ou por que não há essas orientações?	Hospitalidade	Diniz (2010), Florkowiki e Fogel, (1999), Montandon (2011), Selwyn (2004), Lashley (2000), Shaffer et al. (2016), Kraimer; Wayne; Jaworski, (2001), Telfer (2004), Lashley (2004) e Camargo (2004), Pitt-Rivers (2012), Camargo, 2015

Fonte: elaborado pelo autor

Todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas e acrescentadas a esta dissertação nos Apêndices. Foram realizadas duas viagens para a cidade de Campinas, onde foi entrevistada a companheira de uma expatriada respondente. As demais entrevistas e levantamentos foram realizados na cidade de São Paulo. Os familiares dos expatriados responderam às perguntas da P1, os expatriados responderam às perguntas da P2 e os gerentes de recursos humanos responderam às perguntas da P3.

Neste contexto, a função do expatriado no ambiente de trabalho, bem como no familiar, age como fator que aumenta ou diminui a relação bidirecional entre essas áreas. Sendo assim, há melhor compreensão desta dinâmica e deste contexto na relação bidirecional. Por meio desta pesquisa, foi possível obter contribuições gerenciais e teóricas sobre estas relações.

Para responder à problemática e observação das proposições de pesquisa, abordaram-se temas relacionados à Hospitalidade, relacionados a trabalho e família e relacionados à família e ao trabalho.

No grupo P3, as entrevistas com os gestores de recursos humanos obedeceram a algumas categorizações. Primeiro, a visão da empresa em enviar a família acompanhando o expatriado em sua missão e o acolhimento de ambos no país anfitrião. Depois, quais cuidados a organização toma antes de enviar o expatriado em definitivo para sua missão no exterior. Em terceiro lugar, qual o acompanhamento da organização diante do processo de adaptação do expatriado e de sua família. A quarta categorização diz respeito ao papel do anfitrião no acompanhamento do expatriado e de sua família durante o período de expatriação. Finalmente, a última categoria se refere à importância da Hospitalidade no processo de expatriação.

As respostas foram utilizadas para avaliar a importância da hospitalidade no processo de expatriação e a influência na relação bidirecional trabalho e família.

No grupo P2, as entrevistas com os expatriados obedeceram às seguintes categorizações: a) Qual a visão do expatriado em ter sua família o acompanhando no processo de expatriação?; b) Qual a influência da família na relação trabalho e família?; c) Qual a importância do anfitrião no processo de adaptação e durante o período de expatriação?; d) Qual a importância da Hospitalidade no processo de expatriação para o expatriado?

No grupo P1, as entrevistas com os familiares dos expatriados que os acompanharam no processo de expatriação obedeceram as seguintes

categorizações: a) A visão da família no acompanhamento do cônjuge no processo de expatriação; b) A influência da família na relação família trabalho; c) A importância do anfitrião no processo de adaptação e durante o período de expatriação; e d) A importância da hospitalidade no processo de expatriação para a família.

No capítulo a seguir, estão as análises das entrevistas que compuseram este estudo.

#### 4. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Neste capítulo, são retomados os objetivos da pesquisa e os dados apresentados, analisando-os à luz dos depoimentos obtidos nas entrevistas, de forma a extrair as conclusões do trabalho. O presente estudo iniciou-se com a intenção de pesquisar a hospitalidade durante o contrato de expatriação das empresas. A pesquisa é baseada nos expatriados e na visão das empresas, aqui representadas pelos gestores de recursos humanos internacionais, e que gentilmente cederam parte de seu tempo, juntamente com suas famílias para a realização das entrevistas.

Com esta intensão e sob o olhar da hospitalidade, levou-se a cabo um estudo de caso qualitativo, usando como metodologia de coleta de dados a entrevista semiestruturada. No processo, foram entrevistados os expatriados, funcionários de empresas globais, multinacionais e nacionais, com contratos em vigência ou que já retornaram ao seu país de origem após o término do contrato de expatriação. Os respondentes relataram suas experiências como expatriados, suas relações entre trabalho-família e vice-versa, relatando como foram as experiências com o anfitrião nacional, a hospitalidade e/ou hostilidade no novo ambiente de trabalho.

Os objetivos específicos estão relacionados às proposições. A proposição P1, apresentada neste trabalho é: “O ambiente familiar pode influenciar o ambiente de trabalho do expatriado?” Para esta proposição, o objetivo específico foi identificar qual a função do ambiente familiar no ambiente de trabalho do expatriado. A proposição P2 foi: “O ambiente de trabalho pode influenciar o ambiente familiar do expatriado?” Para esta proposição, o objetivo específico foi identificar qual a função do ambiente do trabalho no ambiente familiar do expatriado. Quanto à proposição P3, que nos orientou, dimensionou-se : “Qual a força da hospitalidade nos domínios social, privado e comercial para influenciar a relação bidirecional entre trabalho e família?” (P1 e P2). Para esta proposição, o objetivo foi identificar qual a função dos domínios social, privado e comercial da hospitalidade na relação bidirecional entre trabalho e família.

Por motivos relacionados às empresas que tratam os assuntos abordados neste trabalho como assuntos internos e confidenciais, e para preservação da privacidade dos respondentes, os expatriados e famílias aqui relatados tiveram seus nomes omitidos, assim como o foram os nomes das empresas. Visando o anonimato, foram nomeados, os respondentes, como Família 1 e Expatriado 1, Família 2 e

Expatriado 2 e assim por diante. Os gestores de recursos humanos internacionais das empresas foram nomeados como Gestor 1 e Gestor 2, e o gestor de recursos humanos internacionais foi nomeado Gestor.

Analisando as respostas da Família 1, que é composta por cônjuge, dois filhos e o expatriado, descobriu-se que todos foram enviados para o exterior, sob o contrato de expatriação. O expatriado declarou que não aceitaria o convite da empresa sem o acompanhamento do cônjuge e dos filhos, demonstrando claramente o que foi definido por Diniz (2010) como 'comportamento tradicional', por não aceitar-se a separação da família por um longo período. Entretanto, esta também foi uma exigência da empresa, que alegou que sem o acompanhamento de todos os membros, o convite para o contrato de expatriação seria retirado. Provavelmente, a empresa agiu dessa forma porque sabia que os indivíduos se tornam vulneráveis quando o assunto é expatriação, visto que o processo de adaptação do expatriado é a maior dificuldade reconhecida pelos autores (CALIGIURI et al., 1998; SHAFFER; HARRISON, 1998; BLACK, 1991). A empresa com esta exigência confirma o que escreve Freitas (2010), Bauer e Taylor (2001) e Black (1991), que a família é importante para a adaptação do expatriado e fundamental para o sucesso da missão. Para a Família 1, segundo suas palavras, "não seria suportável ficar cuidando da casa e dos filhos sem a presença do cônjuge, isso mudaria nossa proposta de vida".

Falando sobre a importância da família para o sucesso da missão, todos concordaram que a estrutura familiar é base de apoio, pois com o carinho dos entes queridos e a segurança de estarem juntos, o expatriado consegue se concentrar melhor em seu trabalho, sem as preocupações que a distância acarreta. Esta é a principal contribuição para a adaptação em ambientes diferentes. Confirmando Pereira (2005), sobre o ajustamento do cônjuge ser considerado de grande relevância, tem-se que o estágio chamado de estágio de choque é a fase mais difícil do processo de adaptação, porque todos se sentem desconfortáveis com a rotina no novo país. Foi comentado, nas entrevistas, que, no início do contrato, a adaptação foi bem difícil.

Foram necessários dois meses para a adequação ao novo ambiente familiar da Família 1. Nesta entrevista, não foi encontrada uma relação com o anfitrião, assim como definida por Lashley (2007, p.174), que afirma que "A relação entre o anfitrião e o hóspede, é uma construção social reconhecida como a raiz de qualquer sociedade civilizada". Dessa forma, é razoável concluir que o anfitrião não assumiu a responsabilidade pelo cuidado do hóspede, oferecendo alimento, bebida e

eventualmente abrigo, além de cuidar de sua segurança. Os familiares (cônjuge) complementaram que não se sentiram acolhidos, respondendo: “acolhida não, porque tenho que me virar sozinha!”, demonstrando que a ausência do anfitrião dificultou a adaptação e o desenvolvimento do trabalho da família e do expatriado. Isso ocorreu no período mais difícil, que é a adaptação inicial, demonstrando, assim, a ausência do anfitrião para alegrar e cuidar da segurança. Todas as famílias apontaram dificuldades na adaptação ao idioma, nos afazeres cotidianos, como compras, transporte coletivo e farmácia, demonstrando claramente a ausência do anfitrião nas orientações e no acolhimento, conforme indicam os autores Camargo (2015), Telfer (2004) e Lashley (2004), durante os dois primeiros meses.

As dificuldades apontadas por todos nas entrevistas foram causadas devido à falta de relacionamento interpessoal, que é o componente básico da hospitalidade descrita por Camargo (2015, p. 49): “uma empresa não é hospitaleira ou inospitaleira: seus responsáveis, aqueles que atendem o público é que são.” O pensamento é complementado por Pitt-Rivers (2012), que acrescenta que também é de responsabilidade do anfitrião a proteção do hóspede em toda a região em que convivem, sendo o alcance desta relação válida em todo o território no qual o *status* é desigual. Os Expatriados entrevistados notaram a presença do anfitrião somente no auxílio às documentações necessárias para trabalhar e na apresentação da residência. O Expatriado 1 percebeu também que houve certa hostilidade na relação com o dono do imóvel, por estas razões não foi notada as atuações dos dois anfitriões e do mentor, comentados por Florkowiki e Fogel (1999) e Carraher, Sullivan e Crocitto, (2008), que destacam a importância dos anfitriões para o fracasso ou o sucesso do processo de expatriação. Sobre este ponto, a Empresa 1 comentou suas dificuldades, mas possui um programa para promover a integração, declarando “Difícil falar em termos de país, a não ser no que se refere à burocracia, documentação, costumes.... etc... que normalmente em termos do nosso país não funcionam muito bem e não contribuem para o sucesso do processo.”

Quanto ao ambiente de trabalho, as melhores empresas dispõem de Programas de Integração para o expatriado e familiares, promovendo encontros entre eles e os locais, socializando, proporcionando acompanhamento e monitorização, que visam integrar e dar apoio nessa fase que nem sempre é fácil para quem está em transição”. Porém, na relação com os colegas de trabalho e com os vizinhos, foi

notada a importância do programa da empresa, confirmando os autores Montandon (2011) e Camargo (2015), nas demonstrações de acolhimento e na interação social.

O fato de estarem todos juntos, Expatriado 1 e Família 1, foi importante no processo de adaptação, permitindo uma influência positiva, porque, com o ambiente familiar mais tranquilo, a dedicação ao trabalho do expatriado se torna mais desenvolvida. Nota-se a mudança em ambos os ambientes, quando o cônjuge e os filhos voltam para o Brasil, para visita a familiares. Apesar de ser um distanciamento de, no máximo quinze dias, a irritação do expatriado no trabalho com a ausência dos familiares o transforma. Segundo a declaração da Família 1: “às vezes eu me pergunto: não foi essa pessoa irritada que eu deixei lá.” Isso demonstra a importância do cônjuge, pois a função do ambiente familiar no ambiente de trabalho é dar apoio, conforto e segurança, contribuindo para a concentração no trabalho e para as decisões necessárias a esse ambiente (SHAFFER, 2001),. Também confirmando Pereira (2005), o Expatriado 1 comenta que a influência do ambiente de trabalho no ambiente familiar é muito diferente no ambiente de expatriação, em comparação com o cotidiano do país em que vivem. Por este motivo, no ambiente de expatriação, esta influência tende a ser negativa no início do contrato. Porém, passado o período de adaptação, essas dificuldades são superadas, confirmando o autor Pereira (2005).

A relação com o trabalho seria mais difícil com a ausência da família, porque os expatriados teriam de suportar a distância, as dificuldades do dia a dia e a saudade, fatores que, certamente, atrapalham a concentração e o foco no ambiente de trabalho. O expatriado afirma que já viveu esta situação e foi muito difícil superá-la. As decisões no ambiente de trabalho são influenciadas positivamente quando todos estão juntos, assim, a função do ambiente de trabalho no ambiente familiar é dar estabilidade, como resultado da relação bidirecional entre trabalho e família. Nesta entrevista (Expatriado 1), notou-se a ausência do anfitrião, deixando claro a importância das habilidades para ser um anfitrião que deve impedir que algum argumento vire briga. Cabe ao anfitrião deixar seus hóspedes felizes, buscando compreender as necessidades e os anseios do hóspede, que, neste caso, é o expatriado e sua família. Esta ausência torna ainda mais crítica a fase de adaptação, sendo este um tema importante a ser estudado pelas empresas, com o objetivo de evitar o retorno precoce do expatriado e sua família.

A Família 2 é composta pelo cônjuge, um filho de seis anos e o expatriado. O acompanhamento do cônjuge foi uma exigência da empresa e a aceitação deste

contrato foi a forma encontrada pelo expatriado para se especializar e se mudar para São Paulo. Após o término do contrato, que foi de um ano, e com um filho pequeno, nas respostas ao entrevistador, foram identificados vários ambientes de hospitalidade no relacionamento com os amigos. Esse relacionamento foi descrito por Camargo (2015), que propõe que as regras da hospitalidade são importantes no acolhimento, evitando-se, assim, a hostilidade. No caso do Expatriado 2 e Família 2, o ambiente que frequentavam era familiar, os amigos na Alemanha também tinham família e a troca de informações sobre os costumes e culturas facilitava a estadia deles. Esta hospitalidade social e humana é demonstrada na satisfação de todos nestas entrevistas, confirmando a importância do que escreve Camargo (2004, p. 52): “Os tempos sociais da hospitalidade humana: o receber/acolher pessoas; hospeda-las, alimenta-las e entretê-las, e os espaços sociais nos quais os processos se desenrolam: doméstico; público; comercial e virtual”.

Falando sobre a interação com as pessoas que viviam no mesmo bairro, encontramos ambientes primeiramente de hostilidade e em seguida de hospitalidade, ficando claro que, primeiramente, encontra-se um ambiente de negação ao estrangeiro. Entretanto, passado um período inicial de adaptação, encontra-se a hospitalidade cada dia mais forte. A Família 2 respondeu “em um primeiro momento não fomos bem recebidos, as vezes eu pensava que é porque éramos brasileiros. Em um curto espaço de tempo de 30 dias, mais ou menos, já nos familiarizamos com as pessoas do bairro”

Passado este período, a família começou a ser aceita como moradores do bairro e recebiam várias orientações para facilitar o dia a dia, como ir à farmácia, fazer compras, ir a parques ao ar livre para passeios aos domingos etc. Na entrevista com a Família 2, foi identificado o papel do anfitrião somente para as ações burocráticas, por este motivo, não se sentiram acolhidas pelo anfitrião, apoiando-se somente no hospitalidade social. A presença dos recursos humanos da empresa anfitriã também foi apontada como distante. A Família 2 declarou que, para esclarecer qualquer dúvida sobre a vida cotidiana, apoiavam-se nas informações dos vizinhos já declarados como amigos. A colocação da família sobre este assunto foi: “ Quer saber de uma coisa? Achei que foi melhor assim, a gente se adaptou mais rápido, pronto falei (risos)”. O acompanhamento do cônjuge do expatriado e de seu filho foi importante para o sucesso da missão, porque trouxe maior tranquilidade para os ambientes familiar e profissional. Como defendido por Shaffer (2001), isso se comprova devido às

dificuldades encontradas no início do contrato, pois o expatriado viajou para a Alemanha trinta dias antes da família, sendo que ele se sentia muito tenso, fato que afetava seu ambiente de trabalho. Mas, com a chegada do cônjuge e do filho, o clima mudou e tudo ficou mais tranquilo. Para a Família 2, o resultado da reunião da família foi ter maior tranquilidade para as decisões do cônjuge no ambiente de trabalho, pois, com a presença dos entes no ambiente de expatriação, o expatriado obteve ajuda para o rápido desenvolvimento no ambiente de trabalho, conforme comentários do próprio gestor do contrato.

Para o Expatriado 2, foi notado um sentido de hostilidade e de negação quando chegaram e por parte do proprietário da casa alugada para eles. O Expatriado 2 declarou que as pessoas próximas a ele foram acolhedoras, dizendo “ meus colegas de trabalho, especialmente a secretária do meu gestor direto, foram extremamente hospitaleiros, me auxiliando na busca das coisas necessárias para a casa, médico, explicavam como as coisas funcionam, como ir ao transporte público, como comprar passagens de trem, este lado funcionou muito bem”. Entretanto, assim como sua família, o expatriado reconheceu a hostilidade por parte do proprietário da casa que foi alugada para ele. Desta forma, a hostilidade foi encontrada assim como escrevem os autores Camargo (2015), Telfer (2004), Lashley (2004) e Pitt-Rivers (2012).

A influência da família no ambiente de trabalho foi muito relevante, às vezes positiva e às vezes negativa. O Expatriado 2 comentou: “Eu viajava muito e, quando isso acontecia, a influência era negativa, mas quando eu estava ao lado da família, a influência era positiva”. “Isso influenciou no ambiente de trabalho, porque a segurança de ter a família por perto nos incentiva e nos permite tomar decisões mais assertivas”. Sem a participação da família, as tomadas de decisão são prejudicadas, o que confirma que as funções desempenhadas no ambiente de trabalho influenciam o ambiente familiar, assim como defende Shaffer (2001).

Para as Famílias 3, 6 e 8, assim como para a Família 1, o acompanhamento nas missões de trabalho foi uma exigência da empresa. Mas, mesmo que não houvesse essa exigência, os expatriados não aceitariam os contratos, apontando para a importância da presença da família, conforme o autor Shaffer (2001). Acrescentando mais um ponto comum entre as famílias 1, 3, 6 e 8, houve, por parte de todos, o reconhecimento de que a ausência da família tem o grande poder de levar a missão ao fracasso. Acrescenta-se, ainda, uma influência negativa do cônjuge acompanhando o Expatriado 3, que é a preocupação com a adaptação dos entes ao

novo ambiente. Esta preocupação desvia a atenção do trabalho e sobrecarrega o cônjuge, que também está em seu processo de adaptação com o novo ambiente de trabalho. O Expatriado 3 acredita que, sem a presença da família, o contrato de expatriação não chegaria ao final. A dificuldade, como a Família 1 alegou, também foi com a adaptação ao idioma, confirmando Pereira (2005). A Família 3 também se sentiu acolhida e demonstrou ser esta uma grande força para vencer as barreiras, confirmando que a presença do anfitrião foi muito importante no processo de adaptação ao novo ambiente (TELFER, 2004; CAMARGO, 2015; LASHLEY, 2004). A importância da hospitalidade comentada por Camargo (2004, 2015) e Montandon (2011), de que a presença do anfitrião é imprescindível para todos os envolvidos, fica confirmada. Já o Expatriado 3, assim como o Expatriado 1, acha que não houve interferência entre um ambiente e outro, ao contrário do que relatam suas famílias. Os entrevistados, porém, assumem que, sem a presença familiar, tudo seria mais difícil e não aceitariam esta missão de trabalho., Também afirmam que as tomadas de decisão no trabalho foram influenciadas positivamente devido à presença da família. Confirmando a importância no acompanhamento deste processo de expatriação, essas quatro famílias entrevistadas deixaram claro que a presença do cônjuge tem total influência no ambiente bidirecional entre trabalho e família, e não somente na adaptação ao novo momento.

O acolhimento dos novos amigos foi fundamental para que a adaptação se desse de forma mais rápida, confirmando Shaffer (2001) e Pereira (2005), que afirmam que a família interfere nos recursos alocados no domínio do trabalho, assim como o contrário também acontece. Outro ponto em comum entre os quatro expatriados é que não assumem a influência da família no ambiente de trabalho, mas garantem que suas dificuldades seriam maiores sem a proximidade deles, e que suas tomadas de decisão influenciaram positivamente a relação com as famílias.

A Família 4 é composta pela expatriada e seu cônjuge que, assim como ocorreu com a Família 2, não a acompanhou. Neste caso, a expatriação sem o acompanhamento do cônjuge resultou na separação do casal, e a personagem principal da família que continuou apoiando a expatriada foi sua mãe. Sua expatriação teve uma relação negativa, mas o que a ajudou a não desistir do contrato foi o acolhimento. Com a mãe muito distante, o acolhimento e a hospitalidade, conforme os autores Camargo (2004), Montandon (2011) e Lashley (2004), substituíram a ausência do cônjuge. A Expatriada 4 se adaptou aos costumes de São Paulo e não

quer mais voltar para seu país, o Peru. Apesar dos costumes diferentes, a cidade de São Paulo não lhe permite sentir saudades ou desejo de retorno. Sua mãe a visita duas vezes por ano e comenta sobre o acolhimento: “Sempre que vou ao Brasil me sinto acolhida, sinto o carinho de boas-vindas. Sempre aparece alguém para oferecer um almoço ou um jantar, se for sábado é pizza [...] as pessoas me abraçam como se me conhecessem há muito tempo”. Estas declarações demonstram claramente o acolhimento (CAMARGO, 2004, 2015; LASHLEY, 2004; TELFER, 2004).

A Família 5 é composta pela expatriada e o cônjuge, que não a acompanhou nesta missão. Não houve exigência da empresa para o acompanhamento do cônjuge e o período de contrato foi de seis meses. Para garantir o emprego do cônjuge no Brasil, o casal optou pela separação temporária e o contato entre expatriada e cônjuge ocorria por Skype. O cônjuge ressalta que poderia ajudar mais se estivessem juntos, porque não podiam se falar todos os dias por causa do fuso horário e por compromissos do trabalho. O cônjuge, neste período, ficou instalado na casa de sua mãe aqui no Brasil e a distância causava discussões, devido à insegurança causada pela separação. Para este cônjuge, não há possibilidade de falar de hospitalidade durante o período em que estavam separados por um contrato temporário de expatriação. Portanto, para o cônjuge, sua família passou a ser sua mãe, irmão e amigos, com os procurava superar a ausência de seu par. Apesar disso, o cônjuge tentava apoiar da melhor maneira a expatriada que estava na Espanha. Nos encontros periódicos, ambos sentiam a melhora nos ambientes de trabalho e no convívio social fora dele. Houve influências no processo de adaptação, por terem com quem conversar. A função do ambiente familiar no ambiente de trabalho foi de apoio. Embora não estivessem juntos no cotidiano, afirmam que esta função é muito importante, por sentirem falta um do outro no dia a dia.

Para a Expatriada 5, a influência do ambiente de trabalho no ambiente familiar no período de expatriação foi negativa, pois optaram pela distância, achando, no início, que seria algo fácil, porque o período do contrato seria de apenas seis meses. Os meses para o casal não passaram tão rápido quanto imaginavam, mas as dificuldades no ambiente de trabalho não dificultaram a relação com sua família, o que contraria a resposta de seu cônjuge. Este posicionamento é compreensível, devido ao fato da distância afetar o casal de formas distintas, conforme declaração da expatriada: “Achei que a ausência do meu marido foi difícil, no entanto, me permitiu uma dedicação em tempo integral”.

A comunicação inadequada comentada por Nascimento (2002) também foi motivo de conflito entre a Expatriada 5 e o cônjuge, porque não houve um moderador entre as partes. Não houve o apoio do anfitrião contratado para o cônjuge, mas a expatriada elogiou a acolhida das pessoas próximas que a apoiaram. Sobre esse apoio, escrevem Montandon (2011), Camargo (2004), Selwyn (2004), Telfer (2004) e Lashley (2004), que concordam que a hospitalidade não tem um conceito único e está relacionada com os espaços associados ao conforto, receptividade, generosidade, reciprocidade, sociabilidade, alimentação e lazer, elementos contidos nos espaços da hospitalidade. Camargo (2015, p. 49) acrescenta que a relação interpessoal do componente básico da hospitalidade está nos indivíduos porque ““uma empresa não é hospitaleira ou inhospitaleira: seus responsáveis, aqueles que atendem o público é que são!”

A Família 7 é composta pelo cônjuge, um filho de oito anos e o expatriado. A Família 6 é composta pelo cônjuge e o expatriado, sendo que a Família 8 é composta pelo cônjuge, dois filhos adolescentes e o expatriado.

Para a Família 7 e a Expatriada 7, o contrato de expatriação também não seria realizado sem o acompanhamento do cônjuge, mas, por uma exigência do casal e não da organização. Demonstrou-se o ponto positivo do reconhecimento da união estável entre as duas companheiras quanto à importância do acompanhamento da família. Assim, elas partilham todos os momentos de dificuldades, apoiando-se mutuamente, o que também foi comum em todas as famílias entrevistadas. As entrevistadas crescentam, ainda, que o acompanhamento da família nos contratos de expatriação deveria ser lei e não apenas uma exigência das organizações. Para a Família 7, que é composta somente pelo cônjuge e o expatriado, as funções desempenhadas no ambiente familiar influenciavam o ambiente de trabalho, sendo que comentaram que essa relação foi bastante agitada. O cônjuge afirma que, por formarem um casal com pessoas do mesmo sexo, não encontraram hostilidade, mas distanciamento das pessoas, até que se acostumassem com as duas. A partir desse momento, passaram a ser acolhidas por todos os amigos e pessoas com quem conviviam. Este acolhimento contribuiu para a adaptação ao local de trabalho e fora dele e nas relações sociais. Essa experiência confirma o proposto por Telfer (2004), Camargo (2004, 2015) e Montandon (2011), , mostrando a importância da hospitalidade no processo de expatriação, porque houve o acolhimento no país anfitrião. Entretanto, para a Expatriada 7 e igualmente todos os expatriados, não houve percepção da

influência do ambiente de trabalho no ambiente familiar durante o processo de expatriação. Quando questionados se a relação com o trabalho seria mais difícil com a ausência da família, todos assumem que sim, mas que o contrato de expatriação não chegaria ao final se suas famílias não os estivessem acompanhando. Para a Expatriada 7, a função do trabalho no ambiente familiar é de apoio e sustentação para todos os envolvidos.

Para os três gestores de Recursos Humanos entrevistados, a função da hospitalidade é uma preocupação das organizações. Foi possível observar, nas entrevistas, que as organizações não têm um conhecimento mais aprofundado sobre a hospitalidade, mas concordam que é um tema importante para o sucesso das missões de expatriação. Por isso, muitas acabam contratando especialistas, determinando metas, preocupando-se em não mudar os costumes locais onde o expatriado e sua família estão sendo inseridos. Demonstrando que a hospitalidade social é muito importante neste processo de expatriação e adaptação ao novo ambiente, o anfitrião contribui para a segurança da família, protegendo, orientando, alegrando e distraíndo-os. Desta forma, suas funções como anfitrião confirmam o que comentaram Telfer (2004), Camargo (2015), Lashley (2004, 2007) e Pitt-Rivers (2012) sobre o papel do anfitrião, de que este contratado pela empresa demonstra que é muito importante a prática a hospitalidade, acolhendo-se o hóspede e cuidando para que não nada lhe falte.

Para o Gestor de Recursos Humanos 1, o acompanhamento da família é importante para suavizar a pressão que o expatriado enfrenta no novo ambiente a que está sendo submetido e elimina o sentimento de culpa sobre o afastamento da família. Para o Gestor de RH 2, enviar a família juntamente com o expatriado não é a opção mais onerosa, existem outros fatores mais onerosos para a empresa que são causados pelo afastamento do expatriado de sua família, como, por exemplo, a separação definitiva do casal. Essa ocorrência que faculta uma imagem da organização que não é a que se defende, a de priorizar a família e seu bem estar. Para o Gestor de RH 3, nos casos em que as famílias não os acompanham, há a tendência a um alto número de rescisões nos contratos, devido à não adaptação à cultura local e pela distância da família. A contratação de uma empresa especializada em expatriação como anfitriã é importante para as três organizações entrevistadas, por ser uma forma de garantir que o expatriado irá receber todas as orientações de especialistas e que irão lhe apresentar os costumes do local, no que diz respeito à

alimentação, abrigo e entretenimento. O acolhimento é realizado de acordo com os costumes locais de cada filial que está recebendo o expatriado, com o acompanhamento do anfitrião especialista. As reuniões periódicas para acompanhar os estágios de adaptação dos expatriados e suas famílias não foram identificadas em duas organizações, sendo que este é um fator primordial para acompanhar a adaptação nos primeiros meses, que são os mais críticos. Conforme o Gestor de RH 3, as organizações são unânimes em dizer que este assunto é responsabilidade do anfitrião contratado, deixando claro que a adaptação deve ser direcionada aos costumes dos locais a que estão sendo inseridos. O anfitrião nacional é acompanhado pela organização que o contrata, pois é ela que determina quais são as metas que deverão ser atingidas para a satisfação do expatriado e de sua família.

No próximo capítulo, há as considerações finais desta pesquisa.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste capítulo, são apresentadas as conclusões do trabalho, objetivos alcançados, contribuições teóricas, metodológicas e gerenciais, limitações e recomendações para futuras pesquisas.

O objetivo deste estudo foi investigar as relações entre a hospitalidade e o expatriado, a relação bidirecional entre trabalho e família e também pesquisar a influência da hospitalidade nos setores social, privado e comercial do processo de expatriação. Como objetivo específico, buscou-se identificar qual é a importância do ambiente familiar no ambiente de trabalho do expatriado. Chegou-se a objetivos específicos alcançados, os quais estão descritos adiante.

### **5.1. Análise**

Após ampla revisão da literatura, sobre a hospitalidade e seus sistemas, bem como uma extensa revisão da literatura sobre os expatriados, com o objetivo de investigar as relações entre a hospitalidade nos domínios social, privado e comercial junto ao expatriado, a influência da relação bidirecional entre trabalho e família foi estabelecida. Assim, obtivemos a compreensão desta relação no período em que o expatriado está trabalhando em outro país, acompanhado de sua família.

Após as entrevistas com os expatriados e suas respectivas famílias, esta pesquisa buscou responder qual é a função da hospitalidade nos domínios social, privado e comercial e na relação bidirecional entre trabalho e família. Entrevistando-se os gestores e uma gestora de recursos humanos internacionais, demonstrou-se que as empresas multinacionais têm procedimentos para o envio dos expatriados para suas missões e respeitam a presença da família. O gestor de recursos humanos da segunda entrevista (Gestor 2) afirmou que este procedimento consolida a posição de uma empresa que se preocupa com as famílias de todos os seus colaboradores. Segundo Zeeshan e Sarwar (2012), em seu modelo, os ambientes doméstico e de trabalho possuem uma forte influência na relação bidirecional Trabalho-Família, o que justifica a exigência dos recursos humanos no acompanhamento da família no

processo de expatriação. A hospitalidade e a presença dos anfitriões HCNs (*Host Country Nationals*), que se refere ao apoio dos colegas locais de trabalho, bem como da comunidade local, são importantes para contribuir com a adaptação dos expatriados e seus familiares. Esses são elementos que, fora do ambiente de trabalho, tornam o ambiente em que vivem os expatriados mais agradáveis. Essas ideias foram definidas por Kraimer, Wayne e Jaworski (2001) e conformadas por Camargo (2015, p.10), que alega que “a Virtude da hospitalidade refere-se a comportamentos desejáveis do anfitrião”. Wada e Moretti (2014, p. 97) complementam Camargo, ao afirmarem que

...o desenvolvimento da capacidade de oferecer hospitalidade e não de simplesmente servir, assumindo plenamente o papel de anfitrião, traz luz a um dos caminhos possíveis para que as organizações incorporem de forma estratégica a hospitalidade como um diferencial.

Para a função de anfitrião, algumas empresas multinacionais contratam outras empresas especializadas no assunto para receber e apoiar o expatriado e sua família na chegada ao país anfitrião. Essas empresas contratadas cuidam para que sejam evitados os costumes, como alimentação, bebidas e entretenimentos de acordo com seu país de origem. Os costumes locais do novo ambiente devem prevalecer, por se constituírem na nova vida social da nova região onde o expatriado e sua família viverão. Pitt-Rivers (2012) e Telfer (2004) afirmam que a lei básica da hospitalidade consiste em dizer que aquele que recebe deve honrar o que é recebido. Assim sendo, o papel do anfitrião é proteger, alegrar e cuidar do hóspede, não permitindo que nada lhe falte e providenciando para que se sinta como se estivesse em sua residência. Isto se confirmou nesta pesquisa, assim como houve as confirmações sobre as teorias de Lashley (2004), quando diz que, embora seja esta uma atividade remunerada, o anfitrião tem uma importância muito grande na adaptação do expatriado e sua família. Corroborando essa importância, a Família 6 e o Expatriado declararam: “fomos acolhidos, respeitados e cuidados pela anfitriã de uma forma que nos surpreendeu”.

As famílias que não tiveram uma ação dedicada do anfitrião buscavam apoio nos amigos de trabalho e nos novos vizinhos, porque, mesmo sem reconhecerem, sentiam a falta do anfitrião. A Família 6 continua: “Nos sentimos muito orgulhosos pelo acolhimento que recebemos aí no Brasil, os anfitriões desempenharam seus papéis de forma muito agradável”. Com isso, em resposta à pergunta desta pesquisa, o papel

da hospitalidade exercida pela empresa anfitriã na relação bidirecional entre trabalho e família é de ajudar a família do expatriado a se adaptar aos costumes locais, na alimentação, na apresentação e ajuda na escolha da residência, contribuindo com a satisfação do expatriado e sua família e fazendo com que se sintam protegidos. Assim, quando os anfitriões eram bons profissionais, cuidavam também do entretenimento de todos, porque faz parte de seu papel distrair e alegrar o hóspede.

A hospitalidade é muito importante para ajudar o expatriado e sua família na adaptação ao novo país, como afirmado por Telffer (2004), Pitt-Rivers (2012) e Camargo (2015), principalmente nos primeiros meses, período no qual o choque da mudança de costumes é motivo de interrupção de contrato de trabalho. Desta forma, confirma-se a Proposição 3, que diz que a hospitalidade influencia a relação bidirecional entre trabalho e família. É válido aceitar a proposição porque todos os entrevistados demonstraram maior satisfação com o ambiente social ao qual foram inseridos, com o ambiente de trabalho e os problemas de cunho social e comportamental se fizeram presentes em menor intensidade quando a hospitalidade se faz mais presente no novo ambiente. Para concluir, observamos que, no ambiente empresarial, a hospitalidade pode ser utilizada como uma importante ferramenta para melhorar o ambiente interno de trabalho, sua comunicação e sua produtividade. Isto porque o ambiente está contribuindo com um melhor relacionamento social dentro das companhias e para a sociedade local, que também influencia, por meio do comportamento de seus colaboradores.

Os HCNs são importantes porque praticam a hospitalidade dentro e fora do ambiente de trabalho. O Departamento de Recursos Humanos, praticando e incentivando a hospitalidade social e privada, torna o relacionamento com os expatriados e entre si mais agradáveis. Com esta prática, a sociedade, que também é influenciada com a hospitalidade, no papel de HCN, deixa os ambientes menos tensos, contribuindo para que o ambiente dentro e fora das organizações seja socializado. Em contra partida, a empresa também se torna mais produtiva.

Com o objetivo de identificar qual a relação do ambiente familiar no ambiente de trabalho do expatriado, foram analisadas as respostas das oito famílias entrevistadas, sendo que seis delas acompanharam os expatriados em sua missão e duas permaneceram em seu país de origem. Revelando a importância da hospitalidade, do papel do anfitrião e a importância das famílias que relataram as dificuldades encontradas no processo de adaptação, conforme Pereira (2005), é

possível afirmar que a relação entre o ambiente familiar e o ambiente de trabalho é muito importante para o expatriado e para sua família.

Freitas (2010) afirma que o acompanhamento da família é importante para a adaptação do expatriado e fundamental para o sucesso da missão a ser desempenhada. Das seis famílias que acompanharam os expatriados, cinco declararam que, mesmo sendo uma exigência da empresa, se a família não pudesse acompanhá-los, o contrato não teria sido aceito. Destas cinco famílias, apenas uma optou por retornar ao país de origem logo após o término da primeira vigência do contrato, não aceitando a renovação porque a esposa engravidou aqui no Brasil. Entretanto, o retorno só ocorreu porque o casal desejou que o nascimento do bebê se desse em seu país de origem.

Apenas uma das empresas não aceitou o acompanhamento do cônjuge, porém, tanto a expatriada como seu cônjuge, não aceitaram o convite, alegando não serem capazes de suportar uma separação. Entendendo a situação, a empresa concordou em incluir o cônjuge no projeto para acompanhar a expatriada. Os outros dois expatriados que não contaram com a companhia de suas famílias em suas missões, apresentando relações negativas entre a família e seu trabalho, sendo que um dos casais rompeu relações, chegando ao divórcio. Nesse caso, o expatriado precisou do apoio de sua mãe para seguir em sua missão. As dificuldades causadas pelo distanciamento da família, conforme afirmam Shaffer (2001) e Pereira (2014), interferem nos recursos alocados no trabalho, assim como o trabalho interfere nos domínios familiares e podem causar a retirada do expatriado de sua missão.

Após a análise junto às oito famílias, conclui-se que a função do ambiente familiar no ambiente de trabalho é uma junção de apoio e companheirismo, o que não tem concordância com Greenhaus (1985). Esse autor afirma que a relação bidirecional é a ocorrência simultânea de dois ou mais conjuntos de pressões, de modo que o cumprimento de um tornaria mais difícil o cumprimento de outro, uma vez que as funções do trabalho e os domínios familiares são mutuamente incompatíveis. Porém, uma vez constituída a família, não se aceita a separação por um longo período e comprova-se que a presença da família contribui positivamente para o rendimento e na relação do expatriado em sua nova missão. Essa constatação ratifica a afirmação de Dias (2010, p.154), que alega que “a família é o elemento mais forte, seguro e estruturante da personalidade de seus membros”. Desta forma, confirma-se a Proposição 1, que diz que o ambiente familiar pode influenciar o ambiente de trabalho

do expatriado e, por meio da hospitalidade, esta influência é positiva, contribuindo com todos os envolvidos no ambiente de expatriação para o atingir o sucesso da missão direcionada ao expatriado.

Com o objetivo de identificar qual a função do ambiente de trabalho no ambiente familiar do expatriado, foram entrevistados oito expatriados. Um ponto em comum ressaltado entre todos eles foi que responderam que o ambiente de trabalho não dificulta a relação com a família. Esse achado contraria as respostas das famílias entrevistadas. Porém, quando questionados se a relação com seu trabalho seria mais difícil com a ausência da família, os oito entrevistados responderam que sim e um chegou a enfatizar: “Nossa Senhora, seria muito mais difícil! Meu trabalho exige muita concentração, tenho que estar focado 100% do tempo nos números, e qualquer distração provoca um erro que pode prejudicar a organização”, consolidando, assim, a importância da família acompanhando o expatriado. Como afirma Dias (2011), a relação bidirecional entre trabalho e família do expatriado é constantemente influenciada pelos ambientes, sendo capaz de provocar desequilíbrios caso não estejam em harmonia. Assim, a função dos ambientes de trabalho e doméstico unidos é trazer o equilíbrio e a segurança em resposta recíproca ao que proporciona o ambiente familiar. Este fato está em acordo com Mantovani (2017), que afirma que as pessoas que se comprometem com os ambientes familiar e profissional tendem a expressar maior satisfação com a vida do que aquelas que se focalizam em apenas um dos ambientes. Assim, confirma-se a Proposição 2, que alega que o ambiente do trabalho pode influenciar o ambiente familiar do expatriado.

Nesta pesquisa, quando os entrevistados conviviam diante da prática da hospitalidade e da presença do anfitrião, não foi confirmada a expressão do conflito bidirecional do trabalho e família ou família e trabalho, que evidencia as três tipologias de conflito defendida por Greenhaus e Beutell (1985). A hospitalidade e a presença do anfitrião inibiram o conflito baseado no tempo, no conflito baseado na tensão e no conflito baseado no comportamento. Os autores confirmam que as múltiplas relações competem entre si e a pressão sentida no exercício da função afeta negativamente a outra e, por fim, os padrões de uma relação podem ser incompatíveis com as expectativas comportamentais da outra relação. Os entrevistados que tiveram o apoio e a proteção do anfitrião e conviveram com a hospitalidade social, privada e comercial no novo mostraram estar felizes, sentiram-se protegidos e aproveitavam todas as oportunidades de diversão e entretenimento apresentadas pelos anfitriões. Assim

ocorreu com a Família 3 e o Expatriado 3, que demonstraram o desejo de não querer mais voltar ao Brasil, porque se sentiram protegidos e respeitados por todos no ambiente em que conviviam, seja no trabalho, no ambiente social com as pessoas próximas e no ambiente comercial, deixando claro que não encontraram conflitos nestes ambientes.

Conclui-se, nesta pesquisa, que a hospitalidade tem uma influência importante nos ambientes pesquisados e no ambiente familiar. Assim, quanto mais forte for a prática da hospitalidade, melhor é o relacionamento entre os membros da família e destes com a sociedade, quando expostos a ambientes, costumes e culturas diferentes de sua convivência nativa. A importância do anfitrião para acolher, proteger, alegrar e cuidar de assuntos pertinentes às leis locais faz com que as pessoas que estão sob seu cuidado sintam-se confortáveis e protegidas, podendo dedicar-se ao seu trabalho à família. No estágio de choque, comentado por Pereira (2005), a família começa a sentir-se desconfortável com a vida diária no novo país, sendo esta uma fase que dura de três a nove meses. Este período é considerado longo e desconfortável para todos os envolvidos no processo e, desta forma, o papel do anfitrião é importante para diminuir este desconforto. As famílias que notaram o papel do anfitrião mostraram-se mais felizes e satisfeitas, dado o desejo de permanecer no país anfitrião. Nota-se que, no processo de expatriação, há três anfitriões. O primeiro anfitrião é o departamento de Recursos Humanos da organização. O segundo anfitrião é o próprio país que recebe o expatriado com suas leis e costumes. O terceiro anfitrião é a empresa contratada como anfitriã e representada por uma pessoa que cuida da satisfação do expatriado e de sua família, protege-os, ensina sobre costumes e todos os locais de lazer, fazendo com que se diminua o choque e o período de descontentamento.

No ambiente familiar, durante o período de expatriação, a hospitalidade nos domínios social, privado e comercial é muito importante. Entende-se que praticar a hospitalidade ajuda no período de adaptação, sendo capaz de diminuir as desistências por problemas de adaptação. Todas as famílias e expatriados foram unânimes em afirmar que a presença do anfitrião e a hospitalidade das pessoas próximas ao expatriado, bem como os Recursos Humano da empresa, são os principais responsáveis para a adaptação mais rápida do expatriado e de sua família. Isso ocorre porque a hospitalidade praticada pelas empresas começa pelo RH e pelos anfitriões HCNs (*Host Country Nationals*). Kraimer, Wayne e Jaworski (2001) falam sobre fontes

de apoio e desempenho do expatriado, nas quais o papel do anfitrião mostrou-se como um dos principais personagens no apoio ao expatriado e sua família. Em concordância com essas afirmações, Lahley (2007, p.174) relata que “A relação entre o anfitrião e o hóspede, é uma construção social reconhecida como a raiz de qualquer sociedade civilizada”. Wada e Moretti (2014, p. 97) complementam, alegando que “o desenvolvimento da capacidade de oferecer hospitalidade e não de simplesmente servir, assumindo plenamente o papel de anfitrião, traz luz a um dos caminhos possíveis para que as organizações incorporem de forma estratégica a hospitalidade como um diferencial”.

Tanto no ambiente de trabalho como fora dele, os anfitriões são capazes de diminuir ao mínimo o risco de interrupção do contrato de expatriação prematuramente, principalmente no período mais crítico da adaptação. Esse período é apontado como estágio de choque por Pereira (2005), em sua pesquisa sobre o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação de expatriado. Os anfitriões também conseguem evitar que as diferenças ou distâncias culturais entre o país de origem da família e o país anfitrião intensifiquem a dificuldade de ajustes à nova realidade. Também pesa nesta influência, para as famílias que possuem crianças, questões relativas a facilidades e suporte educacionais (KONOPASKE; ROBIE; IVANCEVICH, 2005; ZEESHAN; SARWAR, 2012; SHAFFER et al., 2016).

## **5.2 Contribuições desta pesquisa**

Teoricamente, este trabalho contribui para a discussão acerca do papel da hospitalidade nas relações humanas em um ambiente organizacional. Também contribui para a discussão iniciada por Lashley (2004), sobre os domínios da hospitalidade (social, privado e comercial), além da discussão sobre a gestão da experiência de hospitalidade.

Diversas experiências pessoais dos sujeitos foram relatadas durante a fase de coleta de dados. Algumas histórias são realmente interessantes e sustentam nossas afirmativas. Exemplo foi a Família 3, que destacou a importância da hospitalidade: “Fomos muito bem acolhidos, este acolhimento influenciou muito, inclusive na adaptação de meus filhos na escola. Todos se comoveram e conversavam conosco,

eu nunca vi coisa igual, acho que no Brasil não seríamos tão bem recebidos. Este acolhimento influenciou sim na relação aqui em casa e no trabalho, porque sabíamos que poderíamos contar com as pessoas que estão à nossa volta; influenciou tanto nestas relações que não queremos mais voltar para o Brasil”. Exemplos semelhantes sustentam nossa afirmativa de que a hospitalidade possui uma função importante para os relacionamentos interpessoais.

A dúvida metodológica importante refere-se à força do instrumento de pesquisa, na fase de campo em que houve as entrevistas. Surgiram dúvidas em relação às respostas recebidas, pois a sustentação das afirmativas ocorria de modo muito rápido e claro.

A contribuição gerencial mais importante deste estudo foi mostrar que, em um contexto de expatriação, a hospitalidade é um fator importante para as relações entre anfitrião e hóspede e que a gestão da experiência de hospitalidade é importante para que os resultados de uma expatriação possa alcançar sucesso.

Na próxima seção, comentamos as limitações do trabalho.

### **5.3 Limitações da pesquisa**

Os limites teóricos deste projeto se encontram na falta de literatura nacional específica e pesquisas realizadas acerca do tema que relacionam expatriação e hospitalidade. Outras fontes, como teses e dissertações, talvez tragam estes temas sob outras perspectivas.

As limitações para esta pesquisa se deram pelo fato de que as empresas multinacionais tratam a expatriação como assunto interno e confidencial, o que dificultou encontrar expatriados que aceitassem ser entrevistados. Só foi possível entrevistar oito expatriados e suas famílias, no Brasil e no exterior, dois gestores de recursos humanos de empresas multinacionais e um gestor de recursos humanos de empresas multinacionais. Este número pode ser considerado reduzido em relação ao universo de expatriados e empresas multinacionais, que mantêm a política de expatriação. Porém, diante das respostas dos entrevistados, foi possível obter um resultado satisfatório e que foi confrontado com os autores pesquisados.

O trabalho possibilita outras pesquisas, a partir dos resultados e conclusões dessa base teórica e metodológica. Alguns temas surgiram durante a execução do trabalho, mas não puderam ser elaborados. São exemplos desses temas a utilização de estudo de acompanhamento longitudinal, com a finalidade de coletar mais evidências sobre a relação entre expatriação e hospitalidade e a ampliação do estudo para mais empresas que promovem o processo de expatriação. Essa expansão pode ter como finalidade a criação de base mais sólida nas afirmativas feitas e a investigação mais profunda do papel da hospitalidade nas relações entre os indivíduos anfitriões e os expatriados e suas famílias como hóspedes.

#### **5.4 Recomendações para futuras pesquisas**

O trabalho ajudará outros estudos que queiram pesquisar o papel da hospitalidade nas relações bidirecionais família-trabalho, em um contexto de expatriação, servindo como referencial ou ponto de partida. Acreditamos que este trabalho abriu leque de possibilidades de novas pesquisas.

Este pesquisador teve despertado o interesse para pesquisas futuras que podem complementar este estudo sobre a hospitalidade no ambiente dos expatriados. Há outras abordagens pertinentes ao estudo do contexto dos que retornaram de suas missões, denominados repatriados, e que são acolhidos pelas empresas que os contrataram e readaptados ao seu novo ambiente de trabalho, agora em seu próprio país.

Abre-se, como futura pesquisa, a possibilidade de se fazer um estudo de casos múltiplos, com expatriados e repatriados de empresas multinacionais, utilizando-se técnicas quantitativas. As técnicas quantitativas permitem criar generalizações e, possivelmente, ajudarão na obtenção de respostas às hipóteses que discutam as interfaces entre as variáveis sociais e as variáveis de negócios.

Outra possibilidade de pesquisa futura seria desenvolver investigação sobre as funções dos gerentes anfitriões ou mentores no contexto de expatriação e ou repatriação. A figura do gerente ou mentor ainda é pouco investigada e explicada nas teorias sobre hospitalidade nas organizações, apesar de sua função como facilitador

evidenciar-se nos resultados do campo. Estudos que expliquem esse papel nos parecem adequados e oportunos à teoria sobre hospitalidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDUL MALEK, M.; BUDHWAR, P.; REICHE, B. S. Sources of support and expatriation: A multiple stakeholder perspective of expatriate adjustment and performance in Malaysia. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 26, n. 2, p. 258-276, 2015.

AMABILE, T. M.; GRYSKIEWICZ, N. The creative environment scales: Work environment inventory. **Creativity Research Journal**, v. 2, n. 4, p. 231-254, 1989.

ANDRADE, Cláudia. Trabalho e vida pessoal: exigências, recursos e formas de conciliação. **TITLE: Work-Life Balance: Demands, Resources and Reconciliation Strategies. DEDiCA. Revista de Educação e Humanidades (dreh)**, n. 8, p. 117-130, 2015.

ARENDET, Hannah. **La Condición Humana**. 1ª. Ed. 5ª reimp. Buenos Aires: Paidós, 2009.

ARTHUR, M. B.; KHAPOVA, S. N.; WILDEROM, C. P. Career success in a boundaryless career world. **Journal of organizational behavior**, v. 26, n. 2, p. 177-202, 2005.

AU, K. Y.; FUKUDA, J. Boundary spanning behaviors of expatriates. **Journal of World Business**, v. 37, n. 4, p. 285-296, 2002.

BARBOSA LIMA, M.; BRAGA, B. M. Práticas de recursos humanos do processo de repatriação de executivos brasileiros. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, 2010.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. **Lisboa: Edições**, v. 70, n., p., 2009.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S.; BEAMISH, P. Cases and Readings in Cross-border Management, **Transnational Management**, Irwin, Homewood, IL, 1992.

BAUER, T. N.; TAYLOR, S. When managing expatriate adjustment, don't forget the spouse. **Academy of Management Perspectives**, v. 15, n. 4, p. 135-137, 2001.

BELLAVIA, G. M.; FRONE, M. R. Work-family conflict. In: BARLING, J.; KELLOWAY, E. K.; FRONE, M. R. **Handbook of work stress**, p. 113-147, London: Sage Publications, Inc. 2005.

BENSON, G. S.; PATTIE, M. Is expatriation good for my career? The impact of expatriate assignments on perceived and actual career outcomes. **The International**

**Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 9, p. 1636-1653, 2008.

BLACK, J. S. Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 2, p. 277–294, 1988.

\_\_\_\_\_; GREGERSEN, H. B. The other half of the picture: Antecedents of spouse cross-cultural adjustment. **Journal of international business studies**, v. 22, n. 3, p. 461–477, 1991.

\_\_\_\_\_; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. **Academy of management review**, v. 16, n. 2, p. 291–317, 1991.

BLAIN, M.; LASHLEY, C. Hospitableness: the new service metaphor? Developing an instrument for measuring hosting. **Research in Hospitality Management**, v. 4, n. 1-2, p. 1-8, 2014.

BOLSONI-SILVA, A. T. Habilidades sociais: breve análise da teoria e da prática à luz da análise do comportamento. **Interação em Psicologia**, v. 6, n. 2, p., 2002.

BONACHE, J.; BREWSTER, C.; SUUTARI, V. Expatriation: A developing research agenda. **Thunderbird International Business Review**, v. 43, n. 1, p. 3-20, 2001.

BRISCOE, Jon P.; HALL, Douglas T. A interação das carreiras sem fronteiras e proteanas: combinações e implicações. In: DUTRA, J. D.; VELOSO, E. F. R. (Orgs) **Desafios da Gestão de carreira**. São Paulo: Atlas, 2013, p. 163-183.

BROTHERTON, B.; WOOD, R. C. Hospitality and hospitality management. In: Lashley, C. e Morrison, A. (Ed.). **In search of hospitality: Theoretical perspectives and debates**. Oxford: Routledge, 2010, p.134-156.

BROOKFIELD GLOBAL RELOCATION SERVICES (2015). *Dual-career Expatriate Families*. Article from The 2015 **Global Relocation Trends Survey**. Estados Unidos, 2015. Disponível em: [http://brookfieldgrs.com/knowledge/sa\\_dual-carrier-expatriate-families/](http://brookfieldgrs.com/knowledge/sa_dual-carrier-expatriate-families/) Acesso em 30 set. 2016.

BURGESS, J. Perspectives on gift exchange and hospitable behaviour. **International Journal of Hospitality Management**, v. 1, n. 1, p. 49-57, 1982.

BURKE, P. **Perdas e Ganhos: Exilados e expatriados na história do conhecimento na Europa e nas Américas, 1500-2000**. São Paulo: ed. Unesp, v1, 2017.

BYRON, K. A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. **Journal of vocational behavior**, v. 67, n. 2, p. 169-198, 2005.

CALIGIURI, P. M.; HYLAND, M. M.; JOSHI, A.; BROSS, A. S. Testing a theoretical model for examining the relationship between family adjustment and expatriates' work adjustment. **Journal of applied psychology**, v. 83, n. 4, p. 598, 1998.

CAMARGO, L. O. De L. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, v. 22004, 2004.

\_\_\_\_\_. Os interstícios da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, v.12, p. 42–69, 2015.

CARDOZO, Carolina Garcia; SILVA, Leticia Oliveira. A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. **Revista Interbio**, v.8 n.2, p. 24-34, 2014

CARLSON, D. S.; KACMAR, K. M.; WILLIAMS, L. J. Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. **Journal of Vocational behavior**, v. 56, n. 2, p. 249–276, 2000.

CARRAHER, S. M.; SULLIVAN, S. E.; CROCITTO, M. M. Mentoring across global boundaries: An empirical examination of home-and host-country mentors on expatriate career outcomes. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 8, p. 1310-1326, 2008.

CERDIN, J.-L.; BREWSTER, C. Talent management and expatriation: Bridging two streams of research and practice. **Journal of World Business**, v. 49, n. 2, p. 245-252, 2014.

CETIN, G.; DINCER, F. I. Influence of customer experience on loyalty and word-of-mouth in hospitality operations. **Anatolia**, v. 25, n. 2, p. 181-194, 2014.

COLE, N.; NESBETH, K. Why do international assignments fail? Expatriate families speak. **International Studies of Management & Organization**, v. 44, n. 3, p. 66-79, 2014.

CEVERNY, C. M. O; BERTHOUD, C. M. E. **Família e Ciclo Vital: Nossa realidade em pesquisa** – São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.

CORAZZA, Gentil. Globalização: realidade e utopia. **Análise econômica**. Porto Alegre. Vol. 15, n. 27, p. 16-27, 1997.

DE ARAUJO, Bruno Felix von Borell et al. Adaptação de expatriados organizacionais e voluntários: similaridades e diferenças no contexto brasileiro. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 555-570, 2012.

DIAS, M. O. Um olhar sobre a família na perspectiva sistêmica—o processo de comunicação no sistema familiar. **Gestão e desenvolvimento**, v. 19, p. 139–156, 2011.

DINIZ, Maria Helena. **Direito Civil Brasileiro: Direito de Família**. 19. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

DUROUX, R. Imigração. França/Europa. **O livro da Hospitalidade: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas**. Editora Senac São Paulo, p. 1051–1078, 2011.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: An assessment and review. **Academy of management review**, v. 14, n. 1, p. 57–74, 1989.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da língua portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FLORKOWSKI, G. W.; FOGEL, D. S. Expatriate adjustment and commitment: The role of host-unit treatment. **International Journal of Human Resource Management**, v. 10, n. 5, p. 783-807, 1999.

FREITAS, M. E. Expatriação Profissional: O Desafio Interdependente para Empresas e Indivíduos. **Revista Gestão e Sociedade**, v. 4, n. 9, p. 1–20, 2010.

FRIEDMAN, B. A. Globalization implications for human resource management roles. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 19, n. 3, p. 157-171, 2007.

FRONE, M. R. Work–family conflict and employee psychiatric disorders: The national comorbidity survey. **Journal of applied psychology**, v. 85, n. 6, p. 888, 2000.

GALLON, Shalimar; FRAGA, Aline Mendonça; ANTUNES, Elaine Di Diego. CONCEITOS E CONFIGURAÇÕES DE EXPATRIAÇÃO: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, p. 29-59, 2017.

GALLON, S. *et al.* Processo de expatriação: além da experiência internacional. **Gestão Contemporânea**, n. 16, 2015.

GRASSI, M. C. Hospitalidade: Transpor a Soleira. In: MONTANDON, Alain. **O livro da Hospitalidade**. p. 45-54. São Paulo: Editora Senac, 2011.

GRASSI, M. C. H. Uma figura da ambiguidade e do estranho. In: MONTANDON, Alain. **O livro da hospitalidade**. p. 55-62. São Paulo: Senac, 2011.

GREENHAUS, J. H. Work-family conflict. **Journal of The Academy of Management Review**, v. 45, p. 1–9, 2002.

\_\_\_\_\_; BEUTELL, N. J. Sources of conflict between work and family roles. **Academy of management review**, v. 10, n. 1, p. 76–88, 1985.

GREGERSEN, H. B.; BLACK, J. S. The right way to manage expats. **Harvard business review**, v. 77, n. 2, p. 52–59, 1999.

GUPTA, R.; BANERJEE, P.; GAUR, J. Exploring the role of the spouse in expatriate failure: a grounded theory-based investigation of expatriate'spouse adjustment issues from India. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 17, p. 3559-3577, 2012.

HARVEY, M.; BUCKLEY, M. R.; NOVICEVIC, M. M.; WIESE, D. Mentoring dual-career expatriates: A sense-making and sense-giving social support process. **International Journal of Human Resource Management**, v. 10, n. 5, p. 808-827, 1999.

HEMMINGTON, N. From service to experience: Understanding and defining the hospitality business. **The Service Industries Journal**, v. 27, n. 6, p. 747-755, 2007.

HILTROP, J. M.; JANSSENS, M. Expatriation: challenges and recommendations. **European Management Journal**, v. 8, n. 1, p. 19-26, 1990.

JUNIOR, H. JF; BABIN, B.; MONEY, AH; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KING, C. A. What is hospitality? **International Journal of Hospitality Management**, v. 14, n. 3-4, p. 219-234, 1995.

KONOPASKE, R.; ROBIE, C.; IVANCEVICH, J. M. A preliminary model of spouse influence on managerial global assignment willingness. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 3, p. 405-426, 2005.

KOPELMAN, R. E.; GREENHAUS, J. H.; CONNOLLY, T. F. A model of work, family, and interrole conflict: A construct validation study. **Organizational behavior and human performance**, v. 32, n. 2, p. 198–215, 1983.

KRAIMER, M. L.; WAYNE, S. J.; JAWORSKI, R. A. A. Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. **Personnel psychology**, v. 54, n. 1, p. 71-99, 2001.

KUBO, Sergio Hideo et al. Análise de fatores associados ao significado do trabalho. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 47, n. 4, p. 540-554, 2012.

LASHLEY, C. Para um entendimento teórico. **Em busca da hospitalidade: perspectivas de um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, p. 3–24, 2004.

\_\_\_\_\_, C.; LYNCH, P.; MORRISON, A. J. **Hospitality: A social lens**. Oxford: Elsevier, 2007.

\_\_\_\_\_, C. Towards a theoretical understanding. In: Lashley, C. e Morrison, A. J. (Ed.). **In search of hospitality: Theoretical perspectives and debates**. New York: Butterworth-Heinemann, 2000, p.1-17.

\_\_\_\_\_, C. Studying hospitality: Insights from social sciences. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, v. 8, n. 1, p. 69-84, 2008.

\_\_\_\_\_; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri: Manoele, 2004.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999

LEE, L.-Y.; SUKOCO, B. M. The effects of cultural intelligence on expatriate performance: The moderating effects of international experience. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 7, p. 963-981, 2010.

LEHFELD, N. A. De S.; BARROS, A. J. Da S. **Fundamentos de Metodologia Científica: um guia para a iniciação científica**. São Paulo: Makron, 2000.

LOCKWOOD, A.; JONES, P. Managing hospitality operations. In: Lashey, C. e Morrison, A. (Ed.). **In search of hospitality: Theoretical perspectives and debates**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000, p.157-176.

LUGOSI, Peter. Hospitality spaces, hospitable moments: Consumer encounters and affective experiences in commercial settings. **Journal of Foodservice**, v. 19, n. 2, p. 139-149, 2008.

LYNCH, P.; MOLZ, J. G.; MCINTOSH, A.; LUGOSI, P.; LASHLEY, C. Theorizing hospitality. **Hospitality & Society**, v. 1, n. 1, p. 3-24, 2011.

MANTOVANI, D. M. N. *et al.* Conflito trabalho-família e o engajamento profissional entre as mulheres. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 12, n. 3, p. 155–173, 2017.

MARTINS, Marina, Carolina Carvalho. "A mentira na adolescência: Uma análise baseada no contexto social. **I Seminário Internacional "Contributos da Psicologia em Contextos Educativos**. 1139-1152, 2010.

MOBILITY BRASIL (2016). GLOBAL LINE EM PARCERIA COM A FIA, ABRH-RJ e

ABRH-SP. **Pesquisa Mobility Brasil 2016**. disponível em [www.gline.com.br](http://www.gline.com.br) acesso em 13 de outubro de 2017

MONTANDON, A. **O livro da Hospitalidade**: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas. São Paulo: Senac, v 2011.

NASCIMENTO, E. M.; SAYED, K. M. EL. Administração de conflitos. **Gestão do capital humano**, v. 5, p. 47–56, 2002.

NETEMEYER, R. G.; BOLES, J. S.; MCMURRIAN, R. Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. **Journal of applied psychology**, v. 81, n. 4, p. 400, 1996.

O'GORMAN, K. D. Discovering commercial hospitality in ancient Rome. **Hospitality Review**, v. 9, n. 2, p. 44-52, 2007.

OPPERMAN, C. S. Tropical business issues. Partner Price Water House Coopers, **international business review**, 2002.

PEREIRA, M. T.; LOPES, J. L. A importância do capital humano para o crescimento econômico. **IX EPCT Encontro de Produção Científica e Tecnológica Campo Mourão**, v. 27, 2014.

PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, p. 53–71, 2005.

PITT-RIVERS, J. The law of hospitality. **HAU: Journal of Ethnographic Theory**, v. 2, n. 1, p. 501–517, 2012.

\_\_\_\_\_, J. The law of hospitality. **HAU: Journal of Ethnographic Theory**, 2012. Disponível em: <http://search.proquest.com/openview/34c3a0e0a6bd4be31b8bb1184347b37c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2043070>. Acesso em: 30 maio 2017.

RAZAVI, T.; CLARK, C.; STANSFELD, S. A. Work-family conflict as a predictor of common mental disorders in the 1958 British birth cohort. **Longitudinal and Life Course Studies**, v. 6, n. 3, p. 264–278, 2015.

ROS, Maria; SCHWARTZ, Shalom H .; SURKISS, Shoshana. Valores individuais básicos, valores de trabalho e o significado do trabalho. **Psicologia Aplicada** , v. 48, n. 1, p. 49-71, 1999.

SANTOS, Gina Gaio dos. Gênero, carreiras e a relação entre o trabalho e a família: uma perspectiva de gestão. **E-cadernos ces**, n. 01, p.97-120, 2008.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço: Técnica e Tempo, Razão e Emoção** – 4.ed – São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.

SAYÃO, Roseli; GROPPA, Julia Aquino. **Família: Modo de usar**. 3º ed. Campinas-SP. Papirus, 2010.

SCHWARTZ, Y. Trabalho e valor. **Tempo social**, v. 8, n. 2, p. 147–158, 1996.

SELWYN, T. Uma antropologia da hospitalidade. In: Lashey, C. e Morrison, A. (Ed.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004,

SENGE, Peter M. **La quinta disciplina en la práctica**. Ediciones Granica SA, 2005.

SHAFFER, M. A. *et al.* Struggling for balance amid turbulence on international assignments: Work–family conflict, support and commitment. **Journal of Management**, v. 27, n. 1, p. 99–121, 2001.

\_\_\_\_\_, M. A.; HARRISON, D. A. Expatriates' psychological withdrawal from international assignments: work, nonwork, and family influences. **Personnel psychology**, v. 51, n. 1, p. 87-118, 1998.

\_\_\_\_\_, M. A.; REICHE, B. S.; DIMITROVA, M.; LAZAROVA, M.; CHEN, S.; WESTMAN, M.; WURTZ, O. Work-and family-role adjustment of different types of global professionals: Scale development and validation. **Journal of International Business Studies**, v. 47, n. 2, p. 113-139, 2016.

\_\_\_\_\_, P. Working with Malaysians-expatriates' and Malaysians' perspectives. **Understanding the Malaysian Workforce-guidelines for managers**, v. 1, n.1, p. 144–155, 1996.

SILVA, DENISE ALMEIDA. Estrangeiros entre Nós Outros, Estrangeiros para Nós Outros: O Lugar do Estrangeiro em Uma Margem Distante. **PLURAIIS-Revista Multidisciplinar**, v. 1, n. 3, 2013.

SILVA, R. N. B.; GARCIA, M. F. **O conceito de trabalho ao longo da história humana**. In: Encontro nacional de Estudos do Trabalho, 7, 2001, Salvador. Anais.. 2001.

SUUTARI, V.; BURCH, D. The role of on-site training and support in expatriation: Existing and necessary host-company practices. **Career development international**, v. 6, n. 6, p. 298-311, 2001.

TANURE, Betania; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

TAIWO, A. S. The influence of work environment on workers productivity: A case of selected oil and gas industry on Lagos Nigeria. **African journal of business management**, v.4, p. 299-307, 2010

TELFER, E. A filosofia da hospitalidade. In: LASHLEY, C. **Em busca da hospitalidade**. p.53-78. Barueri, SP: Manole, 2004.

TELFER, E. Hospitableness. **Philosophical papers**, v. 24, n. 3, p. 183-196, 1995.

TELFER, E. The philosophy of hospitableness. In: Lashey, C. e Morrison, A. (Ed.). **In search of hospitality: Theoretical perspectives and debates**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000, p.38-55.

TEMPLER, K. J. Personal attributes of expatriate managers, subordinate ethnocentrism, and expatriate success: A host-country perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 10, p. 1754-1768, 2010.

THIO, S. Understanding hospitality activities: social private and commercial domain. **Jurnal Manajemen Perhotelan**, v. 1, n. 1, p., 2005.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; SILVA, Rodrigo Cunha da; DUTRA, Joel Souza. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 13, n. 2, p. 197-208, 2012.

VOYDANOFF, Patricia. Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes: An integrative model. **Journal of Family Issues**, v. 23, n. 1, p. 138-164, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman editora, 2015.

\_\_\_\_\_. **Case study research and applications: Design and methods**. Los Angeles: Sage publications, 2017.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Penso Editora, 2016.

WADA, E. Hospitalidade na gestão em meios de hospedagem: realidade ou falácia?

In: DENCKER, A. (Org.). **Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade**. São Paulo: Thomson, 2004.

WADA, Elizabeth Kyoko; MORETTI, Sergio Luiz do Amaral. Hospitalidade: dos domínios às lentes e sua inserção nos processos de gestão. **Caderno de Estudos e Pesquisas do Turismo**, v. 3, n. 3, p. 95-105, 2014.

WALKER, J. R. **Introduction to hospitality**. Harlow: Pearson, 2017

ZEESHAN, T.; SARWAR, F. A comprehensive framework linking environmental factor, bi-directional work family conflict and wellbeing of expatriates. **International Business Management**, v. 53, n., p. 11842-11849, 2012.

ZHUANG, W.-L.; WU, M.; WEN, S.-L. Relationship of mentoring functions to expatriate adjustments: comparing home country mentorship and host country mentorship. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 1, p. 35-49, 2013.

## **APENDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA**

### **Justificativa**

As pesquisas de campo foram pautadas segundo o método sugerido por Yin (2016), que prevê a seleção de múltiplos objetos de estudos para observação dos temas pesquisados, e entrevistas com roteiros semiestruturados, foram entrevistados gestores de recursos humanos especializados em profissionais internacionalizados, os expatriados e seus respectivos cônjuges. Também foram entrevistados outros cinco expatriados escolhidos de forma aleatória, apresentados por amigos da comunidade de expatriados no Brasil, com o objetivo de complementar este estudo sobre a importância da hospitalidade.

### **Tema**

Pesquisar as relações entre a hospitalidade nos domínios social, privado e comercial e o expatriado, e as influências da hospitalidade nas relações bidirecionais trabalho/família, no processo de expatriação.

### **Título**

Hospitalidade e Expatriação

### **Pressupostos**

A relação bidirecional entre trabalho e família influencia positivamente, negativamente ou não ter influência no ambiente de trabalho e no ambiente familiar do expatriado. A hospitalidade nos domínios social, privado e comercial influencia positivamente, negativamente ou não exercer influência na relação bidirecional entre trabalho e família, no ambiente familiar e no ambiente de trabalho do expatriado.

Conceituando a relação Trabalho/família, “é uma forma de relacionamento Inter função, em que as pressões da função do trabalho e os domínios familiares são mutuamente incompatíveis em algum aspecto” (GREENHAUS; BEUTELL, 1985). As três maiores formas na relação trabalho/família são: relação baseada no tempo, relação baseada na formação e relação baseada no comportamento, (GREENHAUS; BEUTELL, 1985).

“A família é o elemento mais forte, seguro e estruturante da personalidade de seus membros. Dias” (2010, p. 154), as relações bidirecionais trabalho/família são fortes e influentes diante da comunicação, permitindo o equilíbrio na família, podendo causar também o conflito na relação.

O ambiente é tudo o que está ao entorno, ou que rodeia os seres vivos, o ambiente de trabalho incide todas as atividades dentro de um escritório ou de uma fábrica, está associado às condições que se vive no local de trabalho. O ambiente familiar é tudo o que está ao entorno da família. Engloba todas as atividades do ambiente familiar: o convívio com o cônjuge, com os filhos, com os pais e irmãos. É comum associar o ambiente familiar às relações familiares.

De acordo com (DUTRA, 2002); (SHEPHARD, 1996), expatriado é aquele que não é cidadão do país em que se encontra trabalhando ou que deverá atuar por um período determinado em um país que não é aquele que o contratou para trabalhar.

## **Objetivos do estudo**

O estudo possui os seguintes objetivos:

Investigar as relações entre a hospitalidade e o expatriado e a influência da relação bidirecional entre trabalho e família para obtermos uma compreensão desta relação no período em que o expatriado está trabalhando em outro país acompanhado de sua família.

O objetivo geral é pesquisar a influência da hospitalidade nos domínios social, privado e comercial, na relação bidirecional entre trabalho e família no processo de expatriação.

Como objetivo específico, busca-se nesta pesquisa, identificar qual a relação do ambiente familiar no ambiente de trabalho do expatriado e vice-versa e identificar qual a função da hospitalidade na relação bidirecional entre trabalho e família.

### **Problema de pesquisa**

O estudo sobre o expatriado e sua família, direcionado aos papéis atribuídos ao expatriado, nos ambientes de trabalho e familiar, justifica-se devido à sua importância para as empresas globais, internacionalizadas e nacionais, bem como identificar os efeitos mediadores da hospitalidade, contribuindo com a relação bidirecional entre trabalho e família, baseados nos estudos de (BELLAVIA; FRONE, 2005), que, por consequência, poderá reduzir o *stress*, e desta forma melhorar a performance e o bem estar do expatriado e de sua família.

### **Pergunta da pesquisa**

Qual o papel da hospitalidade nos domínios Social, Privado e Comercial, na relação entre os conflitos bidirecionais Trabalho/Família e Família/Trabalho e no conflito Inter papéis do expatriado?

### **Proposições teóricas utilizadas**

Para que os objetivos sejam alcançados foram identificadas três proposições: Proposição 1: O ambiente familiar pode influenciar no ambiente de trabalho do expatriado? Proposição 2: O ambiente do trabalho pode influenciar no ambiente

familiar do expatriado? Proposição 3: A hospitalidade pode influenciar na relação bidirecional entre trabalho e família (P1 e P2)?

### **Estrutura do trabalho**

1. Introdução.
2. Capítulo: 1 Hospitalidade
3. Capítulo 2: Expatriação
4. Capítulo 3: Procedimentos Metodológicos
5. Capítulo 4: Análise e discussões
6. Capítulo 5: Considerações Finais
7. Referências Bibliográficas
8. Apêndices

### **Pessoal Envolvido**

Pesquisador: Marcos Antonio Molina

Professor Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Alves

### **Procedimento de campo**

O autor encontrou-se, primeiramente, com os gestores de recursos humanos das três empresas para entrevista sobre o processo de expatriação: qual é a importância do acompanhamento da família na visão da organização, qual o papel do anfitrião e a importância da hospitalidade no processo de expatriação e sua influência na relação bidirecional trabalho/família. Os agendamentos ocorreram via contato telefônico, os horários e dias foram marcados conforme a disponibilidade dos entrevistados. Após a entrevista, foi solicitada a cada gestor, a indicação de

expatriados que estavam sob contrato de expatriação e acompanhados de seus familiares. Os três gestores concordaram em indicar apenas um expatriado e seu cônjuge para entrevista de cada organização devido à confidencialidade do assunto tratado. As empresas 1 e 2 indicaram expatriados e seus cônjuges que estavam com o contrato de expatriação em vigência. As entrevistas ocorreram via Skype, gravadas e posteriormente transcritas. A empresa 3 indicou um expatriado e seu cônjuge que já haviam retornado do processo de expatriação, que encerrou-se há 5 meses.

Todas as entrevistas com os expatriados ocorreram via Skype, gravadas, posteriormente transcritas e anexada nesta dissertação como apêndice A. O agendamento foi intermediado pelos gestores de recursos humanos, sendo que estes requisitaram o roteiro das entrevistas e, após a realização das mesmas, solicitaram as gravações e transcrições dessas entrevistas com os expatriados e suas famílias, com a responsabilidade de não prejudica-los mas, sim, conhecer melhor seus procedimentos e buscar melhorias.

As entrevistas com os cônjuges também ocorreram via Skype, o agendamento foi intermediado pelos expatriados que tiveram a liberdade de acompanhar a entrevista ou não, de acordo com sua escolha. Os três expatriados optaram por acompanhar as entrevistas e notou-se que sua presença não influenciava nas respostas dos cônjuges, dados os momentos de descontração entre entrevistador, expatriado e cônjuge.

As entrevistas com os cinco expatriados apresentados pela comunidade de expatriados do Brasil foram agendadas e ocorreram também por Skype e os expatriados e seus cônjuges e familiares acompanharam as entrevistas que ocorreram na sequência.

### **Roteiros de entrevistas**

Para a construção das perguntas, utilizou-se os temas levantados em objetivos gerais e específicos de modo a responder às proposições de pesquisa. Foram abordados os temas relacionados à expatriação corporativa.

Com os gerentes de recursos humanos foram discutidas as vantagens, ou não, do acompanhamento da família no processo de expatriação, a visão da empresa na

relação bidirecional do trabalho e família, a importância do papel do anfitrião para a empresa e a importância da hospitalidade no processo de expatriação.

As entrevistas com os expatriados foram divididas em dois grupos: para os expatriados 1, 2 e 3, indicados pelas empresas 1, 2 e 3, respectivamente, inicialmente foram solicitadas informações gerais sobre o entrevistado, sua função no processo de expatriação, idade e quantidade dos filhos que o acompanharam neste contrato de expatriação, sua relação trabalho/família, como está ocorrendo ou como ocorreu o período de adaptação no exterior, qual a sua visão sobre o anfitrião e a hospitalidade no período de expatriação. Para o grupo dos expatriados que foram contatados por meio do grupo de amigos dos expatriados do Brasil, foram solicitadas informações sobre os expatriados, suas funções no processo de expatriação, idades, quantidade de filhos, como está ocorrendo ou como ocorreu o período de adaptação e suas relações trabalho/família.

As entrevistas com os cônjuges ou familiares dos expatriados também ocorreram em dois grupos, para os cônjuges ou familiares 1, 2 e 3, indicados pelas empresas 1, 2 e 3, respectivamente, foram solicitadas informações sobre sua relação família trabalho, como está ocorrendo ou como ocorreu o período de adaptação no exterior, qual sua visão sobre o anfitrião e a hospitalidade no período de expatriação. Para os familiares que foram contatados por meio do grupo de amigos expatriados do Brasil foram solicitadas informações sobre sua relação família/trabalho, como está ocorrendo ou como ocorreu o período de adaptação no exterior, qual sua visão sobre o anfitrião e a hospitalidade no período de expatriação. A transcrição das entrevistas encontram-se no apêndice A.

### **Perguntas para os familiares dos expatriados P1**

Quais foram as razões que fizeram vocês acompanharem seu cônjuge neste processo de expatriação?

Nos primeiros meses, durante o processo de adaptação em outro país, quais foram suas maiores dificuldades?

Qual foi a importância da família para o sucesso na missão ao qual seu (sua) companheiro (a) foi designado (a)?

Quais foram as mudanças que vocês notaram no relacionamento familiar neste período em que estão ou estiveram fora de seu país?

Comente como foi a interação com as pessoas que viviam no mesmo bairro ou prédio em que vocês estavam ou estão morando? Vocês se sentiram acolhidos?

Comente sobre as dificuldades e facilidades de ter a presença de sua família em um ambiente diferente ao que vocês estavam acostumados. A presença da família ajudou no desenvolvimento da missão?

Como família, vocês notaram ter influenciado no trabalho de seu cônjuge? Explique como foi esta influência: positiva, negativa ou não houve influência.

Em algum momento foi notado que as funções desempenhadas no ambiente familiar influenciavam no ambiente de trabalho como expatriado? Você pode explicar como foi esta relação família/trabalho?

Como família, qual foi a percepção de vocês quanto à acolhida dos anfitriões? Este acolhimento ou a falta dele afetou na relação família/trabalho?

## **Perguntas para os expatriados P2**

Comente a influência do ambiente de trabalho no ambiente familiar no período de expatriação.

As dificuldades do ambiente de trabalho dificultaram a relação com sua família no ambiente familiar? Explique porque.

Em sua opinião, a relação com seu trabalho seria mais difícil com a ausência de sua família? Porque?

As tomadas de decisão no trabalho, foram influenciadas positivamente ou negativamente na sua relação com a família, por motivos relacionados à expatriação? Explique.

Em algum momento notou que as funções desempenhadas no ambiente do trabalho influenciavam no ambiente familiar como expatriado? Você pode explicar como foi esta relação família/trabalho?

Ao chegar ao país anfitrião, você notou algum sentido de hostilidade e de negação à sua presença como estrangeiro? De que forma isso afetou seu trabalho e a relação com sua família?

Você chegou a observar os costumes locais junto com sua família antes de aceitar a expatriação? Explique de que forma suas observações afetaram sua relação nos ambientes de trabalho e familiar.

Após um período de expatriação, você notou que os costumes eram muito diferentes e encontrou problemas para se adaptar? O que facilitou ou dificultou sua adaptação no trabalho?

Você se sentiu acolhido pelo anfitrião nacional? De que forma isso afetou no ambiente de trabalho? Este acolhimento no ambiente de trabalho ou a falta dele, afetou sua relação no ambiente familiar?

### **Perguntas para os Gestores e Gestores de recursos humanos internacionais**

Porque as organizações preferem que a família acompanhe o expatriado, mesmo com o conhecimento de que esta decisão é mais onerosa?

Qual a visão da organização no desenvolvimento de seu papel no acolhimento, no tipo de alimentação, no entretenimento e na escolha da habitação para o expatriado?

A organização envia o expatriado e a família ao país anfitrião, antes de firmar o contrato de expatriação, com a finalidade de conhecer a cidade, os tipos de residências em que irão viver no período e os costumes alimentares, e as formas de entretenimento, antes de enviá-lo definitivamente? Qual a importância para a organização?

Nos processos de expatriação, a organização do país anfitrião contrata uma empresa anfitriã especializada em expatriação para zelar pela segurança e orientar o expatriado e sua família, apresentando os costumes locais? Porquê?

De que forma o país anfitrião acolhe o expatriado recém-chegado com sua família, e no ambiente de trabalho?

Qual a periodicidade que os Recursos Humanos da organização acompanham os estágios de adaptação, acolhimento e entretenimento do expatriado e sua família? Porque este acompanhamento é importante para a empresa?

Qual o trabalho que o país anfitrião desenvolve com o expatriado e sua família para adaptação à alimentação e aos costumes locais e às formas de entretenimento?

Periodicamente, a organização desenvolve ou cuida do entretenimento do expatriado e sua família no decorrer do período de adaptação? Qual a importância disso para a organização?

A organização anfitriã acompanha o trabalho do anfitrião nacional no acolhimento do expatriado e sua família para que possam passar os primeiros meses de adaptação? Quais são estas orientações? Ou porque não?

### **Análise de dados**

A análise dos dados e a interpretação compõem a avaliação dos conteúdos relatados pelos expatriados e suas famílias no processo de expatriação. A hospitalidade nos domínios social, privado e comercial foi analisada com base nos relatos dos expatriados e de suas famílias, dos gestores e gestor de recursos humanos internacional.

### **Guia para o relatório do estudo de caso**

O relatório do presente estudo foi estruturado de forma analítico-linear, que é considerada a abordagem padrão para a composição de relatórios de pesquisas recomendadas por Yin (2017)

## **APÊNDICE B – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS COM OS EXPATRAIDOS E FAMILIAS 1,2 E 3**

As perguntas estão divididas da seguinte forma: Pergunta P1, foram respondidas pelas famílias que acompanharam os expatriados em sua missão. Pergunta P2 foram respondidas pelos expatriados e Pergunta P3, foram aplicadas aos gestores de recursos humanos de empresas multinacionais e gestor de recursos humanos de empresa multinacional. As entrevistas têm a seguinte relação: A família 1 são familiares do expatriado 1, a família 2 são familiares do expatriado 2 e assim seguindo nesta sequência até a família 8 e expatriado 8.

### **Pergunta P1 para a Família1**

**P.** Quais foram as razões que fizeram vocês acompanharem seu cônjuge neste processo de expatriação?

**R.** Primeiro porque somos uma família tradicional: meu marido sai para trabalhar e eu fico em casa com meus filhos. Segundo porque acho que tanto meu marido como eu não conseguiríamos suportar muito tempo a ausência um do outro. Ou eu teria que viajar ao encontro dele posteriormente ou ele voltaria para cá, ambos por motivos de união familiar. Segundo porque a viagem acompanhado da família foi uma exigência da empresa em que meu marido trabalha, neste aspecto eles foram muito claros conosco, ou a família viaja acompanhando o expatriado ou a proposta para expatriação é retirada.

**P.** Nos primeiros meses durante o processo de adaptação em outro país quais foram suas maiores dificuldades?

**R.** Nos primeiros meses a maior dificuldade foi em se ambientar, se apresentar para os vizinhos. As pessoas olhavam para nós estudando como era o nosso comportamento, como era a nossa cultura, e eu ficava fazendo a mesma coisa estudando eles, desta forma a maior dificuldade foi com a cultura e os costumes, porque não foi conforme eu pensava, quanto ao idioma foi a mesma coisa, eu sabia falar o idioma deles mas eles falavam muito rápido e eu não entendia nada. Resumindo eu digo a você que foi muito difícil.

**P.** Quais foram as mudanças que vocês notaram no relacionamento familiar neste período em que estão ou estiveram fora de seu país?

**R.** Estrutura, base de apoio, carinho, segurança, parece que nos tornamos mais unidos, foi como ele falou, com a família por perto ficamos mais tranquilos, ele e eu, se algo acontecer estaremos juntos, a importância da família estar junto é dar segurança.

**P.** De que forma vocês acreditam que a presença de vocês contribuiu neste processo de expatriação?

**R.** É a mesma coisa da pergunta anterior, aceitamos as coisas como elas são, e nos unimos para vencer, em nossa casa falamos o nosso idioma nativo, o português, assim nos sentimos mais juntos, isso ajuda na adaptação em ambientes diferentes.

**P.** Comente como foi a interação com as pessoas que viviam no mesmo bairro ou prédio em que vocês estavam ou estão morando? Vocês sentiram-se acolhidos?

**R.** No começo foi muito difícil, as pessoas aqui são muito frias no relacionamento com estranhos, ainda mais depois que eles descobrem que somos brasileiros, mas com o passar dos tempos, depois de mais ou menos dois meses as pessoas começaram a notar que, tanto eu como meus filhos e meu marido somos educados, gostamos de respeitar o ambiente e as pessoas, isso faz muita diferença aqui.

**P.** Comente sobre as dificuldades e facilidades de ter a presença de sua família em um ambiente diferente ao que vocês estavam acostumados. A presença da família ajudou no desenvolvimento da missão?

**R.** As dificuldades ficaram mais na adaptação do idioma, por consequência, aumenta a dificuldade para ir ao supermercado, na farmácia, no posto de gasolina, depois que começamos a ver um pouco de diversão nas coisas que tentávamos descobrir e nos erros que cometíamos tudo ficou mais fácil, a família ajudou porque era feito tudo em conjunto, se errar erramos, se acertar, acertamos, e os erros viram piadas por um bom tempo. Sem a família acho que haveria mais dificuldades do que facilidades, piadas não existiriam, por isso a presença da família ajudou e muito.

**P.** Como família, vocês notaram ter influenciado no trabalho de seu cônjuge? Explique como foi esta influência positiva, negativa ou não houve influência.

**R.** Influenciou, talvez eu não consiga explicar, mas vou tentar, influenciou positivamente porque eu não preciso me preocupar com o que está acontecendo com eles, estamos todos juntos, então a maior influência foi a presença de todos, e por

este motivo a tranquilidade de quem está aqui perto nos permite influências positivas o tempo todo.

**P.** Em algum momento foi notado que as funções desempenhadas no ambiente familiar influenciavam no ambiente de trabalho como expatriado? Você pode explicar como foi esta relação família/trabalho?

**R.** Sim, no ambiente familiar mais tranquilo com esposa e filhos, sua atenção e paciência no trabalho ficam mais desenvolvida, por isso influenciavam positivamente, porque qualquer coisa é só pegar o telefone e ligar, estamos sempre perto um do outro, tudo fica mais claro, eu noto muito diferença quando volto para o Brasil com meus filhos e deixo ele sozinho aqui, seu temperamento muda muito, e para pior, por isso a influência da família no ambiente de trabalho também é afetada.

**P.** Como família qual foi a percepção de vocês quanto a acolhida dos anfitriões? Este acolhimento ou a falta dele afetou na relação família/trabalho?

**R.** Não percebemos nada, acolhida não, porque tenho que me virar sozinha, os anfitriões contratados pela empresa nos dão a casa para morar, e mais nada, o resto buscamos por nossas forças. Quanto ao ambiente de trabalho sim, foi afetado, porque meu marido passava muito tempo de seu trabalho pensando aonde encontraríamos o que necessitamos, aonde vamos passear, porque depois de um certo tempo, os passeios começam a ficar repetitivos, os restaurantes também, ou seja você começa a ficar sem opção, os amigos que conquistamos foram mais anfitriões do que as pessoas contratadas pela empresa, chegavam a oferecer alojamento quando estávamos mais distantes de nossa casa.

## **Pergunta P2 para o Expatriado 1**

**P.** Comente a influência do ambiente de trabalho no ambiente familiar no período de expatriação.

**R.** A influência do ambiente de trabalho no ambiente familiar é muito diferente da influência quando estamos em nosso país de origem, porque no país de origem temos amigos para desabafar, quando estamos fora de nosso país só podemos desabafar com a família, todos os problemas que encontramos e isso torna a influência mais pesada, cobrada, por isso ela tende a ser mais negativa, mas ao superarmos as dificuldades concluímos que aprendemos um pouco mais sobre nós.

**P.** As dificuldades do ambiente de trabalho dificultaram a relação com sua família no ambiente familiar? Explique porque.

**R.** Não. É como eu expliquei no começo fica muito pesado, mas sempre superamos e caminhamos juntos, no começo é negativa mas com o passar do tempo passa a ser positiva, as vezes minha esposa me pedia para comentar sobre o meu ambiente de trabalho, ela queria na verdade participar de minha vida profissional, isso foi muito bom.

**P.** Em sua opinião a relação com seu trabalho seria mais difícil com a ausência de sua família? Porque?

**R.** Sim, porque a preocupação com o bem estar da família, a impossibilidade de lidar com as dificuldades do dia a dia e a saudade, certamente atrapalham a concentração e o foco no trabalho. Eu sempre me senti o protetor deles, o medo de acontecer algo e eu não estar perto para protegê-los é muito grande, eu já vivi esta experiência e não gostei nada, faltou tudo para mim, concentração, sono, vontade de comer, paciência com o trabalho e com os novos amigos, enfim, faltou tudo.

**P.** As tomadas de decisão no trabalho, foram influenciadas positivamente ou negativamente na sua relação com a família, por motivos relacionados à expatriação? Explique.

**R.** Positivamente, tendo minha família perto, sei o que está acontecendo, participo na solução de problemas do dia a dia o que me dá mais tranquilidade para tomar melhores decisões, ou pelo menos decisões mais serenas.

**P.** Em algum momento foi notado que as funções desempenhadas no ambiente do trabalho influenciavam no ambiente familiar como expatriado? Você pode explicar como foi esta relação família/trabalho?

**R.** Sim, sempre influenciam, o beijo de minha esposa antes de sair de casa me desejando um bom dia e boa sorte, é como um pote de vitaminas tomada tudo ao mesmo tempo, como eu não vivo sem minha família a relação família/trabalho é motivadora e inspiradora, me faz um bem muito grande.

**P.** Ao chegar ao país anfitrião, você notou algum sentido de hostilidade e de negação à sua presença como estrangeiro? De que forma isso afetou no seu trabalho e na relação com sua família?

**R.** Não, hostilidade ou negação, não, mas a diferença de cultura, menos acolhedora do que vivemos no Brasil foi chocante, nos causou um impacto, parecia rejeição, mas não era rejeição, era o jeito deles se tratarem, mesmo entre eles. No começo afetou no trabalho e na família, mas depois de algum tempo tudo ficou normal para nós, nos adaptamos rapidamente.

**P.** Você chegou a observar os costumes locais junto com sua família antes de aceitar a expatriação? Explique de que forma suas observações afetaram sua relação no ambiente de trabalho e no ambiente familiar.

**R.** Sim claro, observamos os costumes locais antes de aceitar a expatriação. O que nos ajudou a evitar as frustrações futuras da família, o que geralmente repercute no equilíbrio da família e conseqüentemente no desempenho profissional. No começo parecia que estávamos indo viajar de lua de mel, era uma alegria só, depois começamos a ver que tínhamos exagerado na animação, e em casa ficamos um pouco tristes, mas logo superamos, no ambiente de trabalho não cheguei a notar dificuldades, trabalho é trabalho em qualquer lugar do mundo.

**P.** Após um período de expatriação, você notou que os costumes eram muito diferentes e encontrou problemas para se adaptar? O que facilitou ou dificultou sua adaptação no trabalho?

**R.** Os costumes geralmente são diferentes, mas as experiências que íamos ganhando no dia a dia, nos ajudou a mapear as vantagens e desvantagens e criar expectativas favoráveis, nem tudo na vida é ruim, algo você sempre consegue tirar para te favorecer.

**P.** Você se sentiu acolhido pelo anfitrião nacional? De que forma isso afetou no ambiente de trabalho? Este acolhimento no ambiente de trabalho ou a falta dele, afetou sua relação no ambiente familiar?

**R.** O acolhimento foi muito frio, nos dá um pouco a sensação de desamparados profissionalmente, traz um pouco de insegurança no trabalho novo que de alguma maneira deve afetar o ambiente familiar, porque nos unimos mais ainda, mas não sei definir como, porque o que faltava no anfitrião nós tentávamos compensar com atitudes nossas, e com informações que nos passavam no dia a dia.

## Pergunta P1 para a Família 2

**P.** Quais foram as razões que fizeram vocês acompanharem seu cônjuge neste processo de expatriação?

**R.** Na verdade foi uma exigência da empresa e uma escolha nossa também, porque nós sabíamos que a expatriação tinha um tempo e nós morávamos em porto seguro, como a fábrica não tinha muitas perspectivas para o futuro, porque não tinha muito trabalho para ele e eu queria estudar, então nosso planejamento foi viajar para a Alemanha e depois voltar para São Paulo, porque eu queria estudar, foi também um tempo que nós vimos para que eu pudesse me dedicar mais ao meu filho que era muito pequeno, foi na realidade uma oportunidade de viajar para fora do país e depois eu conseguiria melhores oportunidades de trabalho também.

**P.** Nos primeiros meses durante o processo de adaptação em outro país quais foram suas maiores dificuldades?

**R.** Não encontramos muitas dificuldades porque que frequentávamos as casas de alguns amigos e era ambiente familiar, nossos amigos têm famílias e no período em que meu marido estava na Alemanha e eu com nosso filho no Brasil, foram exatamente 30 dias, o meu marido reclamava que não tinha uma vida social fora do ambiente do trabalho porque, os amigos saíam para passear, ou para jantar com a família, o meu marido estava lá sozinho então não era convidado, ele ficou muito isolado, o meu marido pensava até em voltar para casa e desistir do contrato de expatriação, quando chegamos passamos a ter uma vida social com a participação familiar, neste momento passou até a vontade de retornar para casa. Com a nossa presença as pessoas passaram a nos aceitar, no começo encontramos problemas com o idioma, porque aprender um idioma no Brasil é uma coisa, chegando lá o bicho pegou, parece que eu tinha esquecido tudo, (risos)..

**P.** Qual foi a importância da família para o sucesso na missão ao qual seu companheiro (a) foi designado (a)?

**R.** Eu sinto que meu marido ficou mais tranquilo, seu envolvimento com o trabalho, ficou com ares mais tranquilos, não havia discussão, lembro que, quando ele já estava na Alemanha e nós aqui no Brasil, ele comentava coisas do trabalho muito nervoso, quando nós chegamos lá, tudo mudou, ele estava mais tranquilo e

comentava coisas do seu trabalho de uma forma mais natural, como resolvia os problemas, sua fisionomia mudou.

**P.** Quais foram as mudanças que vocês notaram no relacionamento familiar neste período em que estão ou estiveram fora de seu país?

**R.** Foi o que eu comentei acima, somente a nossa presença é que trouxe tranquilidade no trabalho, nossos amigos alemães comentavam isso, e diziam brincando que o brasileiro é muito familiar e sentimental, mas eu me aproximei mais do meu marido, o casamento ficou mais doce (risos).

**P.** Comente como foi a interação com as pessoas que viviam no mesmo bairro ou prédio em que vocês estavam ou estão morando? Vocês sentiram-se acolhidos?

**R.** Falando primeiro das pessoas que viviam no mesmo bairro que nós, em um primeiro momento não fomos bem recebidos, as vezes eu pensava que é porque éramos brasileiros, às vezes achava que não tinha nada a ver ser ou não brasileiros, mas, em um curto espaço de tempo, já nos familiarizamos com as pessoas do bairro, os alemães são mesmo muito frios nos primeiros contatos, mas depois de um certo tempo, 30 dias mais ou menos, as pessoas já nos cumprimentavam e perguntavam como é no Brasil, a partir daí, recebíamos várias orientações, tais como ir na farmácia, no supermercado, parques ao ar livre para passeios aos domingos, etc. Passando o momento em que eles não nos conheciam e nos identificaram como moradores do bairro, sim, fomos acolhidos. Falando agora do dono do imóvel que alugamos, ele não foi nada acolhedor, tivemos problemas com ele todo o tempo em que moramos lá.

**P.** Comente sobre as dificuldades e facilidades de ter a presença da família em um ambiente diferente ao que vocês estavam acostumados. A presença da família ajudou no desenvolvimento da missão?

**R.** A presença da família ao meu ver, ajudou muito no sucesso da missão do meu marido, sabendo que estávamos lá ao lado dele seu desenvolvimento foi muito rápido, o diretor dele comentou isso conosco em um almoço, contou até piadas das coisas que meu marido fazia no período em que ainda não estávamos estabelecidos. Olhando por este lado e pelo comentário do diretor dele, creio que a presença da família foi muito importante, talvez meu marido poderia responder isso melhor do que nós.

**P.** Como família, vocês notaram ter influenciado no trabalho de seu cônjuge? Explique como foi esta influência positiva, negativa ou não houve influência.

**R.** A família ao meu ver influenciou positivamente nas decisões do trabalho dele, esta influência é explicada pelos resultados do trabalho do meu marido antes de nossa chegada e depois de nossa chegada, conforme a gente já respondeu antes.

**P.** Em algum momento foi notado que as funções desempenhadas no ambiente familiar influenciavam no ambiente de trabalho como expatriado? Você pode explicar como foi esta relação família/trabalho?

**R.** Olha pode ser até engraçado responder isso, mas na nossa opinião como membros da família e temos o contato com a família dos colegas de trabalho que comentam as mudanças como mais alegre, mais gordo, mais sorridente, eu poderia dizer que o ambiente familiar influenciava no ambiente de trabalho dele, e de forma positiva, mas se você perguntar para ele, a resposta vai ser negativa, porque ele diz que não há uma ligação do ambiente familiar como o ambiente de trabalho, mas que houve influência houve, (risos de todos da família). A relação família/trabalho acontece de forma natural, na Alemanha não era permitido levar trabalho para casa, e não era permitido trabalhar até mais tarde na empresa, então tínhamos mais tempo livre para convivemos entre nós, isso foi muito bom, pelo menos deste ponto eu gostei.

**P.** Como família qual foi a percepção de vocês quanto à acolhida dos anfitriões? Este acolhimento ou a falta dele afetou na relação família/trabalho?

**R.** Não, nos sentimos acolhidos pelos anfitriões, eles localizaram a casa para morarmos, nos orientou sobre o pagamento de aluguel, nos mostrou a escola em que nosso filho ia estudar, e mais nada, a distância foi tão grande que fica difícil falar sobre acolhimento, como nós brasileiros estamos acostumados, o recursos humanos da empresa, não perguntava nada para nós. Eu não me senti acolhida pelos anfitriões contratados pela empresa não. Tudo o que precisávamos saber sobre compras de supermercado, farmácia, posto de gasolina, era sobre as orientações, ou das pessoas que trabalham nos locais que buscávamos, ou pelos amigos e vizinhos, qué saber de uma coisa achei que foi melhor assim, a gente se adaptou mais rápido, pronto falei (risos).

## **Pergunta P2 para o expatriado 2**

**P.** Comente a influência do ambiente de trabalho no ambiente familiar no período de expatriação.

**R.** Houve esta influência, porque eu continuava viajando muito, minha esposa ficava sozinha na Alemanha e eu viajava, muito embora esta não era a proposta que nos motivou a ir para a Alemanha, e isso causou um impacto muito grande porque minha esposa ficava sozinha e não falava o idioma perfeitamente.

**P.** As dificuldades do ambiente de trabalho dificultaram a relação com sua família no ambiente familiar? Explique porque.

**R.** Devido eu ser muito preso ao trabalho, eu estava me dedicando ao máximo possível porque era um trabalho e um ambiente novo, eu não tinha que fazer trabalhos em casa, principalmente porque é como eu estava começando do zero em uma empresa nova eu tinha que mostrar meu serviço, tinha que mostrar minha capacidade e esta situação exigia de mim um esforço que não é fácil, porque tem a adaptação ao idioma e aos costumes, mas isso faz parte do processo.

**P.** Em sua opinião a relação com seu trabalho seria mais difícil com a ausência de sua família? Porque?

**R.** Eu acredito que sim, nos primeiros trinta dias que fiquei lá na Alemanha sozinho senti bastante a falta deles, quando chegou minha esposa e meu filho eu fiquei mais tranquilo, porque se algo acontecer, eu estaria por perto, então a relação no meu trabalho com a família distante seria mais difícil porque não conseguiria me concentrar no trabalho.

**P.** As tomadas de decisão no trabalho, foram influenciadas positivamente ou negativamente na sua relação com a família, por motivos relacionados à expatriação? Explique.

**R.** Sim porque eu ficava mais ansioso do que o meu normal eu me estressava mais do que o habitual, isso influenciou negativamente no início, mais para o meio da expatriação eu estava mais adaptado, passando da metade.

**P.** Em algum momento foi notado que as funções desempenhadas no ambiente do trabalho influenciavam no ambiente familiar como expatriado? Você pode explicar como foi esta relação família/trabalho?

**R.** Eu acho que não, mas minha esposa acha que sim, embora eu não goste de misturar os dois ambientes, minha esposa às vezes reclamava que eu já estava em casa, mas de acordo com o meu comportamento parecia que não, eu já acho que ela estava sendo muito exigente comigo, é claro que aqui no Brasil, ela nunca comentou sobre este assunto, então acho que as funções que eu desempenhava no trabalho não influenciavam no ambiente familiar, acredito que minha esposa é que estava sendo mais exigente.

**P.** Ao chegar ao país anfitrião, você notou algum sentido de hostilidade e de negação à sua presença como estrangeiro? De que forma isso afetou no seu trabalho e na relação com sua família?

**R.** É possível dividir minha resposta em duas partes, meu gestor na Alemanha mais meus colegas de trabalho, especialmente a secretária do meu gestor direto foram extremamente hospitaleiros, me auxiliando na busca das coisas necessárias para a casa, médico, como as coisas funcionam, como ir ao transporte público, como comprar passagens de trem, este lado funcionou muito bem. As pessoas do bairro em um primeiro momento não aceitavam a nossa presença, mas depois de nos conhecer melhor, não houve mais problemas, já o dono da casa aonde morávamos, ele foi bastante hostil, dificultou bastante a nossa estadia, eu chegava a me preocupar nos momentos em que eu tinha que viajar a trabalho pela Alemanha, a hostilidade do dono da casa também era motivo de pensar, ou mudar de casa ou voltar para o Brasil.

**P.** Você chegou a observar os costumes locais junto com sua família antes de aceitar a expatriação? Explique de que forma suas observações afetaram sua relação no ambiente de trabalho e no ambiente familiar.

**R.** Sim, estudamos a região e os costumes locais, como se vestiam, o que comiam, o aspecto da religião, vida noturna, essas coisas, eu viajei um mês antes e minha família foi depois, estudamos um pouco como o alemão, eu já tinha o conhecimento do idioma, mas minha família não, neste ponto foi bastante difícil para eles, acho que deveriam pagar um curso rápido de alemão para minha família, mas isso não aconteceu. No ambiente de trabalho não afetou nada, já no ambiente familiar mudou muito, mas acho que até a gente se acostumar é assim mesmo.

**P.** Após um período de expatriação, você notou que os costumes eram muito diferentes e encontrou problemas para se adaptar? O que facilitou ou dificultou sua adaptação no trabalho?

**R.** Eu não encontrei problemas, porque a empresa aqui no Brasil mantinha um pouco de seus costumes, e depois de conversar com os colegas alemães que estavam expatriados aqui no Brasil eu me senti bem preparado, o que facilitou para a minha adaptação. Para a minha família sei que estas mudanças de costume foram bastante difíceis, na adaptação do trabalho eu não encontrei problemas para me acostumar.

**P.** Você se sentiu acolhido pelo anfitrião nacional? De que forma isso afetou no ambiente de trabalho? Este acolhimento no ambiente de trabalho ou a falta dele, afetou sua relação no ambiente familiar?

**R.** (sic), antes de você perguntar eu nem falava muito sobre o anfitrião, a participação dele foi tão pequena que eu não consigo avaliar se existe alguma eficiência no trabalho deles, ajudaram na documentação para meu trabalho, visto, essas coisas, ajudaram na documentação do aluguel da casa, porque não conhecíamos as leis locais, e só, eu acho que esta falta de acolhimento do anfitrião nacional, afetou de forma positiva no meu ambiente de trabalho, porque a secretária do meu gestor ficou sensibilizada com esta falta de acolhimento e nos ajudava nas orientações, e orientava os demais colegas de trabalho a sempre me perguntar se estava tudo bem ou se necessitava de alguma coisa, eu fiquei até mais amigo de todos, neste ponto foi muito legal, daí te respondo que no ambiente familiar não afetou, ou se afetou foi para tranquilizar, para nos sentirmos acolhidos.

### **Pergunta P1 para a Família 3**

**P.** Quais foram as razões que fizeram vocês acompanharem seu cônjuge neste processo de expatriação?

**R.** Primeiro porque foi uma exigência da empresa, segundo que somente um de nós viajando e família e filhos ficando no Brasil não aceitaríamos este contrato, dividir uma família por conta de uma missão que se recebe no trabalho deveria ser contra a lei, a menos que o casal queira se separar, aí é outra história.

**P.** Nos primeiros meses durante o processo de adaptação em outro país quais foram suas maiores dificuldades?

**R.** Olha, como é que eu vou te falar, passamos por dificuldade sim, de adaptação aos costumes, idioma, essas coisas, agora, simplesmente porque somos família, entendemos que todos juntos somos mais fortes, passamos por dificuldades juntos e superamos todas elas juntos, acredito que se nós não acompanhássemos meu marido ele iria interromper o contrato e voltar para o Brasil, porque longe da família tudo é muito mais difícil, ia ser dificuldade por todos os lados que a gente possa olhar.

**P.** Qual foi a importância da família para o sucesso na missão ao qual seu companheiro (a) foi designado (a)?

**R.** Porque com a família por perto, ele pode se concentrar mais no trabalho, pode ser envolvido pelo ambiente e sabe que ao chegar em casa todos estaremos esperando ele para jantar, brincar com os filhos e depois conversarmos, isso é uma terapia, faz bem a todas as pessoas de bem, que foram criados em um ambiente familiar.

**P.** Quais foram as mudanças que vocês notaram no relacionamento familiar neste período em que estão ou estiveram fora de seu país?

**R.** Foi uma mudança muito grande, a influência é muito grande, tem uma influência negativa e uma positiva, a influência negativa é que a preocupação com a adaptação tira a atenção do trabalho e sobrecarrega meu marido que tem que se adaptar com o ambiente de trabalho dele, entendemos que concorde ou não é um emprego novo, isso as vezes deixa o ambiente em casa um pouco tenso, a influência positiva é que estávamos todos juntos, e meu marido me falou por várias vezes, que

se não estivéssemos lá com ele este contrato não chegaria ao final, por isso eu acho que a grande mudança é que esse gordo aqui descobriu que me ama, ufa (risos).

**P.** Comente como foi a interação com as pessoas que viviam no mesmo bairro ou prédio em que vocês estavam ou estão morando? Vocês sentiram-se acolhidos?

**R.** Foi muito fácil, os italianos gostam muito de brasileiros, dizem que somos muito alegres, temos aqui grandes amigos, fomos tão bem acolhidos que nos sentimos membros do bairro, em pouco tempo todos já nos conheciam e vinham conversar perguntando como é no Brasil sobre várias situações que eles viam no bairro deles, todos perguntavam se estávamos necessitando de algo, se tínhamos dificuldades com alguma situação em que eles poderiam nos ajudar, isso facilitou e acelerou muito nossa adaptação aqui na Itália.

**P.** Comente sobre as dificuldades e facilidades de ter a presença de sua família em um ambiente diferente ao que vocês estavam acostumados. A presença da família ajudou no desenvolvimento da missão?

**R.** As dificuldades são com o idioma, acho que não poderia ser diferente com nenhum expatriado, meus filhos tiveram dificuldades na escola, a metodologia de ensino é um pouco diferente da nossa, aliada à dificuldade do idioma fica pior ainda para as crianças, no início eles chegaram a pedir para voltar para o Brasil, com a comida não houve dificuldades, apesar de ter temperos muito forte para nós, mas controlávamos ao fazer nossa comida em casa. As facilidades são mais por conta da receptividade, foi muito boa, com tudo isso minha missão aqui na Itália ficou mais fácil, depois que meus filhos se adaptaram na escola. A presença da família ajudou muito porque trouxe mais confiança e menos preocupação para o meu marido, sabemos que todas as dificuldades superadas, vamos crescer muito.

**P.** Como família vocês notaram ter influenciado no trabalho de seu cônjuge? Explique como foi esta influência positiva, negativa ou não houve influência.

**R.** Com certeza uma influência positiva, esta influência é positiva porque como diz o meu marido todos estando acolhidos sob as asas dele, sua concentração no trabalho pode ser maior, meu marido sempre fala que nossa presença dá a ele a oportunidade de se preocupar somente com o trabalho dele, claro que isso influencia nas decisões do trabalho, porque fica mais tranquilo, sua concentração fica lá no trabalho somente lá, e pode deixar que aqui em casa quem comanda sou eu, não precisa se preocupar com nada (falando baixinho com o entrevistador, ele ainda não assumiu que aqui quem manda sou eu) (risos).

**P.** Em algum momento foi notado que as funções desempenhadas no ambiente familiar influenciavam no ambiente de trabalho como expatriado? Você pode explicar como foi esta relação família/trabalho?

**R.** Sim, em vários momentos, quando os nossos filhos estavam em dificuldades na escola, em casa as coisas não andaram muito bem conforme eu falei, meu marido começou a reclamar do trabalho que também não estava dando certo, ele falou que não conseguia se concentrar no trabalho, sempre me ligava para saber se havia alguma reclamação da escola quanto ao desenvolvimento dos nossos filhos na escola, se eu estava me adaptando bem, estava difícil, mas graças a Deus em pouquíssimo tempo tudo foi se ajeitando e meu marido pode se preocupar somente com o trabalho dele, graça a Deus.

**P.** Como família qual foi a percepção de vocês quanto a acolhida dos anfitriões? Este acolhimento ou a falta dele afetou na relação família/trabalho?

**R.** Fomos muito bem acolhidos, este acolhimento influenciou muito inclusive na adaptação de meus filhos na escola, todos se comoveram e conversavam conosco, eu nunca vi coisa igual, acho que no Brasil não seríamos tão bem recebidos, este acolhimento influenciou sim na relação aqui em casa e no trabalho, porque sabíamos que poderíamos contar com as pessoas que estão à nossa volta, influenciou tanto nestas relações que não queremos mais voltar para o Brasil.

### **Pergunta P2 para o expatriado 3**

**P.** Comente a influência do ambiente de trabalho no ambiente familiar no período de expatriação.

**R.** Na minha opinião não houve esta influência, porque gosto de separar as coisas, os problemas do trabalho ficam no trabalho, os problemas de casa ficam em casa, mesmo com tudo que a minha esposa falou, eu sinto isso.

**P.** As dificuldades do ambiente de trabalho dificultaram a relação com sua família no ambiente familiar? Explique porque.

**R.** As dificuldades que eu encontrei no ambiente de trabalho na minha opinião não dificultaram a relação com a minha família, teve influencias, mas não dificuldades, porque eu sei que minha esposa domina bem estas coisas da casa, eu me preocupo quando ela reclama de alguma coisa, aí sim dificulta a relação com minha família, mas isso ainda não aconteceu.

**P.** Em sua opinião a relação com seu trabalho seria mais difícil com a ausência de sua família? Por quê?

**R.** Sim, muito mais difícil, sem minha família por perto tudo seria mais difícil, porque gosto de todos embaixo de minhas asas, porque na minha opinião a família separada desconcentra todos não somente eu, mas minha esposa, meus filhos e nossos familiares mais próximos, eu vou te ser bastante franco, sem minha família me acompanhando eu não aceitaria esta missão.

**P.** As tomadas de decisão no trabalho, foram influenciadas positivamente ou negativamente na sua relação com a família, por motivos relacionados à expatriação? Explique.

**R.** Foram influenciadas positivamente, cada decisão acertada eu me motivo cada vez mais, embora eu não gosto de levar estas influências do trabalho para casa, mas sei que influencia, sei que às vezes chego em casa calado.

**P.** Em algum momento foi notado que as funções desempenhadas no ambiente do trabalho influenciavam no ambiente familiar como expatriado? Você pode explicar como foi esta relação família/trabalho?

**R.** A relação família/trabalho é muito dependente, em qualquer lugar do mundo a relação família/trabalho afeta o ambiente de trabalho aqui não poderia ser diferente, mas tudo bem no ambiente de expatriação é diferente, esta relação expõe nossos

sentimentos e nossos nervos, porque queremos que tudo ocorra normalmente, como eu tenho tudo bem dividido, minha esposa cuida da casa e eu do trabalho, sei que ela pode reclamar um pouco, as funções no meu ambiente de trabalho para mim ficam na mesma, sei que minha esposa pensa diferente.

**P.** Ao chegar ao país anfitrião, você notou algum sentido de hostilidade e de negação à sua presença como estrangeiro? De que forma isso afetou no seu trabalho e na relação com sua família?

**R.** Assim que chegamos eu notei uma rejeição dentro dos padrões europeus, mas logo fomos envolvidos por uma hospitalidade incomum, porque os italianos gostam muito dos brasileiros, perguntam tudo sobre o Brasil, no parque quando estamos com as crianças, sentimos que as pessoas nos aceitam, mesmo assim isso afeta meu ambiente de trabalho e na relação com minha família, mas de uma forma muito boa, me traz tranquilidade, porque sei que estamos convivendo em um ambiente familiar mesmo fora de minha casa, e no trabalho estamos convivendo com amigos, isso para mim e para a minha família é ótimo.

**P.** Você chegou a observar os costumes locais junto com sua família antes de aceitar a expatriação? Explique de que forma suas observações afetaram sua relação no ambiente de trabalho e no ambiente familiar.

**R.** Não tive esta oportunidade, estudamos um pouco o idioma no Brasil, e viemos para cá, no ambiente familiar foi mais difícil, porque meus filhos foram um pouco prejudicados e minha esposa sentiu um pouco menos estas dificuldades mas sentiu, no ambiente de trabalho não foi muito difícil, porque eu estou me relacionando o tempo todo com pessoas que foram expatriadas no Brasil pela mesma empresa e sabem falar o português, isso me ajuda muito.

**P.** Após um período de expatriação, você notou que os costumes eram muito diferentes e encontrou problemas para se adaptar? O que facilitou ou dificultou sua adaptação no trabalho?

**R.** Sim notei, problemas para me adaptar não, mas os costumes me pareceram bastante diferentes do que estudamos e os colegas nos apresentaram, mas não afetou a adaptação no trabalho porque é como eu te falei, no meu trabalho convivo com pessoas que foram expatriados para o Brasil e falam o português, então as coisas ficam mais fáceis para mim.

**P.** Você se sentiu acolhido pelo anfitrião nacional? De que forma isso afetou no ambiente de trabalho? Este acolhimento no ambiente de trabalho ou a falta dele, afetou sua relação no ambiente familiar?

**R.** Não muito, um representante de uma empresa se apresentou para nós, nos ajudou a escolher um apartamento para morarmos, que até então estávamos hospedados em um hotel, nos mostrou a região da cidade que seria melhor para nós, e nós gostamos muito. Quanto à escola das crianças ela nos apresentou a melhor escola da cidade, sinto que meus filhos evoluíram muito nesta escola, e a própria escola nos ajudou a superar as dificuldades com o idioma. A anfitriã nos apresentou uma professora para dar aulas de italiano em nosso ambiente familiar, ela vai até a nossa casa duas vezes por semana, a anfitriã liga sempre para saber se necessitamos de alguma coisa, uma vez comentamos que estávamos com saudades da comida brasileira e ela veio com um carro da empresa e nos levou a um restaurante de comida brasileira, lá tinha feijoada e rodizio de churrasco, podíamos escolher o que queríamos, fizemos questão da presença dela em nossa mesa para almoçar, ontem mesmo ela nos ligou perguntando se poderia nos apresentar um local aberto para fazer um almoço no parque, não sei exatamente aonde é este parque, mas ela disse para não nos preocuparmos com a comida, porque é tudo por conta da empresa que ela trabalha, o aluguel do carro o passeio e o almoço no parque, eu e minha família nos sentimos acolhidos, eles são ótimos com isso.

## APENDICE C – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O EXPATRIADO E A FAMÍLIA 4

### Pergunta P1 para a Família 4

**P.** Quais foram as razões que fizeram vocês acompanharem seu cônjuge neste processo de expatriação?

**R.** Eu não acompanhei a minha filha, venho de vez em quando, a oferta de expatriação era somente para ela e não para mim ou o marido dela, porque na época ela ainda mantinha um casamento.

**P.** Nos primeiros meses durante o processo de adaptação em outro país quais foram suas maiores dificuldades?

**R.** Como disse minha filha veio sozinha eu não a acompanhei.

**P.** Qual foi a importância da família para o sucesso na missão ao qual seu companheiro (a) foi designado (a)?

**R.** A minha orientação mesmo a distância teve uma importância muito grande para minha filha, vejo que ela sempre busca meu apoio, as vezes eu acho que é necessidade do colo da mamãe, mas eu acho que sou muito importante para a missão dela no Brasil, a distância não é motivo de insucesso, sempre nos falamos e sinto que sou importante para ela, quando as coisas estão difíceis ela me chama, não importa a hora eu a escuto.

**P.** Quais foram as mudanças que vocês notaram no relacionamento familiar neste período em que estão ou estiveram fora de seu país?

**R.** Olha eu gostaria de ficar com ela aqui, mas não para sempre como ela quer, somente pelo período em que ela necessita para cumprir a missão dela aqui, eu sinto que influenciaria minha filha de forma que ela se sinta mais familiar, mais acariciada, quando ela chega em casa quero que ela tenha uma comidinha pronta, quentinha, não precisa comer estas comidas industrializadas que tem aí no Brasil, ainda mais com estas descobertas de carne contaminada, fico muito preocupada, não quero que ela fique doente, então não acho que seria uma grande influência mas seria um cuidado maior. A mudança que eu notei é que eu me preocupo mais eu não durmo sossegada.

**P.** Comente como foi a interação com as pessoas que viviam no mesmo bairro ou prédio em que vocês estavam ou estão morando? Vocês sentiram-se acolhidos?

**R.** Quando eu vou para o Brasil, me sinto bastante acolhida, as pessoas sempre querem me agradar de alguma forma, a interação é muito grande e divertida, eu tentando falar português e eles tentando falar espanhol, é muito divertido, damos muitas risadas.

**P.** Comente sobre as dificuldades e facilidades de ter a presença de sua família em um ambiente diferente ao que vocês estavam acostumados. A presença da família ajudou no desenvolvimento da missão?

**R.** Sempre temos dificuldades nos ambientes que são diferentes de nossa cultura, como a família não estava acompanhando não conseguimos precisar uma resposta.

**P.** Como família vocês notaram ter influenciado no trabalho de seu cônjuge? Explique como foi esta influência positiva, negativa ou não houve influência.

**R.** Eu diria a você que mesmo a distância a presença da família influenciou positivamente nas decisões do trabalho de minha filha, esta influência foi a palavra, a palavra de conforto, de confiança, a palavra de carinho, não importa o que você vai decidir, se vai dar certo ou errado, eu estarei ao seu lado e te apoiarei, acredito que esta disposição influenciou positivamente nas decisões de minha filha, porque quando ela não sabia exatamente como fazer, eu menos ainda, mas palavras para encorajar eu tenho muitas, então eu acho que a família mesmo a distância influenciou positivamente.

**P.** Em algum momento foi notado que as funções desempenhadas no ambiente familiar influenciavam no ambiente de trabalho como expatriado? Você pode explicar como foi esta relação família/trabalho?

**R.** Esta pergunta eu não saberei te responder porque esta relação eu não vivi com ela.

**P.** Como família qual foi a percepção de vocês quanto a acolhida dos anfitriões? Este acolhimento ou a falta dele afetou na relação família/trabalho?

**R.** Sempre que eu vou ao Brasil, me sinto acolhida, sinto carinho de boas-vindas, sempre tem alguém para oferecer um almoço, ou um jantar, se for de sábado é pizza, não sei porque, mas no domingo, tem feijoada, *parrilla*, por todos os lados, as pessoas me abraçam como se me conhecessem há muito tempo, tenho certeza que esta relação afetou a relação minha como família e do trabalho de minha filha, porque

se ela me diz que um amigo a orientou e eu fui bem recebida por este amigo, digo siga os conselhos de seu amigo, ele é uma pessoa de bem.

**Pergunta P2 para o expatriado 4**

**P.** Comente a influência do ambiente de trabalho no ambiente familiar no período de expatriação.

**R.** Não existiu influência do ambiente de trabalho no ambiente familiar durante o período da expatriação, já que minha família não se encontrava comigo no país que estou expatriada.

**P.** Eu acredito que se meu marido me acompanhasse, minhas preocupações seriam muito grandes e eu não conseguiria atingir o objetivo de minha viagem.

**R.** No meu país meus parentes e os parentes de meu marido cuidarão melhor dele do que eu, não temos filhos ele vem me ver de vez em quando, isso para mim está muito bom. Não sinto saudades porque falo com ele por Skype todos os dias, mesmo assim brigamos porque ele quer que eu volte, ele acha que é coisa de maluco, para mim é coisa boa, poderia te dizer que a ausência do meu marido foi melhor do que se ele estivesse perto de mim, iria me cobrar fazeres do lar que eu não tenho tempo para fazer, se minha mãe me acompanha seria melhor, porque me dou muito bem com ela.

**P.** As dificuldades do ambiente de trabalho dificultaram a relação com sua família no ambiente familiar? Explique porque.

**R.** Te respondo mais ou menos ou não muito, sou expatriada para estudar por uma bolsa da USP, e arrumo um trabalho para me manter, meu trabalho em horas vagas é dar aulas de *salsa*, mas meu objetivo principal é o estudo na USP, e olhando para o estudo da USP, as dificuldades que eu passei, dificultaram a relação com meu marido, dificultaram tanto que nos separamos, eu precisava de tempo para montar meus trabalhos, e meu marido queria conversar comigo por Skype, eu não podia parar meu trabalho da universidade e ficar namorando por computador, as vezes acho que a distância facilitou meu trabalho, mas pela falta de compreensão do meu marido me perturbou bastante.

**P.** Em sua opinião a relação com seu trabalho seria mais difícil com a ausência de sua família? Por quê?

**R.** Acredito que a presença de minha mãe teria me ajudado muito no processo de adaptação. Porque eu me sentiria mais segura, mais tranquila e assim seria mais fácil de enfrentar eventuais dificuldades que possam surgir durante o período da

expatriação. Quando me perguntas de família entendo que *mamá* me ajuda e meu marido me atrapalha.

**P.** As tomadas de decisão no trabalho, foram influenciadas positivamente ou negativamente na sua relação com a família, por motivos relacionados à expatriação? Explique.

**R.** As minhas tomadas de decisões no trabalho não foram influenciadas pela minha família, porque eu me encontrava só no país expatriada, tomo uma decisão assumo as responsabilidades e vou em frente. Se sei que minha família não gosta, então não comunico eles sobre minha decisão. As tomadas de decisão sobre a expatriação influenciaram negativamente na minha família, porque acabei me separando, meu marido não aceitava sair do Peru, queria que eu interrompesse minha bolsa de estudo para voltar ao Peru, então decidi ficar no Brasil, agora vivo aqui.

**P.** Em algum momento foi notado que as funções desempenhadas no ambiente do trabalho influenciavam no ambiente familiar como expatriado? Você pode explicar como foi esta relação família/trabalho?

**R.** Em meu trabalho influenciava muito, porque eu queria fazer meu trabalho e não conseguia, depois que me separei eu contava somente com o apoio de minha mãe, que mesmo não morando aqui no Brasil, eu sempre a trago para ficar um tempo comigo, minhas obrigações são melhores desempenhadas e quando chego em casa tenho o carinho de minha mãe, desta forma eu acredito que a influência foi positiva, mas com a minha mãe, com meu marido não seria assim, teria mais cobranças.

**P.** Ao chegar ao país anfitrião, você notou algum sentido de hostilidade e de negação à sua presença como estrangeira? De que forma isso afetou no seu trabalho e na relação com sua família?

**R.** Não de forma alguma, fui muito bem recebida, meu orientador na USP era um pai para mim, no começo assim que cheguei ele me tirou do alojamento da USP e me levou para morar na casa dele, eu me senti muito bem com este calor ofertado, minha mãe achou que eu estava louca, mas eu disse para não se preocupar porque meu orientador é homossexual e seu cônjuge me respeitava muito, e assim foi, acredito que meu rendimento foi alto por esta recepção, na relação com minha família não afetou em nada, eu já tinha me separado nesta época, porque assim que cheguei aqui dois meses depois me separei. Em algumas vezes alguém me parava para falar que eu estava lá tirando a vaga de um brasileiro, o que não me parecia verdade, porque a seleção foi feita pela USP no meu país, e não aqui, mas isso não me afetou.

**P.** Você chegou a observar os costumes locais junto com sua família antes de aceitar a expatriação? Explique de que forma suas observações afetaram sua relação no ambiente de trabalho e no ambiente familiar.

**R.** Não observei, vim com o conhecimento que todo peruano tem sobre os brasileiros, um povo que te recebe com muito calor, com muito carinho, é alegre, e em certas áreas tinha violência, demorei para me acostumar com a comida, mas não foi tão sofrido assim, foi rápida a adaptação, eu não sinto que chegou a afetar meu ambiente de trabalho, as vezes passava mal mas acho que era da comida fora de hora.

**P.** Após um período de expatriação, você notou que os costumes eram muito diferentes e encontrou problemas para se adaptar? O que facilitou ou dificultou sua adaptação no trabalho?

**R.** Não, não muito, encontrei mais diferenças do que eu imaginava, mas não muito, isso facilitou bastante na adaptação na USP, as pequenas diferenças, eram rapidamente acompanhadas por um companheiro expatriado já veterano que me orientava como me portar, como sair de alguma situação mais difícil.

**P.** Você se sentiu acolhida pelo anfitrião nacional? De que forma isso afetou no ambiente de trabalho? Este acolhimento no ambiente de trabalho ou a falta dele, afetou sua relação no ambiente familiar?

**R.** Se eu chamar meu orientador de anfitrião nacional sim fui acolhida, e fez com que eu me sentisse acolhida e segura, não corria perigos, isso foi o que eu senti do meu orientador, a relação com a minha família ficou até melhor, porque eles ficaram mais tranquilos sabendo que eu estava protegida.

## APENDICE D – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O EXPATRIADO E A FAMÍLIA 5

### Pergunta P1 para a Família 5

**P.** Quais foram as razões que fizeram vocês acompanharem seu cônjuge neste processo de expatriação?

**R.** Eu não acompanhei ela, enquanto minha esposa foi para a Espanha eu fiquei aqui no Brasil. Achamos que assim seria melhor, porque por sermos na época recém-casados eu trabalhando em outra empresa precisava ficar no Brasil, porque poderia ficar desempregado ao voltar para o Brasil, que já era nossos planos permanecer aqui, e sabemos dos problemas políticos que nosso país está passando com o desemprego, por este motivo decidimos por ficar no Brasil e ela viajando, o período que ela ficou na Espanha foi de 6 meses, não era nossos planos permanecer lá.

**P.** Nos primeiros meses durante o processo de adaptação em outro país quais foram suas maiores dificuldades?

**R.** Embora não tenha viajado junto com minha esposa, mas baseado pelas conversas por Skype, senti que se eu estivesse presente poderia ajudar mais ainda, porque poderíamos sair para jantar ou tomar alguma coisa, conversar sobre diversas coisas, e assim nos distrairíamos. Aos finais de semana, eu sentia mais a ausência de minha esposa, mesmo ficando na casa de minha mãe, não era isso que eu queria, o que eu queria era permanecer ao lado de minha esposa, afinal éramos recém-casados. Discutíamos algumas vezes, porque estava sendo muito difícil para mim a distância, confesso que em muitos momentos eu pensava em me separar, porque me casei com uma mulher que não estava presente, isso tornou nossa relação mais difícil.

**P.** Qual foi a importância da família para o sucesso na missão ao qual seu companheiro (a) foi designado (a)?

**R.** A importância da família eu poderia dizer em duas etapas, a minha família, minha mãe, meu pai meus irmãos e meus amigos me apoiavam bastante, e isso foi imprescindível o apoio para que meu trabalho continuasse bem, aqui em São Paulo, porque a ausência de minha esposa estava afetando meu ambiente de trabalho, eu não tinha muita paciência para escutar as pessoas, meu chefe já havia me chamado

a atenção por conta de minha paciência muito curta. Para a segunda etapa eu via que precisava apoiar minha esposa porque esta separação era temporária, então entendi que minha compreensão era importante para o sucesso da Christiane, ela mesma me pedia apoio porque estava difícil para ela, talvez eu tenha sentido mais a distância do que ela, mas a distância entendíamos que era difícil suportar, quando comecei a viajar a cada três meses para ficar com ela, notei que tanto eu quanto a Christiane começamos a trabalhar melhor e nos relacionarmos melhor em nosso ambiente de trabalho, portanto, concluo que a família é importante para o sucesso da missão, embora eu não estivesse com ela mas podemos testemunhar esta importância.

**P.** Quais foram as mudanças que vocês notaram no relacionamento familiar neste período em que estão ou estiveram fora de seu país?

**R.** A influência da família facilita no processo de adaptação, porque temos com quem conversar, temos essa ideia porque vivíamos separados durante o processo de expatriação, a influência seria positiva se estivéssemos juntos.

**P.** Comente como foi a interação com as pessoas que viviam no mesmo bairro ou prédio em que vocês estavam ou estão morando? Vocês sentiram se acolhidos?

**R.** Eu não posso responder sobre isso porque eu não estava com a Christiane lá, mas nos dias em que eu estava com ela lá, geralmente em feriados prolongados ou em minhas férias notava que as pessoas que moravam no prédio em que a Christiane morava eram bastante reservadas comigo, não puxavam assunto, me olhavam com uma certa distância, eu não me importava muito com isso porque sabia que era questão de dias.

**P.** Comente sobre as dificuldades e facilidades de ter a presença de sua família em um ambiente diferente ao que vocês estavam acostumados. A presença da família ajudou no desenvolvimento de sua missão?

**R.** Olha o que eu posso dizer a você é que, se eu estivesse com minha esposa lá seria melhor mas eu não sei se teríamos dificuldades, porque já estávamos acostumados, em nossas conversas via Skype acredito que teríamos somente facilidades, mas reconheço que os espanhóis não gostam muito de sul americanos, por este motivo o dono do apartamento que tínhamos alugado era em algumas vezes indelicado com a gente.

**P.** Como família vocês notaram ter influenciado no trabalho de seu cônjuge? Explique como foi esta influência positiva, negativa ou não houve influência.

**R.** Pelo simples fato de conversarmos via Skype e de três em três meses eu viajar para a Espanha, mais o apoio de minha família no Brasil, eu digo para você que nas duas situações a presença da família influenciou positivamente nas decisões do trabalho tanto no trabalho dela assim como no meu trabalho aqui no Brasil.

**P.** Em algum momento foi notado que as funções desempenhadas no ambiente familiar influenciavam no ambiente de trabalho como expatriado? Você pode explicar como foi esta relação família/trabalho?

**R.** Com certeza, talvez porque este processo de expatriação foi mais doloroso, devido à distância, eu fui bastante cobrado principalmente por meus familiares, perguntando porque eu aceitei esta situação, a relação foi muito difícil. Nos momentos em que eu estava junto com a Christiane eu notava que nosso ambiente familiar influenciava no ambiente de trabalho dela.

**P.** Como família qual foi a percepção de vocês quanto a acolhida dos anfitriões? Este acolhimento ou a falta dele afetou na relação família/trabalho?

**R.** Não vimos anfitriões na Espanha, pelo menos eu não vi. Te confesso que por não ter visto a presença de um anfitrião me deixava mais tranquilo quando estávamos distante.

## **Pergunta P2 para o Expatriado 5**

**P.** Comente a influência do ambiente de trabalho no ambiente familiar no período de expatriação?

**R.** A influência foi que por 6 meses eu respirei somente o meu trabalho e isso, claro, afetou minha relação conjugal no sentido em que nossos assuntos só se falava disso. O assunto era somente como eu estava, o que eu tinha feito e como as coisas iam (bem ou mal) dias difíceis, dias mais tranquilos. Para o meu marido, (nas palavras dele) foi mais difícil, pois ele continuou aqui no Brasil sem a minha presença e nada era novidade, mas ele sabia que essa estadia tinha prazo de validade.

**P.** As dificuldades do ambiente de trabalho dificultaram a relação com sua família no ambiente familiar? Explique porque.

**R.** De nenhuma maneira. As dificuldades foram compartilhadas (pelo Skype) com meu marido e ele sempre esteve disponível para dar toda a estrutura que eu precisava para realizar um bom trabalho.

**P.** Em sua opinião a relação com seu trabalho seria mais difícil com a ausência de sua família? Porque?

**R.** Na verdade, minha família ficou no Brasil enquanto eu estava na Espanha por 6 meses realizando o doutorado sanduíche. Eu achei que a ausência do meu marido foi difícil. No entanto, me permitiu uma dedicação em tempo integral. Ao final dos 6 meses eu tinha todos os dados que fui buscar.

**P.** As tomadas de decisão no trabalho, foram influenciadas positivamente ou negativamente na sua relação com a família, por motivos relacionados à expatriação? Explique.

**R.** Positivamente, nunca tive nenhum tipo de obstáculo em relação ao meu marido. Pelo contrário, em todas as decisões ele sempre foi muito compreensivo. Desde a decisão de viajar logo após nosso casamento até o fim do período.

**P.** Em algum momento foi notado que as funções desempenhadas no ambiente do trabalho influenciavam no ambiente familiar como expatriado? Você pode explicar como foi esta relação família/trabalho?

**R.** Para ser sincera, a única dificuldade era o fuso horário, para a comunicação, e o fato de não ter internet em casa, somente na faculdade. Esses fatores limitavam

muito nossa comunicação. Mas, nos comunicávamos todos os dias. As vezes ficava até mais tarde no trabalho somente para que essa comunicação fosse realizada.

**P.** Ao chegar ao país anfitrião, você notou algum sentido de hostilidade e de negação à sua presença como estrangeiro? De que forma isso afetou no seu trabalho e na relação com sua família?

**R.** Não senti hostilidade, mas também não fiz amigos (espanhóis) com os quais me comunico até hoje. O único amigo de trabalho que fiz durante minha estada na Espanha, foi com um Colombiano. Ele além de me ajudar no ambiente de trabalho me apresentou diversos pontos turísticos. Com os colegas espanhóis, a relação não passava do ambiente de trabalho.

**P.** Você chegou a observar os costumes locais junto com sua família antes de aceitar a expatriação? Explique de que forma suas observações afetaram sua relação no ambiente de trabalho e no ambiente familiar.

**R.** Antes de viajar, procurei aprender um pouco mais sobre a cultura espanhola, tanto costumes, alimentação. Mas, no geral não tive dificuldade. O idioma foi um item determinante, devido a minha facilidade com o espanhol.

**P.** Após um período de expatriação, você notou que os costumes eram muito diferentes e encontrou problemas para se adaptar? O que facilitou ou dificultou sua adaptação no trabalho?

**R.** Como disse na questão anterior, pesquisei sobre a cultura espanhola e seus costumes. A única observação que afetou minha estada no ambiente de trabalho foi a “siesta” (sono durante o dia), pois eu preferia adiantar meu trabalho do que dormir por duas horas depois do almoço e assim, sair mais cedo.

**P.** Você se sentiu acolhido pelo anfitrião nacional? De que forma isso afetou no ambiente de trabalho? Este acolhimento no ambiente de trabalho ou a falta dele, afetou sua relação no ambiente familiar?

**R.** Eu morei sozinha durante toda a estadia na Espanha e não criei vínculos ou amizades no ambiente de trabalho, eles eram estritamente profissionais. Em alguns momentos me senti um pouco solitária, mas não chegou a afetar o trabalho. O período foi curto. Em alguns fins de semana viajei pelo país e sempre fui muito bem tratada. Quando alguma coisa não saía bem no trabalho sempre tive o apoio (online) do meu marido. Ele me visitou duas vezes durante esse período de seis meses.

## APENDICE E – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O EXPATRIADO E A FAMÍLIA 6

### Pergunta P1 para a Família 6

**P.** Quais foram as razões que fizeram vocês acompanharem seu cônjuge neste processo de expatriação?

**R.** Porque foi uma exigência da empresa, quando convidaram meu marido, deram a ele um prazo de 10 dias para ele responder se aceitava ou não, a exigência que fizeram é que a família tem que acompanhar neste trabalho fora do país, o contrato seria por 1 ano podendo ser renovado por mais um ano, nós aceitamos por dois motivos, o primeiro foi com medo de meu marido ficar desempregado no caso de recusar, o segundo é que esta poderia ser uma oportunidade única de ser promovido na empresa, e melhorar nossa condição financeira.

**P.** Nos primeiros meses durante o processo de adaptação em outro país quais foram suas maiores dificuldades?

**R.** Olha foram poucas as amizades que temos fora de nosso país onde nascemos e crescemos, sentimos a falta dos amigos no ambiente de expatriação, as pessoas que aí no Brasil nos convidavam para sair à noite para jantar, saíam com sua família, entendemos que a socialização familiar era muito importante, algumas pessoas nos convidavam para jantar ou almoçar na casa deles, todos os encontros foram de nossa família com a família deles, todas as pessoas que nos convidavam para um almoço ou jantar, eram funcionários da empresa, o ambiente ficou bastante amigável e ajudou muito na adaptação do trabalho, em um ambiente social e familiar, isso tudo ajudou na nossa adaptação, foi bastante rápido, agora falar português eu ainda não falo, mas vocês entendem bem o portunhol então como vocês falam aí foi beleza (risos).

**P.** Qual foi a importância da família para o sucesso na missão ao qual seu companheiro (a) foi designado (a)?

**R.** A presença da família deu segurança para o meu marido, ele podia se dedicar mais ao trabalho e ficava tranquilo, porque sabia que ao sair do trabalho encontraria sua família em casa o aguardando para jantar e conversar.

**P.** Quais foram as mudanças que vocês notaram no relacionamento familiar neste período em que estão ou estiveram fora de seu país?

**R.** Eu não vejo mudanças na relação com meu esposo foi o que eu comentei acima, a presença da família deu mais tranquilidade ao meu marido e ele podia se dedicar mais ao trabalho, sua concentração nos seus afazeres profissionais eram elogiados, tudo porque a presença da família dava a ele mais tranquilidade.

**P.** Comente como foi a interação com as pessoas que viviam no mesmo bairro ou prédio em que vocês estavam ou estão morando? Vocês sentiram-se acolhidos?

**R.** Foi fácil, assim que chegamos no apartamento que alugaram para nós, os vizinhos logo notaram que não somos brasileiros, tanto pelo idioma quanto pelas roupas, todos os vizinhos vieram se apresentar e se colocaram à disposição, para uma eventual necessidade, foram todos muito amáveis no Brasil, logo pegamos amizade, nos sentimos acolhidos, abraçados, queridos.

**P.** Comente sobre as dificuldades e facilidades de ter a presença de sua família em um ambiente diferente ao que vocês estavam acostumados. A presença da família ajudou no desenvolvimento da missão?

**R.** Facilidades foram muitas, mas também tivemos dificuldades e que culminaram na decisão de voltar para o Paraguai, foi quando descobrimos que eu estava grávida, eu queria ganhar meu segundo bebê no Paraguai, e não no Brasil, queria minha mãe comigo ao meu lado, a distância da minha família e da minha mãe foi imprescindível para não renovarmos o contrato de expatriação para mais um ano, esta foi uma dificuldade não calculada quando aceitamos sair do Paraguai, não foi um bebê planejado. Não posso dizer que a família ajudou no desenvolvimento da missão, porque foi por motivos familiares que resolvemos não renovar o contrato para mais um ano.

**P.** Como família vocês notaram ter influenciado no trabalho de seu cônjuge? Explique como foi esta influência positiva, negativa ou não houve influência.

**R.** Eu acredito que influenciou negativamente levando em consideração que por motivos familiares retornamos ao Paraguai, mas no período em que estivemos no Brasil a presença da família foi importante para o crescimento no ambiente de trabalho nossa, para resumir os dois momentos diria para você que a família dá força ajuda, dá confiança, também foi motivo para não avançar nesta missão.

**P.** Em algum momento foi notado que as funções desempenhadas no ambiente familiar influenciavam no ambiente de trabalho como expatriado? Você pode explicar como foi esta relação família/trabalho?

**R.** Sim, as funções familiares influenciaram no ambiente de trabalho, principalmente quando descobrimos que eu estava grávida, o rendimento no trabalho dele caiu muito, ao ponto do superior dele chamar e perguntar o que estava acontecendo, nós já tínhamos decidido a não prorrogar o período de expatriação, mas não tínhamos comunicado a empresa, porque a certeza era tanta de que o contrato seria renovado que o contrato de aluguel foi feito para 30 meses, e no décimo segundo mês queríamos voltar, foi muito difícil esta decisão, comunicar a decisão então foi mais difícil ainda.

**P.** Como família qual foi a percepção de vocês quanto a acolhida dos anfitriões? Este acolhimento ou a falta dele afetou na relação família/trabalho?

**R.** Nos sentimos muito orgulhosos pelo acolhimento que recebemos aí no Brasil, os anfitriões desempenharam os papéis de forma muito agradável, pelo pouco que eu entendo de anfitriões, ofertando comida bebida e alojamento, nós recebemos muito mais do que isso, recebemos também carinho, amizade, confiança, e sempre estavam querendo nos divertir de alguma forma, este acolhimento marcou a nossa vida, nos sentimos muito bem quando ofertamos o mesmo acolhimento para estes amigos virem ao Paraguai nos visitar, em nossa casa tem sempre um quarto disponível para estes convidados tão ilustres e que nos receberam muito bem, das amizades que ganhei aí no Brasil sinto saudades de todas.

## **Pergunta P2 para o expatriado 6**

**P.** Comente a influência do ambiente de trabalho no ambiente familiar no período de expatriação.

**R.** A influência foi intensa, todos os amigos que conhecemos foi por intermédio do ambiente de trabalho, então o ambiente de trabalho se estendeu para o ambiente familiar, sempre com bastante influência positiva, alegre.

**P.** As dificuldades do ambiente de trabalho dificultaram a relação com sua família no ambiente familiar? Explique porque.

**R.** Olha, a dificuldade que enfrentamos no ambiente de trabalho foi porque minha esposa ficou grávida e nós decidimos que este bebê deveria nascer no Paraguai, aí tanto as dificuldades do ambiente de trabalho dificultaram a relação com minha família, no ambiente familiar, como ao contrário, porque havia um medo de ser demitido e depois não encontrarmos uma colocação tão boa, então por este motivo houve dificuldades do ambiente de trabalho com a família e ao contrário também.

**P.** Em sua opinião a relação com seu trabalho seria mais difícil com a ausência de sua família? Porque?

**R.** Sim, seria uma relação muito mais difícil. Porque longe da família eu não estaria tranquilo, ficaria sempre preocupado com minha família, e minha concentração no trabalho ficaria comprometida, uma família separada por uma missão de trabalho tem dificuldade de ambos os lados, na família e no trabalho, sempre.

**P.** As tomadas de decisão no trabalho, foram influenciadas positivamente ou negativamente na sua relação com a família, por motivos relacionados à expatriação? Explique.

**R.** Olha na minha opinião a decisão do trabalho foram influenciadas positivamente na relação com a minha família, mas teve seu momento de influência negativa, na relação familiar a partir do momento em que decidimos voltar para o Paraguai, houve muita discussão tanto no trabalho como no ambiente familiar.

**P.** Em algum momento foi notado que as funções desempenhadas no ambiente do trabalho influenciavam no ambiente familiar como expatriado? Você pode explicar como foi esta relação família/trabalho?

**R.** Sim, notamos que as funções desempenhadas no trabalho, influenciavam no ambiente familiar, era impossível não relacionar o meu trabalho com o ambiente

familiar, ficamos muito mal deixando esta relação entre os dois ambientes afetar nossa vida, a empresa estava investindo em mim, não sei se estou respondendo o que você perguntou, mas fico mal só de lembrar os momentos que passamos, foi difícil no trabalho e em casa.

**P.** Ao chegar ao país anfitrião, você notou algum sentido de hostilidade e de negação à sua presença como estrangeiro? De que forma isso afetou no seu trabalho e na relação com sua família?

**R.** Não, não houve hostilidade, ao contrário, fomos muito bem recebidos, quando chegamos no apartamento em que a empresa alugou para nós e descobriram que não éramos brasileiros, todos se aproximaram para nos conhecer, se apresentaram e se colocaram a nossa disposição para qualquer necessidade que eventualmente poderia aparecer, nunca nos sentimos hostilizados, mesmo sendo estrangeiro, a maioria das amizades que fizemos são de trabalhadores da empresa, que junto com suas famílias, sempre estavam nos convidando para um almoço ou um jantar, isso influenciou tanto no ambiente do trabalho como no ambiente familiar, foi ótimo, sempre nos sentimos amados por vocês, e em todos os lugares que frequentamos.

**P.** Você chegou a observar os costumes locais junto com sua família antes de aceitar a expatriação? Explique de que forma suas observações afetaram sua relação no ambiente de trabalho e no ambiente familiar.

**R.** Sim, a empresa nos pagou uma viagem para São Paulo, e passamos aqui uma semana, conhecemos aonde iríamos morar, o ambiente de trabalho, os costumes, as comidas, vimos que aí não se toma mate, e essa seria uma de nossas dificuldades para nos alimentar, você sabe que para nós paraguaios, tomar um mate não é um costume é um culto, desde sua preparação até o compartilhamento em tomar mate e conversar, os costumes foram bastante discutidos e apresentados para nós por uma funcionária de uma empresa que seria a nossa anfitriã, onde encontramos os melhores restaurantes, onde encontramos as comidas típicas do Paraguai, os melhores parques para visitarmos aos finais de semana, e assim por diante.

**P.** Após um período de expatriação, você notou que os costumes eram muito diferentes e encontrou problemas para se adaptar? O que facilitou ou dificultou sua adaptação no trabalho?

**R.** Não notei tanta diferença assim não, o que facilitou foram os amigos que não permitiam que eu sentisse saudades do meu Paraguai, o clima dificultou minha adaptação no trabalho e os amigos facilitaram a minha adaptação.

**P.** Você se sentiu acolhido pelo anfitrião nacional? De que forma isso afetou no ambiente de trabalho? Este acolhimento no ambiente de trabalho ou a falta dele, afetou sua relação no ambiente familiar?

**R.** Sim bastante, fomos acolhidos respeitados e cuidado pela anfitriã de uma forma que nos surpreendeu, a anfitriã nos apresentou o apartamento que iríamos morar, os melhores lugares para frequentar, os melhores cinemas, os melhores restaurantes, ela sempre estava nos convidando para almoçar ou jantar ao finais de semana, ela nos confidenciou que é a empresa dela quem paga tudo, porque fazem questão que nos sentimos acolhidos. Ela foi uma pessoa amável, tanto que sempre a estamos convidando para vir ao Paraguai, e temos sempre um lugar para todos os nossos amigos virem nos visitar, queremos retribuir a amizade, o carinho e o alimento que nos ofertaram. Isso foi claro tanto no ambiente de trabalho como no ambiente fora do trabalho.

## APENDICE F – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O EXPATRIADO E A FAMÍLIA 7

### Pergunta P1 para a Família 7

**P.** Quais foram as razões que fizeram vocês acompanharem seu cônjuge neste processo de expatriação?

**R.** Quando minha companheira recebeu o convite da Universidade para este período no exterior como expatriada, conversamos bastante e concluímos que não suportaríamos viver longe uma da outra por dois anos, por mais que conseguíssemos nos encontrar em períodos de férias de uma ou de outra, então a exigência de minha companheira foi de aceitar o convite de expatriação somente se eu a acompanhasse, achei muito bacana por parte de Universidade em reconhecer nossa união estável e aceitar nossa viagem juntas.

**P.** Nos primeiros meses durante o processo de adaptação em outro país quais foram suas maiores dificuldades?

**R.** Olha foi muito difícil, porque somos duas mulheres, no Chile não era em qualquer lugar que poderíamos, como é que eu vou te falar, andar de mãos dadas ou abraçadas, comida essas coisas foi fácil, o bife de *churizo* é uma delícia, gostamos de vinho então foi como jogar o sapo na lagoa (risos) as dificuldades seriam bem maiores, eu creio que não suportaríamos a distância uma da outra, em poucos meses ou dias ela iria desistir do contrato de expatriação e voltar para o Brasil, eu penso que a volta poderia estar mais próxima de nosso conceito, uma vez que esta é nossa terra natal.

**P.** Qual foi a importância da família para o sucesso na missão ao qual seu companheiro (a) foi designado (a)?

**R.** Porque somos unidas, como relatei antes, nos apoiamos sempre uma na outra e assim superamos todas as nossas dificuldades, e olha que são muitas as dificuldades, porque somos mulheres, então nem todos que nos olham nos aceitam, e essas dificuldades se refletem em todos os nossos ambientes, tanto no trabalho dela como no meu, a partir do momento que decidimos juntas ser uma só pessoa, todas as dificuldades são compartilhadas, creio que se estivéssemos distante uma da outra esta missão não daria certo, as vezes eu viajava para o Brasil e sentia que a

distância mudava nosso ambiente, tanto familiar como o ambiente de trabalho, a importância para o sucesso na missão, é isso, estar ao lado, não dá para definir melhor.

**P.** Quais foram as mudanças que vocês notaram no relacionamento familiar neste período em que estão ou estiveram fora de seu país?

**R.** Olha, eu acredito que o acompanhamento dos familiares deveria ser uma lei, onde não se deve fazer um convite desta extensão e ficar dois anos longe da família, porque eu entendo que enfrentar as dificuldades com a família ao lado temos uma resistência muito maior se todos estão distantes, a mão presente, o afago transmite uma força muito grande, às vezes eu não entendo nada do trabalho dela, mas pelo simples fato de ouvir, e dizer estou do seu lado, dá uma segurança muito grande, eu não diria que mudou nosso relacionamento porque eu a amo do mesmo jeito ou tamanho sei lá como dizer, e adaptar-se a um novo ambiente somente de um lado da família e o outro lado permanece distante, no meu entender acaba sendo criado um nível diferente para os dois principalmente, se minha companheira se adaptasse a um novo ambiente e eu que vivo ao lado dela não a acompanho, acaba mudando o nível de relacionamento entre nós duas, então ao meu entender inicia-se aí a separação do casal, por diferenças, culturais, eu entendo assim.

**P.** Comente como foi a interação com as pessoas que viviam no mesmo bairro ou prédio em que vocês estavam ou estão morando? Vocês sentiram-se acolhidas?

**R.** No início foi muito difícil, porque não somos um casal comum, digo homem e mulher, então quando chegamos no Chile, e viram que somos diferentes e estrangeiras, notei que houve um distanciamento das pessoas, mas depois que se acostumaram a ver nós duas juntas, e sendo brasileiras, porque os chilenos gostam muito dos brasileiros, fomos muito bem recebidas, o primeiro convite que recebemos foi para saborear um bife de *chorizo* e tomar vinho chileno, fomos convidadas por uma família local, a partir daí não faltou amigos, nos sentíamos acolhidas o tempo todo, as pessoas nos ajudavam em tudo, apontando inclusive o que compramos no supermercado, o que compramos em frutaria, qual o melhor caminho para um passeio, se é de ônibus ou de metrô, ou mesmo alugando um carro. A dona do apartamento que alugamos se tornou nossa amiga, tanto que ela já veio para o Brasil e fizemos questão de acomodá-la em nossa casa, mantemos amizades até hoje com a maioria das pessoas, posso dizer a você que nos sentimos acolhidas e nos sentimos bem com o acolhimento que recebemos.

**P.** Comente sobre as dificuldades e facilidades de ter a presença de sua família em um ambiente diferente ao que vocês estavam acostumados. A presença da família ajudou no desenvolvimento da missão?

**R.** É engraçado, cometemos erros que a noite virava piada e ríamos uma da outra, não tivemos problemas com o idioma, e a cultura deles também não é muito diferente da nossa, o que eu quero dizer é que é fácil se adaptar no ambiente deles, mesmo assim as pessoas nos ajudaram muito em nos adaptar a diferenças como tomar o mate, era costume da região em que vivíamos, e para manter uma boa amizade temos que compartilhar uma roda de mate, pensamos, então tá, se é importante vamos tomar este chá amargo, foi difícil no começo, mas nos acostumamos, creio que por conta desta orientação que recebemos de amigos chilenos o caminho ficou mais fácil, a presença dos familiares sempre ajuda a encarar a missão de frente, depois disso é que vem o sucesso.

**P.** Como família vocês notaram ter influenciado no trabalho de seu cônjuge? Explique como foi esta influência positiva, negativa ou não houve influência.

**R.** Claro que sim, é uma influência muito positiva, nossa relação com o trabalho e nossa relação nas decisões foram muito boas e positivas, como posso explicar, é uma influência boa, um positivismo, eu vou te falar uma coisa, a distância da família nos direciona a atitudes que não tomaríamos com todos próximos da gente, é difícil falar sobre isso, acho que não sei se respondi sua pergunta, mas é o que eu sinto.

**P.** Em algum momento foi notado que as funções desempenhadas no ambiente familiar influenciavam no ambiente de trabalho como expatriado? Você pode explicar como foi esta relação família/trabalho?

**R.** Com certeza, minha companheira sempre agradeceu minha presença aqui com ela, porque ajudava a tirar aquele peso da distância, depois em um ambiente feliz em sua casa, nada te aborrece no seu trabalho, isso é certeza. A relação família/trabalho, foi bastante agitada, porque minha companheira saía do trabalho, mas chegando em casa eu notava que o trabalho não tinha saído dela, ela ainda estava vivendo no clima do trabalho, então deveríamos mudar o ambiente, jantando, conversando sobre outras coisas, tentando entender o que se falava na televisão, no dia seguinte ela chegava com outro ânimo ao trabalho, segundo declarações dela mesma, então eu acho que a relação família/trabalho foi muito boa e proveitosa para nós duas.

**P.** Como família qual foi a percepção de vocês quanto a acolhida dos anfitriões? Este acolhimento ou a falta dele afetou na relação família/trabalho?

**R.** Não tivemos o anfitrião que você está nos explicando, chegamos no Chile, e fomos alojadas na vila da Universidade do Chile, uma pessoa nos recebeu e disse este é o apartamento de vocês, foi embora e nunca mais vimos ele, se a falta dele afetou a relação família/trabalho, eu acho que não, chegamos comendo Mcdonalds e saímos comendo bife de *chorizo*, tomando vinho e mate, ou seja quase chilenas.

## **Pergunta P2 para o expatriado 7**

**P.** Comente a influência do ambiente de trabalho no ambiente familiar no período de expatriação.

**R.** Foi normal, não sinto que mudou alguma coisa esta influência de ambientes no Chile ou no Brasil, a influência existe, é uma coisa boa, temos com quem desabafar, às vezes xingar sem que o outro lado nos ouça, e depois tudo volta ao normal.

**P.** As dificuldades do ambiente de trabalho dificultaram a relação com sua família no ambiente familiar? Explique porque.

**R.** Não, poderia te dizer que foi ao contrário, porque estávamos em um período de aprendizagem, então as dificuldades no ambiente de trabalho eram superadas de forma natural, eu sempre recebi reclamações de que eu deveria ajustar meu GPS, porque eu já tinha saído do trabalho, mas minha cabeça ainda permanecia lá, então fui separando os ambientes, mesmo estando fora do meu país.

**P.** Em sua opinião a relação com seu trabalho seria mais difícil com a ausência de sua família? Porque?

**R.** Com certeza, meu ânimo é outro quando estou longe de minha companheira, sou mais difícil longe de minha família, minha companheira consegue me acalmar, acho que eu permanecendo no Chile e minha companheira aqui no Brasil, este processo de expatriação não chegaria ao final. As decisões que eu tomei, se estivesse longe de minha família seriam outras, e agora que tudo já passou, vejo que muitas de minhas decisões me prejudicariam, ou no mínimo me levariam a caminhos mais difíceis, porque tenho um apoio para no mínimo desabafar.

**P.** As tomadas de decisão no trabalho, foram influenciadas positivamente ou negativamente na sua relação com a família, por motivos relacionados à expatriação? Explique.

**R.** Foram influenciadas positivamente, assim como a recíproca também é verdadeira, porque o fato de estarmos convivendo em outro país nosso ambiente familiar não mudou, então minhas decisões no ambiente de trabalho influenciavam de forma positiva minha relação com minha companheira, foi tudo muito tranquilo, claro que sempre fui chamada a atenção para me desligar do trabalho porque eu já estava em casa, mas isso é coisa normal de quem trabalha.

**P.** Em algum momento foi notado que as funções desempenhadas no ambiente do trabalho influenciavam no ambiente familiar como expatriado? Você pode explicar como foi esta relação família/trabalho?

**R.** Olha eu acho que não, como expatriada não, mas minha companheira é quem deveria responder esta pergunta, nos sentíamos tão bem lá que nem parecia que estávamos no Chile, a relação foi muito normal, porque eu estava lá compondo um grupo de pesquisadores, assim como aqui em Campinas, então a única coisa que mudava era o idioma, como eu estudava o *castellano* junto com minha companheira, dividíamos as dúvidas, e nos ajudávamos, por isso a relação família/trabalho foi normal.

**P.** Ao chegar ao país anfitrião, você notou algum sentido de hostilidade e de negação à sua presença como estrangeira? De que forma isso afetou no seu trabalho e na relação com sua família?

**R.** Assim que chegamos eu notei sim, as pessoas custaram um pouco para se aproximarem de nós, mas foi por pouco tempo, ao descobrirem que somos brasileiras, o convívio com as outras pessoas foi se abrindo e os amigos foram aparecendo, porque os chilenos gostam muito dos brasileiros, no começo atrapalhava um pouquinho sim, porque isso intimida e às vezes não comentamos coisas para não piorar a relação, mas depois tudo ficou normal, e até davam forças para nós. Famílias que moravam longe da Universidade nos hospedavam na casa deles aos fins de semana, preparavam comidas típicas para experimentar, se preocupavam conosco, exigiam de nós ligar para eles assim que chegávamos ao nosso alojamento da Universidade, se justifica porque mantemos nossa amizade até hoje, ora voltamos para o Chile, ora eles vêm para o Brasil, recebem teto para se hospedarem e comida sem nenhum custo, assim como acontece quando vamos lá.

**P.** Você chegou a observar os costumes locais junto com sua família antes de aceitar a expatriação? Explique de que forma suas observações afetaram sua relação no ambiente de trabalho e no ambiente familiar.

**R.** Não, descobrimos os costumes locais quando chegamos lá, e foi como eu disse, no começo foi difícil mas em pouco tempo nos adaptamos, porque a cultura deles não é muito diferente da nossa, é fácil de se acostumar.

**P.** Após um período de expatriação, você notou que os costumes eram muito diferentes e encontrou problemas para se adaptar? O que facilitou ou dificultou sua adaptação no trabalho?

**R.** Não, foi exatamente ao contrário, após um período de mais ou menos dois meses já estávamos totalmente acostumadas aos costumes locais, isso facilitou muito minha adaptação ao trabalho e na relação com as pessoas no meu ambiente de trabalho.

**P.** Você se sentiu acolhida pelo anfitrião nacional? De que forma isso afetou no ambiente de trabalho? Este acolhimento no ambiente de trabalho ou a falta dele, afetou sua relação no ambiente familiar?

**R.** Essa pessoa não teve para nós, quando chegamos na vila da Universidade, uma pessoa nos levou até nosso apartamento e disse é aqui que vocês vão ficar, e foi embora, até hoje não sei o nome dessa pessoa, as pessoas locais sim, foram anfitriões, mas um anfitrião comercial, não.

## APENDICE G – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O EXPATRIADO E A FAMÍLIA 8

### Pergunta P1 para a Família 8

**P.** Quais foram as razões que fizeram vocês acompanharem seu cônjuge neste processo de expatriação?

**R.** Porque é norma da companhia, será anulado o contrato de expatriação, no caso de o expatriado querer viajar sozinho ou sua família não concordar em acompanhá-lo, eu tive que assinar um documento de que estava ciente da viagem e era meu desejo acompanhar meu marido nesta missão.

**P.** Nos primeiros meses durante o processo de adaptação em outro país quais foram suas maiores dificuldades?

**R.** Nossa maior dificuldade foi com a socialização, é difícil ser brasileiro fora do Brasil, mas tudo bem, quando descobrem que somos família e gente boa as coisas melhoram, não digo que o idioma foi problema, mas tem coisas regionais que dificultam nosso entendimento, acho que é só isso, sei lá.

**P.** Qual foi a importância da família para o sucesso na missão ao qual seu companheiro (a) foi designado (a)?

**R.** Acredito que seja a importância do companheirismo, da união do casal e seus filhos, sempre comentamos que um processo de expatriação, é um emprego novo a cada dois anos, é tenso queremos que tudo dê certo, com a família distante o sucesso da missão fica comprometido, porque sua atenção está sempre voltada para a família, quando bate a saudade então, acredito que a situação tende a piorar, aí podem aparecer duas situações, ou o casal se separa, procurando preencher um espaço vazio, ou o expatriado interrompe o contrato solicitando o seu retorno, imagino que em qualquer das duas situações a missão fica comprometida, entendo que com a família ao lado do expatriado estes problemas são contornados e a vida do expatriado passa a ser mais proveitosa buscando conhecer novos espaços, e novos relacionamentos sociais, esta é minha visão e experiência, após o terceiro contrato de expatriação acompanhando meu marido e conhecendo a histórias de outros

expatriados, não estou falando como psicóloga, que é minha formação, mas como esposa de expatriado e amiga de família de expatriados.

**P.** Quais foram as mudanças que vocês notaram no relacionamento familiar neste período em que estão ou estiveram fora de seu país?

**R.** Mudança, mudança no nosso relacionamento acho que não, não vou poetizar, a família é tudo, tem muita influência na adaptação de todos, um ajuda o outro, um se apoia no outro, pai, mãe, filhos e por aí vai, deixando as coisas do lar comigo, acho que é isso, é difícil esta pergunta para eu responder, porque eu não vi diferença nenhuma, mas acho que somos importantes pela união as vezes a gente briga mais as vezes menos, e não estou falando de marido e mulher é tudo na mesma panela.

**P.** Comente como foi a interação com as pessoas que viviam no mesmo bairro ou prédio em que vocês estavam ou estão morando? Vocês sentiram-se acolhidos?

**R.** A interação é muito fácil, já estamos acostumados com estas novidades, de ter novos vizinhos, conhecer outras pessoas, chegar em um lugar aonde ninguém nos conhece e não fala o nosso idioma, como temos uma preparação da empresa quanto ao idioma e conhecer a cidade onde iremos viver, então já chegamos entendendo os costumes e o idioma deles, isso facilita a interação com as pessoas locais, sempre nos apresentamos buscamos amizades e a partir daí tudo fica mais fácil, troca de chocolates, café, tortas, a partir daí as pessoas locais nos acolhem, porque nos mostramos acessíveis, e o acolhimento também passa a ser mais caloroso, gostoso, nos reunimos em família para um almoço, as vezes de comida típica brasileira, outras vezes de comida típica local, assim eu ensino o que sei da cozinha brasileira e aprendo o que não sei da cozinha local, é uma delícia, sempre damos o primeiro passo para interagir com as pessoas, quando vamos nos mudar tem pessoas que até choram, não querendo que vamos embora, confesso que nunca tivemos problemas de interação com os vizinhos ou as pessoas locais.

**P.** Comente sobre as dificuldades e facilidades de ter a presença de sua família em um ambiente diferente ao que vocês estavam acostumados. A presença da família ajudou no desenvolvimento da missão?

**R.** Agora eu te digo que não temos dificuldades para comentar, porque somos experientes neste processo de expatriação, quanto a presença da família ajuda no desenvolvimento da missão, tenho certeza que sim, porque permanecemos juntos o

tempo todo, não ficamos preocupados com nenhum de nós que ficou para trás, isso deu mais estabilidade para meu marido, ele mesmo é quem comenta isso.

**P.** Como família vocês notaram ter influenciado no trabalho de seu cônjuge? Explique como foi esta influência positiva, negativa ou não houve influência.

**R.** A presença da família influenciou positivamente, a influência é a questão da união, dos meios sociais que estamos envolvidos, são todos familiares, influenciou porque melhorou a nossa cultura social, nosso conhecimento sobre as nacionalidades, suas histórias, suas particularidades, então quando meu marido vai tomar uma decisão ele sempre comenta com todos da família, que se sente mais tranquilo, consegue manter o foco somente no trabalho, nas particularidades do novo ambiente de trabalho, meu marido comenta que se sente mais seguro e consciente para tomar uma decisão, porque não tem outras preocupações, por este motivo que respondo que a presença da família influenciou positivamente nas decisões do trabalho dele.

**P.** Em algum momento foi notado que as funções desempenhadas no ambiente familiar influenciavam no ambiente de trabalho como expatriado? Você pode explicar como foi esta relação família/trabalho?

**R.** Sim, um ambiente agradável em casa, influencia positivamente no ambiente de trabalho, esta é uma ligação natural, por mais que as pessoas dizem que não tem esta ligação, o senso de compreensão, a paciência, o carisma das pessoas mudam, quando as coisas em sua casa não vão bem, você não sorri para todas as coisas, quando algo em sua casa não vai bem, esta reação é natural, por mais que se tente negar a existência desta ligação ela existe e é muito forte, se em casa está tudo bem, no trabalho também irá, porque você enfrenta as situações de forma diferente, e te digo mais quando as coisas não andam muito bem no trabalho, em casa, o ambiente mais familiar também sofre estas influências, isso liga um pouco às perguntas anteriores sobre o ambiente de trabalho influenciar no ambiente familiar.

**P.** Como família qual foi a percepção de vocês quanto a acolhida dos anfitriões? Este acolhimento ou a falta dele afetou na relação família/trabalho?

**R.** Nos sentimos acolhidos, nosso anfitrião nos acolheu com muita atenção, quando viemos visitar o país antes de aceitar a proposta, o anfitrião nos levou para conhecer a casa, demos uma volta no bairro, conhecemos o comércio local, restaurantes, parques, escolas, também nos apresentou a professora de *Castellano*, ela nos dá aulas em casa, é mais uma festa do que aula. cuidou de todas as

documentações para nossa estadia aqui, visto, autorização de trabalho, o anfitrião sempre nos liga para saber se estamos necessitando de algo, se estamos sentindo muitas saudades do Brasil. Este acolhimento é muito importante para a relação família/trabalho, nos sentimos bem, tanto em casa como no trabalho, descobri que nosso anfitrião é um sociólogo, então ele estudou nossos costumes antes de se apresentar, achei isso o máximo.

### **Pergunta P2 para o expatriado 8**

**P.** Comente a influência do ambiente de trabalho no ambiente familiar no período de expatriação.

**R.** Neste contrato de expatriação, eu não estou sentindo muita influência do ambiente de trabalho no ambiente familiar, porque esta já é a terceira expatriação, como temos um bom apoio da empresa que nos assiste e da organização, fico muito tranquilo, quando há alguma influência, é aquela influência normal, que acontece mesmo se eu estivesse no Brasil, é o peso do trabalho influenciando nos ambientes fora dele, não somente no ambiente familiar.

**P.** As dificuldades do ambiente de trabalho dificultaram a relação com sua família no ambiente familiar? Explique porque.

**R.** Não, minha esposa não permite que estes ambientes se misturem, já levei muitas broncas, por conta da mistura destas relações.

**P.** Em sua opinião a relação com seu trabalho seria mais difícil com a ausência de sua família? Porque?

**R.** Nossa Senhora, seria muito mais difícil, meu trabalho exige muita concentração, tenho que estar focado 100% do tempo nos números, qualquer distração provoca um erro que pode prejudicar a organização, a presença da família aqui comigo, tira um peso muito grande, elimina uma insegurança provocada pela distância, sem contar com a falta de todos, porque eu sou muito familiar, acho que na ausência da família eu não aceitaria um contrato de 2 anos longe deles, eu os amo muito.

**P.** As tomadas de decisão no trabalho, foram influenciadas positivamente ou negativamente na sua relação com a família, por motivos relacionados à expatriação? Explique.

**R.** Positivamente, porque estamos crescendo todos juntos, nossa cultura está melhorando a cada dia, ou a cada contrato de expatriação, as tomadas de decisão com acerto são sempre comemoradas com a família, as que eu não acerto, volto para arrumar e depois comemoro com a família.

**P.** Em algum momento foi notado que as funções desempenhadas no ambiente do trabalho influenciavam no ambiente familiar como expatriado? Você pode explicar como foi esta relação família/trabalho?

**R.** Sim porque esta é uma relação dependente, estamos sempre conectando uma coisa com a outra, procuro sempre trazer as coisas boas para dentro de minha casa, já no trabalho é bem diferente, porque não me sinto bem quando algo em casa não está bom, a influência do ambiente familiar no ambiente de trabalho é maior do que a influência do ambiente de trabalho no ambiente familiar.

**P.** Ao chegar ao país anfitrião, você notou algum sentido de hostilidade e de negação à sua presença como estrangeiro? De que forma isso afetou no seu trabalho e na relação com sua família?

**R.** Não, em nenhum momento. Fomos muito bem recebidos, aqui no México todos gostam muito dos brasileiros, se afetou no trabalho ou na família foi de forma positiva, incentivadora, conjunta, em nenhum momento fomos hostilizados, esta não é uma resposta política, é uma verdade.

**P.** Você chegou a observar os costumes locais junto com sua família antes de aceitar a expatriação? Explique de que forma suas observações afetou sua relação no ambiente de trabalho e no ambiente familiar.

**R.** Sim, este é um item contratual na organização, nos foi apresentado tudo antes de aceitarmos, passamos uma semana aqui, na companhia do anfitrião, que nos mostrou tudo conforme eu e minha esposa já comentamos, minhas observações afetaram de forma incentivadora.

**P.** Após um período de expatriação, você notou que os costumes eram muito diferentes e encontrou problemas para se adaptar? O que facilitou ou dificultou sua adaptação no trabalho?

**R.** Não, não encontramos problemas para nos adaptarmos, mesmo após um período, como eu disse, a organização nos enviou para a cidade antes de aceitarmos o contrato, fomos informados sobre os costumes locais, estudamos também os costumes locais, não encontro o que dificultou na adaptação, o que facilitou foi a forma que a organização prepara tudo, informações sobre a cidade, cultura, comida, viajamos antes para conhecer tudo, local de trabalho, local aonde viveríamos, diversão, lazer, tudo, isso é o que facilitou, é muito bom esta programação antes, e não é só comigo ou com minha família, é com todos os funcionários que são convidados para este processo, na seleção dos candidatos tem muita gente querendo viajar, dificilmente alguém pede para interromper o contrato e voltar mais cedo para casa, eu não conheço ninguém que tenha solicitado a interrupção do contrato de expatriação.

**P.** Você se sentiu acolhido pelo anfitrião nacional? De que forma isso afetou no ambiente de trabalho? Este acolhimento no ambiente de trabalho ou a falta dele, afetou sua relação no ambiente familiar?

**R.** Sim, já relatamos isso durante a entrevista, fomos acolhidos por todos e inclusive pelo anfitrião nacional, afetou de forma positiva, porque tudo que nos foi apresentado pelo anfitrião nacional era a realidade, e ficou muito claro que o anfitrião nacional estudou nossos costumes e culturas. No ambiente de trabalho também é a mesma coisa, as vezes até incomoda, porque eu não posso olhar para o lado que já vem meu anfitrião perguntando se eu necessito de alguma coisa, somos acolhidos de uma forma tão calorosa que nos sentimos obrigados a convidar os anfitriões a viajarem conosco para conhecer o Brasil, se não houver este convite, me sinto como que se eu não estivesse aceitando o anfitrião, eles são muito bons. No ambiente familiar é melhor ainda, eles não são mais anfitriões, são meus amigos.

## APENDICE H – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O GESTOR DE RH 1

### Entrevista P3: Com gestor de Recursos Humanos 1

**P.** Porque as organizações preferem que a família acompanhe o expatriado, mesmo com o conhecimento de que esta decisão é mais onerosa?

**R.** O expatriado acompanhado da família, sofre muito menos pressão do que estando só, liberta-se do sentimento de culpa que haveria deixando a família no país de origem, concentra-se mais no trabalho, tem maior qualidade de vida, integra-se à sociedade como família, fatores que para um expatriado com família distante contribuiriam para um stress maior, afetando a concentração e os resultados.

**P.** Qual a visão da organização, no desenvolvimento de seu papel no acolhimento, no tipo de alimentação, no entretenimento e na escolha da habitação para o expatriado?

**R.** A visão vai no sentido de reduzir os impactos da mudança, no que se refere a oferecer boas condições de moradia, escola para os filhos, socialização da família, adaptação à cultura local, minimizando-os e possibilitando ao profissional condições de maior foco no trabalho, sabendo que ele e a família estão tendo a infraestrutura adequada.

**P.** A organização envia o expatriado e a família ao país anfitrião, antes de firmar o contrato de expatriação, com a finalidade de conhecer a cidade, os tipos de residências em que irão viver no período e os costumes alimentares, e as formas de entretenimento, antes de enviá-lo definitivamente? Qual a importância para a organização?

**R.** Importa no processo de decisão do expatriado e da família, agindo de forma totalmente transparente, apresentando todas as variáveis, mudanças, evitando um retrocesso durante o processo que poderá ocorrer em maiores custos, atrasos em projetos, além do desconforto ao expatriado e familiares.

**P.** Nos processos de expatriação, a organização do país anfitrião, contrata uma empresa anfitriã especializada em expatriação para zelar pela segurança e orientar o expatriado e sua família, apresentando os costumes locais? Por quê?

**R.** Da mesma forma. A empresa especializada já detém toda uma experiência com esse público, podendo demonstrar de forma muito mais profissional e isenta, as condições que o expatriado e família irão encontrar.

**P.** De que forma o país anfitrião acolhe o expatriado recém-chegado com sua família, e no ambiente de trabalho?

**R.** Difícil falar em termos de país, a não ser no que se refere à burocracia, documentação, costumes... etc... que normalmente em termos do nosso país não funcionam muito bem e não contribuem para o sucesso do processo. Quanto ao ambiente de trabalho, as melhores empresas dispõem de Programas de Integração para o expatriado e familiares, promovendo encontros entre eles e os locais, socializando, acompanhamento e monitorização, que visam integrar e dar apoio nessa fase que nem sempre é fácil para quem está em transição.

**P.** Qual a periodicidade que os Recursos Humanos da organização acompanham os estágios de adaptação, acolhimento e entretenimento do expatriado e sua família? Porque este acompanhamento é importante para a empresa?

**R.** A periodicidade pode variar de acordo com o programa de cada empresa e com o que foi pré-estabelecido com o expatriado e família, visando também respeitar a sua individualidade, seu modo de vida, sem nunca, porém, abdicar do acompanhamento, sob quaisquer circunstâncias.

**P.** Qual o trabalho que o país anfitrião desenvolve com o expatriado e sua família para adaptação à alimentação e aos costumes locais e às formas de entretenimento?

**R.** Mais uma vez torna-se difícil falar em termos de país, principalmente no que se refere ao nosso, que até onde eu sei, não desenvolve esse tipo de trabalho. O que acontece normalmente, é que as empresas, através dos seus programas, incluem essas ações como forma de complementar a adaptação.

**P.** Periodicamente, a organização desenvolve ou cuida do entretenimento do expatriado e sua família, no decorrer do período de adaptação? Qual a importância para a organização?

**R.** Pode variar de empresa para empresa. As melhores empresas mantêm nos seus programas ações culturais, visando a integração do expatriado e famílias aos seus costumes, cultura, lazer, etc... muitas vezes associadas aos programas das escolas dos filhos, cursos de idiomas, etc...

**P.** A organização anfitriã acompanha o trabalho do anfitrião nacional no acolhimento do expatriado e sua família para que possam passar em seus primeiros meses de adaptação? Quais são estas orientações? Ou por que não?

**R.** Os programas de expatriados em geral são corporativos e devem ser seguidos por todas as subsidiárias. São monitorados de acordo com as normas e à medida em que os responsáveis pelos expatriados são avaliados nos seus resultados.

## APENDICE I – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O GESTOR DE RH 2

### Entrevista P3 - Com gestor de Recursos Humanos 2

**P.** Porque as organizações preferem que a família acompanhe o expatriado, mesmo com o conhecimento de que esta decisão é mais onerosa?

**R.** Não, esta não é uma decisão onerosa, discordo totalmente.

Nosso histórico demonstra que enviar o funcionário em um contrato de expatriação sem o acompanhamento da família é muito mais oneroso, porque existem várias situações que envolvem este processo, vamos ver se você concorda comigo: ao enviarmos o expatriado sozinho para o exterior, e por um período de dois anos, que é o normal de nossa organização, em primeiro lugar seu ambiente de trabalho é afetado, porque ele pode até não sentir a ausência da família, mas a distância causa discussões e o ambiente de trabalho acaba sendo afetado, o treinamento ao qual o expatriado foi designado, acaba não acontecendo da forma que nós queremos. Em segundo lugar, e na minha opinião como gestor de recursos humanos é o mais agravante, a distância por este período que é longo, dois anos é um período longo, acaba ocasionando a separação do casal, e neste ponto nós somos os causadores desta separação, sem contar que a imagem de nossa organização acaba sendo afetada, por não ser uma organização que prioriza a família. Em terceiro lugar, aí sim é oneroso, o expatriado não vai atingir os objetivos completos, e estão descritos no contrato estes objetivos, porque ele nos apresenta duas vertentes, ele não se separou mas solicita a interrupção do contrato para voltar para o Brasil, ou pede o cancelamento do contrato e a transferência para o país em que se encontra, porque não quer mais voltar ao Brasil. Em último caso, quando o expatriado viaja com a família ele pede interrupção do contrato para voltar ao Brasil, por não ter se adaptado à cultura local com a família. Concluindo a resposta, enviar a família com o expatriado não é a mais onerosa, embora este seja um processo muito caro. Nós não aceitamos contrato de expatriação para colaboradores casados ou com união estável que cause algum tipo de separação, nossa organização ao redor do mundo prioriza a família.

**P.** Qual a visão da organização, no desenvolvimento de seu papel no acolhimento, no tipo de alimentação, no entretenimento e na escolha da habitação para o expatriado?

**R.** Nossa organização tem uma visão global sobre este assunto, se o expatriado foi enviado para um país, quanto à alimentação ele deverá ter um salário que o permita ter uma alimentação, o que aqui no Brasil chamamos de classe A, mas a comida é do país em que o expatriado está, não enviaremos conteúdo para a China, por exemplo, o expatriado tem que se adaptar à comida local, o mesmo acontece com a habitação, não nos importa com o tipo de habitação que ele tenha aqui no Brasil, mas o expatriado e sua família receberá uma casa ou apartamento de um padrão elevado, e com um número de quartos compatível com a quantidade de membros da família, geralmente isso é quantificado por valor do aluguel que a empresa paga, o que eu costumo ouvir nos feedbacks é que o valor do aluguel dá para pagar o aluguel e as despesas de condomínio, e ainda não atinge o teto, então penso que está bom, quanto ao entretenimento também está na faixa salarial do seu cargo e do que queremos para nossos colaboradores.

**P.** A organização envia o expatriado e a família ao país anfitrião, antes de firmar o contrato de expatriação, com a finalidade de conhecer a cidade, os tipos de residências em que irão viver no período e os costumes alimentares, e as formas de entretenimento, antes de enviá-lo definitivamente? Qual a importância para a organização?

**R.** Sim, enviamos a família ao país anfitrião, eles ficam lá por uma semana, conhecem o bairro que irão morar, a fábrica, temos um anfitrião contratado que irá apresentar a cidade e os costumes locais para eles, quanto ao entretenimento não está no papel do anfitrião local, mas sabemos que ele comenta os locais de passeio para os finais de semana, porque o entretenimento varia de pessoa para pessoa, de família para família, de religião para religião, e não entramos neste mérito, é muito delicado. É importante para a organização porque não queremos que ele interrompa o contrato de expatriação para retornar ao seu país de origem, pelo simples fato de não ter se adaptado aos costumes locais, isso costuma dar certo, sei que em outras organizações, o número de famílias que retornam para o país de origem ou o Home country como chamamos, é bem maior do que na nossa organização, falo a nível mundial.

**P.** Nos processos de expatriação, a organização do país anfitrião, contrata uma empresa anfitriã especializada em expatriação para zelar pela segurança e orientar o expatriado e sua família, apresentando os costumes locais? Por quê?

**R.** É como eu já comentei na resposta anterior, sim, contratamos uma empresa anfitriã especializada em expatriados, para zelar, orientar, e cuidar do expatriado e sua família, porque grande número dos expatriados de nossa companhia têm filhos e estes filhos têm que ir para a escola, a escola tem que abordar os dois idiomas, o do estudante e local. Porque já tentamos cuidar dos expatriados e sua família e não fomos felizes, uma pessoa da companhia, por mais que tenha em seu papel cuidar do expatriado e de sua família ele vai pensar primeiro na organização, e na maioria das vezes o pensamento é o dele e não da organização, então é melhor contratar alguém especializado neste assunto, é melhor para a companhia e para o expatriado e sua família.

**P.** De que forma o país anfitrião acolhe o expatriado recém chegado com sua família, e no ambiente de trabalho?

**R.** O anfitrião é orientado por nós para acolher o expatriado e sua família de acordo com os costumes locais, nada de tentar imitar os costumes do expatriado, apenas respeitamos seus costumes e ajudamos a conviver com os costumes locais, como eu disse, não vou enviar ingredientes de feijoada para a China, isso não vai dar certo.

**P.** Qual a periodicidade que os Recursos Humanos da organização acompanham os estágios de adaptação, acolhimento e entretenimento do expatriado e sua família? Porque este acompanhamento é importante para a empresa?

**R.** Não temos uma periodicidade estabelecida, isso depende do desenvolvimento do expatriado, no país anfitrião e dentro da companhia o expatriado é sempre questionado se está tudo bem, em geral o que nos importa é a expressão dele, o que ele fala está em segundo plano para analisar, se por algum motivo entendemos que há algo que não está bem, queremos saber o que é, o expatriado geralmente não fala conosco sobre estes assuntos, então acionamos o anfitrião contratado, que é um especialista, e juntos tentamos descobrir o que não está bem, mas isso é caso raro para nós, 90% dos expatriados nem há este tipo de reunião, se entendemos que está tudo bem e o expatriado está se divertindo, deixamos seguir o seu rumo sem a nossa interferência, isso vale para todos os níveis de expatriados, executivo, operacional ou técnico.

**P.** Qual o trabalho que o país anfitrião desenvolve com o expatriado e sua família para adaptação à alimentação e os costumes locais e às formas de entretenimento?

**R.** Isso já foi respondido acima, o trabalho desenvolvido é para que o expatriado e sua família se adapte com os costumes locais, comida, entretenimento, residência, etc.

**P.** Periodicamente, a organização desenvolve ou cuida do entretenimento do expatriado e sua família, no decorrer do período de adaptação? Qual a importância para a organização?

**R.** Sim, isso é feito por cada filial, festas de confraternização com a participação da família, sem distinção de nacionalidades, são festas locais, isso ajuda na socialização do expatriado e sua família, ele encontra amigos mais facilmente, costumo receber pedidos de funcionários que não estão viajando a serviço da companhia, mas querem visitar nossa unidade, porque estão aqui no Brasil a convite de um colaborador que já foi expatriado no país dele, vemos isso com bons olhos, a amizade se estendeu.

**P.** A organização anfitriã acompanha o trabalho do anfitrião nacional no acolhimento do expatriado e sua família para que possam passar em seus primeiros meses de adaptação? Quais são estas orientações? Ou por que não?

**R.** Acompanhamos à distância, porque o anfitrião nacional tem metas que são estipuladas por nós, atingindo as metas sabemos que está tudo bem e o expatriado tem os recursos humanos de cada filial para relatar o que quiser, se isso não lhe agrada. Porque contratamos uma especialista para este papel.

## APENDICE J – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O GESTOR DE RH 3

### Entrevista P3 Com Gestor de Recursos Humanos 3

**P.** Porque as organizações preferem que a família acompanhe o expatriado, mesmo com o conhecimento de que esta decisão é mais onerosa?

**R.** Porque segundo os levantamentos estatísticos que temos, o contrato de expatriação que não permite o acompanhamento da família, não costumam chegar até o seu final porque, aí tem uma divergência na pesquisas, algumas apontam para a não adaptação à cultura local, outras apontam não adaptação quanto a distância da família, portanto indicamos para as empresas que querem manter um expatriado por dois anos e podendo ser renovado por mais dois anos, é melhor enviar a família junto, o ambiente de socialização fica familiar e a adaptação aos costumes locais mais fácil.

**P.** Qual a visão da organização, no desenvolvimento de seu papel no acolhimento, no tipo de alimentação, no entretenimento e na escolha da habitação para o expatriado?

**R.** A visão das organizações é de não alterar os costumes locais, tanto quanto à alimentação como nas residências, em geral as organizações dispõem de uma valor para salário, que já se entende uma alimentação boa ou saudável, e para o entretenimento da família, isso está no salário em que o expatriado irá receber no país em que irá viver. Para a habitação as empresas geralmente deixam para as filiais que estão recebendo o expatriado, onde é disponibilizado um valor para o aluguel da residência, desde que não altere o padrão que o expatriado tem no seu país de origem.

**P.** A organização envia o expatriado e a família ao país anfitrião, antes de firmar o contrato de expatriação, com a finalidade de conhecer a cidade, os tipos de residências em que irão viver no período e os costumes alimentares, e as formas de entretenimento, antes de enviá-lo definitivamente? Qual a importância para a organização?

**R.** Como gestora, sempre indico que se cumpra esta ação, mas sei que os expatriados não são enviados para o país anfitrião para conhecerem os costumes locais, é uma questão de redução de custos. Indicamos para enviar o expatriado e

sua família para o país em que irão viver nos próximos dois anos, para evitar que no primeiro período de adaptação eles sejam surpreendidos com algo que não agrada e peçam para voltar ao seu país de origem, este custo de retorno prematuro é seguramente bem mais alto do que enviar o expatriado e sua família antes para conhecer o local.

**P.** Nos processos de expatriação, a organização do país anfitrião, contrata uma empresa anfitriã especializada em expatriação para zelar pela segurança e orientar o expatriado e sua família, apresentando os costumes locais? Por quê?

**R.** Sim, porque uma empresa especializada tem toda uma técnica, conhecimento e agilidade para tratar de expatriados, do tipo, documentação, aluguel de residência, escola para os filhos, aluguel de carros para a família.

**P.** De que forma o país anfitrião acolhe o expatriado recém-chegado com sua família, e no ambiente de trabalho?

**R.** Isso depende de cada filial e de seus costumes de receber o expatriado, eu vejo empresas que não dependem nem delas, mas sim, dos gestores do setor em que o expatriado irá trabalhar. Geralmente este acolhimento é uma apresentação formal, e mãos à obra.

**P.** Qual a periodicidade que os Recursos Humanos da organização acompanham os estágios de adaptação, acolhimento e entretenimento do expatriado e sua família? Porque este acompanhamento é importante para a empresa?

**R.** Geralmente de três em três meses, este é um período em que os expatriados e sua família têm para aceitar as mudanças de hábitos e idiomas, após este período as necessidades são outras, e o tema das reuniões também mudam.

**P.** Qual o trabalho que o país anfitrião desenvolve com o expatriado e sua família para adaptação à alimentação e aos costumes locais e às formas de entretenimento?

**R.** Para as organizações que eu presto gestoria, este trabalho é direcionado ao anfitrião nacional, como apresentação de locais para entretenimento, parques, shoppings, cinemas, teatro, etc, porque esta percepção varia de família para família, seus costumes também variam, de acordo com a nacionalidade e região de cada um.

**P.** Periodicamente, a organização desenvolve ou cuida do entretenimento do expatriado e sua família, no decorrer do período de adaptação? Qual a importância para a organização?

**R.** Para as organizações que eu presto gestoria, vejo que eles desenvolvem festas com a participação das famílias de seus colaboradores, os expatriados e sua família também participam destas confraternizações, mas são confraternizações, não há nada de especial desenvolvido para expatriados, também não vejo com os anfitriões especialistas.

**P.** A organização anfitriã acompanha o trabalho do anfitrião nacional no acolhimento do expatriado e sua família para que possam passar em seus primeiros meses de adaptação? Quais são estas orientações? Ou por que não?

**R.** Sim, acompanham. Nos primeiros meses, este acompanhamento é mais intenso, porque é o período mais crítico, o de adaptação aos costumes locais, nós também acompanhamos o expatriado mais de perto para sentir suas necessidades e dificuldades, as empresas nos retornam informações que eventualmente os expatriados comentam dentro da companhia ou com funcionários da companhia. Acredito que acompanham porque eles contratam uma empresa especializada e querem um retorno positivo.

## **APENDICE K – AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA**

As autorizações prévia para entrevistas assinadas pelos entrevistados foram removidas desta página para manter o sigilo da identidade dos expatriados e seus familiares bem como dos gestores de recursos humanos.