



## A FAMÍLIA COMO FATOR DE PROTEÇÃO NO COMPORTAMENTO RESILIENTE DE EXPATRIADOS

**Laura Alves Scherer** – Universidade Federal do Pampa (Unipampa), Sant’Ana do Livramento, RS, Brasil – [laurascherer@ymail.com](mailto:laurascherer@ymail.com)

**Italo Fernando Minello** – Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, Brasil – [italo.minello@uol.com.br](mailto:italo.minello@uol.com.br)

### Resumo

A experiência de expatriação pode proporcionar situações de adversidade, que causam estresse ao profissional no exterior, visto que ele passa a viver em um país distante, com uma cultura diferente, como é o caso de brasileiros na China. As situações de estresse fazem com que o indivíduo busque formas de minimizá-las por meio de fatores de proteção, como por exemplo, o apoio da família, que contribui para a superação dessas situações, caracterizando o seu comportamento resiliente. Nesse sentido, este artigo tem como objetivo analisar os aspectos relacionados ao fator de proteção família no comportamento resiliente de expatriados brasileiros na China. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com doze expatriados brasileiros na China, as quais foram analisadas sob a luz da técnica de análise de conteúdo. As categorias que emergiram a partir do relato dos entrevistados foram: saudade, distância geográfica, experiência do cônjuge e união da família. Como resultados, destaca-se que os aspectos relacionados à família não representaram somente um fator de proteção, mas também, um fator de risco. Nesse sentido, estar distante dos familiares provocou emoções como a saudade, considerada como um fator de risco aos expatriados, assim como a dificuldade de adaptação do cônjuge acompanhante dificultou o processo de resiliência dos expatriados. Por outro lado, estar junto da família nuclear, representou um fator de proteção, pois o cônjuge que conseguiu se adaptar deu suporte ao expatriado, deixou a família mais unida contribuindo para o comportamento resiliente diante de situações estressoras no país destino.

### Résumé

L'expérience d'expatriation peut créer des situations indésirables qui causent le stress au professionnel à l'étranger, car il arrive à vivre dans un pays lointain avec une culture différente, comme dans le cas des brésiliens en Chine. Les situations stressantes provoquent l'individu de chercher des façons de les réduire par des facteurs de protection, tels que le soutien familial, qui permet de surmonter ces situations, caractérisant son comportement résilient. En ce sens, cet article vise à analyser les aspects liés à la protection de facteur famille dans le comportement résilient des expatriés brésiliens en Chine. Il s'agit d'une recherche qualitative et exploratoire. Des entrevues semi-structurées ont été menées avec douze expatriés brésiliens en Chine, et ont été analysées à la lumière de la technique de l'analyse de contenu. Les catégories qui ont émergé des personnes interrogées étaient: la nostalgie, la distance géographique, l'expérience du conjoint et l'union de la famille. Comme



résultat, il est souligné que les aspects liés à la famille non seulement représentent un facteur de protection, mais aussi un facteur de risque. En ce sens, être loin de sa famille a provoqué des émotions comme la nostalgie, considérée un facteur de risque pour les expatriés, ainsi que la difficulté d'adaptation du conjoint d'accompagnement a difficulté le processus de résilience des expatriés. D'autre part, être ensemble de la famille nucléaire, a représenté un facteur de protection, car le conjoint qui a réussi à s'adapter a apporté son soutien aux expatriés, a laissé la famille plus rapprochée, contribuant à un comportement résilient en réponse à des situations stressantes dans le pays de destination.

**Área temática:** Gestão de recursos humanos no contexto geopolítico mundial

**Palavras-chave:** resiliência; fatores de proteção; família; expatriados

## Introdução

As empresas internacionalizadas tem a necessidade de enviar um quadro de profissionais competentes para implantar e gerenciar o empreendimento no exterior, disseminar seu modelo de gestão, sua tecnologia e principalmente sua cultura organizacional (MALEK e BUDHWAR, 2013). Esses profissionais, denominados expatriados, segundo Caligiuri (2000), têm o compromisso de atingir o nível de desempenho esperado pela organização.

Para isso, na visão de Orsi (2010) e Malek e Budhwar (2013), não bastam características e competências habituais necessárias à operação doméstica, também é necessária a compreensão sobre a cultura do país de destino, sobre o processo de comunicação no contexto desse país e a capacidade do expatriado em lidar com a diversidade cultural, especialmente em um país com traços culturais em âmbitos organizacional e nacional diferentes do seu país de origem, como é o caso da China para os brasileiros, foco deste estudo.

O expatriado pode ir para o país destino sozinho ou acompanhado pela sua família nuclear – cônjuge e filhos, fato que, segundo Takeuchi et al. (2002) deve ser considerado pelas empresas no momento da seleção do expatriado. Neste aspecto, salienta-se que pesquisas apontam que a família contribui para resultados positivos na atividade no exterior (CALIGIURI et al., 1998; MACHADO e HERNANDES, 2004; FREITAS, 2010).

Quando o expatriado vai para o país destino acompanhado por sua família deve-se considerar que a experiência de expatriação influencia a família como um todo e não somente o indivíduo (CALIGIURI et al., 1998). Não é apenas o trabalho que está em questão, e sim a relação com a vida, uma vida diferente, especialmente ao que se refere ao aspecto familiar e afetivo (FREITAS, 2010).



Nesse sentido, a expatriação leva a vivência de situações distintas do habitual tanto no trabalho como na vida familiar, o que conseqüentemente pode gerar situações de estresse e provocar alterações de comportamento. Furtado (2011) afirma a importância da relação família-trabalho e o impacto das mesmas na organização e na vida dos indivíduos, e destaca que o desequilíbrio entre essa relação pode funcionar como um estressor.

Dependendo como o expatriado lida com essas situações, pode afetar o seu desempenho na empresa e até mesmo a permanência no país destino para o cumprimento de suas atividades. Alguns autores (HOFSTEDÉ, 1991; STAHL e CALIGIURI, 2005; FROESE e PELTOKORPI, 2011) evidenciam que a desistência da expatriação é um problema comum das empresas que enviam seus funcionários para o exterior. Sobre esta temática, Caligiuri et al. (1998) argumentam que os motivos que levam ao retorno prematuro para a terra natal geralmente estão associados à dificuldade de adaptação da família do expatriado.

Nesse contexto, o conceito de resiliência parece adquirir especial importância, pois segundo Barlach (2005) resiliência consiste na capacidade de superar situações adversas ou de estresse, possibilitando ao indivíduo se fortalecer e aprender com as mesmas. Para o indivíduo enfrentar essas situações, são necessários estímulos de fatores de proteção, que provocarão um movimento dentro do processo da resiliência, denominado comportamento resiliente (MINELLO, 2010). Nessa pesquisa o foco de análise se trata do fator de proteção – família - e os aspectos relacionados a ela, que contribuem para o comportamento resiliente.

Com base no exposto até então, sinaliza-se que o comportamento resiliente emerge a partir de situações estressoras (RUTTER, 2012). Este fato pode ser relacionado à experiência vivenciada por expatriados que, ao serem enviados para outros países, se deparam com situações de estresse em âmbitos profissional e pessoal, tendo na família um fator de proteção externo, dando suporte para o expatriado, evidenciando assim o seu comportamento resiliente.

Sendo assim, o objetivo desta pesquisa é analisar os aspectos relacionados ao fator de proteção família no comportamento resiliente de expatriados brasileiros na China. Salienta-se que o país de destino China, nesta pesquisa, justifica-se pelo fato de ser um dos principais parceiros comerciais do Brasil (CÂMARA BRASIL CHINA, 2014), o que por consequência favorece o intercâmbio de profissionais para atuarem nesses países, e também pelo fato da distância cultural existente entre eles, que pode gerar dificuldades no entendimento dos negócios e na adaptação do expatriado e de sua família, contexto este que é premissa para este estudo.

## **2. A influência dos fatores de proteção no Comportamento Resiliente**

De acordo com Barlach (2005) resiliência consiste na capacidade de um indivíduo ou grupo de indivíduos, mesmo num ambiente desfavorável, de se construir ou se reconstruir positivamente frente às adversidades. Para Yunes e Szymanski (2001), a resiliência está relacionada a uma situação de risco, estresse ou experiências adversas com respostas finais de adaptação e ajustamento do indivíduo.



Truffino (2010) evidencia que a resiliência pode ser modulada por fatores de risco e de proteção. Para o autor, os fatores de risco representam variáveis pessoais e ambientais que aumentam a probabilidade de respostas negativas em situações adversas. Taboada et al. (2006) apresentam abordagem semelhante e afirmam que os fatores de risco são aqueles que aumentam a probabilidade de um indivíduo apresentar comportamentos negativos e mal adaptados durante seu desenvolvimento. Yunes e Szymanski (2001) enfatizam que os fatores de risco, como o estresse, necessitam ser refletidos e percebidos como um processo e não como uma variável em si, relacionando-o com situações de adversidade - caracterizadas como eventos negativos de vida – estes podem aumentar a possibilidade de um indivíduo desenvolver problemas físicos, sociais e/ou emocionais.

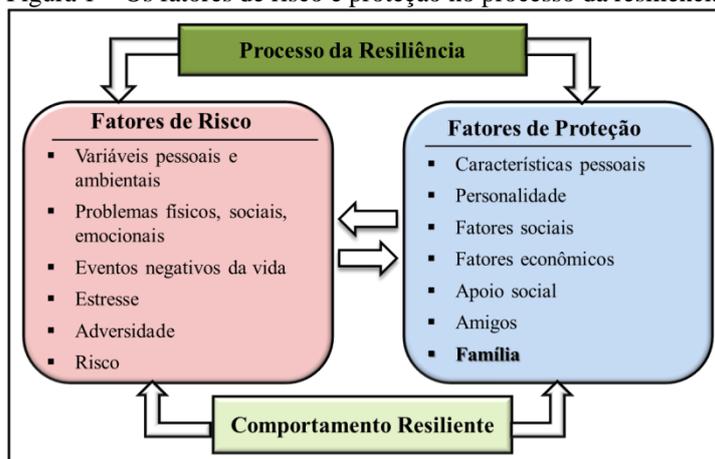
Quanto aos fatores de proteção, Taboada et al. (2006) afirmam que auxiliam na diminuição (ou eliminação) da probabilidade de influências negativas advindas do risco que podem deixar o indivíduo vulnerável. A vulnerabilidade pode ser entendida como sendo uma situação oposta aos fatores de proteção, pois aumenta as chances de um indivíduo apresentar distúrbios comportamentais frente ao risco (TABOADA et al., 2006). Seguindo este raciocínio, parece correto afirmar que os fatores de proteção minimizam a vulnerabilidade do indivíduo frente aos fatores de risco. Truffino (2010) considera os fatores de proteção como um conjunto de variáveis, do sujeito e do contexto, que aumentam a capacidade de resistir a conflitos e de lidar com o estresse. O efeito desses fatores se manifesta quando o risco está presente, atuando como compensadores. Essa capacidade seria fruto tanto de características pessoais dos indivíduos quanto do estabelecimento de vínculos afetivos e de confiança destes com o meio (TABOADA et al., 2006).

As características pessoais são chamadas por Montpetit (2010) de fatores internos pessoais de proteção, como as características de personalidade. E como fatores externos de proteção Montpetit (2010) considera os fatores socioeconômicos e o apoio social, que incluem laços afetivos entre os membros da família que fornecem suporte para momentos estressantes, e apoios extrafamiliares, tais como amigos e organizações comunitárias. Nesta linha de pensamento, a família e locais de socialização fazem o papel protetor (TRUFFINO, 2010).

Os fatores de proteção, quando estimulados frente a uma situação de adversidade vivenciada por um indivíduo, contribuem para o surgimento do comportamento resiliente, que por sua vez, faz parte do processo da resiliência (GROTBERG, 2005). Nesse sentido, constata-se a relação de influência do comportamento resiliente sobre a resiliência, isto é o comportamento resiliente é o movimento dentro do processo da resiliência (MINELLO, 2010).

A figura 1 ilustra a relação dos fatores de risco e de proteção no processo da resiliência. Isto significa dizer que um fator de risco torna um indivíduo mais vulnerável, aumentando a possibilidade de não saber superá-lo; neste momento os fatores de proteção, como por exemplo o apoio da família, que é o foco deste artigo, impulsiona o indivíduo a encarar a situação, adaptar-se positivamente e fortalecer-se, culminando assim no seu comportamento resiliente.

Figura 1 – Os fatores de risco e proteção no processo da resiliência.



Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Yunes e Szymanski (2001); Barlach (2005); Grotberg (2005); Taboada et al. (2006); Minello (2010); Montpetit (2010); Truffino (2010).

Para Montpetit (2010) a resiliência é um processo comum que permite aos indivíduos se adaptar bem, não só para grandes acontecimentos da vida como catástrofes, mas dificuldades diárias. Essa ideia partiu de Masten (2001), que se refere ao termo em inglês “*ordinary magic*”, que significa que a resiliência não vem de qualidades raras e especiais, mas da “mágica comum” do dia a dia, dos recursos humanos normativos do cérebro, da mente, do corpo e das relações interpessoais. Estudos com essa concepção já estão sendo realizados como o de Montpetit (2010), com eventos estressores do dia a dia, e como é o caso desse estudo de resiliência de expatriados, cuja experiência de expatriação influencia tanto o lado profissional, quanto o pessoal desses indivíduos.

Segundo Grotberg (2005), mudar-se de país e passar a conviver com uma nova cultura, pode ocasionar situações de adversidade. Relacionando-se esse contexto e sua influência sobre o comportamento resiliente de indivíduos que vivenciam um processo de expatriação, pode-se refletir que tal relação está diretamente ligada à percepção do indivíduo diante de situações adversas. Para Takeuchi et al. (2002), uma mudança no ambiente de trabalho pode significar interrupções dentro e fora do trabalho e pode intensificar as incertezas, provocando o surgimento de estresse. Quando esse deslocamento significa mudar-se para outro país, as proporções podem se tornar maiores. Assim, para Grotberg (2005), perceber a imposição de outra cultura, frequentemente deixa as pessoas nervosas, pois de certa forma, fere o seu ponto de vista e o sistema de valor da sua cultura local. De acordo com a autora, esse é um bom motivo para se irritar, para causar estresse.

Nesse sentido, o estresse vivenciado pelos expatriados pode emergir em diferentes situações de adversidade, tanto no seu ambiente de trabalho, quanto na vida familiar. Esses fatores são comuns na vida do expatriado. O que irá mudar de um indivíduo para outro, será a sua percepção em relação às situações estressoras (YUNES e SZYMANSKI, 2001), quais fatores de proteção irá utilizar, e se irá passar pelo processo de resiliência até poder chegar a um nível de aprendizagem.

### 3. O Expatriado e a sua Família



As empresas que se inserem no processo de internacionalização necessitam de profissionais para representá-las nos países em que estão atuando. O profissional enviado por uma empresa para uma unidade relacionada em um país estrangeiro para realizar um trabalho específico ou cumprir um objetivo relacionado à organização é denominado expatriado (CALIGIURI, 2000; FROESE e PELTOKORPI, 2011). Estes profissionais irão vivenciar a experiência de expatriação, a qual, segundo Freitas (2010), é vista como complexa, que transcende o espaço do indivíduo e de sua família, requerendo do mesmo outras competências, além das profissionais. A expatriação assume a possibilidade de viver outra vida, de romper laços afetivos, desestruturar certezas e costumes, participar de uma aventura no seu cotidiano, sendo que as surpresas são constantes (FREITAS, 2010).

A pesquisa de Froese e Peltokorpi (2011) revela que os expatriados podem ter algumas dificuldades na adaptação do trabalho por causa da distância cultural, que podem prejudicar a sua satisfação no trabalho. Van Erp et al. (2011) está em consonância com esta afirmativa e acrescenta que a atividade internacional vai acarretar em discordâncias interpessoais, sendo que esses problemas de relacionamento podem ocorrer na empresa e na vida pessoal. Furtado (2011) argumenta ser fundamental entender como os domínios trabalho-família podem se relacionar, e como esta relação é desenvolvida para que, tanto as organizações como os indivíduos consigam desenhar uma estratégia que evite consequências negativas e otimize a relação entre eles. Muritiba e Albuquerque (2009) corroboram esta ideia ao afirmar que as dificuldades do expatriado podem levar a desentendimentos nos negócios, ansiedade, depressão, além de desafios à unidade familiar. Em situações mais extremas, pode-se considerar a desistência prematura da expatriação. Para Hofstede (1991) essa decisão é comum acontecer.

Como forma de minimizar possíveis dificuldades, o apoio da família é importante para que se tenha uma experiência bem sucedida. Contudo, para a família, a expatriação também representa um desafio, tendo em vista as dificuldades de adaptação relacionadas à cultura (CALIGIURI et al., 1998).

Machado e Hernandes (2004) ressaltam a importância do acompanhamento da família, a qual atua como um apoio ao expatriado, auxiliando-o na assimilação do comportamento social e das normas do país estrangeiro. Takeuchi et al. (2002) também consideram esta ideia relevante, pois afirmam que o ajustamento cultural do expatriado depende do ajustamento cultural do cônjuge, aspecto que deve ser considerado pelas empresas no momento de seleção.

Este aspecto pode ser corroborado pela pesquisa de Freitas (2010) que revela que a adaptação da esposa e filhos dos expatriados foi uma dificuldade na expatriação de franceses no Brasil, tendo em vista que os mesmos ficavam sozinhos enquanto o pai se ocupava com a empresa. Nesse contexto, a mãe, que se sente insegura e fragilizada, tem que ser forte para dar suporte para os filhos (FREITAS, 2010).

Spohr (2011) parece complementar esse pensamento quando afirma que a colocação do cônjuge no mercado de trabalho ou a realização de um curso na sua área contribui para o prolongamento do período de expatriação. A autora explica ainda que, em relação aos filhos, crianças com até quatro anos se adaptam melhor ao país de destino.



Van Erp et al. (2011) evidenciam que a esposa do expatriado consiste em um papel importante no processo de expatriação, pois elas são envolvidas desde o início dos procedimentos de preparação. Estes autores enfatizam também a importância da relação do casal, pois a rotina muda e a adaptação vai depender de como eles lidam com essas novidades.

Algumas empresas, como a analisada na tese de Scherer (2007), tentam construir um ambiente familiar para seus funcionários no país estrangeiro, com a construção de escolas e hospitais. Essa ideia é uma tentativa para minimizar as diferenças entre os países, mas trata-se de um processo complicado e sujeito a muitos problemas.

Caligiuri et al. (1998) também argumentam que alguns benefícios oferecidos aos expatriados podem ser estendidos a seu cônjuge e a seus filhos, a fim de que a experiência seja bem sucedida, tais como treinamento intercultural, aulas de idioma do país destino, *mentoring*, assistência de *relocation* e busca de trabalho para o cônjuge.

Relacionando-se este contexto ao aporte teórico apresentado sobre resiliência, cabe salientar que o apoio da família e dos amigos consiste em um dos fatores de proteção que minimizam a vulnerabilidade do indivíduo diante de fatores de risco e é um dos suportes sociais mais significativos para auxiliar a enfrentar a adversidade e apresentar um comportamento resiliente (YUNES, 2003; RUTTER, 2012; SHINER e MASTEN, 2012). No que se refere à experiência de expatriação, os expatriados buscam esse apoio social na sua família nuclear – quando o cônjuge e/ou filhos o acompanham, se for o caso – e/ou também nos grupos de convivência de estrangeiros, denominados *guetos* (FREITAS, 2010; JOLY; 2010; SPOHR, 2011). Isso ocorre, pois a mudança para o exterior impossibilita o convívio diário com seus grupos de convivência social, o qual estava acostumado no seu país de origem, com o restante de sua família, ou até mesmo com a própria família nuclear, caso esta não acompanhe o expatriado.

#### 4. Método de Pesquisa

Com o objetivo de analisar os aspectos relacionados ao fator de proteção família no comportamento resiliente de expatriados brasileiros na China, este artigo adota uma abordagem qualitativa, do tipo exploratória. Para Richardson (2011) a pesquisa qualitativa analisa situações complexas e particulares a fim de compreender processos dinâmicos vividos por grupos sociais e possibilitar, em nível de profundidade o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos, o que parece ser coerente em relação ao proposto por esta pesquisa. No que se refere ao caráter exploratório, segundo Sampieri et al. (2006), este tipo de estudo busca discutir e avançar no conhecimento sobre temas ainda pouco pesquisados e/ou ainda ampliar estudos já existentes a partir de novas perspectivas. O caráter exploratório se justifica pelo fato de que, embora a maturidade de estudos de fatores de proteção no comportamento resiliente e estudos de expatriação sejam evidentes na literatura, a relação existente entre esses dois elementos é pouco explorada.

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas, a partir de um roteiro de entrevista previamente definido, com doze profissionais brasileiros expatriados na China. Para o contato com os participantes, utilizou-se uma combinação de técnicas:



*purposeful sampling* e bola de neve. Na visão de Glesne (1990), citado por Eriksson e Kovalainen (2008), a *purposeful sampling* visa utilizar diversas fontes de informação, como por exemplo, as utilizadas neste estudo: redes sociais virtuais, tais como Facebook e LinkedIn, e indicações de colegas. A partir do contato com o primeiro entrevistado, iniciou-se a técnica da bola de neve, em que o participante indica outras pessoas que se enquadrem nos critérios da pesquisa (PATTON, 1990 *apud* ERIKSSON e KOVALAINEN, 2008). O perfil dos entrevistados pode ser visualizado no Quadro 1.

Quadro 1 - Perfil dos Expatriados Entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade	Naturalidade	Formação	Área de atuação da empresa	Cargos/ Funções na China	Tempo de expatriação	Sozinho ou com família
E1	F	21	RS	Jornalismo incompleto	Moda	Modelo de Agência e <i>free-lancer</i>	7 meses + 4 meses até o momento da pesquisa	Sozinho
E2	F	38	SP	Comércio Exterior; Espec. em Marketing	Iluminação	Diretora de Marketing da Ásia e depois só da China	3 anos e 4 meses até o momento da pesquisa	Com marido
E3	M	45	RS	Engenharia Elétrica; Espec. em Engenharia de Segurança do Trabalho, e MBA	Equipamentos para o ramo de energia	Gerente de Produção, Diretor Industrial, Diretor Geral	7 anos	Com esposa e filho
E4	F	21	CE	Publicidade e Propaganda incompleto	Moda	Modelo de Agência	3 meses + 3 meses + 3 meses	Sozinho
E5	M	43	RJ	Administração de Empresas	Alimentos	Gerente Geral	2 anos até o momento da pesquisa	Com esposa e 2 filhos
E6	F	40	SP	Letras e Pós-Graduação em Literatura	Alimentos	Coordenadora de Administração de Vendas	1 ano e 7 meses até o momento da pesquisa	Sozinha
E7	F	30	SP	Arquitetura	Arquitetura	Arquiteta Sênior	3 anos e meio	Com marido
E8	M	27	CE	Engenharia Mecânica de Aeronáutica	Intercâmbios	Vice Presidente de Relações Sociais Corporativas	7 meses	Sozinho
E9	M	32	RS	Administração de Empresas e MBA em Logística Empresarial e <i>Coaching</i> Profissional	Autopeças da linha pesada	Coordenador de <i>Supply Chain</i>	8 meses	Sozinho
E10	M	47	RS	Ensino Médio e Cursos Profissionalizantes na área de calçado, couro e afins.	Calçadista	Técnico em calçados	8 anos até o momento da pesquisa	Períodos sozinho e períodos com esposa e 2 filhos
E11	M	26	RN	Curso de Engenharia de Segurança na Inglaterra e Téc. de Segurança no Brasil	Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde	Analista de Qualidade Segurança, Meio Ambiente e Saúde	1 ano e 6 meses	Com esposa e filho
E12	M	30	RS	Automação Industrial, Mestrado em Eng. de Materiais, MBA em Gestão Empresarial e em Negócios Internacionais com a China	Veículos comerciais de transporte de cargas	Analista de desenvolvimento de fornecedores para o Grupo de empresas	6 meses + 1 ano até o momento da pesquisa	Primeira vez sozinho; Agora com esposa

Fonte: Elaborado pelos autores.



Em relação ao roteiro de entrevista, foi elaborado um instrumento com perguntas abertas abordando: a história de vida no Brasil, a experiência de trabalho no Brasil, a vida na China, a experiência na empresa da China e o processo de resiliência durante a experiência de expatriação. Para facilitar a análise dos dados, as perguntas foram elaboradas com o objetivo de instigar o entrevistado a relatar sobre situações estressoras vivenciadas durante sua experiência de expatriação, as quais podem ser consideradas como impulsionadoras do comportamento resiliente.

As entrevistas, que tiveram duração aproximada de uma hora, foram realizadas e gravadas por *Skype* (comunicação de áudio e vídeo pela internet), na data e horário proposto pelo entrevistado, sendo que a maioria ocorreu durante as madrugadas (do Brasil) tendo em vista a diferença de fuso-horário entre Brasil e China.

Para o tratamento dos dados, as entrevistas foram transcritas e analisadas com a técnica de análise de conteúdo, especificamente a análise categorial e de enunciação. De acordo com Bardin (2011) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações que visa obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às variáveis inferidas dessas mensagens. Os passos de análise seguidos neste estudo apresentam-se a seguir:

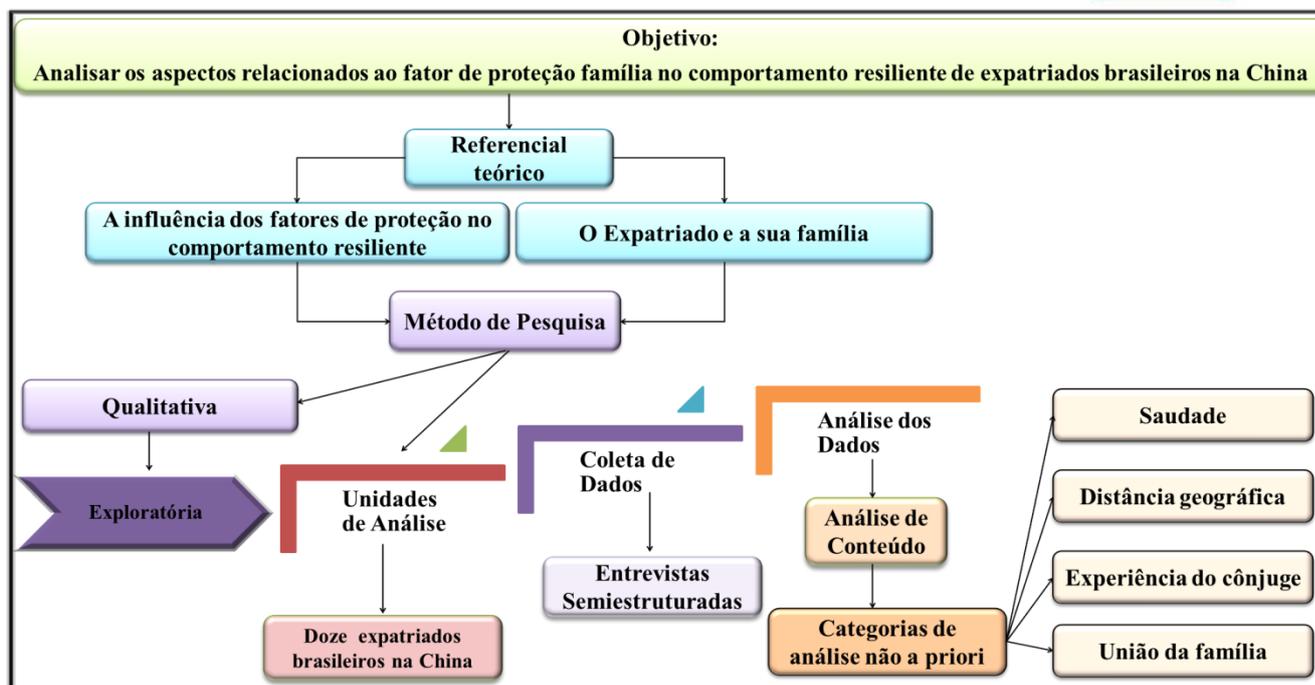
- Pré-análise - consistiu na transcrição das entrevistas e na leitura flutuante das mesmas, identificando os trechos que mencionavam sobre a família dos expatriados. Nesta etapa também foram selecionados os dados referentes ao perfil dos entrevistados expatriados, conforme apresentado no quadro 1.

- Exploração do material – a partir de uma nova leitura mais profunda, os trechos das falas foram codificados e agrupados pela similitude dos assuntos, o que resultou em quatro categorias definidas não a priori: saudade, distância geográfica, experiência do cônjuge e união da família.

- Tratamento dos dados obtidos e interpretação - cada categoria foi analisada e interpretada comparativamente com autores acerca da temática em evidência.

A figura 2 ilustra a síntese do procedimento metodológico seguido neste estudo.

Figura 2 – Procedimento metodológico para definição das categorias de análise



Fonte: Elaborado pelos autores.

A seguir, apresenta-se a análise dos resultados deste estudo.

## 5. Análise dos Resultados

As categorias de análise emergiram a partir da similitude das falas dos entrevistados a respeito dos aspectos relacionados à família, que de alguma forma influenciaram no comportamento resiliente dos expatriados. Salienta-se que, inicialmente, pensou-se em explorar os aspectos relacionados à família somente como fator de proteção no comportamento resiliente de brasileiros expatriados na China, porém ao se fazer uma leitura mais profunda dos trechos das falas codificados e agrupados em quatro categorias, constatou-se como necessário e pertinente reagrupar essas categorias em fatores de proteção e/ou em fatores de risco.

Nesse sentido, as categorias saudade e distância geográfica foram classificadas como fatores de risco e a categoria união da família foi classificada como fator de proteção. A categoria experiência do cônjuge, por sua vez, se enquadrou em ambas. Isso se deve em função de que em alguns casos o cônjuge representou um apoio significativo, estimulando e amenizando as situações estressoras, facilitando assim o processo de resiliência do expatriado; e em outros casos, porém, o cônjuge sofreu com o processo de adaptação tendo dificuldades de lidar bem com o novo contexto, refletindo no expatriado sensações de incômodo, preocupação, descontentamento. Diante disso, evidencia-se que, especificamente no caso destes indivíduos, essa categoria – experiência do cônjuge – pode ser considerada dependendo da situação, como fator de proteção e/ou de risco, dependendo do processo de adaptação do cônjuge dentro dessa nova perspectiva.

A seguir são apresentadas as categorias de análise definidas não a priori e posteriormente, a síntese dos resultados.



### *Saudade*

Bee e Neubaum (2014) afirmam que as emoções em família influenciam pensamentos e motivações que repercutem no comportamento dos familiares. Quando se está em outro país, segundo Collie et al. (2010), não tem como não sentir o sentimento de nostalgia, que representa a saudade da pátria, do lar, da família. Isto contribui para que o expatriado experimente sentimentos subjetivos de angústia que torna seu estado emocional fragilizado (SELMER e LAURING, 2013).

Por outro lado, Caligiuri e Tarique (2012) salientam que os expatriados com a característica de estabilidade emocional são predispostos a ser mais confiantes, a sair de sua zona de conforto para tentar maneiras de fazer as coisas sem causar ansiedade excessiva e estresse e, por conseguinte, ajuda a ficar sozinho no país longe da família. Este enfoque pode ser evidenciado nas falas de E1, E10 e E12.

E1 - A saudade a gente sente, é muito grande, sabe, tem dias que bate o desespero de estar sozinha aqui, só que a gente cria uma família aqui também sabe... Tem os dias que dá recaída assim tipo, eu quero a minha casa, eu quero a minha mãe, eu quero a minha família. Mas aí é que nem os meus pais me falam, minha mãe me fala sempre "eu te criei pra ser livre". E que pai e mãe que não tem orgulho de ver a filha assim se dando bem fazendo o que gosta sabe?!

E10 - A maior preocupação assim no momento em que assim mesmo assim quem não tem ainda uma família não é casado e tal. E tu tem a tua mãe e pai ali que isso é um momento bem difícil né, de quando existe uma separação, mesmo que tu esteja vamos dizer assim, teoricamente preparado né, de que tu vai enfrentar desafios, mas é que essa é uma situação assim que me incomodou demais sabe?! No início... Isso foi muito doloroso, muito [...] O nascimento do meu filho eu perdi e eu voltei pro Brasil pra ficar com minha esposa quando ela ganhou o bebê, então é essa sim foi uma parte bem difícil pra mim porque [...] extremamente complicado pra mim de ter ido lá assistido e tal e ter ficado só uma semana e vim embora. Foi terrível que daí eu fiquei 6 meses sem ver meu filho, a gente só se via pelo msn né, a única forma, então foi bem complicado. E é sempre né, é muito difícil.

E12 - Eu venho de origem italiana e tal, então pra mim, a família faz falta, eu acho que um ano longe de casa é muito tempo, por mais que a família saiba que tu está bem aqui, sempre fica aquele sentimento que tu está falando com eles, por telefone, ah, mas tu não vai vir antes pra cá, então lidar com a saudade em determinados momentos é um pouquinho complicado, não é uma coisa que é constante que fica martelando na tua cabeça, mas às vezes, tu sente falta, não tem como não sentir falta.

Os relatos apresentados demonstram sentimentos provocados pela impossibilidade de convívio diário do expatriado com sua família e com seus grupos de convivência social. A separação de seus entes queridos provoca o sentimento de saudade, que causa angústia, desconforto. Nesta situação, a família, isto é, a ausência dela, age como um fator de risco e não como um fator de proteção, dificultando o processo da resiliência. Na visão de Von Mühlen et al. (2010), a separação familiar e a solidão podem ser consideradas fatores de risco para o processo de adaptação do expatriado. Deste modo, evidencia-se que esses sentimentos ocorreram devido à distância geográfica, tema apresentado na categoria a seguir.

### *Distância Geográfica*



A situação de estar longe da família poderia ser minimizada em função da crença popular de que a globalização estimula uma visão de que o mundo ficou “menor” (MALEK e BUDHWAR, 2013), de que “reduz distâncias” (ORSI, 2010), tendo em vista a maior facilidade para se deslocar de um país para o outro e do aumento do uso de diferentes tecnologias de informação e comunicação (BORBA, 2008).

No entanto, de acordo com Stahl, Miller e Tung (2002), a localização geográfica está entre as principais motivações para o expatriado aceitar a designação internacional. Nesse sentido, deve-se considerar que a distância que separa os expatriados das pessoas de sua vida social de seu país de origem, segundo Von Mühlen et al. (2010), coloca em risco a sua experiência, podendo levar ao estresse de aculturação. Esta abordagem pode ser observada nos relatos dos entrevistados E6, E7 e E12, que sinalizam as dificuldades provocadas pela distância geográfica de seu país de origem, Brasil, do país destino, China.

E6 - Num momento de estresse o que acontece, às vezes, passa pela sua cabeça, você fala assim: o que eu estou fazendo aqui, do outro lado do mundo?! Por que eu não estou no meu país?! Que eu ia ter problema também, mas que pelo menos eu estou na minha língua, eu resolvo na minha língua, eu resolvo com pessoas que entendem o que eu estou falando e eu tenho todos os meus amigos e a minha família perto de mim quando eu sair da empresa eu posso correr para casa da mãe, a mãe prepara aquela sopinha, ela faz aquele chazinho e você se acalma.

E7 - Descobri que o mundo é menor do que a gente imaginava, mas ao mesmo tempo ele é maior do que a gente gostaria [...] A maior dificuldade na China, é a distância, é realmente, ficar longe da família, é realmente perceber que não é aquilo que está morando em outro país, você está morando do outro lado do mundo. Na China o mais rápido que eu estou da minha casa, são três dias. Se alguma coisa acontecer no Brasil, como ocorreu uma vez com minha sogra que ficou doente, eu estou de mãos atadas, porque vai ser um dia só para conseguir achar uma passagem, pra achar um encaixe no voo, porque não tem um voo que não saia lotado daqui. E depois eu tenho que pegar um voo pra a Europa ou para os Estados Unidos, depois fazer uma conexão, ir para o Brasil, ou seja, de porta a porta o mínimo que a gente consegue fazer são quarenta horas.

E12 - Pessoalmente falando, né, mais uma dificuldade pessoal é a distância do Brasil que pra mim [...] Eu sinto falta do Brasil também né, mas tá tranquilo, tá tranquilo, sei que eles estão bem, fica um aperto no peito que eles estão longe. Ah meu Deus se acontecer alguma coisa como eu vou fazer né, que pra voltar pro Brasil são dois dias, mas graças a Deus tá tudo certo, dezembro eu retorno pro Brasil pra férias e tá tudo bem.

Os relatos apresentados evidenciam a angústia dos entrevistados por estarem tão distantes geograficamente de seus familiares e demonstram a preocupação por não poderem estar perto de imediato em situações de necessidade como problemas pessoais ou de saúde, o que se caracteriza como um fator de risco, que pode dificultar o expatriado a alcançar o comportamento resiliente. No caso destes expatriados, a distância geográfica aparenta ser um fator relevante a ser considerado no momento da decisão de expatriar, pela localização geográfica do país de origem, Brasil, ser o oposto do país destino, a China. Spohr (2011) salienta que a própria decisão de expatriação trata-se de uma questão de família, tendo em vista que, na visão de Muritiba e Albuquerque (2009), a estabilização do expatriado depende do bem-estar de seu cônjuge, tema que é apresentado na categoria a seguir.



### *Experiência do Cônjuge*

Ressalta-se o importante papel do cônjuge do expatriado que é envolvido desde o início dos procedimentos de preparação para o processo de expatriação (VAN ERP et al., 2011). Freitas (2010) cita alguns anseios no que se refere à companheira do expatriado como esposa e mãe: em geral, não fala o idioma, precisa cuidar da infraestrutura doméstica, encontrar moradia e escola para os filhos, fazer compras e tranquilizar as crianças. Dentre as possíveis dificuldades, o bem-estar de um filho é uma das principais preocupações e motivos pelo qual coloca em xeque a experiência (SPOHR, 2011), podendo se tornar um fator de risco para o processo da resiliência.

Nesse sentido, nos primeiros meses no exterior, a esposa se sente muito fragilizada em função da dependência do marido e de ter que superar várias mudanças ao mesmo tempo. Muitas vezes passando uma boa parte do tempo sozinha com os filhos, em função de o marido estar trabalhando (FREITAS, 2010). Fato, que também se torna relevante para o expatriado, visto que seu desempenho na empresa é influenciado pelo bem-estar de sua esposa (TAKEUCHI et al. 2002; FREITAS, 2010). Esta ideia é exposta nos trechos dos relatos a seguir, sendo que, no caso de E11, a situação relatada se caracteriza como um fator de risco e, no caso de E12, a esposa faz o papel de fator de proteção.

E11 - A minha esposa, ela sofreu um pouco no início. Ela estranhou bem, assim tanto que eu falei lá com o gerente do projeto e ela tirou férias. Com três meses na China, ela veio no Brasil e ficou um mês com meu filho e depois retornou pra China, ah, tipo, até se adaptar coisa e tal, então eu achei melhor que ela ficasse um pouco com a mãe dela, e ajudaria depois pra gente. O menino, era muito pequeno, se adaptou bem só que no inverno ele sofria um pouco mais né. Então em dezembro assim porque que a gente ficava muito tempo dentro de casa, era muito frio, com criança pequena dentro de casa durante um longo período acaba chorando gritando correndo né, querendo uma área externa [...] a maior dificuldade foi quando meu filho também adoeceu, a gente ficou abatido no período que meu filho estava doente.

E12 - Agora está sendo importante pra minha esposa também estar aqui, estar tendo essa experiência pra vida dela também, ela nunca tinha saído do Brasil antes de vir pra cá e ela se deu muito bem com a mudança, não teve problema nenhum, eu não posso dizer que, eu fui privilegiado porque acho que setenta por cento do nosso bem estar aqui, depende de ela, do meu bem estar depende de ela estar bem, porque ela também está, embora ela não tenha que trabalhar ela também está longe da rotina dela, posso dizer que eu fui um privilegiado nesse ponto, porque ela se deu muito bem, ela se adaptou rápido, ela é, digamos assim, um pouco metida, então ela não tem medo de ir pra cima das coisas, de ir atrás, de fazer, e tal, então isso me ajudou, isso me ajudou a ficar mais tranquilo também.

A maioria dos estudos utilizados como referência para este artigo se referem à mulher como cônjuge do expatriado, pois a maioria dos expatriados pesquisados é homem. Ainda são poucos os estudos que mencionam, da mesma forma que os pesquisados neste artigo, sobre o cônjuge homem que acompanha a mulher expatriada. Nesta pesquisa, duas das entrevistadas, E2 e E7, que foram para a China acompanhadas pelo marido, mencionam a visão da mulher expatriada em relação ao esposo. Percebe-se nas falas que não há uma diferença significativa no comportamento do cônjuge em função do gênero. Nas falas de E2 e E7 fica claro que o bem-estar da expatriada depende do marido, conforme já apontado anteriormente na relação



expatriado-esposa, e que um enxerga o outro como um apoio. No caso de E2, a expatriada sentiu que a dificuldade de adaptação de seu marido refletiu nela, caracterizando a situação como um fator de risco. Já no caso de E7 a expatriada que fez o papel protetor, quando precisou ser forte e dar apoio ao marido que estava com a mãe doente no Brasil. Os trechos a seguir ilustram essa perspectiva.

E2 - Depois quando você muda, desta vez foi bastante difícil, porque eu mudei com meu marido para ele no início, ele estava meio perdido, o que que eu vou fazer, como eu vou fazer, o processo até ele se adaptar, porque você vem para cá você trabalha o dia inteiro, um ritmo de trabalho altíssimo, você tá trabalhando bastante, e o marido em casa está descontente acaba te influenciando. Então nos primeiros seis meses, até ele se achar foi bastante difícil, bastante incômodo digamos.

E7 - Teve um momento na nossa vida que a mãe do meu marido quase morreu, ela fez uma cirurgia e teve complicações e foi, assim, super assustador [...]o meu marido ficou desesperado, porque é a mãe dele, né, e aí naquele momento eu tive que ser a pessoa maior e falei, calma, que a gente vai resolver isso, a gente vai para casa. Ele já queria pegar uma passagem do aeroporto, vou pro Brasil, não tem nem dúvida, né, calma que a gente vai para casa.

Diante disso, percebe-se que a experiência do cônjuge do expatriado vai influenciar na experiência da família como um todo. A família atua como um apoio ao expatriado, contribuindo para a assimilação do contexto do país estrangeiro (MACHADO e HERNANDES, 2004). Percebe-se então, que a experiência do cônjuge pode atuar tanto como fator de proteção, quando o cônjuge se adapta bem ao novo ambiente e apoia o expatriado refletindo no seu bem estar, quanto como fator de risco, quando há dificuldades ou não há adaptação do cônjuge, o que acaba interferindo também no ajustamento do expatriado.

Por outro lado, os casais precisam se focar não somente nas questões práticas que cercam o movimento e as diferenças culturais que possam ser encontradas, mas também nas mudanças que vão ocorrer no relacionamento (VAN ERP et al., 2011). Deve-se considerar que diante dessas mudanças e conflitos, a reação de um vai ter efeito sobre o outro (TAKEUCHI et al., 2002). Esta ideia é evidenciada na categoria a seguir.

### *União da Família*

Van Erp et al. (2011) enfatizam a importância da relação do casal expatriado, pois a rotina muda e a adaptação vai depender de como eles lidam com as novidades juntos. Segundo Yunes (2003), as famílias em harmonia resistem em condições de mudanças e adaptam-se a crises. A partir disso, embora os expatriados sintam a distância dos familiares que ficaram no país de origem, a expatriação proporciona um período de investimento e crescimento da família nuclear, que cria seu próprio meio de funcionamento (BORBA, 2008). Nesta perspectiva, Yunes (2003) destaca a importância da união da família como uma forma sadia de superar obstáculos – como pode ser evidenciado nos relatos de E5, E7 e E11.

E5 - A experiência de expatriar, principalmente num país tão diferente quanto a China, une muito a tua família, entendeu, isso é uma coisa muito interessante, a família passa a ficar muito mais unida a conviver, praticamente o tempo todo porque

você não tem avô, nem avó, nem babá de confiança para poder deixar as crianças, então eles acabam participando de tudo o que você participa ou maioria das coisas que você participa, né.

E7 - Eu e meu marido hoje, a gente é super unido, muito mais unido talvez do que se a gente tivesse todo esse período no Brasil, porque a gente tem que perceber quando um está no limite do stress, está super cansado, estressado, não é hora do outro se estressar junto, é hora de você deixar seus problemas, minimizar seus problemas para, pra auxiliar o outro, então eu acho que lidar com intempéries, com dificuldades, a gente acabou ficando muito melhor nisso.

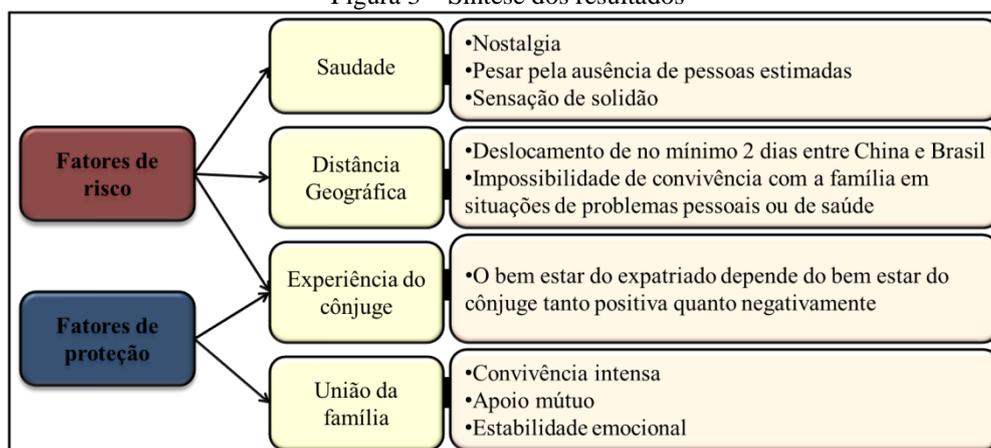
E11 – A família ficou unida de um jeito assim que, hoje em dia a gente não tem mais problema, a gente tem que começar a resolver todo mundo unido, a família vai muito bem, assim entende, então um ponto positivo que ficou depois que acabou.

Freitas (2010) sinaliza que a experiência de expatriação transcende o espaço do indivíduo e de sua família, em função de estar distante da maioria das pessoas que tinha convivência frequente em sua terra natal. Isto contribui para que os sentimentos experimentados pelos expatriados se tornem complexos, acompanhados, muitas vezes, de sofrimento na adaptação e por se sentirem isolados em um país estranho (JOLY, 2010; ORSI, 2010). No entanto, mesmo vivenciando momentos de estresse durante a experiência de expatriação, percebe-se nos relatos apresentados que emergiu um aspecto positivo, um fator de proteção para lidar com essas situações estressoras, a união da família de maneira intensificada que talvez, estando no país de origem esta situação não tivesse a mesma proporção. Esta perspectiva corrobora a visão de Bee e Neubaum (2014), que evidenciam que as emoções e reações afetivas em família podem surgir pela percepção de uma situação vivenciada em conjunto.

### *Síntese dos resultados*

A figura 3 apresenta a síntese dos resultados no intuito de expor os principais achados da pesquisa. Este quadro apresenta as categorias de análise definidas não a priori e a síntese da cada categoria, bem como a classificação em fator de risco ou fator de proteção.

Figura 3 – Síntese dos resultados





Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir da representação da figura 3, juntamente com os dados apresentados anteriormente no quadro 1, foi possível perceber peculiaridades e perspectivas semelhantes sobre os sentimentos e emoções em relação à família dos expatriados entrevistados. Destaca-se que as categorias que ilustravam problemas, eventos negativos, situações de estresse, de adversidade que deixavam o expatriado mais vulnerável, foram caracterizadas como fatores de risco, que dificultaram o processo da resiliência dos expatriados. E as categorias que apresentaram elementos que davam suporte para os expatriados lidar e superar estas dificuldades, foram caracterizadas como fatores de proteção, isto é, o apoio da família agindo como um fator protetor que influenciou no comportamento resiliente desses expatriados.

Na primeira categoria não a priori - saudade - notou-se que os expatriados brasileiros revelaram um forte sentimento pela ausência da sua família, da sua casa, provocando muitas vezes uma sensação de solidão, um sentimento de nostalgia e ao mesmo de tempo de sofrimento por não poder estar presente em eventos importantes das pessoas estimadas por eles, o que pode ser considerado como uma adversidade para o expatriado, um fator de risco que será constante na sua experiência.

Na segunda categoria – distância geográfica – constatou-se que, o acesso à tecnologia como a comunicação de áudio e vídeo que permite estar em contato constante com os familiares, não substitui a convivência diária com os mesmos, que neste caso é impossibilitada pelo fato de estar vivendo do outro lado do mundo. Essa distância China-Brasil restringe as possibilidades de ir visitar ou receber visitas do Brasil e provoca sentimentos de angústia por não poder estar presente de imediato em situações de problemas pessoais ou de saúde de seus familiares, caracterizando um fator de risco.

A terceira categoria – a experiência do cônjuge – foi caracterizada ora como fator de risco, ora como fator de proteção, tendo em vista que a maneira como o cônjuge reage diante das novas situações que se apresentam em uma experiência de expatriação, influencia diretamente no bem estar do expatriado. Os cônjuges que não se ajustavam ao novo país, especialmente por ficarem mais sozinhos, tendo que lidar com as diferenças culturais, provocavam sentimentos de preocupação no expatriado, criando estresse, desconforto, incômodo, ou seja, um fator de risco. Já os cônjuges que se adaptaram mais facilmente transmitiam essa confiança ao expatriado, representando um fator de proteção, facilitando a adaptação na China.

Na última categoria de análise – união da família - os expatriados entrevistados demonstraram estabilidade emocional e reforçaram os laços com as pessoas mais próximas, como no caso da família nuclear, para enfrentar os desafios da experiência de expatriação. Este comportamento evidencia que estes indivíduos buscaram estímulos, como o apoio das pessoas que estão próximas e a predisposição em aceitar ajuda, agindo como um fator de proteção, contribuindo para o seu processo de adaptação, caracterizando assim um comportamento resiliente.

A seguir, apresentam-se as considerações finais para este estudo.



## Considerações Finais

Resgatando o objetivo deste artigo que consiste em analisar os aspectos relacionados ao fator de proteção família no comportamento resiliente de expatriados brasileiros na China, pode-se dizer que o objetivo foi alcançado, pois foi possível evidenciar que aspectos como o sentimento de saudade dos familiares por causa da distância geográfica são aspectos que causaram estresse aos expatriados. Como forma de enfrentar essa situação, o cônjuge exerceu um papel importante assim como a família ficou mais unida no país destino, o que representa um fator de proteção, culminando no comportamento resiliente desses expatriados. Ressalta-se que a análise das categorias se deu com base na perspectiva dos expatriados entrevistados, a partir do comportamento adotado e relatado por eles durante o processo de expatriação, o que permitiu a definição das categorias não a priori: saudade, distância geográfica, experiência do cônjuge e união da família.

Como resultados, destacam-se primeiramente os fatores de risco na experiência de expatriação na China evidenciados pelos expatriados brasileiros, que revelaram um forte sentimento em relação a estar longe da sua família, das pessoas que faziam parte de seu grupo social no Brasil, apontando como uma das adversidades da expatriação. Pelo fato de estar vivendo do outro lado do mundo, da viagem China-Brasil levar dias, não se pode voltar a qualquer momento, por isso a convivência diminuiu e os contatos passaram a ser pela internet ou telefone. Essa distância geográfica provocou sentimentos de nostalgia, de saudades, e ao mesmo tempo de sofrimento e angústia por não poder estar presente em eventos significativos, como se referiu E10, sobre o nascimento do filho, ou até mesmo o medo por estar longe caso acontecesse algo mais grave, como foi o caso de E7, que a mãe de seu cônjuge foi internada em estado grave no hospital.

Por outro lado, percebeu-se que um dos fatores de proteção que amenizaram estes sentimentos foi a percepção de bem-estar do cônjuge e dos filhos, pelo expatriado, ou seja, o conforto do expatriado depende da sua família estar bem, se eles estiverem bem, o expatriado vai estar bem também. Nesse sentido, a família nuclear, que acompanhou o expatriado no exterior, passou a ficar mais unida, a participar da vida um do outro com mais frequência.

Salienta-se que os expatriados que foram solteiros para a China, mencionaram o quanto é difícil recomeçar a vida social, ao chegar na China, onde não se conhece ninguém. Enquanto os expatriados que foram com seus cônjuges, independentemente do gênero, e/ou filhos mencionaram o quanto foi importante a participação da família nuclear como suporte emocional para a busca da integração com a cultura e para a superação das adversidades. Sendo assim, percebe-se que estar junto à família representou um fator de proteção contribuindo para um comportamento resiliente dos expatriados, o que evidencia a resiliência como uma característica importante para o expatriado superar as adversidades de sua experiência fora de seu país.

Um aspecto a ser evidenciado como limitador para este estudo é o fato de considerar que estes resultados estão associados somente a expatriados brasileiros na China, isto é, como o Brasil e a China são países muito distantes geograficamente e culturalmente o impacto talvez seja maior do que ao comparar países mais próximos nestes aspectos. Nesse sentido,



sugere-se para estudos futuros, replicar esta pesquisa com brasileiros expatriados em países mais próximos, como por exemplo, países da América Latina e cruzar estes dados com os desta pesquisa, a fim de comparar as discrepâncias e similitudes dos fatores de risco e proteção no comportamento resiliente.

### Referências Bibliográficas

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARLACH, L. **O que é resiliência humana?** Uma contribuição para a construção do conceito. 2005. 119 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

BEE, C.; NEUBAUM, D. O. The role of cognitive appraisal and emotions of family members in the family business system. **Journal of Family Business Strategy**, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.12.001>

BORBA, D. **Individuação e expatriação: resiliência da esposa acompanhante**. 2008. 187 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica) - Pontifícia Universidade Católica - PUC – São Paulo, São Paulo, 2008.

CALIGIURI, P. M. Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. **Management International Review**, v.40, n.1, p.61-80, 2000.

CALIGIURI, P.; HYLAND, M.A.; JOSHI, A.; BROSS, A. Testing a Theoretical Model for examining the relationship between family adjustment and expatriates work adjustment. **Journal of Applied Psychology**, v.83, n.4, p. 598-614, 1998.

CALIGIURI, P. M.; TARIQUE, I. Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. **Journal of World Business**, v.47, p.612–622, 2012.

CÂMARA BRASIL CHINA. São Paulo, SP, 2014. Disponível em: “<http://www.ccibc.com.br/a-china/economia>” Acesso em: 10/09/14.

COLLIE, P.; KINDON, S.; LIU, J.; PODSIADLOWSKI, A. Mindful identity negotiations: The acculturation of young Assyrian women in New Zealand. **International Journal of Intercultural Relations**, v.34, p.208–220, 2010.

ERIKSSON, P.; KOVALAINEN, A. **Qualitative Methods in Business Research**. London: Sage Publications, 2008.

FREITAS, M. E. Multiculturalismo e expatriação nas organizações: vida do executivo expatriado, a festa vestida de riso ou de Choro. In: DAVEL, E. VERGARA, S. C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 4ª Ed., p. 261-274, São Paulo: Atlas, 2010.

FROESE, F. J.; PELTOKORPI, V. Cultural distance and expatriate job satisfaction. **International Journal of Intercultural Relations**, v.35, p. 49-60, 2011.



- FURTADO, L. M. G. P. Trabalho e Família: um Ensaio Teórico com base na perspectiva da Força do Limite. In.: XXXV ENCONTRO DA ANPAD, 4 a 7 de setembro de 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.
- GROTBERG, E. H. Introdução: Novas tendências em resiliência. In: MELILLO, A. OJEDA, E. N. S. **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas**. Porto Alegre, Ed. Artmed, 2005.
- HOFSTEDDE, G. **Culturas e Organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Silabo, 1991.
- JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, J-F (coord.); TÔRRES, O. L. S. (org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol. I, 3ª Ed., 12. Reimp. São Paulo: Atlas, 2010.
- MACHADO, H. V.; HERNANDES, C. A. Alteridade, expatriação e trabalho: implicações para a gestão organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v.8, n.3, p.53-73, jul/set, 2004.
- MALEK, M. A.; BUDHWAR, P. Cultural intelligence as a predictor of expatriate adjustment and performance in Malaysia. **Journal of World Business**, v.48, p. 222–231, 2013.
- MASTEN, A. S. Ordinary Magic - Resilience Processes in Development. **American Psychologist**, v.56, n.3, p.227-238, march, 2001.
- MINELLO, I, F. **Resiliência e Insucesso Empresarial: Um estudo exploratório sobre o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio**. 2010. 321 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- MONTPETIT, M. A.; BERGEMAN, C. S.; DEBOECK, P. R.; TIBERIO, S. S.; BOKER, S. M. Resilience-as-Process: Negative Affect, Stress, and Coupled Dynamical Systems. **Psychology and Aging**, v.25, n.3, p.631–640, 2010.
- MURITIBA, P.M., ALBUQUERQUE, L.G. Características da gestão estratégica de pessoas para as organizações internacionalizadas. In: ALBUQUERQUE, L.G., LEITE, N.P. (Org.) **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo, Atlas, p. 154-163, 2009.
- ORSI, A. **Gestão internacional de pessoas: políticas de recompensas para expatriados por empresas brasileiras**. 2010. 185 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- RUTTER, M. Resilience as a dynamic concept. **Development and Psychopathology**, v.24, p.335–344, 2012.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia da Pesquisa**. São Paulo: Mc Graw-Hill Interamericana Brasil Ltda, 2006.
- SCHERER, F. L. **Negócios Internacionais: a consolidação de empresas brasileiras de construção pesada em mercados externos**. 2007. 338 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.



SELMER, J.; LAURING, J. Dispositional affectivity and work outcomes of expatriates. **International Business Review**, v.22, p.568–577, 2013.

SHINER, R. L.; MASTEN, A. S. Childhood personality as a harbinger of competence and resilience in adulthood. **Development and Psychopathology**, v.24, p.507–528, 2012.

SPOHR, N. **O processo repatriação na visão de profissionais repatriados brasileiros**. 2011. 174 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas/EASP, São Paulo, 2011.

STAHL, G. K.; CALIGIURI, P. The effectiveness of expatriate coping strategies: the moderating role of cultural distance, position level, and time on the international assignment. **Journal of Applied Psychology**, v.90, n.4, p.603-615, 2005.

STAHL, G. K.; MILLER, E. L.; TUNG, R. L. Toward the boundaryless career: a close look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. **Journal of World Business**, v. 37, p. 216-227, 2002.

TABOADA, N. G.; LEGAL, E. J., MACHADO, N. Resiliência: em busca de um conceito. **Rev Bras Crescimento Desenvolv Hum**, v.16, n.3, p.104-113, 2006.

TAKEUCHI, R.; YUN, S.; TESLUK, P. E. An examination of crossover and spillover effects of spousal and expatriate cross-cultural adjustment on expatriate outcomes. **Journal of Applied Psychology**, v.87, n.4, p.655–666, 2002.

TRUFFINO, J. C. Resiliencia: una aproximación al concepto. **Revista de Psiquiatria y Salud Mental**, Barcelona, v.3, n.4, p.145-151, 2010.

VAN ERP, K. J.P.M.; GIEBELS, E.; VAN DER ZEE, K. I.; VAN DUIJN, M. A. J. Let it be: expatriate couples' adjustment and the upside of avoiding conflicts. **Anxiety, Stress & Coping: An International Journal**, v.24, n.5, p.539-560, 2011.

VON MÜHLEN, B. K.; DEWES, D.; LEITE, J. C. C. Stress e processo de adaptação em pessoas que mudam de país: uma revisão de literatura. **Ciência em Movimento**, n.24, ano Xi, 2010/2.

YUNES, M. A. M. Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 8, n.esp., p.75-84, 2003.

YUNES, M. A. M.; SZYMANSKI, H. Resiliência: noção, conceitos afins e considerações críticas. In: TAVARES, J. **Resiliência e educação**. São Paulo: Cortez, 2001.