



## **TERRITÓRIOS EM MOVIMENTO: A CONEXÃO ENTRE EXPATRIADOS E A TEIA EPCN**

### ***TERRITORY ON THE MOVE: THE CONNECTION BETWEEN EXPATRIATES AND THE EPCN WEFT***

 Daniela Barbosa SOUSA<sup>1</sup>

 Fabiane Cortez VERDU<sup>2</sup>

Recebido em: 08/02/25

Aceito em: 31/07/25

## **RESUMO**

O objetivo deste artigo é explorar a relação entre os conceitos de território e expatriados, a partir das contribuições de Saquet sobre a conjugação entre aspectos econômicos, políticos, culturais e da natureza (EPCN). Trata-se de trabalho teórico no qual os artigos selecionados pelas autoras foram analisados de maneira interpretativa. Evidencia-se que o conceito de território e a experiência dos expatriados estão interligados por forças econômicas, políticas, culturais e da natureza, que moldam a vivência em um novo ambiente. Isso elucida o processo constante e simultâneo de territorialização, desterritorialização e reterritorialização (TDR). Essa dinâmica socioespacial é importante para a compreensão de territórios e territorialidades, explorados e criados pelo mercado, por meio dos expatriados, como oportunidade de estabelecimento de redes, bem como a percepção de práticas de desenvolvimento territorial a partir de organizações.

**Palavras-chave:** Território. Expatriados. EPCN.

## **ABSTRACT**

---

1 Universidade Estadual de Maringá – email: [pg56136@uem.br](mailto:pg56136@uem.br)

2 Universidade Estadual de Maringá – email: [fcverdu@uem.br](mailto:fcverdu@uem.br)

This article explores the relationship between the concepts of territory and expatriates, based on Saquet's work combining economic, political, cultural, and natural aspects (EPCN). This is a theoretical work in which the authors analyze and interpret the chosen articles.. It demonstrates how economic, political, cultural, and natural forces shape the concepts of territory and the expatriate experience.. This explains the simultaneous and ongoing processes of territorialization, deterritorialization, and reterritorialization (TDR). This socio-spatial dynamic is a key aspect of understanding territories and territorialities, which are explored and created by the market through expatriates as opportunities to establish networks, and from organizational perspectives on territorial development practices.

**Keywords:** Territory. Expatriates. EPCN.

## INTRODUÇÃO

Os estudos sobre território têm seu aporte na geografia e ao longo do tempo e os diferentes contextos, impuseram distintas leituras conceituais e adaptações ao termo. Ora território diz respeito a aspectos materiais, pré-existentes, ora compreende aspectos simbólicos-culturais e identitários que não dependem de um espaço físico. Muitos autores brasileiros estudam o território e suas múltiplas dimensões, com destaque para Marco Aurélio Saquet, Rogério Haesbaert, Marcelo Lopes de Souza e Milton Santos. Haesbaert (2004, p. 87), por sua vez, classifica como descaminhos do conceito de território as “novas formas que ele está incorporando e através dos quais se manifesta.” Já Souza (2009) justifica essa complexidade em razão dos estudos sobre o tema terem iniciado no Brasil na década de 90, ou seja, ainda é recente. Santos (1994, p. 15), já apontava para esse processo multiconceitual como uma dialética do mundo, em que o único aspecto permanente do território é o fato de “ser nosso quadro de vida”.

Nesse sentido, Saquet (2013, p. 33) compreende território a partir das “relações sociais que se efetivam na vida cotidiana, visando ao controle e à dominação sobre os homens e as coisas”. O autor defende a conjugação indissociável existente entre as dimensões econômica, política, cultural e natural (EPCN) que se efetivam a partir das relações sociais que se estabelecem no território (Saquet, 2013). Com o processo de globalização<sup>3</sup>, “o território, hoje, pode ser formado

---

<sup>3</sup> Diz respeito ao crescimento e à ampliação de escopo das relações de trocas econômicas internacionais de um país com todos os outros países ao redor do mundo, como mensurado pelo fluxo de comércio e investimento direto no exterior (IDE), e outros tipos de troca (capital, pessoas, tecnologia, ideias, práticas institucionais efetivas) (Verbeke; Couerderoy; Matt, 2018).

de lugares contíguos e de lugares em rede” (Santos, 1994, p. 16), configurando assim a lógica de movimento, que permite às pessoas a possibilidade de transitarem entre diferentes territórios, transpondo fronteiras, assim como os expatriados.

Baruch, Altman e Tung (2016, p.7) observam que o conceito de expatriado tem sido relacionado a “um funcionário enviado em missão por sua empresa para outro país, geralmente em caráter temporário, para cumprir objetivos organizacionais específicos.” Para Caligiuri (1997), o intuito geralmente resume-se a aprimorar habilidades globais e contribuir para o crescimento da organização. No entanto, existem os expatriados voluntários que vão ao exterior em busca de trabalho, ou seja, sem apoio de uma organização (Baruch; Altman; Tung, 2016). Mas também pode estar relacionado ao controle e coordenação (Edström; Galbraith, 1977; Harzing, 2001), transferência de conhecimento (Beaverstock, 2004; Park; Mense-Petermann, 2014; Zaidman; Brock, 2009) e desenvolvimento de aprendizagem (Belderbos; Heijltjes, 2005).

Nesse sentido, o expatriado emerge como um agente que transita entre territórios. Esse movimento não apenas reflete, mas também reforça a dinâmica territorial contemporânea, na medida em que o expatriado contribui para a articulação entre territórios. Assim, o expatriado é tanto resultado quanto vetor das transformações territoriais, atuando na interface entre múltiplos territórios e suas respectivas dimensões EPCN. O Ministério das Relações Exteriores do Brasil ou Itamaraty, como é conhecido, por exemplo, é o órgão responsável por formular e executar a política externa do Brasil, representando o país em relações diplomáticas, negociando acordos internacionais e prestando assistência a brasileiros no exterior. De acordo com o documento Comunidades Brasileiras no Exterior, elaborado pelo Itamaraty em 2023, havia cerca de 4,5 milhões de brasileiros vivendo no exterior (Brasil, 2024) temporária (expatriado) ou permanentemente (imigrante).

Um dos principais motivos apontados pelos expatriados como justificativa da elaboração da vida no exterior, conforme Moraes, Moreira, Machado e Guimarães (2022), diz respeito a melhores condições de vida em três fatores - econômicos, experiência e família. Aspectos que contribuem com a perspectiva de Sebben (2008), ao afirmar que a expatriação é um processo que envolve complexos fatores econômicos, políticos (migratório e laboral), psicológicos, familiares e socioculturais das pessoas e países envolvidos.

Dessa forma, questiona-se **como a conjugação EPCN proposta por Saquet pode ser aplicada para analisar a integração dos expatriados em contextos territoriais multifacetados e em constante transformação?** Acredita-se que o conceito de território auxilia a aprofundar a análise da experiência de expatriados a partir de dinâmicas econômicas, políticas, culturais e da natureza que moldam a vivência em um novo ambiente. Por sua vez, este artigo tem como objetivo explorar a relação entre os conceitos de território e expatriados, a partir das contribuições de Saquet sobre a conjugação entre aspectos econômicos, políticos, culturais e da natureza (EPCN).

Este é um trabalho teórico, cuja seleção dos artigos que o fundamentam foi realizada com base em dois critérios: relevância reconhecida e contribuição para a área de estudo em questão. Foram priorizados pesquisadores cujas obras são amplamente citadas e consideradas referências nos debates contemporâneos tanto sobre internacionalização e expatriação, como sobre território, assegurando, assim, a robustez teórica e a credibilidade científica da análise apresentada. A partir de então a análise foi feita de maneira interpretativa. O artigo está dividido em quatro seções, além desta introdução: (2) perspectivas teóricas sobre território; (3) dimensões condicionantes do território: economia, política, cultura e natureza (EPCN); (4) Expatriados; (5) conexão entre a teia de EPCN e os expatriados; e (6) considerações finais da pesquisa.

## **PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE TERRITÓRIO**

A palavra território, originada do latim *territorium*, está tradicionalmente associada ao uso da terra sob aspectos jurídicos e políticos (Haesbaert, 2004). Além dessa relação material, o termo evoca sentidos ligados ao controle e à imposição, remetendo a sentimentos de terror e dominação exercidos por agentes hegemônicos sobre os dominados (Martins; Chagas, 2022). Assim, território carrega uma dupla dimensão: uma predominante, ligada à terra enquanto materialidade, e outra simbólica, relacionada às emoções que o espaço provoca, como medo para os excluídos e pertencimento para os que o usufruem (Haesbaert, 2004). Essa ambivalência já prenuncia a complexidade do conceito, que ultrapassa a simples delimitação física para abarcar relações sociais e políticas.

Friedrich Ratzel, um dos primeiros grandes teóricos da geografia política, inicialmente concebeu o território como sinônimo de solo (*Boden*), entendendo-o como espaço do Estado, porém desprovido de referências aos atributos materiais ou sociais que o compõem (Souza, 2012). Posteriormente, sua abordagem geopolítica ampliou essa visão, incorporando os recursos naturais — solo, água, clima — como elementos que condicionam o domínio da natureza pelo homem. Essa perspectiva, embora inovadora para a época, ainda mantém uma relação determinista entre território e poder estatal. Mesmo assim, o autor avança ao definir território como uma parcela de espaço delimitada, que pode ou não conter modificações humanas ou presença estatal, abrindo caminho para uma compreensão mais flexível e dinâmica do conceito (Saquet, 2013).

Em contraponto, Raffestin (1993) desloca o foco para o território como produto das relações sociais e do exercício do poder entre atores que o produzem a partir do espaço dado. Inspirado em Foucault, ele concebe o território como “a cena do poder e o lugar de todas as relações” (Raffestin, 1993, p. 58), na qual se manifestam redes, malhas e centralidades que expressam dominação e apropriação (Raffestin, 1993). Essa abordagem destaca a dimensão relacional e processual do território, enfatizando os conceitos de territorialização — o espaço construído e praticado — e territorialidade — as vivências e permanências que estabelecem sistemas socioambientais e sociais (Guarnieri; Chagas; Vieira, 2018). Assim, o território emerge como uma construção coletiva, multidimensional e dinâmica, resultado da vida cotidiana e das relações de poder (Saquet; Bozzano, 2020).

Haesbaert (2004), autor brasileiro influenciado por Raffestin (1993), propõe uma perspectiva integradora na qual o território não está necessariamente ligado a aspectos materiais, podendo ser amplo e relacionado a características de pertencimento, valor, laço e ao próprio espaço de construção do ser. O autor contribui ao problematizar a noção tradicional de território, questionando suas fronteiras fixas e imutáveis e ressaltando a importância da territorialidade como um fenômeno social e político em constante transformação. Ele enfatiza a dimensão simbólica e cultural do território, apontando para a pluralidade de territorialidades que coexistem e se sobrepõem, desafiando a visão homogênea e estática herdada da Geografia

clássica. Essa perspectiva reforça a ideia de que o território é um espaço socialmente construído, marcado por conflitos e negociações, segundo Haesbaert (2004, p. 116) “não há vida sem, ao mesmo tempo, atividade econômica, poder político e criação de significado, de cultura.”

Integrando essas contribuições, Saquet (2003) sintetiza o conceito de território por meio da conjugação indissociável das dimensões econômicas, políticas, culturais e naturais (EPCN), propondo uma abordagem multidimensional que reconhece o território como resultado das relações sociais cotidianas de controle e dominação sobre homens e coisas. Essa integração supera o determinismo de Ratzel, a fragmentação das abordagens tradicionais e a rigidez das fronteiras, permitindo analisar o território como um fenômeno complexo, dinâmico e multifacetado, que transcende aspectos físicos e se efetiva em redes e fluxos contínuos, refletindo as transformações contemporâneas da espacialidade (Saquet, 2003; Souza, 2009). Dessa forma, o território é entendido não apenas como um espaço delimitado, mas como um campo de relações e práticas que articulam as dimensões EPCN em constante interação.

Infere-se, então, que por articular de maneira crítica e abrangente as múltiplas dimensões que constituem o território, a abordagem EPCN de Saquet (2003), se apresenta como a principal teoria para estudar os expatriados, pois permite compreender suas experiências em contextos territoriais fluidos, nos quais aspectos econômicos, políticos, culturais e naturais estão imbricados e em constante interação, algo que as perspectivas anteriores não conseguem abarcar plenamente.

### **DIMENSÕES CONDICIONANTES DO TERRITÓRIO: ECONOMIA, POLÍTICA, CULTURA E NATUREZA (EPCN)**

Para iniciar essa seção, é válido destacar dois autores que analisam o território sob a perspectiva das condicionantes que compõem o EPCN, Haesbaert e Saquet. Nesse sentido, para Haesbaert (2004), a concepção de território pode ser dividida entre três fatores: (1) econômica (E) - território sinônimo de recursos e reflexo da relação capital-trabalho; (2) política ou jurídico-política (P) - no qual o território assume o viés de ser um espaço delimitado e controlado pelo poder, na maioria das vezes do Estado; e, (3) cultural ou simbólico-cultural (C) - território como

espaço vivido, vislumbrado em sua subjetividade, produto de uma valorização simbólica. Considerando o atual processo de globalização, Haesbaert (2002) também identifica uma multiterritorialidade organizada em três elementos: os territórios-zona (lógica política), os territórios-rede (lógica econômica) e os aglomerados de exclusão (lógica social de exclusão socioeconômica).

[...] esses três elementos não são mutuamente excludentes, mas integrados num mesmo conjunto de relações socioespaciais, ou seja, compõem efetivamente uma territorialidade ou uma espacialidade complexa, somente apreendida através da justaposição dessas três noções ou da construção de conceitos “híbridos” como o território-rede. (Haesbaert, 2002, p. 38).

Já Saquet (2003/2001), resgata as dimensões apontadas por Haesbaert (2002), sinalizando que as três dimensões da EPC estão no mesmo nível e relacionam-se de formas “múltiplas, complexas, heterogêneas, e estão em unidade, a cada período, momento e lugar ou em cada relação espaço-tempo” (Saquet, 2010, p. 160). Saquet (2004), apoia-se em Rullani (1997), o qual afirma sob a perspectiva econômica que o território “é um lugar articulado a outros lugares, especialmente, pela ciranda mercantil” (Vale; Saquet, Santos, 2005, p. 15). Logo na dimensão econômica há uma preocupação com as estratégias comerciais, negociações que se articulam entre diferentes territórios, mediadas pelas empresas, organizações, o Estado, e, principalmente, pelo Capital. Nesse sentido as redes locais e globais ganham importância na articulação econômica, pois “rompem com os limites de cada área” (Saquet, 2009, p. 79), sendo facilitadoras da comunicação, proporcionando assim maior controle do espaço e autonomia das classes hegemônicas (Saquet, 2004; Vale; Saquet, Santos, 2005).

A dimensão política compreende a história humana e das civilizações na conquista dos territórios. Aqui, o poder pertence àquele que tem o domínio do território, abrindo espaço para a discussão do território como Estado-Nação, a imposição de limites, criação de fronteiras, como também as multiformas de poder que se efetivam no território (Raffestin, 1993; Vale; Saquet, Santos, 2005). A dimensão cultural corresponde ao território simbólico, território formador e resultados de identidades, as memórias, “com dimensões que vão do físico ao mental, do social ao psicológico, em escalas diversas, pois na convergência destas características misturadas [...] encontram-se dois sentidos: o da identidade e o temporal” (Vale; Saquet, Santos, 2005, p. 19). Saquet (2009, p. 81) acrescenta a dimensão natureza, que para ele é compreendida como

indissociável a relação entre homem-território, tendo em conta que “o homem age no espaço (natural e social) de seu habitar, produzir, viver, objetiva ou subjetivamente [...] o espaço corresponde ao ambiente natural e ao ambiente organizado socialmente” gerando assim “unidade entre natureza e sociedade.” Acrescenta-se ainda, que

(...) as forças econômicas, políticas e culturais, reciprocamente relacionadas e em unidade, efetivam o território, o processo social, *no e com* o espaço geográfico, centrado e emanado *na e da* territorialidade cotidiana dos indivíduos em diferentes centralidades, temporalidades e territorialidades. Os processos sociais e naturais, e mesmo nosso pensamento, efetivam-se *na e com* a territorialidade cotidiana. E aí, neste nível, que se dá o acontecer de nossa vida e é nesta que se concretiza a territorialidade. (Saquet, 2007, p. 57)

O excerto acima, ressalta a complexa relação entre as forças do poder econômico, da política e da cultura na formação territorial. Para o autor, tais forças não agem de forma isolada, mas interconectadas, ou seja, juntas, devido ao fato de que o território é o resultado de uma fusão social (Saquet, 2007). Essa unidade social ocorre no espaço e através do espaço, por meio de atividades, eventos e relacionamentos que os mesmos atores humanos estabelecem de diferentes naturezas espaciais e temporárias.

Dessa forma, pode-se afirmar que a territorialidade cotidiana é eixo principal que evidencia e impulsiona o território. Nesse espaço cotidiano, a dimensão social e natural se integra; a própria mente das pessoas se articula, enquanto pensamento, com o espaço geográfico, produzindo-o e reproduzindo-o. Assim, a existência se efetiva no espaço da territorialidade cotidiana, este não é apenas a expressão, é o próprio ser do território. O território, então, não é uma entidade estática, mas resultado de múltiplas dinâmicas e práticas cotidianas que se desenrolam em diferentes escalas e temporalidades, conferindo-lhe sentido e existência (Saquet, 2007).

Saquet (2003/2001) adere referências italianas na construção conceitual do EPCN, como o sociólogo Arnaldo Bagnasco (1977), o qual compreende o território como área com características econômicas, políticas e culturais, no qual os atores sociais desenvolvem ligações com outras áreas, formando assim partes territoriais. Essas partes se conectam no tempo e no espaço, transformando o território em conexão, articulação, edificação, mudança e permanência (Saquet, 2005). Saquet (2005) também se baseia em Giuseppe Dematteis (1995), geógrafo



italiano, que destaca a natureza exterior ao homem como essencial à existência das interações sociais. O autor também elucida que o território significa economia, política, cultura e natureza (chão, ambiente, formas espaciais, relação entre os indivíduos).

Também trata de transformações e permanências territoriais do desenvolvimento, mostrando a conexão e integração entre diferentes lugares, sem reduzir o local a uma parte nem o global a uma soma de partes. O local e o global interagem-se, sendo que os sistemas locais respondem de diferentes modos às forças globais. (Saquet, 2005, p. 13885)

Saquet (2005), tem, então, em Bagnasco (1977) e Dematteis (1995), uma perspectiva relacional do território, que apresenta, como características, redes (movimento) e relações de poder que se materializam nos aspectos econômicos, políticos, culturais e de natureza, capazes de formar identidades (movimento). Logo, o território é “fruto e condição ele mesmo da territorialização [...] é substantivado por territorialidades, ou, por obras e relações, formas e conteúdos” (Saquet, 2005, p. 13885). Ontologicamente, Saquet (2009), reconhece três processos que configuram o território, nesse movimento EPCN: (1) as relações de poder que constituem campos de força EPCN; (2) “a construção histórica e relacional de identidades”; (3) “o movimento de territorialização, desterritorialização e reterritorialização (TDR)” (Saquet, 2009, p. 82).

Barbosa e Verdu (2021, p. 3) afirmam que “o processo de expatriação passa por um conjunto que engloba três fases: a ida, o período de trabalho no exterior, e o retorno ao país de origem (repatriação).” O que permite relacionar o processo de expatriação diretamente com o processo TDR, no qual a territorialização está ligada diretamente à vida cotidiana dos indivíduos no território, considerando os migrantes ou expatriados, em viagem ou mobilidade profissional, vivem, experienciam e se relacionam, desenvolvendo territorialidades (expressão humana sobre o espaço). A reterritorialização se manifesta na produção de características relativas à sua vida anterior, que compreendem questões econômicas, políticas, culturais e de natureza (dada a forma como se organizam no ambiente). A desterritorialização, por sua vez, seria a perda do espaço, que pode acontecer por diversos motivos que provoquem a saída dos indivíduos do seu território. E dessa saída levam consigo características relativas a EPCN do local. Percebe-se, então, um ciclo no qual os processos de territorialização e desterritorialização geram reterritorializações e consequentemente geram novas territorialidades. Para Saquet (2009, p. 89)

esse ciclo acontece de maneira simultânea e constante no território, pois os indivíduos são condicionados por forças econômicas, políticas, culturais e da natureza, nas quais

os processos de territorialização, desterritorialização e reterritorialização (TDR) concomitantes e complementares, isto é, os processos de mobilidade dos indivíduos e as mudanças-permanências (continuidades-descontinuidades) sociais e territoriais que estão presentes em qualquer apropriação e arranjo espacial, seja no campo, seja na cidade. Processos que acontecem no mesmo lugar ou entre lugares diferentes, no mesmo período ou entre períodos históricos distintos. (Saquet, 2009, p. 89)

A partir dessa leitura e compreensão de Saquet (2009) sobre o território, fica claro que as dinâmicas estabelecidas entre EPCN, são de natureza relacional, pois não atuam separadas uma das outras ou encontram-se isoladas. Pelo contrário, todas atuam juntas e entrelaçadas no cotidiano das pessoas. Dessa forma, o processo de desenvolvimento territorial é rico nos diversos aspectos que compõem o “ser” humano, por meio dos encontros, compartilhamentos de saberes, trocas e fluxos que atravessam os indivíduos nos diferentes territórios que transitam. Nesse sentido, serão apresentadas a seguir algumas características que configuram o ser expatriado.

## **EXPATRIADOS**

Expatriados são indivíduos que estão vivendo temporariamente fora de seu país de origem (Doherty; Richardson; Thorn, 2013). A expatriação é uma experiência pessoal que busca ampliar e adquirir novos conhecimentos e habilidades. Jenkins e Mockaitis (2010) argumentam que os expatriados vivem em um ambiente desconhecido e não familiar, e interagem com pessoas de diferentes culturas e idiomas.

Existem dois tipos de expatriados: organizacionais e voluntários. Os expatriados organizacionais (corporativos ou tradicionais) são os profissionais transferidos de uma unidade (matriz ou subsidiária) para outra unidade no exterior (Carpes; Scherer; Diniz; Beuron, 2011; Calderón; Guedes; Carvalho, 2016; Harvey; Moeller, 2009; Baruch; Altman; Tung, 2016), ou seja, aqueles empregados que são apoiados por uma empresa para realizar uma missão

internacional (Doherty; Dickmann; Mills, 2011; Jokinen; Brewster; Suutari, 2008; Lazarova; Westman; Shaffer, 2010; Baruch; Altman; Tung, 2016).

Os expatriados voluntários (autoexpatriados ou autoiniciados) são as pessoas que vão para o exterior por iniciativa própria sem o apoio de uma organização (Jokinen; Brewster; Suutari, 2008; Baruch; Altman; Tung, 2016), ou seja, aqueles que buscam trabalho internacional sem o patrocínio de uma organização (Doherty; Dickmann; Mills, 2011; Baruch; Altman; Tung, 2016). O expatriado organizacional quando volta ao país de origem retoma seu trabalho na matriz, o que não acontece com o expatriado voluntário.

O processo de expatriação apresenta três fases: a ida, o período no exterior, e o retorno ao país de origem (repatriação). Por isso a expatriação deve ser entendida como um processo e não somente uma prática (Gallon; Antunes, 2015). Na concepção de Sebben (2008), a expatriação é um processo que deve levar em conta diversos fatores, tais como economia, política (migratória e laboral), questões psicológicas, familiares e socioculturais das pessoas e dos países envolvidos.

Os expatriados precisam se ajustar à nova cultura quando chegam ao país hospedeiro, por se tratar de um ambiente diferente e novo para eles. O ajustamento intercultural pode ser entendido como a adaptação do indivíduo, enfrentando facilidades ou dificuldades em relação a diversos aspectos ligados à vida e ao trabalho (Miguel, 2015; Lee; Van Vorst, 2010). Esta adaptação ocorre em nível físico, psicológico e emocional (Miguel, 2015; Takeuchi *et al.*, 2005).

Black, Mendenhall e Oddou (1991) argumentam que o ajustamento intercultural do expatriado deveria ocorrer em dois momentos: o ajustamento antecipado (treinamento intercultural e informações sobre o país destino) ainda no país de origem, e o ajustamento no país de destino, o qual pode ser dividido em três grupos: (1) ajustamento geral: envolve conforto, alimentação, temperatura, e situações cotidianas; (2) ajustamento no trabalho: ligado ao cargo e suas tarefas; (3) ajustamento social: relacionamento com as pessoas de fora do ambiente de trabalho no país anfitrião.

O ajustamento intercultural apresenta cinco fases: lua de mel (encantamento), choque cultural, adaptação, domínio, choque da volta (Black; Mendenhall, 1991; Joly, 1996). É importante ressaltar que nem todos os expatriados passam por todas as fases (Barbosa; Verdu, 2021), as quais são descritas a seguir:

#### **Quadro 1 – Fases do Ajustamento Intercultural**

<b>Fases</b>	<b>Descrição</b>
Lua de Mel	É a fase de fascínio e encantamento pela nova cultura, no qual o expatriado está animado e seus sentimentos são semelhantes aos de um turista.
Choque Cultural	É a fase em que o expatriado começa a sentir os primeiros sinais de desconforto na sua rotina diária. As diferenças culturais se mostram mais presentes e o momento de encantamento vai se esmaecendo aos poucos. O expatriado percebe que seus hábitos são diferentes dos hábitos da cultura do país hospedeiro e passa a ter comportamentos e sentimentos negativos (frustração, raiva, estresse, ansiedade) e pode retornar antes do previsto ao seu país.
Adaptação	É a fase em que o expatriado passa a aceitar mais a nova cultura, aprendendo melhor o idioma, a rotina local e manifestando novos comportamentos, hábitos e costumes.
Domínio	É a fase na qual o expatriado é capaz de viver de modo natural no novo país.
Choque da Volta	É a fase em que o expatriado volta ao seu país de origem, ou seja, quando realiza a repatriação. O expatriado adquiriu novos hábitos a partir da cultura vivenciada, ou seja, ele não é mais o mesmo de quando partiu para o país anfitrião, ele incorporou mudanças nos âmbitos profissional, pessoal e social, sendo assim, pode sentir-se frustrado e acabar tendo dificuldades para se reinserir em sua cultura de origem.

Fonte: Elaborado pelas autoras, a partir de Black, Mendenhall (1991), Joly (1996) e Barbosa, Verdu (2021).

Com base no quadro 1, percebe-se que a experiência dos expatriados se insere em um contexto mais amplo de relações territoriais e sociais, tendo em vista que não depende apenas de sua capacidade individual de adaptação, mas também do entendimento prévio sobre o território de destino. Há muitas trocas existentes entre indivíduo-território, sobretudo, também entre as subjetividades do indivíduo afetadas por aspectos culturais, por exemplo, que se refletem em forma de frustração, alegria, raiva e até estresse. Dessa forma, a análise da teoria EPCN proposta

por Saquet (2007), que abrange as dimensões econômica, política, cultural e da natureza, enriquece essa compreensão ao revelar a importância de compreender as dinâmicas territoriais antes do deslocamento.

Ao estudar o território, o expatriado pode antecipar desafios, identificar oportunidades e construir estratégias mais eficazes para sua integração, minimizando impactos negativos e potencializando sua atuação. Dessa forma, a conexão entre o expatriado e a teia EPCN não só aprofunda a compreensão dos processos de ajustamento, como também destaca a relevância do conhecimento territorial como etapa fundamental para uma experiência internacional bem-sucedida, tema que será aprofundado no próximo tópico.

## **CONEXÃO ENTRE EXPATRIADOS E A TEIA EPCN**

A dinâmica existente entre expatriados e o território é diretamente atravessada por questões relativas à economia, política, cultura e natureza exterior ao homem, nesse sentido, resgata-se que o objetivo desse artigo é explorar a relação entre os conceitos de território e expatriados, a partir das contribuições de Saquet sobre a conjugação entre aspectos econômicos, políticos, culturais e da natureza (EPCN). Tendo em vista, que a globalização exige um contingente humano que suporte esse processo de expansão organizacional além das fronteiras (Moraes; Moreira; Machado; Guimarães, 2022). E, no caso dos expatriados, “envolve cruzamentos de fronteiras físicas e psicológicas” (Baruch; Altman; Tung, 2016, p. 9).

Diferente do conceito de imigrante, que seria a mudança “permanentemente para um país diferente em busca de estabilidade econômica, melhores condições de vida ou oportunidades que talvez não estejam disponíveis em seu país de origem” (Melo, 2024), a expatriação está diretamente relacionada às pessoas, “que estão vivendo temporariamente fora de seu país de origem” (Silva; Chagas; Verdu; Casado, 2019, p. 9), ou seja, há a intenção de retorno ao seu país de origem.

Para Clemente (2008, p. 131), o expatriado organizacional ou profissionais transnacionais, são aqueles no qual “sua mobilidade está intimamente ligada ao desenvolvimento empresarial de

tipo transnacional”. Tanto Caligiuri (1997), como Baruch, Altman e Tung (2016), afirmam que no processo de expatriação, existem àqueles que vão com o intuito de adquirir conhecimento e habilidades globais, como também àqueles que são enviados por suas empresas em virtude de já possuírem habilidades técnicas. O envio dos expatriados está totalmente relacionado à estratégia de internacionalização definida pela organização (Caligiuri, 1997).

Moraes, Moreira, Machado e Guimarães (2022, p. 68) pontuam que embora o fenômeno da expatriação seja diversificado entre nacionalidades e profissões, a semelhança entre eles está no “desejo pela mudança”, que conforme Santos e Silveira (2006, p. 19), elucida a territorialidade humana presente na “preocupação com o destino, a construção do futuro, o que, entre os seres vivos., é privilégio do homem.”

No Brasil, a Lei nº 7.064, de 1962, conhecida como a Lei do Expatriado (organizacional), “regula a situação de trabalhadores contratados no Brasil ou transferidos por seus empregadores para prestar serviço no exterior” (Redação dada pela Lei nº 11.692, de 2009). O consulado brasileiro no exterior oferece grande variedade de serviços de assistência aos expatriados, só em 2022 foram cerca de 115 mil atendimentos (Brasil, 2024). O âmbito legal, tanto do país hospedeiro como do país de origem, exercem papel fundamental na escolha pela expatriação (Moraes; Moreira; Machado; Guimarães, 2022), pois estão totalmente relacionados à questão política do território. E, seu cumprimento proporciona aspectos de segurança ao expatriado.

Moraes, Moreira, Machado e Guimarães (2022, p. 64), realizaram uma pesquisa quantitativa, a partir de dados secundários, cujo objetivo foi “analisar a perspectiva dos expatriados sobre aspectos do ambiente institucional que influenciam suas condições de vida nos países hospedeiros.” Os dados obtidos na pesquisa foram extraídos do relatório HSBC *Expat Explorer Broadening perspectives* (2017), devido ao material apresentar a realidade dos expatriados em 46 países, a partir de aspectos relacionados a realizações pessoais, desafios profissionais e financeiros. A partir dos aspectos mencionados, o relatório é organizado em três temas considerados principais pelos expatriados: economia, experiência e família - fatores que se relacionam diretamente à EPCN. De maneira didática, os autores, elaboraram um quadro que sintetiza os aspectos que compõem cada um dos fatores (quadro 2):

**Quadro 2 - Fatores considerados relevantes pelos expatriados**

<b>FATORES</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Economia</b>	<b>Foco na economia dos países e no efeito desta sob os expatriados</b>
<i>Finanças pessoais</i>	Perspectiva de ganhos, nível de renda disponível e perspectiva de economia;
<i>Economia local</i>	Confiança na economia local, visão acerca da estabilidade política e do quanto fácil é empreender no país;
<i>Vida profissional</i>	Perspectivas acerca de progressão na carreira, balanceamento entre vida pessoal e trabalho e segurança no emprego.
<b>Experiência</b>	<b>Estilo de vida dos expatriados</b>
<i>Estilo de vida</i>	Cultura local, saúde física e qualidade de vida;
<i>Pessoas</i>	Como as pessoas do país interagem com os expatriados e como elas se sentem convivendo com essas pessoas, se conseguem se integrar e fazer amizade com elas facilmente;
<i>Estabelecimento</i>	Organização relacionada às finanças, aspectos de saúde e aspectos logísticos, como achar acomodação, quando efetivamente se mudam para o país.
<b>Família</b>	<b>Família e vida familiar no país de expatriação</b>
<i>Relacionamentos</i>	Vida social dos expatriados, se eles se sentem próximos aos seus parceiros e o quanto aberto consideram que seja o país à diversidade;
<i>Educação e creche</i>	Qualidade do cuidado com crianças, qualidade da educação e o custo para se criar filhos;
<i>Criando Filhos</i>	Saúde e bem-estar dos filhos, a facilidade de as crianças fazerem amizade e qualidade de vida para elas, em geral.

Fonte: Adaptado de Moraes, Moreira, Machado e Guimarães (2022), com base no HSBC Expat (2017).

A partir do quadro 2, os autores observaram, com base na opinião dos expatriados, que países que oferecem qualidade de vida nos três fatores são melhores do que os países que proporcionam qualidade de vida extremamente favorável em apenas um ou dois fatores (Moraes; Moreira; Machado; Guimarães, 2022). Infere-se então, que esses fatores contribuem diretamente na reterritorialização, ou seja, a adaptação ao novo território, evoca o processo no

qual são “reproduzidos traços comuns e heterogeneidades, que ao mesmo tempo estão na base de apropriação e produção de novos territórios” (Saquet, 2009, p. 88).

Essa identificação com o território é essencial para evitar o que Baruch, Altman e Tung (2016, p. 14), destacam como risco “isolamento, distanciamento, perda de amigos/redes sociais em casa e, em alguns casos, dificuldades adicionais, como o deslocamento para países menos desenvolvidos ou zonas devastadas por conflitos.” O que pode ser prejudicial à representação da empresa em outro país e levar ao fracasso da expatriação. Indo ao encontro dessas características, os estudos de Clemente (2008, p.131), elucidam que o indivíduo em movimento é “artesão da vida social que emerge da constante mobilidade transnacional.” Para a autora o vínculo com o território e com outros indivíduos se dá não por sua permanência, mas sim por estar em movimento, pois aí estariam as trocas de experiências, de expectativas, de ideias, e principalmente de culturas (Clemente, 2008).

Pesquisadores da área de internacionalização, como Shenkar (2012, p. 7), ao analisar a distância cultural como uma possível barreira à internacionalização de empresas, salienta que indivíduos expatriados tem potencial para unir países e assim, encurtar distâncias ao servirem como “emissários e intérpretes de sinais e comportamentos culturalmente incorporados.” Vale ressaltar que a capacidade do expatriado em estabelecer *networking* ou redes sociais, por meio de amizade a nível pessoal ou profissional pode influenciar positiva e diretamente o posicionamento da empresa na rede de internacionalização (Cuypers; Ertug; Cantwell; Zaheer; Kilduff, 2020). Johansson e Vahlne (2009) reforçam que o relacionamento construído a base da confiança, assim como a inserção da empresa em contextos estrangeiros, por meio do intercâmbio, facilita a troca de informações entre empresas, assim como proporcionam a exploração de novas oportunidades.

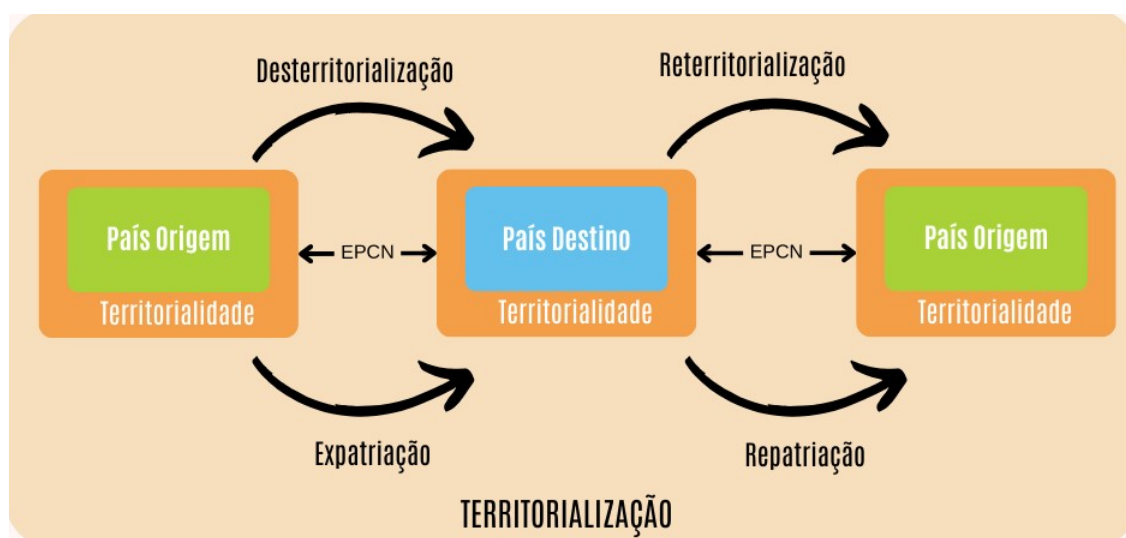
Dessa forma, admite-se que

a amizade fornece o território afetivo que independe do espaço material. O campo da amizade, na chamada era da globalização, abre às ciências sociais novos caminhos em que é possível visualizar, para além da mobilidade econômica do capital, e identificar as pessoas em movimento e o conteúdo de suas relações sociais (Clemente, 2008, p. 137).



Pontua-se, então, que os laços e redes estabelecidos pelo expatriado conectam os territórios apesar e por meio das relações estabelecidas com o campo de força - econômico, político, cultural e de natureza exterior ao homem, criando por sua vez, novos territórios. Mas também, transformando as relações de EPCN existentes, assim como “a mobilidade do homem, que o leva a distintos territórios, transforma-o em indivíduo que [age] na clareza dos lugares de memória, os territórios adquirem um suplemento de sentidos de grande importância” (Vale; Saquet; Santos, 2005, p. 22). A figura 1, a seguir, sintetiza e demonstra por meio das setas os movimentos de ida e vinda, que compõem a relação entre expatriados, a teia EPCN e o movimento TDR:

**Figura 1 - Expatriados, EPCN e TDR**



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Nota-se na figura 1, um conjunto de movimentos relacionados ao expatriado, compreendido da seguinte forma: a pessoa em seu país de origem está inserida em uma territorialidade e consequentemente, a aspectos específicos de EPCN; ao realizar mudança para o país destino, desenvolve-se uma nova territorialidade, além do expatriado sofrer influências de uma nova EPCN atuante naquele país. Destaca-se que o expatriado traz consigo, aspectos EPCN de seu país de origem que se chocam aos novos aspectos, provocando uma adaptação. O processo de saída, denomina-se desterritorialização, a perda daquele território. Ao retornar ao seu país de origem, o expatriado, agora como repatriado, passará por uma nova influência do EPCN que se chocará com a EPCN que trará do país anterior, que o forçará a nova adaptação. A

reterritorialização, nesse sentido, se manifesta tanto na chegada no país destino, como no retorno ao país de origem, pois o expatriado expressará características anteriores relativas ao EPCN e tenderá a nova adaptação e desenvolvimento de novas territorialidades. Todo esse processo reflete um constante cenário de territorialização, no qual o expatriado, seja em seu país de origem ou país destino, almeja explorar oportunidades para desenvolver novos vínculos e redes.

Nesse movimento do expatriado, expõe-se a territorialização, desterritorialização e reterritorialização como “um vai e vem incessante, que circula e comunica ao mesmo tempo, interliga, complementa os lugares e pessoas” (Vale; Saquet; Santos, 2005, p. 22). Essa dinâmica socioespacial se apresenta como uma vertente importante para compreensão de territórios e territorialidades, explorados e criados pelo mercado, por meio dos expatriados, como oportunidade de estabelecimento de redes, assim como a percepção de práticas de desenvolvimento territorial a partir de organizações. Tal conexão enriquece as organizações, ao incorporar uma diversidade de perspectivas e experiências, essencial para a inovação e a competitividade no mercado global. Ao evidenciar como cada força EPCN opera durante as fases da expatriação, mostramos que o sucesso ou o fracasso do deslocamento profissional resulta menos de atributos individuais do expatriado e mais de arranjos territoriais multiescalares em constante (des)(re)territorialização.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo teve como objetivo explorar a relação entre os conceitos de território e expatriados, a partir das contribuições de Saquet sobre a conjugação entre aspectos econômicos, políticos, culturais e da natureza (EPCN). Partiu-se do pressuposto de que essas forças atuam no território de formas “múltiplas, complexas, heterogêneas, e estão em unidade, a cada período, momento e lugar ou em cada relação espaço-tempo” (Saquet, 2010, p. 160). São elas que moldam as relações sociais em seus diversos movimentos e permanências, continuidades e descontinuidades.

Uma dinâmica socioespacial, que muitas vezes, não nos damos conta, mas está presente em todos os momentos de nossas vidas de maneira multidimensional. Por isso, a definição do termo

território é tão ampla, afinal, como abranger tantas possibilidades? A todo instante, o território é “construído e praticado” (Guarnieri; Chagas; Vieira, 2018, p. 66), o território é vivo, vivendo, utilizado (Santos, 2006). E, nesse movimento, os expatriados, em meio aos seus desafios, adquirem habilidades técnicas globais, trocam experiências, conhecimento cultural, que os transformam como indivíduos, mas também servem como diferencial para as organizações que os enviam.

E, nesse sentido, evidencia-se um “vai e vem incessante, que circula e comunica ao mesmo tempo, interliga, complementa os lugares e pessoas” (Vale; Saquet; Santos, 2005, p. 22), elucidando processos relativos a territorialização, desterritorialização e reterritorialização (TDR), como um ciclo constante e simultâneo que faz parte do cotidiano da sociedade. Para tanto, esse artigo contribui ao destacar teoricamente a necessidade de considerar aspectos relativos à economia, política, cultura e natureza, antes de realizar a expatriação. Salienta-se que esses aspectos podem afetar tanto positiva como negativamente, a empresa ou mesmo as pessoas que queiram viver em outro país. Estudos levantados nessa pesquisa, demonstraram que sob a perspectiva dos expatriados, os fatores econômicos, as experiências e a família são fundamentais na tomada de decisão pela vida profissional no exterior. Fatores esses presentes e que fortalecem a abordagem multidimensional e relacional do território.

Este artigo apresenta limitações por se tratar de um ensaio teórico, baseado em literatura secundária, logo, não foram avaliadas empiricamente experiências de expatriados no campo. Também não foram avaliadas implicações práticas, como empresas que utilizam expatriados para mapear antecipadamente pressões EPCN para reduzir fracassos na missão. Recomenda-se pesquisas futuras de natureza empírica que avaliam aspectos práticos quanto ao impacto dos aspectos econômicos, políticos, culturais e de natureza do território na mobilidade profissional, tanto do expatriado como na vida dos familiares que viajam juntos. Propõe-se também pesquisas que avaliem como o conhecimento global adquirido pelo expatriado, é aplicado e reconhecido em seu retorno ao país/empresa de origem.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, B.F.B.; TEIXEIRA, M.L.M.; CRUZ, P.B.; MALINI, E. Adaptação de expatriados

organizacionais. **RAUSP**, v. 47, n. 4, 2012, p. 555-570.

BAGNASCO A., **Tre Italie**, La problematica territoriale dello sviluppo italiano, Bologna, Il Mulino, 1977.

BARBOSA, A. C.; VERDU, F. C. O ajustamento intercultural no processo de expatriação de estudantes. In: 40º SEMAD - Semana do Administrador/UEM, 2021, Maringá/PR. **Anais [...]**. Maringá, p. 1-15, 2021.

BARUCH, Y.; ALTMAN, Y.; TUNG, R. L. Career Mobility in a Global Era. Advances in managing expatriation and repatriation. **The Academy of Management Annals**, v. 10, n. 1, p. 841-889, 2016. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/10.5465/19416520.2016.1162013>>. Acesso em: 02 ago. 2024.

BEAVERSTOCK, J. V. “Managing across borders”: Knowledge management and expatriation in professional service legal firms. **Journal of Economic Geography**, v. 4, p. 157–179, 2004.

BELDERBOS, R. A.; HEIJLTLES, M. G. The determinants of expatriate staffing by Japanese multinationals in Asia: Control, learning and vertical business groups. **Journal of International Business Studies**, v. 36, p. 341–354, 2005.

BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. The U-Curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework. **Journal of International Business Studies**, v. 22, n. 2, p. 225-247, 1991.

BLACK, J.S.; MENDEHALL, M.; ODDOU, G. Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, 1991, 291-317.

BRASIL. CASA CIVIL. **Lei nº 7.064**, de 06 de dezembro de 1982. Dispõe sobre a situação de trabalhadores contratados ou transferidos para prestar serviços no exterior. Brasília-DF, 1982.

BRASIL. CASA CIVIL. **Lei nº 11.962**, de 03 de julho de 2009. Altera o art. 1º da Lei nº 7.064, de 6 de dezembro de 1982, estendendo as regras desse diploma legal a todas as empresas que venham a contratar ou transferir trabalhadores para prestar serviço no exterior. Brasília-DF, 2009.

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. Comunidades Brasileiras no Exterior 2023. Brasília: MRE, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mre/pt-br/assuntos/portal-consular/BrasileirosnoExterior2023.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2024.

CALDERÓN, P.A.L.; GUEDES, A.L.M.; CARVALHO, R.W. Gestão internacional de recursos humanos: adaptabilidade intercultural na expatriação de brasileiros. **Internext**, v.11, n.2, 2016, p. 6-20.

CALIGIURI, P. M. Assessing expatriate success: beyond just 'being there'. In: AYCAN, Z. (ed.), **New Approaches to Employee Management**. Elsevier Science: JAI Press, 1997, p. 117-140.

CARPES, A.M.; SCHERER, F.L.; DINIZ, D.; BEURON, T.A. Expansão internacional para a china e seu reflexo no ajustamento internacional do executivo brasileiro expatriado. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 10, n. 3, 2011, p. 22-48.

CLEMENTE, C. C. Redes transnacionais entre profissionais “expatriados” ou *expats*. Ponto e Vírgula, nº 3, jan-jul./2008, p. 130-137. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/pontoevirgula/article/view/14243/10437>>. Acesso em: 08 ago. 2024.

CUYPERS, I.R.P.; ERTUG, G.; CANTWELL, J.; ZAHEER, A.; KILDUFF, M. Making connections: social networks in international business. **Journal of International Business Studies**, v. 51, p. 714-736, 2020.

DEMATTEIS, G., **Progetto implicito**, Il contributo della geografia umana alle scienze del territorio, Milano, Franco Angeli, 1995.

DOHERTY, N.; DICKMANN, M.; MILLS, T. Exploring the motives of company-backed and self-initiated expatriates. **The international Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 3, 2011, p. 595-611.

DOHERTY, N.; RICHARDSON, J.; THORN, K. Self-initiated expatriation and self-initiated expatriates. **Career Development International**, v. 18, n. 1, 2013, p. 97-112.

EDSTRÖM, A.; GALBRAITH, J. R. Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, p. 248–263, 1977.

GALLON, S.; ANTUNES, E. D. D. Processo de Expatriação: um modelo com fases e práticas. **Revista eletrônica de estratégia & negócios**, v. 8, n. 2, p. 54–84, 2015.

HAESBAERT, R. A multiterritorialidade do mundo e o exemplo da Al Qaeda. **Terra Livre**, São Paulo, v. 1, n. 18, jan. /jun. 2002, p.37- 46.

HAESBAERT, R. Des-caminhos e perspectivas do território. In: RIBAS, A. D.; SPOSITO, E. S.; SAQUET, M. A. **Território e desenvolvimento**: diferentes abordagens. Francisco Beltrão: Unioeste, 2004. p. 87-119.

HARVEY, M.; MOELLER, M. Expatriate managers: a historical review. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 3, 2009, p. 275-296.

HARZING, A. W. K. Of bears, bumble-bees and spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries. **Journal of World Business**, v. 36, p. 366–379, 2001.

HSBC. **Expat Explorer**: Broadening perspectives. HSBC Holdings plc. Londres, Ing. 2017. Disponível em: <<https://www.hsbc.com/-/files/hsbc/media/media-release/2017/expat-explorer-global-report-2017.pdf>>. Acesso em: 09 ago. 2024.

JENKIS, E.M.; MOCKAITIS, A.I. You're from where? The influence of distance factors on New Zealand expatriates' cross-cultural adjustment. **The International Journal of Human Resource Management**, Cardiff, v.21, n.15, 2010.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 1411-1431, 2009.

JOKINEN, T. BREWSTER, C.; SUUTARI, V. Career capital during international work experiences: contrasting self-initiated expatriate experiences and assigned expatriation. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 6, 2008, p. 979-998.

JOLY, A. Alteridade: Ser executivo no Exterior. In: CHANLAT, J. (coord.). **O Indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

LAZAROVA, M.; WESTMAN, M.; SHAFFER, M.A. Elucidating the positive side of the work-family interface on international assignments: a model of expatriate work and family performance. **Academy of Management Review**, v. 35, n.1, 2010, p. 93-117.

LEE, L.; VAN VORST, D. The influences of social capital and social support on expatriates' cultural adjustment: an empirical validation in Taiwan. **International Journal of Management, Dorset**, v. 27, n. 3, part 2, p. 628-649, 2010.

MARTINS, M. P.; CHAGAS, P. B. Território, territorialização e territorialidade: proposta de avanço de chaves teóricas para a análise da(s) dinâmica(s) das cidades. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, [S. l.], v. 17, n. 2, 2022. Disponível em: <<https://www.rbhdr.net/revista/index.php/rbhdr/article/view/6067>>. Acesso em: 26 jul. 2024.

MELO, A. Expatriado: guia completo com o que é e principais dúvidas. **Copastur**, 30 de jan. de 2024. Disponível em: <<https://www.copastur.com.br/blog/expatriados-o-que-e/>> Acesso em: 11 de ago. de 2024.

MENEGHETTI, F. K. O que é um Ensaio-Teórico? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, p. 320-332, 2011.

MIGUEL, A. G. N. Ajustamento intercultural de expatriados pela organização e autoexpatriados em Angola. **Curso de Mestrado em Administração. Universidade FUMEC. Faculdade Ciências Empresariais, Belo Horizonte**. 87f., 2015.

MORAES, M. R.; MOREIRA, M. Z.; MACHADO, D. Q.; GUIMARÃES, D. B. A perspectiva dos expatriados sobre aspectos do ambiente institucional que influenciam suas condições de vida nos países hospedeiros. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 64-80, jan./abr. 2022.

PARK, K.; MENSE-PETERMANN, U. Managing across borders: Global integration and knowledge exchange in MNCs. **Competition & Change**, v. 18, p. 265–279, 2014.

RAFFESTIN, C. **Por uma geografia do poder**. São Paulo: Ática, 1993.

RULLANI, E. Più locale e più globale: verso una economia postfordista del territorio. In: BRAMANTI, A.; MAGGIONI, M. **La dinamica dei sistemi produttivi territoriali**: teorie, tecniche, politiche. Milano: Franco Angeli, 1997, p. 85-111.

SANTOS, M. O retorno do território. In: SANTOS, M.; SOUZA M. A. A. de; SILVEIRA, M. L. **Território**: globalização e fragmentação. São Paulo: HUCITEC/ANPUR, 1994. Disponível em: <<https://anpur.org.br/territorio-globalizacao-e-fragmentacao/>>. Acesso em: 02 ago. 2024.

SANTOS, M.; SILVEIRA, M. L. **O Brasil**: território e sociedade no início do século XXI. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SAQUET, M. A. **Os tempos e os territórios da colonização italiana**. Porto Alegre: EST Edições, 2003 (2001).

SAQUET, M. A. O território: diferentes interpretações na literatura italiana. In: RIBAS, A. D.; SPOSITO, E. S.; SAQUET, M. A. **Território e Desenvolvimento**: diferentes abordagens. Francisco Beltrão: Unioeste, 2004.

SAQUET, M. A. As diferentes abordagens do território e a apreensão do movimento e da (i)materialidade. **Geosul**, Florianópolis, v. 22, n. 43, p. 55-76, jan./jun. 2007.

SAQUET, M. A. Por uma abordagem territorial. In: SAQUET, M. A.; SPOSITO, E. S. (Org.) **Território e Territorialidades**: teorias, processos e conflitos. 1ª ed. São Paulo: Expressão Popular, 2009, p. 73-94.

SAQUET, M. A. **Abordagens e concepções do território**. 2ª ed. São Paulo: Expressão Popular, 2010.

SAQUET, M. A. A relação espaço-tempo e a apreensão do movimento em estudos territoriais. In: X Encontro de Geógrafos da América Latina, 2005, São Paulo/SP. **Anais [...]**. São Paulo, p. 13882-13894, 2005.

SEBBEN, A. Gestão de expatriados e a psicologia intercultural como um novo recurso. **Revista da ESPM**, São Paulo, p. 70-75, jan. /fev. 2008.

SHENKAR, O. Cultural distance revisited: toward a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. **Journal of International Business Studies**, v.43, p. 1-11, 2012. (Decade Award).



SOUZA, M. L. de. O território: sobre espaço e poder, autonomia e desenvolvimento. In: CASTRO, I. E. de; GOMES, P. C. C.; CORRÊA, R. L. **Geografia: conceitos e temas**. 15. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012. p. 77-116.

TAKEUCHI, R.; MARINOVA, S.V.; LEPAK, D.P.; LIU, W. A model of expatriate withdrawal-related outcomes: decision making from a dualistic adjustment perspective. **Human Resource Management Review**, v.15, n.2, p.119-138, 2005.

VALE, A. L. F.; SAQUET, M. A.; SANTOS, R. A. dos. O Território: diferentes abordagens e conceito-chave para a compreensão da migração. **Revista Faz Ciência**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 11, 2000. Disponível em: <<https://e-revista.unioeste.br/index.php/fazciencia/article/view/7380>>. Acesso em: 08 ago. 2024.

VERBEKE, A.; COUERDEROY, R.; MATT, T. The future of international business research on corporate globalization that never was... *Journal of International Business Studies*, v. 49, p. 1101-1112, 2018.

ZAIDMAN, N.; BROCK, D. M. Knowledge transfer within multinationals and their foreign subsidiaries: A culture-context approach. **Group & Organization Management**, v. 34, p. 297–329, 2009.