

---

## **DESAFIOS DA EXPATRIAÇÃO E O ENRIQUECIMENTO DA INTERFACE TRABALHO-FAMÍLIA EM EXPATRIADOS, DURANTE A PANDEMIA COVID-19**

EXPATRIATION CHALLENGES AND WORK-LIFE ENRICHMENT DURING COVID-19 PANDEMIC

**SYLVIA FREITAS MELLO**

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio)

Mestre e Doutoranda em Administração

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7138-5954>

E-mail: [sylvia.mello@phd.iag.puc-rio.br](mailto:sylvia.mello@phd.iag.puc-rio.br)

R. Marquês de São Vicente, 225 – Gávea, Rio de Janeiro – RJ, CEP: 22451-900

**PATRICIA AMÉLIA TOMEI**

Professora da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio)

Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8833-9831>

E-mail: [patomei@iag.puc-rio.br](mailto:patomei@iag.puc-rio.br)

Submissão: 14/08/2020. Revisão: 16/11/2020. Aceite: 19/12/2020. Publicação: 29/12/2020.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5741>

### **RESUMO**

A interface trabalho-família (ITF) tem sido um desafio entre os expatriados, em suas designações internacionais. Este trabalho tem como objetivo identificar mudanças na ITF de expatriados que desempenhavam suas funções no exterior, durante a pandemia do COVID-19, e, se houve um aprendizado pessoal e/ou profissional no período. Foi realizada uma pesquisa descritivo-analítica, com abordagem qualitativa de doze entrevistas semiestruturadas com expatriados. A análise de conteúdo foi embasada em seis categorias temáticas. Os resultados indicam que: (i) a pressão por resultados não mudou, mas a forma de alcançá-los está mais relacionada à flexibilidade para lidar com a divisão de espaço e tempo de trabalho e não-trabalho, (ii) a pandemia diminuiu o impacto do sexo na ITF, e trouxe uma dinâmica positiva no funcionamento familiar com membros da família apoiando uns aos outros, (iii) figuras parentais redefiniram sua rotina familiar e foram feitos novos acordos sobre a divisão de cuidados dos filhos e de tarefas domésticas, (iv) o fato de o expatriado estar em casa o dia todo, favoreceu o convívio e a troca de experiências entre os familiares, (v) a família impactou positivamente no trabalho e ajudou os expatriados a melhor interagir com seus colegas de trabalho, e a refletir sobre a introdução de novos comportamentos no seu cotidiano, levando ao enriquecimento do trabalho-família (EnTF), e, (vi) mudanças qualitativas e quantitativas nas futuras expatriações vão ocorrer, com uma possível diminuição do número de designações internacionais, aumento do trabalho remoto e da busca do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

**Palavras-chave:** Pandemia COVID-19. Expatriados. Interface trabalho-família.

## ABSTRACT

The work-family interface (WFI) has been a challenge for expatriates, in their international assignments. This work aims to identify changes in the WFI of expatriates who performed their work abroad, in home office during the COVID-19 pandemic, and, if there was a personal and / or professional learning experience that could enrich future expatriations. A descriptive-analytical research was used, with a qualitative approach of twelve semi-structured interviews with expatriates. The content analysis was based on six thematic categories. The findings revealed that: (i) the pressure for results has not changed, but the way to achieve them is more related to the flexibility and resilience to deal with the division of space and time of work and non-work, (ii) the pandemic decreased the impact of sex on the WFI, and brought a positive dynamics in family functioning with family members supporting each other, (iii) parental figures redefined their family routine and new agreements were made on the division of childcare and housework, (iv) the fact that the expatriate is at home all day favored socializing and the exchange of experiences among family members, (v) the family had a positive impact on work and helped expatriates to better interact with their co-workers, and to reflect on the introduction of new behaviors in their daily lives, leading to a work-family enrichment, and, (vi) qualitative and quantitative changes in future expatriations will occur, with a possible decrease in the number of international assignments, increase in remote work and the search for a balance between personal and professional life.

**Keywords:** COVID-19 pandemic. Expatriates. Work-family interface.

## 1 INTRODUÇÃO

A palavra “expatriado”, analisada em sua raiz etimológica latina, (*ex patria*, ou seja, fora da pátria), compreende todos os indivíduos que residem temporária ou permanentemente em um país diferente daquele onde nasceram (GONZÁLEZ; OLIVEIRA, 2011) e é frequentemente usada, genericamente, para descrever qualquer funcionário escolhido para trabalhar em um local fora de seu país de origem, isto é, numa designação internacional por um tempo determinado (BIEMANN; ANDRESEN, 2010).

As designações internacionais em geral caracterizam-se como um período conturbado para os expatriados, que sofrem mudanças em duas importantes esferas de suas vidas: pessoal e profissional (SHAFFER *et al.*, 2012). Estas experiências de trabalho global estão associadas a demandas pessoais (i.e. estresse, transformação de identidade), demandas não relacionadas a trabalho (i.e. conflito trabalho-família, adaptação da família no país de destino, manutenção de amizades, equilíbrio trabalho-família) e demandas do trabalho (i.e. transição de carreira, percepção de barreiras estruturais e barreiras perceptivas) (VAN OUDENHOVEN-VAN DER ZEE; ALI; SALOMÉ, 2005). Se o expatriado é casado ou tem uma relação estável, e/ou tem filhos, esta situação se torna ainda mais difícil (SHAFFER; HARRISON, 2001; COPELAND; NORELL, 2002; FISCHLMAYR; KOLLINGER, 2010).

Na pesquisa de expatriados a interface trabalho-família é pouco pesquisada, principalmente, no que diz respeito ao lado positivo desta relação (SCHÜTTER; BOERNER, 2013) e “transformações no contexto do trabalho e uma maior preocupação com o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional têm contribuído para ampliar o interesse pelo tema” (OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013, p. 419). Há uma série de pesquisas sobre os fatores individuais, contextuais e específicos da esfera do trabalho, que contribuem para o sucesso destas expatriações (HECHANOVA; BEEHR; CHRISTIANSEN, 2003; BHASKAR-SHRINIVAS *et al.*,

2005; TAKEUCHI, 2010; PELTOKORPI, 2008). Mas nota-se que na maioria destes estudos, a família do expatriado permanece sendo um fator negligenciado.

Muitos pesquisadores têm considerado a família como o fator mais importante no sucesso da expatriação (PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005; ANDREASON, 2008) e a insatisfação do cônjuge tem sido mencionada como o principal motivo para o fracasso no desempenho do expatriado numa designação internacional, principalmente nos casos em que ambos cônjuges trabalham (COLE, 2011; MCNULTY; MOELLER, 2018).

Pesquisas sobre o tema têm mostrado que o cônjuge tem um papel importante no sucesso da adaptação (SARKIUNAITE; ROCKE, 2015) e conclusão da designação internacional (KONOPASKE; ROBIE; IVANCEVICH, 2005). Vários estudos identificaram que quando o cônjuge não se adapta à nova cultura, o expatriado também demonstra problemas de adaptação cultural (LEE; KARTIKA, 2014; SIMONELLI; ARAUJO, 2016; DAVIES, SAMUEL; KRAEH, ALBERT; FROESE, 2015).

Fatores familiares influenciam significativamente na vontade de se aceitar uma expatriação, e são críticos, uma vez que as designações internacionais afetam a família como um todo (BROWN, 2008) por vários motivos: no processo de adaptação do expatriado (TAKEUCHI; YUN; TESLUK, 2002), no seu desempenho, (BLACK; STEPHENS, 1989) e na vontade de abandonar a expatriação (SHAFFER; HARRISON, 1998).

O trabalho em casa foi a estratégia adotada pela maioria das empresas do mundo durante a pandemia do COVID-19. Mas se por um lado o significado de casa é universal, por outro, ele varia segundo os diversos tipos de inserção profissional (DAVID MARINE, 2013). No que diz respeito às experiências internacionais, estas diferenças são ainda mais acentuadas. Há indivíduos que: (i) ao adotar os costumes locais criam uma vida plena em seu novo país, e este novo país se torna seu lar; (ii) associam o lar tanto ao lugar e à cultura de origem, quanto ao país e à cultura em que residem; (iii) se sentem gratos por ter várias casas que ocupam papéis diferentes em sua vida, e os que (iv) vivenciam um sentimento de angústia e ambiguidade porque nunca se “sentem em casa” (SANTA FE RELOCATION, 2019).

Os relatos de ter conhecimento íntimo de dois ou mais países demonstram que o significado de casa para os expatriados apresenta uma condição diferenciada: ao viver em um novo país, eles obtêm uma visão de outra cultura de uma maneira que os turistas e visitantes nunca entenderão. Essas experiências e novas rotinas têm um impacto especial em seu comportamento, e numa situação de trabalho em casa muitos expatriados têm vivenciado desafios sem precedentes, interagindo por mais tempo com suas famílias, convivendo com rotinas domésticas muitas vezes desconhecidas e se adaptando a novos modelos de gestão de tempo e espaço. Donald (2020) argumenta que, durante a pandemia COVID 19, as pessoas estão tendo a oportunidade de refletir sobre como suportam as longas horas no trânsito e as longas horas de trabalho, já que, agora, a vida de trabalho e a familiar foram colocadas debaixo do mesmo teto e a dificuldade para gerenciar isso tudo se tornou visível para os colegas de trabalho e seus gestores. Este cenário impôs um desafio importante aos expatriados: integrar a vida familiar e profissional em um dia de trabalho todo dentro de casa.

Portanto, este trabalho tem como objetivo identificar mudanças na interface trabalho-família com expatriados que desempenhavam suas funções no exterior, trabalhando em casa durante a pandemia do COVID-19, e, se houve um aprendizado pessoal e/ou profissional que possa enriquecer futuras expatriações.

## 2 INTERFACE TRABALHO-FAMÍLIA (ITF)

Interface trabalho-família (ITF) inclui “qualquer relação entre as dimensões da vida profissional de uma pessoa e da vida pessoal desta pessoa” (GRIFFIN; MOORHEAD, 2010, p. 182). Este é um conceito dinâmico e complexo que envolve um efeito entre domínios, incluindo as dimensões cognitiva, afetiva, social e comportamental (MORRIS, 2009). Esta interação acontece quando as experiências e decisões em um domínio influenciam resultados em outros domínios (FRIEDMAN, 2000). Para a compreensão da interface trabalho-família (ITF), é importante considerar a diferenciação entre três dimensões que se complementam: conflito trabalho-família (CTF), equilíbrio trabalho-família (ETF) e enriquecimento trabalho-família (EnTF) (MCMILLAN; MORRIS; ATCHLEY, 2011), conforme apresentado a seguir.

Conflito trabalho-família (CTF) foi definido por Greenhaus e Beutell (1985), baseado no trabalho de Kahn *et al.* (1965), como “uma forma de conflito entre papéis no qual as pressões do papel do trabalho e as pressões do papel da família são mutuamente incompatíveis de alguma forma” (GREENHAUS; BEUTELL, 1985, p. 7). Há que se distinguir duas direções no conflito trabalho-família (CTF) (GUTEK; SEARLE; KLEPA, 1991): por um lado o trabalho pode interferir na vida privada (KEMPEN *et al.*, 2015) causando conflito trabalho-vida privada (i.e. longas horas no trabalho reduzindo a participação em atividades de casa), e vice-versa, a vida privada interferindo no trabalho (i.e. doença de filhos impedindo a presença no trabalho). A primeira direção tem sido mais abordada na literatura, já que as atividades do domínio-família são geralmente consideradas mais flexíveis do que as atividades do domínio-trabalho. As pesquisas mais recentes de conflito trabalho-família (CTF) têm abordado o lado funcional deste conflito, com uma abordagem interativa na relação entre os diferentes domínios da vida (GRZYWACZ; MARKS, 2000), que enfatiza que um papel pode produzir efeitos positivos ao aumentar a energia em outro papel e conseqüentemente gerar novos recursos disponíveis em diferentes papéis (MARKS, 1977).

Equilíbrio trabalho-família (ETF) é frequentemente mencionado no nosso dia a dia e é difícil encontrar uma definição comum para descrevê-lo. O conceito equilíbrio trabalho-família (ETF) nasceu nos anos 80, como resultado do aumento de mulheres que faziam parte da força de trabalho, e, portanto, acumulavam o trabalho doméstico e o trabalho profissional (FRIEDMAN, 2000). GREENHAUS *et al.* (2003), identificam três componentes no equilíbrio trabalho-família (ETF): equilíbrio de tempo, de envolvimento psicológico no trabalho e na família, e de satisfação no trabalho e na família; embasando seu conceito em que o equilíbrio trabalho-família (ETF) é o “ponto em que um indivíduo está igualmente envolvido e igualmente satisfeito com o seu papel no trabalho e seu papel na família” (GREENHAUS; COLLINS; SHAW, 2003, p.513).

Diferentemente do conflito trabalho-família (CTF), o equilíbrio trabalho-família (ETF) não aceita conflito, já que o equilíbrio ocorre quando há uma “falta de conflito ou interface entre os papéis no trabalho e na família” (FRONE, 2003, p. 145). Esta visão de falta de conflito também é compartilhada por Clark (2000) que vê o equilíbrio trabalho-família (ETF) como a “satisfação e bom funcionamento no trabalho e em casa, com um mínimo de conflito entre papéis” (CLARK, 2000, p. 751). Já para Friedman e Greenhaus (2000), “equilíbrio é um disparate”, já que é uma metáfora falaciosa que assume que as pessoas têm que negociar entre o trabalho e o resto da vida: casa (ou vida familiar); comunidade (amigos e grupo social) e o eu (mente, corpo e espírito). Em vez disso, um propósito mais gratificante que o equilíbrio trabalho-família (ETF) é o enriquecimento entre o trabalho e o resto da vida.

Enriquecimento trabalho-família (EnTF), portanto, não está relacionado a troca mas a sinergias, quando um indivíduo se beneficia ao combinar diferentes aspectos da vida, quando

trabalho e família, cada um oferece, separadamente, recursos físicos, sociais, financeiros ou materiais, que podem ajudá-lo a ter melhor desempenho em outros domínios da vida (BARNETT; HYDE, 2001; FRIEDMAN; JEFFREY H. GREENHAUS, 2000).

Portanto, enriquecimento trabalho-família (EnTF) é o “ponto em que vivências em um papel podem melhorar a qualidade da vida em outro papel” (GREENHAUS; POWELL, 2006, p.72). Exemplos de enriquecimento trabalho-família (EnTF) mostram que indivíduos creem que sua vida familiar os ensinou a melhor interagir com colegas de trabalho ou a executar múltiplas tarefas no trabalho; ou um treinamento no trabalho, sobre resolução de conflito, pode ser aplicado para situações domésticas (KIRCHMEYER, 1992; RUDERMAN *et al.*, 2002).

De acordo com a abordagem de facilitação da interface trabalho-família (ITF), o envolvimento em um papel se espalhará para outro (GREENHAUS; POWELL, 2006); (ROTHBARD, 2001). Tal pensamento está alinhado com a psicologia positiva (SELIGMAN M.E.P. *et al.*, 2005; SHELDON; KING, 2001). Entretanto, as teorias de esgotamento sobre o efeito de múltiplas funções sugerem que há uma quantidade limitada de energia que as pessoas possuem (EDWARDS; ROTHBARD, 2000; GREENHAUS; BEUTELL, 1985). Assim sendo, o engajamento em alguns papéis pode custar o engajamento em outros papéis (ROTHBARD, 2001).

Greenhaus e Powell (2006) colocam que há três maneiras pelas quais a participação em múltiplos papéis pode produzir resultados positivos para os indivíduos: (1) experiências profissionais e familiares podem ter efeitos benéficos no bem-estar físico e psicológico, (2) a participação nos papéis profissionais e familiares pode proteger os indivíduos da angústia em um dos papéis e, (3) as experiências em uma função podem produzir experiências e resultados positivos na outra função. Esse último mecanismo difere dos dois anteriores porque representa uma transferência de experiências positivas de um papel para outro, e, segundo os autores, é o que melhor captura o conceito de enriquecimento trabalho-família (EnTF). Segundo os autores, este “ocorre quando as experiências de trabalho melhoram a qualidade da vida familiar, e o enriquecimento família-trabalho ocorre quando as experiências familiares melhoram a qualidade da vida profissional” (GREENHAUS; POWELL, 2006, p. 74).

### **3 EXPATRIAÇÃO E INTERFACE TRABALHO-FAMÍLIA (ITF)**

Com a expansão dos negócios entre países, a expatriação de profissionais tornou-se uma prática cada vez mais frequente nas empresas, que usam tal recurso por diversos motivos, que variam de acordo com sua estratégia e política organizacional. As empresas se beneficiam das expatriações para atingir seus mais variados objetivos, sejam eles a internacionalização de sua gestão, a transferência de cultura da matriz para as subsidiárias, a troca de conhecimento entre a matriz e suas unidades no exterior, a formação de novos líderes, o aumento do controle das unidades dispersas geograficamente ou para que a diversidade dos seus funcionários represente seus mercados globais (FREITAS, 2010).

A despeito da complexidade do processo de expatriação, é unanimidade nos estudos de ajustamento cultural de expatriados a importância da interface trabalho-família (ITF), para alcançar os objetivos das políticas organizacionais (PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005; HOMEM; DELLAGNELO, 2006; SIMONELLI; ARAUJO, 2016). Esta interface trabalho-família (ITF) e suas três dimensões (conflito trabalho-família (CTF), equilíbrio trabalho-família (ETF) e enriquecimento trabalho-família (EnTF) estão associadas a situações vivenciadas por expatriados em suas designações internacionais, que podem constituir ao mesmo tempo uma oportunidade para seu crescimento e aprendizado, como podem agravar a adversidade e a animosidade nas suas relações pessoais. Portanto, as pressões associadas às designações

internacionais, que deixam as famílias vulneráveis a conflitos internos, (KUPKA; EVERETT; CATHRO, 2008) não podem ser ignoradas na expatriação.

Considerando que o impacto psicológico entre expatriados pode ser prejudicial às organizações, aos próprios expatriados e às suas famílias, e causar rotatividade nas designações internacionais, compreender seus antecedentes é “valioso para o gerenciamento internacional de Recursos Humanos, a fim de assegurar ações contrárias” (ANDRESEN *et al.*, 2018, p. 315). Expatriações internacionais removem os empregados de sua rotina habitual, seus colegas, amigos e a segurança de casa (CERDIN; PARGNEUX, 2010; ZHU *et al.*, 2015). Com frequência, os expatriados sofrem demandas excessivas de trabalho e pessoais e reportam maiores níveis de conflito trabalho-família (CTF), isolamento (TAKEUCHI; YUN; TESLUK, 2002) e aumento de suas responsabilidades (SHAFFER; HARRISON, 2001).

O parceiro/a e a família são cruciais para o suporte aos expatriados, ajudando-os a lidar com as demandas de trabalho e estresse (KRAIMER; WAYNE; JAWORSKI, 2001) e para atingirem o ETF (SHORTLAND, S.; CUMMINS, 2007). Pesquisas têm evidenciado que propostas de expatriação sem a família reduzem significativamente a oferta de candidatos, aumenta o choque cultural dos expatriados e dificulta a sua adaptação e seu grau de sucesso na designação internacional (PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005).

Vários pesquisadores têm chamado atenção pra um lado positivo da interface trabalho-família (ITF) (BARNETT; HYDE, 2001; FRONE, 2003; MCMILLAN *et al.*, 2011). Quando há efeitos positivos na vida profissional e familiar, vivencia-se um enriquecimento trabalho-família (EnTF) (CALIGIURI; LAZAROVA, 2005) no qual muitas vezes os expatriados experimentam um melhor salário e estilo de vida, desenvolvem habilidades através do seu trabalho internacional e sentem os benefícios de ser um expatriado, não apenas para eles próprios mas para suas famílias também (GREENHAUS; POWELL, 2006). Para maximizar as experiências de enriquecimento trabalho-família (EnTF), as organizações têm reconhecido a importância da adaptação de toda a família, e não apenas do expatriado e/ou de seu cônjuge como recurso fundamental para o sucesso de uma designação internacional de expatriados (SHAFFER; HARRISON, 2001; KRAIMER; WAYNE; JAWORSKI, 2001).

As pesquisas de Pinheiro, Esteves e Suleman (2015) e de Dowling e Welch (2005) reforçam a importância da escolha de um critério de seleção adequado de expatriados e sua relação com a adaptação cultural e o desempenho. Para que isso seja possível, as empresas precisam integrar a estratégia ao processo de seleção de expatriados (BLACK; MORRISON; GREGERSEN, 1999) e levar em consideração na seleção, não apenas habilidades técnicas (requisitos do cargo, idioma), gerenciais (comunicação, liderança, negociação) e comportamentais (sociabilidade, inteligência emocional, flexibilidade, resiliência), mas também os requisitos familiares (DOWLING; WELCH, 2005) já que selecionar um expatriado para uma designação internacional, exige o envolvimento de todos os indivíduos que o acompanham.

No entanto, autores como Manzon, Jaeger e Kato (2010) e Calderón, Guedes e Carvalho (2016) têm enfatizado que ainda há uma simplificação no processo de seleção de expatriados, com foco no critério técnico. A importância de selecionar e treinar os membros da família do expatriado nos novos papéis que vão desempenhar, esclarecendo suas responsabilidades, é fundamental para o sucesso da expatriação (KUPKA; EVERETT; CATHRO, 2008). Mesmo que a seleção e o treinamento pré-expatriação tenham sido muito cuidadosos e intensivos, somente após a chegada do expatriado e sua família no novo local de trabalho é que se inicia o processo de gestão da interface trabalho-família (ITF) (VANCE, C. M.; PAIK, Y.; WHITE, 2006).

Pesquisadores têm enfatizado cuidados especiais na adaptação do cônjuge acompanhante, na maioria das vezes esposas, que em geral não recebem o suporte necessário das políticas organizacionais (KONOPASKE; ROBIE; IVANCEVICH, 2005; KUPKA; EVERETT; CATHRO, 2008; CALIGIURI *et al.*, 2001) já que “muitas empresas globais simplificam o compromisso com o seu profissional e, não raro, negligenciam o fato de que ele tem uma família que foi fortemente afetada pela decisão de expatriar, o que as torna, em parte, responsáveis” (FREITAS, 2006, p. 49).

Vários autores têm identificado um crescente número de expatriadas mulheres com cônjuges masculinos como acompanhantes, trazendo novos desafios ao processo de ajuste familiar (COLE, 2012; GUPTA; BANERJEE; GAUR, 2012). Esta nova realidade que se impõe justifica investimentos em programas de adaptação familiar, não apenas devido a influência já mencionada do papel do cônjuge no sucesso de uma expatriação, mas também embasado em resultados de pesquisas que demonstram que expatriados acompanhados têm muito mais chances de se adaptar do que os que partem sozinhos. Tanure, Pucik e Evans (2007) e Sousa *et al.* (2017) relacionam o papel da família com o conforto e controle emocional do expatriado, e destacam que quando o expatriado não está acompanhado da sua família, o sentimento de saudade e o desequilíbrio psicossocial podem dificultar a adaptação.

Uma questão em evolução que faz com que esta situação da adaptação do expatriado e da família no exterior fique ainda mais complexa é o número crescente de casais com dupla carreira (SHORTLAND, 2020; PUCHMÜLLER; FISCHLMAYR, 2017). Se por um lado, estes casais estabelecem uniões mais igualitárias nas quais os cônjuges participam mais conjuntamente das decisões da família e dividem responsabilidades, ainda se observa que mesmo que mulher se desenvolva profissionalmente, a estrutura do poder doméstico ainda apresenta traços tradicionais de um modelo patriarcal (ABELE; VOLMER, 2011; POESCHL, 2010).

Por fim, é importante mencionar que práticas amigáveis à família, definidas como “um conjunto de programas formais desenvolvidos pela organização, que visa auxiliar os colaboradores a fazer o equilíbrio entre a demanda de vida pessoal e a demanda de trabalho” (LEE; HONG, 2011, p. 870) têm sido implementadas para minimizar o conflito trabalho-família (CTF) dentro das organizações (BARHAM; VANALLI, 2012; FIKSENBAUM, 2014; ALLEN, 2001) e envolvem políticas de acordos de trabalho flexíveis que geram condições para desenvolver a conciliação entre o trabalho e a família, tais como subsídio para creche, licença remunerada para assistência à família, tele trabalho e horários alternativos de trabalho, suporte ao cuidado dos dependentes e algumas vezes recompensas monetárias, prêmios e subsídios (TEIXEIRA; NASCIMENTO, 2011).

#### **4 EXPATRIAÇÃO E INTERFACE TRABALHO-FAMÍLIA (ITF) DURANTE A PANDEMIA COVID-19**

A pandemia COVID-19 impôs medidas de distanciamento social para combater a propagação do vírus, como trabalhar em casa, fechar escolas e creches, e trouxe um enorme peso para as famílias. O exato impacto da pandemia no bem-estar familiar ainda é desconhecido, mas de acordo com Prime, Wade e Browne (2020), houve uma mudança dramática nas rotinas da vida familiar durante a pandemia de COVID-19 em uma magnitude provavelmente não vista desde a Segunda Guerra Mundial. Quando as políticas de equilíbrio trabalho-vida são discutidas nos locais de trabalho, mesmo em famílias de dupla carreira, os empregadores falam sobre o acesso das mulheres a acordos de trabalho flexíveis a fim de acomodar as necessidades de cuidados infantis, revelando a dimensão de sexo neste conceito (SØRENSEN, 2017; UTOFT, 2020).

O confinamento causado pelo vírus COVID-19 apresentou novas características à situação de pandemia patriarcal e começou a mudar o modelo mental em uma direção em que mulheres e homens passaram a realizar as mesmas tarefas, e o trabalho doméstico ser menos associado ao sexo (FEATHERSTONE, 2020). Del Boca *et al.*, (2020) pesquisaram uma amostra representativa de mulheres italianas, para analisar o efeito do COVID-19 sobre as formas de trabalho e o tempo dedicado ao cuidado das crianças, e destacaram as vantagens de trabalhar em casa, o que pode gerar uma melhor divisão do trabalho familiar entre o casal, e a importância de os casais aproveitarem a oportunidade da crise para dividir o trabalho de cuidar dos filhos, de forma mais igualitária.

Em uma pesquisa com 2.772 famílias australianas, Craig e Churchill (2020) mostraram que antes do COVID-19, as mães tinham em média 3,41 horas diárias no cuidado ativo dos filhos, em comparação com 2,21 horas diárias para os pais. Esta diferença diminuiu para 40 por cento durante o COVID-19 porque as horas dos pais aumentaram 64 por cento (para 3,64 horas por dia), enquanto as mães aumentaram 50 por cento (para 5,13 horas por dia). As descobertas confirmaram que as restrições impostas durante a pandemia COVID-19 estavam associadas a aumentos no tempo dos pais com os filhos, o que, de certa forma, beneficia a interface trabalho-família. Em uma pesquisa para medir as percepções dos pais que trabalham, sobre a ajuda de seus cônjuges e seus empregadores, e como eles estavam equilibrando o trabalho com a família em casa, em Cingapura, concluíram que o confinamento pode ser prejudicial para os pais e a harmonia conjugal, principalmente para aqueles com relação fraca na interface vida profissional e pessoal, e baixo apoio social (CHUNG *et al.*, 2020b).

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa descritivo-analítica, com abordagem qualitativa foi selecionada para entender o fenômeno em sua complexidade. Como as percepções que são reconhecidas por impactar as experiências dos expatriados na interface trabalho-família (ITF) parece ser singular, exigindo uma análise mais profunda, a abordagem qualitativa pareceu ser mais apropriada (DE MIRANDA KUBO, E. K.; BRAGA, 2013).

A pesquisa envolveu entrevistas semiestruturadas, com doze executivos expatriados de nível superior, ocupando cargos gerenciais em empresas multinacionais de diferentes setores da economia, usando o roteiro da entrevista apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Roteiro da entrevista

Pergunta	Objetivo da Questão
(a) Quais são os principais desafios dos expatriados para equilibrar sua vida familiar e profissional?	Entender os desafios dos expatriados antes da quarentena.
(b) Você vivenciou um conflito trabalho-família (CTF) desde que começou a quarentena do COVID-19? Caso afirmativo: Como?	CTF – percepção dos expatriados sobre o conflito trabalho-família durante a quarentena.
(c) Você acha que sua vida familiar impactou positivamente o equilíbrio trabalho-família (ETF) durante a quarentena do COVID-19? Caso afirmativo: Como?	ETF – percepção dos expatriados sobre o equilíbrio trabalho-família durante a quarentena.



Desafios da expatriação e o enriquecimento da interface trabalho-família em expatriados, durante a pandemia COVID-19

(d) Você acha que sua vida familiar impactou positivamente e enriqueceu seu trabalho durante a quarentena do COVID-19? Caso afirmativo: Como?	EnTF – percepção dos expatriados sobre como a família impactou positivamente o trabalho durante a quarentena.
(e) Você acha que seu trabalho impactou positivamente e enriqueceu sua vida familiar durante a quarentena do COVID-19? Caso afirmativo: Como?	EnTF – percepção dos expatriados sobre como o trabalho impactou positivamente a família durante a quarentena.
(f) Você acha que a pandemia do COVID-19 vai promover alterações na expatriação?	Percepção dos expatriados para potenciais mudanças na expatriação, depois da quarentena COVID-19.

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

As entrevistas foram realizadas por telefone e o critério da seleção dos participantes foi de conveniência e acessibilidade, e buscou-se um equilíbrio dos participantes em relação ao sexo. Foram utilizados contatos pessoais para acessar todos os respondentes: gerentes expatriados em designações internacionais de longo prazo (mais de 18 meses) no momento da entrevista. Todos os participantes eram casados e tinham um parceiro ou família, enquanto trabalhavam no exterior. O Quadro 2 resume a informação demográfica dos participantes.

Quadro 2 – Informação demográfica dos participantes

Nº entrevistado	Sexo	Idade	Cargo na Empresa	País da expatriação + expatriações anteriores
1	F	56	Gerente de Tecnologia	<b>Brasil</b>
2	F	43	Diretor de HR	<b>França</b>
3	F	41	Gerente de Remuneração Global	<b>Inglaterra, Cingapura e Holanda</b>
4	F	34	Gerente Comercial	<b>Inglaterra, Escócia, Tunísia e Austrália</b>
5	F	40	Psicólogo	<b>Estados Unidos</b>
6	F	46	Gerente de Desenvolvimento	<b>Kuwait, Inglaterra</b>
7	M	32	Gerente de Negócios	<b>Argentina</b>
8	M	54	Gerente de Conformidade	<b>Inglaterra, Estados Unidos</b>
9	M	49	Gerente de Novos Negócios	<b>Holanda, Cingapura e Holanda</b>
10	M	42	Cientista de Dados	<b>Estados Unidos</b>
11	M	36	Gerente de Projetos	<b>Estados Unidos, Alemanha</b>
12	M	36	Gerente de Novos Negócios	<b>Inglaterra</b>

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

As entrevistas que, em média, duraram 50 a 70 minutos, foram realizadas em dois momentos diferentes: em janeiro 2020, antes do COVID-19, foi apresentada a questão (a) do roteiro, demonstrada no Quadro 1, e as demais questões em julho 2020, quando os expatriados estavam vivenciando, pelo menos, quatro meses de quarentena.

Foi usada análise de conteúdo para extrair as percepções dos expatriados, e a técnica utilizada foi análise categorial temática (BARDIN, 2009). Para tal, os textos transcritos de todas as entrevistas foram separados em temas, formados por enunciados ou trechos dos textos transcritos que continham significações a serem isoladas (BARDIN, 2009) e a seguir, formaram-se categorias, com critério semântico. Assim, os temas que remetiam ao mesmo conceito se uniram na mesma categoria. As questões que compõem o roteiro da entrevista foram desdobradas segundo as seguintes categorias: (1) desafios dos expatriados para equilibrar sua vida familiar e profissional, (2) impacto do sexo na interface trabalho-família, (3) percepção sobre o conflito trabalho-família (4) percepção do impacto positivo do trabalho na família (5) percepção do impacto positivo da família no trabalho e (6) Percepção sobre potenciais mudanças em futuras expatriações.

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS SEGUNDO AS CATEGORIAS

### Categoria 1: **Desafios** dos expatriados para equilibrar sua vida familiar e profissional

Os entrevistados reconheceram que suas expatriações impõem diversos desafios na interface trabalho-família (ITF). Mas, percebe-se uma diferença significativa de como esta interface trabalho-família (ITF) foi vivenciada antes e durante a pandemia do COVID-19. O expatriado, antes da pandemia, sentia ao mesmo tempo uma forte pressão de trabalho, onde se cobra “o custo que ele tem [...] então a pressão dele ser brilhante, extrapolar todas expectativas, ser o salvador da pátria, cara impecável, incrível, que vai ser o próximo CEO do mundo todo”, conforme coloca o entrevistado 2; e uma cobrança no ambiente familiar “tentando ajudar a família na adaptação, e coisas pequenas do dia a dia viram um pesadelo”, conforme coloca o entrevistado 10.

Nas entrevistas realizadas antes da pandemia do COVID-19, foram enfatizadas questões amplamente discutidas na teoria organizacional de interface trabalho-família (ITF) de expatriados: excesso de carga de trabalho, dificuldades profissionais e familiares na expatriação e impacto do sexo na divisão de responsabilidades, (SHORTLAND; CUMMINS, 2007; SHAFFER *et al.*, 2012).

As longas horas de trabalho, conforme dito pelo entrevistado 3, “você deve trabalhar 200 horas porque a gente paga pra você uma fortuna...” e a falta de tempo para a família dos expatriados reforçado no depoimento do entrevistado 8, “quando você é expatriado, toda vez que você muda, tem muitas coisas para fazer: coisas administrativas, mudança da casa [...]” são as principais questões deste conflito trabalho-família (CTF) durante as designações internacionais, reforçando as pesquisas sobre o tema de autores como (ZWIELEWSKI; TOLFO, 2016).

Durante a pandemia o desafio do excesso de carga de trabalho foi suavizado pela flexibilidade de desempenhar tarefas domésticas/familiares e profissionais ao longo do dia, segundo as demandas. Isto pode ser evidenciado no depoimento do entrevistado 6: “A quarentena me trouxe uma perspectiva de flexibilidade no trabalho que eu nunca tive antes, e eu gosto muito. Acho que estou mais feliz porque posso entregar o trabalho no meu próprio tempo. Se decido passar a noite trabalhando, o problema é meu, contanto que eu esteja

entregando. Não deveria ser um problema pra ninguém se eu decido me dedicar às minhas filhas durante o dia, quando elas realmente precisarem, e trabalhar em outro horário”.

### Categoria 2: Impacto do **sexo** na interface trabalho-família

O impacto do sexo do expatriado na interface trabalho-família (ITF) foi muito enfatizado pelos entrevistados quando eles descreviam a vida na expatriação. Os participantes relataram que as mulheres expatriadas, em geral, têm mais conflito trabalho-família (CTF) que os homens já que são pressionadas em articular as exigências profissionais, com os papéis tradicionais a ela impostos, de cuidar da casa e dos filhos, conforme relatam os depoimentos dos entrevistados 7 e 3: “a sociedade latina é muito focada em que a mulher tem de cuidar dos filhos. Então se ela sai de uma cultura assim, ela tem o desafio de cuidar do trabalho, de progredir na carreira e ainda de cuidar dos filhos”, “acho que a mulher vem acostumada a fazer várias coisas. Ela está no trabalho, mas ela pensa no que vai fazer no jantar e onde estão as crianças”.

Os comportamentos esperados da mulher numa sociedade tradicional muitas vezes fazem com que ela se sinta culpada quando suas aspirações profissionais, “roubam” o tempo que deveria ser dedicado aos cuidados da casa e dos filhos (VIEIRA; GARCIA; MACIEL, 2020). Esta realidade está alinhada à cultura tradicional brasileira e é amplamente discutida na literatura (MEDEIROS; BORGES; MIRANDA, 2010). Os homens por outro lado, focam mais na sua vida profissional (FISCHLMAYR; KOLLINGER, 2010) conforme é mencionado pelos entrevistados 12 e 9: “A mulher sempre coloca a vida pessoal à frente do trabalho. O homem tem o lado profissional mais a florado”; “As mulheres são mais ligadas na família. Elas falam mais sobre suas famílias e provavelmente comprometem mais o seu trabalho para poder cuidar de sua família.”

Contradizendo as pesquisas feitas com outras categorias profissionais (INSFRAN; MUNIZ, 2020), para os expatriados entrevistados a pandemia diminuiu o impacto do sexo na interface trabalho-família (ITF), e trouxe uma dinâmica positiva ao funcionamento familiar, já identificada em estudos de famílias em situações extremas (WALSH, 2005; HENRY; SHEFFIELD MORRIS; HARRIST, 2015), onde se evidencia a capacidade dos membros da família apoiarem uns aos outros, sua flexibilidade em exercer papéis segundo as necessidades impostas pela situação e a comunicação das emoções e sentimentos com clareza favorecendo a coesão e empatia.

A pandemia COVID-19 fez com que as figuras parentais dos expatriados redefiniram sua rotina familiar, o que implicou o estabelecimento de novos acordos sobre a divisão de cuidados dos filhos e de tarefas domésticas conforme identificado nas pesquisas de (PRIME; WADE; BROWNE, 2020; FEATHERSTONE, 2020; CHUNG *et al.*, 2020a). O trecho do depoimento do entrevistado 6 ilustra estes pontos: “Tudo ficou mais compartilhado. Por exemplo, tínhamos que agendar uma hora para ir ao supermercado, e que só acontecia uma vez por semana. Se perdêssemos essa data ficaríamos sem comida por mais uma semana. Então rapidamente aprendemos que se eu não pudesse ir, alguém na casa teria que fazê-lo. Então, compartilhar virou ‘a’ palavra”.

### Categoria 3: Percepção do **conflito trabalho-família**

As entrevistas dos expatriados confirmaram que o conflito trabalho-família (CTF) normalmente impacta no comportamento dos expatriados, e no apoio ao parceiro/a e à família, no estresse e na repatriação antecipada (KRAIMER; WAYNE; JAWORSKI, 2001;

SHAFFER *et al.*, 2012). Os depoimentos dos entrevistados 12 e 3 ilustram estes pontos: “as mulheres que eu conheço voltaram por questões familiares que afetaram o emocional. De homens, foi porque as famílias não se adaptaram”, “todos os casos que eu conheço têm a ver com a família não se adaptando ao local do trabalho. E o motivo número 1 é a esposa que não conseguiu se adaptar, os filhos não estão felizes[...] Já vi isso acontecer várias vezes”.

Durante a quarentena devido ao COVID-19, houve conflito trabalho-família (CTF) nos dois sentidos: a vida familiar interferindo na vida profissional (KEMPEN *et al.*, 2015), e pressões do trabalho impactando o domínio familiar (GREENHAUS, JEFFREY H.; BEUTELL, 1985). Os desafios do conflito trabalho-família reforçaram as pesquisas sobre a importância da flexibilidade e da resiliência para lidar com a divisão de espaço e tempo de trabalho e não-trabalho (CHEN; BONANNO, 2020). Esta falta de limites de tempo, permitindo que a vida familiar interfira na vida profissional, é ilustrada em vários depoimentos, conforme transcritos a seguir: “agora não há mais limites entre tempo de trabalho e tempo para ficar com a família. E isso é o maior desafio. Não há mais diferença entre dias de semana e fins de semana. É tudo parecido. As atividades não são diferentes e não há planos de programas, então fica tudo parecido” (entrevistado 6). “As coisas se potencializaram. Como mãe de quatro, tenho muito mais interrupções no trabalho: um chama, o outro tem dúvidas com o dever de casa, o outro tem problemas com o computador.... então a demanda da família ficou muito maior”, (entrevistado 3) “para nós, com duas filhas, não é uma situação de conflito. Eu tinha tempo e podia facilmente dedicar esse tempo para o trabalho. No entanto, o que acho que fica confuso é que o tempo para o trabalho se mistura com o tempo pessoal. Então, não há mais barreiras entre o tempo de trabalhar e o tempo de estar com a família. Este é o grande desafio!” (entrevistado 6).

As pressões do trabalho impactando o domínio familiar muitas vezes estão relacionadas ao desafio na gestão dos espaços físicos, conforme ilustra o depoimento do entrevistado 9: “meu escritório fica ao lado da sala de TV, então, algumas vezes, minha filha menor entra e quer falar comigo e brincar, quando estou trabalhando”.

#### Categoria 4: Percepção do **impacto positivo do trabalho na família**

Mas, de maneira diferente do que foi dito antes da pandemia COVID-19, durante a quarentena, em resposta à questão (e) Você acha que seu trabalho impactou positivamente e enriqueceu sua vida familiar durante a quarentena do COVID-19?, os expatriados enfatizaram que o papel de suas famílias impactou positivamente a interface trabalho-família (ITF), levando ao enriquecimento trabalho-família (EnTF) conforme apresentado nos estudos de Frone (2003) e Clark (2000), e demonstrado nos depoimentos dos entrevistados 9 e 11: “o fato de eu estar em casa o dia todo me deu a oportunidade de ver como meus filhos se comportam durante as aulas, como reagem quando estão desocupados, ou quando eu estou em reuniões e não podem contar comigo”, “me sinto tão ocupado agora quanto antes, mas, agora, aproveito melhor o meu tempo”.

Os depoimentos dos entrevistado 9 e 6, também ilustram como o trabalho influenciou as trocas familiares dos expatriados: “como as crianças têm que estudar em casa, acho que me verem trabalhando os ajudou a entender que têm que se dedicar também, e que não é impossível trabalhar e estudar em casa”, “eu tinha que me preparar para uma conferência, com uma plateia grande e de diferentes níveis de conhecimento, e quando fiz a apresentação chamei minhas filhas para dar opinião... Consegui me comunicar com a plateia, apesar do assunto ser bem técnico. No trabalho, nunca tinha dividido minhas apresentações com minhas filhas”.

### Categoria 5: Percepção do **impacto positivo da família no trabalho**

Quando questionados se sua vida familiar impactou positivamente a vida profissional e vice-versa durante a quarentena do COVID-19; as respostas confirmaram estudos sobre enriquecimento trabalho família (ETF), quando o trabalho e a família se beneficiaram um do outro em ambos os sentidos (FRIEDMAN, 2014) e confirmaram as pesquisas que demonstram que, em momentos de estresse e ansiedade, as pessoas tendem a encontrar conforto no que lhes é familiar: pessoas, lugares e até alimentos (CALIGIURI *et al.*, 2020). Os entrevistados demonstraram encontrar conforto em casa, e se conscientizaram que a vida familiar apoiou seu trabalho durante a pandemia e que este ambiente familiar precisa ser produtivo e, ao mesmo tempo, acolhedor.

Os depoimentos dos entrevistados 1 e 9 reforçam o impacto positivo da família no trabalho: “agora, me sinto mais conectado com minha família e mais disposto também, então isso tem impactado na qualidade do meu trabalho, e me sinto mais produtivo”, “isso é muito bom e realmente aconteceu! Eu sempre tento ir almoçar com minha família. Sempre adorei o almoço e é importante para eu ter uma pausa. E às vezes vou brincar um pouco com meus filhos. Então é bom ter a disciplina da pausa no café ou almoço com os filhos. A hora das refeições é a melhor!”

Os respondentes afirmaram também, que seus familiares, durante a quarentena, os ensinaram a melhor interagir com seus colegas de trabalho, e a refletir sobre a introdução de novos comportamentos no seu cotidiano, confirmando os estudos de enriquecimento trabalho-família (EnTF) de Kirchmeyer, 1992 e Ruderman *et al.*, 2002: “por eu ter filhos, sempre tive respeito pelos meus colegas de trabalho com crianças. A maior mudança que aconteceu durante a quarentena é que agora eu vejo colegas de trabalho entendendo melhor a minha situação e a de outros colegas com filhos” (entrevistado 6), “acho que a experiência durante a pandemia nos fez pensar sobre como se pode ter uma rotina diferente de trabalho” (entrevistado 5).

### Categoria 6: Percepção de potenciais mudanças em **futuras expatriações**

Há um denominador comum nas respostas dos expatriados ao falar de suas percepções sobre como a pandemia do COVID-19 pode promover mudanças na expatriação. Três temas foram abordados nas entrevistas:

(a) o trabalho e a família podem ser considerados como um domínio integrador e não concorrente, introduzindo mudanças na estratégia organizacional em geral, e em áreas importantes de Recursos Humanos como planejamento de carreira, em particular: “espero que o COVID tenha ajudado as pessoas a não pensar em suas carreiras de forma tão dicotômica, já que vimos ser possível nos beneficiar do home office e dos trabalhos remotos”. (entrevistado 2). “As pessoas vão balancear melhor e dar mais valor à sua qualidade de vida [...] vão perceber que podem desempenhar profissionalmente sem prejudicar sua qualidade de vida” (entrevistado 4).

O sucesso dos expatriados no cenário do COVID 19 é proporcional ao desenvolvimento de novos valores corporativos, com a redefinição da visão e missão da organização no contexto de pós-pandemia. Neste sentido, os gerentes de Recursos Humanos podem redefinir suas visões no contexto de pós-pandemia, considerando o bem-estar dos empregados. Assim, as recomendações feitas por Carnevale e Hatak (2020), de adaptação ao novo ambiente de trabalho, devem ser aplicadas aos expatriados.

(b) houve resiliência por parte dos expatriados e de seus colegas diante da necessidade de novos comportamentos: “minha empresa não estava preparada para o trabalho remoto. Rapidamente, a equipe de TI fez um plano e em um mês todos os principais empregados tinham acesso a computadores em casa. Eles realmente viraram a chave rápido” (entrevistado 6).

Para se beneficiar desta mudança o RH deve ajudar os expatriados a trabalharem de casa de uma forma saudável, apoiando hábitos como: trabalhar dentro do horário normal, ter pausas frequentes, e comunicar claramente as expectativas do trabalho, para manter as responsabilidades da família do expatriado. O apoio vai variar de acordo com as questões de trabalho e vida pessoal de cada um, mas o suporte da empresa é fundamental.

(c) há uma expectativa de que este novo modelo mental introduza mudanças para a expatriação atual, reforçando o trabalho em casa: “eu realmente espero que possamos manter a flexibilidade do trabalho. O trabalho pode ser feito perfeitamente de casa. Uma vez que você já tenha a relação interpessoal criada, em uma fase inicial, há um equilíbrio precioso entre o que se pode fazer pessoalmente e remotamente. Espero que esse aprendizado seja transferido para nossas vidas profissionais e nossas empresas, e que reconheçam que é uma solução ganha-ganha, reduzindo custos em escritórios, quando é possível flexibilizar o trabalho” (entrevistado 3). “Não acho que voltaremos aos 5 dias no escritório e isso será maravilhoso! As coisas vão funcionar para a família e para mim. Acho que isso vai ser um grande passo à frente. O melhor para mim é a redução do tempo no trânsito. Acho que vai ter muita gente feliz não indo para o escritório 5 dias na semana!” (entrevistado 9).

Os expatriados ousaram estimar, ainda, uma mudança qualitativa e quantitativa nas futuras expatriações, com uma possível diminuição do número de designações internacionais, de longo prazo, devido ao uso maior da tecnologia e redução de viagens a negócio: “acho que as empresas irão reavaliar a necessidade de expatriações, ficarão mais conscientes dos custos e vão realmente pensar se o trabalho não pode ser feito remotamente. A tecnologia está resolvendo muitos desafios durante o COVID e tenho certeza de que as viagens de negócio se reduzirão, até por segurança. Muito trabalho será remoto” (entrevistado 12). “Talvez não valha a pena pagar 3 vezes mais por expatriações. Estamos em tempos desafiadores, de reavaliação de custos e da necessidade de enviar empregados ao exterior. É enriquecedor? Sim; se transfere conhecimento? Sim, mas quando falamos da entrega do trabalho, é possível entregar, independentemente de onde estejamos. Há uma linha tênue aí, mas, com certeza, o que virá nos próximos anos é uma redução significativa de expatriados, não só porque podemos entregar remotamente, mas também porque é um modelo muito caro” (entrevistado 2).

## **7 MUDANÇAS NAS PERCEPÇÕES DOS EXPATRIADOS SOBRE A INTERFACE TRABALHO-FAMÍLIA (ITF) ANTES E DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19**

A partir da análise da investigação de campo são apresentadas abaixo as percepções que os expatriados possuem sobre a interface trabalho-família, antes e durante a pandemia COVID-19 (Quadro 3).

Desafios da expatriação e o enriquecimento da interface trabalho-família em expatriados, durante a pandemia COVID-19

Quadro 3 – Mudanças nas percepções dos expatriados

<b>Categoria</b>	<b>Visão anterior (Antes do COVID-19)</b>	<b>Visão Atual (Durante o COVID-19)</b>
1. Desafios na ITF	Excesso de carga de trabalho. Forte pressão por presença e resultados para justificar o custo da expatriação.	A pressão por resultados não mudou, mas a forma de alcançá-los é diferente. O expatriado passou a ter mais autonomia e a se responsabilizar pela sua agenda doméstica e profissional, que passa a ser flexível e alinhada às suas necessidades.
2. Impacto do sexo na interface trabalho-família (ITF)	Mulheres expatriadas, em geral, têm mais CTF que os homens, já que são pressionadas a articular as exigências profissionais com os papéis tradicionais a ela impostos, de cuidar da casa e dos filhos. Os homens focam mais na sua vida profissional.	A pandemia diminuiu o impacto do sexo na ITF, e trouxe uma dinâmica positiva no funcionamento familiar. Evidenciou-se membros da família apoiando uns aos outros, flexíveis em exercer papéis segundo as necessidades impostas pela situação, e maior empatia. Figuras parentais redefiniram sua rotina familiar, novos acordos sobre a divisão de cuidados dos filhos e de tarefas domésticas.
3. Percepção do conflito trabalho-família (CFT)	CTF impacta no comportamento dos expatriados, e a falta do apoio do cônjuge e da família, podem causar falta de adaptação e repatriação antecipada. Questões familiares afetam o emocional dos expatriados, geram estresse e algumas vezes <i>burnout</i> .	Falta de limites de tempo, permitindo que a vida familiar interfira na vida profissional. Pressões do trabalho, relacionadas ao desafio na gestão dos espaços físicos, impactando o domínio familiar. Flexibilidade e resiliência para lidar com a divisão de espaço, e tempo de trabalho e não-trabalho.
4. Impacto positivo trabalho na família	A falta de oportunidades e tempo para usufruir com a família não viabiliza este impacto positivo e a troca de experiências.	O trabalho impactou positivamente as relações familiares. O fato de o expatriado estar em casa o dia todo favoreceu o convívio e a troca de experiências entre os familiares.
5. Impacto positivo família no trabalho	A falta de oportunidades e tempo para usufruir com a família não viabiliza este impacto positivo e a troca de experiências.	A família impactou positivamente o trabalho. Familiares ensinaram expatriados a melhor interagir com seus colegas de trabalho, e a refletir sobre a introdução de novos comportamentos no seu cotidiano, levando ao EnTF.
6. Futuras Expatriações	O trabalho e a família são considerados como um domínio concorrente. Existe um conflito entre papéis entre vida pessoal e vida profissional. A busca de resultados e bom desempenho muitas vezes precedem a busca de qualidade de vida.	O trabalho e a família podem ser considerados como um domínio integrador. Maior preocupação com a busca do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Mudanças qualitativas e quantitativas nas futuras expatriações, com uma possível diminuição do número de designações internacionais, e mais trabalho remoto.

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi identificar como a interface trabalho-família foi alterada para expatriados que desempenhavam suas funções no exterior, trabalhando em casa, durante a pandemia do COVID-19, e, se houve um aprendizado pessoal e/ou profissional que possa enriquecer futuras expatriações.

A análise das entrevistas enfatizou que a relação trabalho-família foi alterada durante a pandemia do COVID-19, enquanto os expatriados desempenhavam suas funções no exterior. Antes da pandemia do COVID-19 os respondentes eram desafiados por escolhas mais dicotômicas na sua gestão do tempo e os conflitos trabalho-família (CFT). Durante a quarentena do COVID-19, eles vivenciaram as três dimensões da interface trabalho-família (ITF), conflito trabalho-família (CTF), equilíbrio trabalho-família (ETF) e enriquecimento trabalho-família (EnTF), e usufruíram das vantagens deste último.

A pandemia do COVID-19 mostrou que o vírus não tem fronteiras, e que seu impacto no mundo do trabalho, abriu um novo caminho onde temos uma maior harmonia entre a vida profissional e a vida pessoal. Os expatriados tiveram que reinventar seu modelo mental, buscando formas de alcançar um resultado benéfico mútuo na interface trabalho-família (EnTF), criando sinergias que contribuíssem para os objetivos organizacionais.

Este enriquecimento trabalho-família (EnTF) está alinhado a pesquisas recentes como a realizada pela *FleishmanHillard*, com funcionários dos Estados Unidos e Reino Unido, onde concluíram: “as pessoas estão economizando dinheiro e ainda se sentem menos cansadas, mais saudáveis e conectadas com a família”. A pesquisa ainda apresentou que 56% dos entrevistados concordaram que havia um conflito na relação entre trabalho e vida pessoal antes da pandemia e que essa percepção era maior entre cargos de liderança, especialmente entre gestores sêniores e executivos (62%) (FLEISHMANHILLARD NEWS, 2020).

Os dados coletados também nos permitem inferir que este aprendizado decorrente das experiências vividas ao longo da pandemia do COVID-19 pode influenciar a dinâmica de trabalho de futuros expatriados. Os entrevistados reconheceram que esses novos comportamentos e práticas vivenciados durante a quarentena, podem, com o passar do tempo, ser internalizados e introduzirem um novo modelo de interface trabalho-família (IFT) nos expatriados, com menor ambiguidade de papéis e negociações de ganha-ganha. Eles também demonstraram aprovar essa nova forma de trabalho e acreditam que esta deverá ser uma demanda dos executivos às empresas, que poderão aproveitar esse aprendizado para as futuras expatriações.

Por outro lado, as empresas já estão se beneficiando desse aprendizado e se planejando para novos modelos, conforme ficou evidenciado em pesquisa recente da (PWC, 2020) onde 54% dos líderes seniores entrevistados reportaram planos para fazer do trabalho remoto uma opção permanente e garantir que as pessoas tenham os equipamentos e recursos necessários para serem produtivas e bem sucedidas em um ambiente de trabalho virtual, e 44% planejam a aceleração da automação e novos modelos de trabalho, quando voltarem aos escritórios. Muitas organizações estão vendo melhorias significativas em habilidades e comportamentos resultantes das novas formas de trabalho que emergiram durante a pandemia, tais como uma maior agilidade na tomada de decisão, maior resiliência e empatia (CALDEIRA PEDROSO, 2020). Portanto, é importante que as empresas invistam na internalização destes novos comportamentos e que introduzam na cultura organizacional formas integradas e sinérgicas de desempenho de papéis (SALANOVA, 2020).

Este estudo possui limitações a serem consideradas. Além do pequeno número de participantes entrevistados, esta amostra de expatriados foi selecionada por conveniência e



incluiu somente expatriados em designações internacionais de longo prazo (mais de 18 meses) e de nível gerencial. Novas pesquisas poderiam aprofundar o tema enriquecimento na interface trabalho-família, durante a pandemia COVID-19, com uma amostra maior onde fosse possível fazer uma segmentação de expatriados segundo nível hierárquico (incluindo por exemplo respondentes de nível profissional), e designações de curto e médio prazo.

Por fim, este trabalho abre caminhos para pesquisas futuras que ajudem a formatar modelos de expatriação que atendam às novas necessidades da interface trabalho-família (ITF) de expatriados e contribuam para a gestão da mobilidade global.

## REFERÊNCIAS

ABELE, A E.; VOLMER, J. Dual-career couples: Specific challenges for work-life integration. *In: Creating Balance?* Berlin, Heidelberg: Springer, 2011. p. 173–189. DOI: DOI:10.1007/978-3-642-16199-5\_10.

ALLEN, T. D. Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, [S. l.], v. 58, n. 3, p. 414–435, 2001. DOI: 10.1006/jvbe.2000.1774.

ANDREASON, A. Expatriate Adjustment of Spouses and Expatriate Managers: An Integrative Research Review. *International Journal of Management*, [S. l.], v. 25, n. 2, p. 382, 2008. DOI: 10.1108/eb047459.

ANDRESEN, M; GOLDMANN, P; VOLODINA, A. Do Overwhelmed Expatriates Intend to Leave? The Effects of Sensory Processing Sensitivity, Stress, and Social Capital on Expatriates' Turnover Intention. *European Management Review*, [S. l.], v. 15, n. 3, p. 315–328, 2018. DOI: 10.1111/emre.12120.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. rev. e atual. Lisboa: Edições, [S. l.], v. 70, n. 3, 2009.

BARHAM, D. E. J.; VANALLI, A. C. G. Trabalho e Família: Perspectivas Teóricas e Desafios Atuais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 47–59, 2012. DOI: submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/index. Disponível em: <http://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/index>. Acesso em: 10 jun. 2020.

BARNETT, R. C.; HYDE, J. S. Women, men, work, and family: An expansionist theory. *American psychologist*, **56(10)**, 781., [S. l.], 2001.

BHASKAR-SHRINIVAS, P.; HARRISON, D.; SHAFFER, M. A.; LUK, D. M. Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, [S. l.], v. 48, n. 2, p. 257–281, 2005. DOI: 10.5465/AMJ.2005.16928400.

BIEMANN, T.; ANDRESEN, M. Self-initiated foreign work experience versus expatriate assignment: A distinct group of international careerists. *Journal of Managerial Psychology*, [S. l.], v. 25, n. 4, p. 430–448, 2010. Disponível em: <https://fis.uni-bamberg.de/handle/uniba/44757>. Acesso em: 10 jun. 2020.

BLACK, J. S.; MORRISON, A. J.; GREGERSEN, H. B. **Global explorers: The next generation of leaders**. [s.l.] : psychology press, 1999.

BLACK, J. S.; STEPHENS, G. K. The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. **Journal of management**, [S. l.], v. 15, n. 4, p. 529–544, 1989. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920638901500403>.

BLACK, S.; GREGERSEN, H. B.; MENDENHALL, M. E. **Global assignments: Successfully expatriating and repatriating international managers**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

BROWN, R. J. Dominant stressors on expatriate couples during international assignments. **International Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 19, n. 6, p. 1018–1034, 2008. DOI: 10.1080/09585190802051303.

CALIGIURI, P.; DE CIERI, H.; MINBAEVA, D.; VERBEKE, A.; ZIMMERMANN, A. International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. **Journal of International Business Studies**, [S. l.], p. 1, 2020. DOI: 10.1057/s41267-020-00335-9.

CALIGIURI, P.; LAZAROVA, M. Work-life balance and the effective management of global assignees. **Work and family: An international research perspective**, [S. l.], p. 121–145, 2005.

CALIGIURI, P.; PHILLIPS, J.; LAZAROVA, M.; TARIQUE, I.; BURGI, P. The theory of met expectations applied to expatriate adjustment: the role of crosscultural training. **International Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 357–372, 2001. DOI: 10.1080/09585190010026185.

CARNEVALE, J. B.; HATAK, I. Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 116, n. May, p. 183–187, 2020. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.05.037.

CERDIN, J.-L.; PARGNEUX, M. L. Career Anchors: A Comparison Between Organization-Assigned and Self-Initiated Expatriates. **Thunderbird International Business Review**, [S. l.], v. 52, n. 4, p. 287–299, 2010. DOI: 10.1002/tie.

CHEN, S.; BONANNO, G. A. Psychological adjustment during the global outbreak of COVID-19: A resilience perspective. **Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 51-54, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/tra0000685>.

CHUNG, S. K. G.; CHAN, X. W.; Lanier, P; WONG, P. Associations Between Work-Family Balance, Parenting Stress, and Marital Conflicts During COVID-19 Pandemic in Singapore. [S. l.], p. 1–35, 2020. a. DOI: 10.31219/osf.io/nz9s8.

CHUNG, M. *et al.* CT imaging features of 2019 novel coronavirus (2019-nCoV). **Radiology**, [S. l.], v. 295, n. 1, p. 202–207, 2020. b.

CLARK, S. C. Work/family border theory: A new theory of work/family balance. **Human**

**Relations**, v. 53, n. 6, p. 747–770, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>.

COLE, N. D. Managing global talent: Solving the spousal adjustment problem. **International Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 22, n. 7, p. 1504–1530, 2011. DOI: 10.1080/09585192.2011.561963.

COLE, N. D. Expatriate accompanying partners: The males speak. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, [S. l.], v. 50, n. 3, p. 308–326, 2012. DOI: 10.1111/j.1744-7941.2012.00024.x.

COPELAND, A. P.; NORELL, S. K. Spousal adjustment on international assignments: The role of social support. **International Journal of Intercultural Relations**, [S. l.], v. 26, n. 3, p. 255–272, 2002. DOI: 10.1016/S0147-1767(02)00003-2.

CRAIG, L.; CHURCHILL, B. Dual-earner parent couples' work and care during COVID-19. **Gender, work, and organization**, [S. l.], 2020. DOI: 10.1111/gwao.12497.

DAVID MARINE. **The Origin and True Meaning of Home**. 2013. Disponível em: <https://blog.coldwellbanker.com/the-origin-and-true-meaning-of-home/>. Acesso em: 24 nov. 2020.

DAVIES, S.; KRAEH, A.; FROESE, F. J. Burden or support? The influence of partner nationality on expatriate cross-cultural FROESE, SAMadjustment. **Journal of Global Mobility**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 169–182, 2015. DOI: 10.1108/JGM-06-2014-0029.

DE MIRANDA KUBO, E. K.; BRAGA, B. M. Ajustamento Intercultural De Executivos Japoneses Expatriados no Brasil: Um Estudo Empírico. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 53, n. 3, p. 243–255, 2013. DOI: 10.1590/S0034-75902013000300003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000300003>.

DEL BOCA, D.; OGGERO, N.; PROFETA, P.; ROSSI, M. **Women's Work, Housework and Childcare, before and during COVID-19**. [S. l.], 2020.

DONALD, W. E. **Viewpoint: COVID-19 and the future of careers**. [S. l.], 2020. DOI: 10.13140/RG.2.2.19306.13760.

DOWLING, P.; WELCH, D. IHRM: Managing People in a Multinational Context. **Thomson Learning**, [S. l.], 2005.

EDWARDS, J. R.; ROTHBARD, N. P. Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 178–199, 2000. DOI: 10.5465/AMR.2000.2791609.

FEATHERSTONE, L. **The Pandemic Is a Family Emergency How the coronavirus exposes a crisis of care workle**. 2020. Disponível em: <https://newrepublic.com/article/157528/coronavirus-pandemic-family-care-work-crisis-social-reproduction->

theory?utm\_source=social&utm\_medium=facebook&utm\_campaign=sharebtn&fbclid=IwAR1I2ATxO5miZ7rriB4jcTlytADluyVseKyztTbq\_J63qm03HXxV7-BsZfs. Acesso em: 28 nov. 2020.

FIKSENBAUM, L. M. Supportive work-family environments: implications for work-family conflict and well-being. **International Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 25, n. 5, p. 653–672, 2014. DOI: 10.1080/09585192.2013.796314.

FISCHLMAYR, I. C.; KOLLINGER, I. Work-life balance - a neglected issue among Austrian female expatriates. **International Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 21, n. 4, p. 455–487, 2010. DOI: 10.1080/09585191003611978.

FLEISHMANHILLARD NEWS. **O futuro do trabalho**. 2020. Disponível em: [https://fleishmanhillard.com.br/wp-content/uploads/sites/3/2020/07/OFuturoDoTrabalho\\_FleishmanHillard.pdf](https://fleishmanhillard.com.br/wp-content/uploads/sites/3/2020/07/OFuturoDoTrabalho_FleishmanHillard.pdf). Acesso em: 10 ago. 2020.

FREITAS, Maria Ester. Expatriação de executivos. **GV-executivo**, [S. l.], v. 5, n. 4, p. 48, 2006. DOI: 10.12660/gvexec.v5n4.2006.34225.

FREITAS, Maria Ester. Expatriação profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. **Gestão e Sociedade**, [S. l.], v. 4, n. 9, p. 689–708, 2010.

FRIEDMAN, S. D. *et al.* Work and family--allies or enemies?: what happens when business professionals confront life choices. **The Journal of Consumer Affairs**, Nova Iorque: Oxford University Press, EUA, 2000. DOI: 10.1093/acprof:oso/9780195112757.001.0001.

FRIEDMAN, S. **Total Leadership: Be a Better Leader, Have a Richer Life (with New Preface)**. [s.l.] : Harvard Business Review Press, 2014.

FRONE, M. R. Work-family balance. [S. l.], 2003.

GONZÁLEZ, J. M. R.; OLIVEIRA, J. A. de. Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. **Cadernos EBAPE. BR**, [S. l.], v. 9, n. 4, p. 1122–1135, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000400011>.

GREENHAUS, J. H.; POWELL, G. N. When Work and Family are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. **The Academy of Management Review**, [S. l.], v. 31, n. 1, p. 72–92, 2006. DOI: 10.5465/AMR.2006.19379625.

GREENHAUS, J. H.; BEUTELL, N. J. Sources of Conflict Between Work and Family Roles. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 76–88, 1985. DOI: <https://doi.org/10.2307/258214>.

GREENHAUS, J. H.; COLLINS, K. M.; SHAW, J. D. The relation between work-family balance and quality of life. **Journal of Vocational Behavior**, [S. l.], v. 63, n. 3, p. 510–531, 2003. DOI: 10.1016/S0001-8791(02)00042-8.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**. [S. l.], 2017, p. 4206, 2010.

GRZYWACZ, J. G.; MARKS, N. F. Family, work, work-family spillover, and problem drinking during midlife. **Journal of Marriage and Family**, [S. l.], v. 62, n. 2, p. 336–348, 2000. DOI: 10.1111/j.1741-3737.2000.00336.x.

GUPTA, R. ; BANERJEE, P.; GAUR, J. A key challenge in global HRM: Adding new insights to existing expatriate spouse adjustment models. **Qualitative Report**, [S. l.], v. 17, n. 44, p. 1–30, 2012. Disponível em: <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol17/iss44/2>. Acesso em: 28 nov. 2020.

GUTEK, B. A.; SEARLE, S.; KLEPA, L. Rational Versus Gender Role Explanations for Work-Family Conflict. **Journal of Applied Psychology**, [S. l.], v. 76, n. 4, p. 560–568, 1991. DOI: 10.1037/0021-9010.76.4.560.

HECHANOVA, R.; BEEHR, T. A.; CHRISTIANSEN, N. D. Antecedents and consequences of employees' adjustment to overseas assignment: A meta-analytic review. **Applied Psychology**, [S. l.], v. 52, n. 2, p. 213–236, 2003. DOI: 10.1111/1464-0597.00132.

HENRY, C. S.; SHEFFIELD MORRIS, A.; HARRIST, A. W. Family resilience: Moving into the third wave. **Family Relations**, [S. l.], v. 64, n. 1, p. 22–43, 2015. DOI: 10.1111/fare.12106.

HOMEM, I. D.; DELLAGNELO, E. H. Livramento. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. **RAE eletrônica**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 0, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1676-56482006000100009>.

INSFRAN, F.; MUNIZ, A. G. C. R. Maternagem e Covid-19: desigualdade de gênero sendo reafirmada na pandemia. **DIVERSITATES International Journal**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 26–47, 2020. Disponível em: <http://diversitates.uff.br/index.php/1diversitates-uff1/article/view/314/230>. Acesso em: 28 nov. 2020.

KAHN, R. L.; WOLFE, D. M.; QUINN, R. P.; SNOEK, J. D.; ROSENTHAL, R. A. Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. **American Journal of Sociology**, v. 71, n. 1, p. 103-104, 1965. DOI: <https://doi.org/10.1086/224004>.

KEMPEN, R.; PANGERT, B.; HATTRUP, K.; MUELLER, K.; JOENS, I. Beyond conflict: The role of life-domain enrichment for expatriates. **International Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 26, n. 1, p. 1–22, 2015. DOI: 10.1080/09585192.2014.919954.

KIRCHMEYER, C. Perceptions of Nonwork-to-Work Spillover: Challenging the Common View of Conflict-Ridden Domain Relationships. **Basic and Applied Social Psychology**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 231–249, 1992. DOI: [https://doi.org/10.1207/s15324834basp1302\\_7](https://doi.org/10.1207/s15324834basp1302_7).

KONOPASKE, R; ROBIE, C.; IVANCEVICH, J. M. A preliminary model of spouse influence on managerial global assignment willingness. **International Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 405–426, 2005. DOI: 10.1080/0958519042000339570.

KRAIMER, M. L.; WAYNE, S. J.; JAWORSKI, R. A. Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. **Personnel Psychology**, [S. l.], v. 54, n. 1, p. 71–99, 2001. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2001.tb00086.x.

KUPKA, B.; EVERETT, A. M.; CATHRO, V. Home alone and often unprepared - Intercultural communication training for expatriated partners in German MNCs. **International Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 19, n. 10, p. 1765–1791, 2008. DOI: 10.1080/09585190802323819.

LEE, L. Y.; KARTIKA, N. The influence of individual, family, and social capital factors on expatriate adjustment and performance: The moderating effect of psychology contract and organizational support. **Expert Systems with Applications**, [S. l.], v. 41, n. 11, p. 5483–5494, 2014. DOI: 10.1016/j.eswa.2014.02.030. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2014.02.030>.

LEE, S. Y.; HONG, J. H. Does Family-Friendly Policy Matter? Testing Its Impact on Turnover and Performance. **Public Administration Review**, [S. l.], v. 71, n. 6, p. 870–879, 2011. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2011.02416.x.

LOAIZA CALDERÓN, P. A.; MALHEIROS GUEDES, A. L.; DE CARVALHO, R. W. Gestão internacional de recursos humanos: Adaptabilidade intercultural na expatriação de brasileiros. **Internext**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 6, 2016. DOI: 10.18568/1980-4865.1126-20.

MANZON, F. S.; JAEGER, M A; KATO, H. T. Percepção das barreiras aos negócios internacionais: aspectos relacionados à internacionalização e expatriação. **Revista Perspectiva**, Erechim, v. 34, n. 26, p. 33–45, 2010. Disponível em: [http://www.uricer.edu.br/site/pdfs/perspectiva/126\\_95.pdf](http://www.uricer.edu.br/site/pdfs/perspectiva/126_95.pdf). Acesso em: 28 nov. 2020.

CALDEIRA PEDROSO, M. Pandemia da covid-19 e o teste da resiliência organizacional. **Jornal da USP**, [S. l.], 2020. Disponível em: <https://jornal.usp.br/artigos/pandemia-da-covid-19-e-o-teste-da-resiliencia-organizacional/>. Acesso em: 29 nov. 2020.

MARKS, S. R. Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment. **American sociological review**, v. 42, n. 6, p. 921–936, 1977. DOI: <https://doi.org/10.2307/2094577>.

MCMILLAN, H. S.; MORRIS, M. L.; ATCHLEY, E. K. Constructs of the work/ life interface: A synthesis of the literature and introduction of the concept of work/life harmony. **Human Resource Development Review**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 6–25, 2011. DOI: 10.1177/1534484310384958.

MCNULTY, Y.; MOELLER, M.. A Typology of Dual-Career Expatriate (Trailing) Spouses: The “R” Profile. In: MICHAEL DICKMANN, VESA SUUTARI, And Olivier Wurtz. Cham (org.). **The management of global careers: exploring the rise of international work**. Switzerland: Springer International Publishing, 2018. p. 257–290. DOI: 10.1007/978-3-319-76529-7\_10.

MEDEIROS, C. R. DE O.; BORGES, J. F.; MIRANDA, R. Estereótipos de Gênero e Carreira Executiva na Literatura Gerencialista. **Revista Gestão.Org**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 81–97, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21476/18170>. Acesso em: 29 nov. 2020.

MORRIS, M. L. Promoting work/family balance through family life education. **Family life education: Integrating theory and practice**, [S. l.], p. 73–86, 2009.

OLIVEIRA, L. B. de; CAVAZOTTE, F. de S. C. N.; PACIELLO, R. R.. Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 17, n. 4, p. 418–437, 2013. DOI: 10.1590/s1415-65552013000400003.

PELTOKORPI, V. Cross-cultural adjustment of expatriates in Japan. **International Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 19, n. 9, p. 1588–1606, 2008. DOI: 10.1080/09585190802294903.

PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 9, n. 4, p. 53–71, 2005. DOI: 10.1590/s1415-65552005000400004.

PINHEIRO, A.; ESTEVES, T.; SULEMAN, F. Seleção e competências dos expatriados e estratégias de internacionalização: Um estudo exploratório de empresas portuguesas. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 48–60, 2015. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpbg/v14n1/v14n1a06.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2020.

POESCHL, G. Desigualdades na divisão do trabalho familiar, sentimento de justiça e processos de comparação social. **Análise psicológica**, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 29–42, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/aps/v28n1/v28n1a03.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2020.

PRIME, H.; WADE, M.; BROWNE, D. T. Risk and resilience in family well-being during the COVID-19 pandemic. **American Psychologist**, [S. l.], v. 75, n. 5, p. 631–643, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000660>.

PUCHMÜLLER, K.; FISCHLMAYR, I. Support for female international business travellers in dual-career families. **Journal of Global Mobility**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 22–42, 2017. DOI: 10.1108/JGM-05-2016-0023.

PWC. **PWC's Workforce Pulse Survey**. 2020. Disponível em: <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/employees-anxious-about-returning-to-workplace-2.html>. Acesso em: 13 ago. 2020.

ROTHBARD, N. P. Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 46, n. 4, p. 655–684, 2001. DOI: 10.2307/3094827.

RUDERMAN, M. N.; OHLOTT, P. J.; PANZER, K.; KING, S. N. Benefits of Multiple Roles for Managerial Women. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 45, n. 2, p. 369–387, 2002. DOI: 10.2307/3069352.

SALANOVA, M. How to survive COVID-19? Notes from organisational resilience (¿Cómo sobrevivir al COVID-19? Apuntes desde la resiliencia organizacional). **International Journal of Social Psychology**, [S. l.], v. 35, n. 3, p. 670–676, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/02134748.2020.1795397>.

SANTA FE RELOCATION. **The meaning of home when you live abroad**. 2019. Disponível em: <https://www.santaferelo.com/en/moving/news-and-blog/the-meaning-of-home-when-you-live-abroad/>. Acesso em: 24 nov. 2020.

SARKIUNAITE, I.; ROCKE, D. The Expatriate Experience: the Factors of International Assignment Success. **Guest Editorial**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 20–47, 2015.

SCHÜTTER, H.; BOERNER, S. Illuminating the work-family interface on international assignments : An exploratory approach. **Journal of Global Mobility**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 46–71, 2013. DOI: 10.1108/JGM-09-2012-0012.

SELIGMAN M. E. P. *et al.* Positive psychology progress: empirical validation of interventions. **The American Psychologist**, [S. l.], v. 60, n. 5, p. 410-421, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066x.60.5.410>.

SHAFFER, M. A.; HARRISON, D. A. Forgotten partners of international assignments: development and test of a model of spouse adjustment **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 2, p. 238-254, 2001. DOI: 10.1037//0021-9010.86.2.238.

SHAFFER, M. A.; HARRISON, D. A. Expatriates' psychological withdrawal from international assignments: Work, nonwork, and family influences. **Personnel Psychology**, [S. l.], v. 51, n. 1, p. 87–118, 1998. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1998.tb00717.x.

SHAFFER, M. A.; KRAIMER, M. L.; CHEN, Y. P.; BOLINO, M. C. Choices, Challenges, and Career Consequences of Global Work Experiences: A Review and Future Agenda. **Journal of Management**, [S. l.], v. 38, n. 4, p. 1282–1327, 2012. DOI: 10.1177/0149206312441834.

SHELDON, K. M.; KING, L. Why positive psychology is necessary. **American Psychologist**, [S. l.], v. 56, n. 3, p. 216–217, 2001. DOI: 10.1037//0003-066x.56.3.216.

SHORTLAND, S.; CUMMINS, S. Work-Life Balance: Expatriates Reflect the International Dimension. **Global Business and Organizational Excellence**, [S. l.], v. v. 26, n., p. 28–42, 2007. DOI: 10.1002/joe.20172.

SHORTLAND, S. Career cooperation, coordination, compatibility and co-working. **Gender in Management: An International Journal**, [S. l.], v. 35, n. 2, p. 121-139, 2020. DOI: <https://dx.doi.org/10.1108/GM-07-2019-0117>.



SIMONELLI, B. T.; ARAUJO, B. F. v. B. A. Adaptação de Cônjuges e de Expatriados e sua relação com o Desempenho em Designações Internacionais. **Internext**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 21–34, 2016. DOI: 10.18568/1980-4865.11221-34.

SOUSA, C.; GONÇALVES, G.; SANTOS, J.; LEITÃO, J. Organizational practices for the expatriates' adjustment: a systematic review. **Journal of Global Mobility**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 251–274, 2017. DOI: 10.1108/JGM-03-2017-0011.

TAKEUCHI, R. A critical review of expatriate adjustment research through a multiple stakeholder view: Progress, emerging trends, and prospects. **Journal of Management**, [S. l.], v. 36, n. 4, p. 1040–1064, 2010. DOI: 10.1177/0149206309349308.

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**, [S. l.], v. 87, n. 4, p. 655–666, 2002. DOI: 10.1037/0021-9010.87.4.655.

TANURE, B.; PUCIK, V.; EVANS, P. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. [s.l.]: Elsevier Editora LTDA, 2007.

TEIXEIRA, R.; NASCIMENTO, I. Conciliação trabalho-família: Contribuições de medidas adotadas por organizações portuguesas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 215–225, 2011. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v12n2/09.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2020.

VAN OUDENHOVEN-VAN DER ZEE, K. I.; ALI, A. J.; SALOMÉ, E. Role interference and subjective well-being among expatriate families. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 239–262, 2005. DOI: 10.1080/13594320500146250.

VANCE, C. M.; PAIK, Y.; WHITE, J. A. Tracking Bias Against the Selection of Female Expatriates: Implications and Opportunities for Business Education. **Thunderbird International Business Review**, [S. l.], v. 48, n. 6, p. 823–842, 2006. DOI: 10.1002/tie.20124.

VIEIRA, P. R.; GARCIA, L. P.; MACIEL, E. L. N. Isolamento social e o aumento da violência doméstica: o que isso nos revela? **Revista Brasileira de Epidemiologia**, [S. l.], v. 23, p. 1-5, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1980-549720200033>.

WALSH, F. Resiliencia familiar: un marco de trabajo para la práctica clínica. **Sistemas familiares**, [S. l.], v. 21, n. 1–2, p. 76–97, 2005.

ZHU, J.; WANBERG, C. R.; HARRISON, D. A.; DIEHN, E. W. Ups and downs of the expatriate experience? Understanding work adjustment trajectories and career outcomes. **Journal of Applied Psychology**, [S. l.], v. 101, n. 4, p. 549–568, 2015. DOI: 10.1037/apl0000073.

ZWIELEWSKI, G.; TOLFO, S. R. Qualidade de vida no trabalho de profissionais expatriados para Índia e China. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, [S. l.], v. 22, n. 2, p. 510–542, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0462015.53604>.