

A EXPATRIAÇÃO DE EXECUTIVOS ALINHADOS AO MODELO DUAL CAREER

EXPATRIATION OF MANAGERS FOLLOWING THE DUAL CAREER PATH

Felipe Gouvêa Pena

Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas), Brasil
felipegouveap@hotmail.com

Simone Costa Nunes

Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas), Brasil
sinunes@pucminas.br

Submissão: 17.08.2021. **Aprovação:** 23.05.2022. **Publicação:** 28.06.2022.

Sistema de avaliação: *Double blind review*. **Centro Universitário UNA**, Belo Horizonte - MG, Brasil.

Editora chefe: Profa. Dra. Daniela Viegas da Costa-Nascimento

Este artigo encontra-se disponível no seguinte endereço eletrônico:
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/1327>

Resumo

A interface trabalho-família vem sofrendo muitas alterações nos últimos anos, promovendo reflexões sobre o equilíbrio das duas esferas diante de novas demandas. A partir desse contexto, este ensaio teórico teve como objetivo compreender as implicações da expatriação para casais alinhados ao modelo *Dual Career*, considerando que o(a) expatriado(a) ocupava o cargo de executivo(a) no momento da mobilidade internacional. Buscou-se levantar diferentes eixos de análise e problematizá-los de modo conjunto. Adotou-se um intercâmbio entre as literaturas nacional e internacional com o intuito de trazer maior clareza ao fenômeno em questão. Entre as possíveis implicações do estudo, demarcam-se quatro pontos: a dimensão de suporte, que se mostrou fundamental para a compreensão do fenômeno; a hierarquia de gênero, que precisa ser continuamente problematizada, visto que a prática da expatriação, mesmo no contexto da *Dual Career*, pode remontar à divisão de papéis conforme as premissas do patriarcado; a noção de como a carreira profissional precisa ser revista perenemente, considerando a diáde escolhas/renúncias; e a dimensão cultural, tendo em conta que os expatriados podem carregar consigo valores e crenças diferentes do país de destino. Desconsiderar tais aspectos pode ser fator que irá comprometer o sucesso do processo de expatriação. Espera-se que este trabalho contribua com as temáticas de Expatriação e *Dual Career*, trazendo novos caminhos de análise para a área de Gestão de Pessoas.

Palavras-chave: Expatriação; *Dual Career*; Ensaio Teórico.

Abstract

The work-family interface has experienced several changes in recent years, promoting reflections on the balance of those two spheres to meet new demands. From this

context, this theoretical essay aims to understand the consequences of expatriation for Dual Career couples, considering that the expatriate assumed the position of executive at the time of international mobility experience. We sought to bring out different axes of analysis and treat them in a joint manner. Both national and international references were used in order to bring clarity to this phenomenon. Among the possible implications of the study, four points stand out: the dimension of support, which proved to be fundamental for understanding the phenomenon; the gender hierarchy, which needs to be continually problematized, since the practice of expatriation, even in the context of Dual Career, can go back to the division of roles according to the premises of patriarchy; the notion of how the professional career needs to be permanently reviewed, considering the choice/resignation dyad; and the cultural dimension, taking into account that expatriates may carry with them values and beliefs that are different from the country of destination. Disregarding such aspects can be a factor that will affect the success of the expatriation process. This work is expected to contribute to advance themes related to Expatriation and Dual Career opening up new possibilities for analysis in the field of People Management.

Keywords: Expatriation; Dual Career; Theoretical Essay.

1. Introdução

Na contemporaneidade, a carreira tem sido vista de modo processual. Ela é simbolizada por uma sequência de tomadas de decisão que resultam no alcance ou não de um determinado propósito. É uma sobreposição contínua de experiências que levam o sujeito a se ordenar na vida cotidiana. Quando vista como um conjunto de escolhas e renúncias, chega-se à inevitável compreensão das possíveis consequências para as dimensões profissional e pessoal que consolidam a experiência humana em sociedade.

Ao discutir a noção de carreira, Oltramari e Grisci (2014, p. 17) pontuam que à “luz do conceito de trabalho imaterial, o qual preconiza mobilização de si em prol do trabalho, da rentabilização do tempo e da vida como um todo, o indivíduo se exige mobilidade afetiva e espacial para garantir a concretude da sua carreira”. Segundo Bauman (2007), em tempos líquidos, cada vez mais a mobilidade de apresentará como algo imperativo para os sujeitos sociais ávidos por determinadas posições, sendo eles espelho das condições de seu tempo e das interações humanas que contribuem para o alcance de seus desejos.

Nesses termos, a carreira pode ser problematizada a partir de diferentes matizes, seja pela ótica do indivíduo ou da organização. O fato é que ela tem sido discutida desde os primórdios da evolução do pensamento administrativo. Inicialmente, sob as bases da Escola de Administração Científica, esteve relacionada aos cargos e a seus sistemas de diferenciação, para depois ser ampliada para questões mais subjetivas da experiência do indivíduo na empresa. Essa metamorfose teve início na década de 1960, considerando a expansão substancial dos mercados, o aumento da complexidade técnica e um olhar mais apurado para as evidentes correlações entre a vida laboral e a vida pessoal dos trabalhadores (DUTRA, 2019).

Ao longo dos anos, a literatura buscou definir com clareza um conceito único sobre carreira, levando em conta as diversas investigações do campo de pesquisa. Tal esforço, muitas vezes hercúleo em função do conjunto de variáveis envolvidas,

associou a carreira ao contexto de mobilidade ocupacional. Com base nessa definição, foi possível compreender que seria oportuno observar a carreira como uma sequência de experiências. Logo, eixos temáticos como o desenvolvimento, a transição, o posicionamento e as trajetórias de carreira passaram a ganhar evidência. A visão sistêmica desses eixos proporcionou um olhar para os ciclos de carreira, definidos pelo reconhecimento de estágios de término e renovação de interesses profissionais a partir de questões que não ficavam retidas apenas aos muros e processos cotidianos das organizações (DUTRA, 2019).

Destarte, fica evidente que a própria noção de carreira profissional leva em conta o equilíbrio entre o tempo destinado ao trabalho e o tempo destinado à família. Há uma grande demanda por arranjos que proporcionem essa equiparação de modo sustentável, entendendo a expectativa do mercado por profissionais de excelência que buscam o seu desenvolvimento contínuo, mas também observando pautas contemporâneas como qualidade de vida e satisfação nas relações familiares. Cabe notar que a clarificação desse questionamento perpassa necessariamente pelo entendimento do modo como os sujeitos sociais se relacionam atualmente. Uma possível resposta pode ser encontrada no modelo *Dual Career*.

Mesmo havendo sido apresentada há aproximadamente 50 anos por Rapoport e Rapoport (1971), a *Dual Career* representa uma nova forma de organização familiar. Ela confirma a quebra de hierarquias de gênero ao propor ao casal um equilíbrio entre o trabalho e a família, considerando a relevância das duas questões para satisfação de ambos. O modelo rompe com as premissas do patriarcado ao propor uma divisão equitativa das funções, garantindo que cada parte da relação exerça de modo sustentável sua carreira e suas demandas domésticas. Logo, as famílias *Dual Career* se organizam a partir das prioridades do casal, levando em conta a corresponsabilidade (BERLATO; CORRÊA, 2017; BERLATO; FERNANDES; MANTOVANI, 2019). Há, então, uma primeira resposta para o dilema de carreira, evidenciado no início da problematização, já que a proporcionalidade nas duas esferas permite que cada sujeito usufrua sua carreira e também a vida em família.

Nesse ordenamento, é possível que os casais se deparem, em algum momento, com a possibilidade de mobilidade internacional. A mudança de país pode significar um grande dilema na interface trabalho-família, exigindo dos casais *Dual Career* uma análise de seus projetos. Ao mesmo tempo que essa movimentação pode provocar angústias e desconfortos, pode também resultar em novas oportunidades para todos os membros do núcleo familiar. Considerando as premissas que categorizam os casais como *Dual Career*, pode-se depreender que eles estarão mais aptos à prática de mobilidade, uma vez que reconhecem a necessidade de suporte do cônjuge (ABBONDANZA; SCHERER; FLECK, 2020), mas também confiam na presença do suporte organizacional (LÄMSÄ et al., 2017).

Enquanto política de gestão de pessoas impactada pelo advento da globalização, a mobilidade ganha contornos a partir da expatriação. Ela se caracteriza pelo envio do profissional para uma unidade fora do país, objetivando o intercâmbio de saberes, a melhora de processos de gestão e a ampliação dos níveis de excelência. Usualmente, a organização vincula essa prática a um reconhecimento dos serviços prestados pelos profissionais, como uma condição de prosperidade e ascensão na carreira (COELHO, 2020; NUNES; CASACA, 2015). Reforça-se que o sucesso da expatriação está imbricado na condição de apoio do parceiro e dos demais membros da família. Adicionalmente, as organizações contemporâneas também

assumem a sua corresponsabilidade no processo, visto que o suporte para a adaptação deve ser prestado não apenas a seu empregado, mas a todos os membros do núcleo familiar que acompanham o funcionário na empreitada (MELLO; TOMEI, 2021). Cabe notar que a expatriação tem como alvo principal os executivos, tendo em vista o valor investido no processo e a lógica de retorno que se estabelece.

Dessa forma, torna-se basilar problematizar o fato de que os executivos possuem uma grande predileção à carreira, estando muito atentos a um alto nível de desempenho profissional e aos desdobramentos de tal mobilização. Esse posicionamento, usualmente, impacta suas famílias. Em função da complexidade e da alta demanda, as funções laborais de um executivo invadem a esfera doméstica. A integralização das atividades só se torna possível a partir da extensão do tempo de trabalho, seja para cumprir uma agenda de reuniões estratégicas ou para uma leitura e checagem da caixa de e-mails. Esse cenário alimenta um ciclo vicioso que afasta esses sujeitos de seus familiares, desequilibrando as esferas da vida (OLTRAMARI; GRISCI, 2014). Isso posto, questiona-se: Quais seriam as implicações da expatriação para casais alinhados ao modelo *Dual Career*, considerando que o(a) expatriado(a) ocupava o cargo de executivo(a) no momento da mobilidade internacional?

Com o intuito de problematizar essa pergunta, o presente ensaio teórico teve como objetivo compreender as implicações da expatriação para casais alinhados ao modelo *Dual Career*, considerando que o(a) expatriado(a) ocupava o cargo de executivo(a) no momento da mobilidade internacional. Para tanto, buscou-se correlacionar as teorias que fomentam o contexto em questão. A próxima seção apresenta a discussão da temática, sendo tecidos pontos de reflexão e análise a partir da literatura nacional e também da internacional. Entende-se que a presente discussão pode trazer grandes contribuições para a área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, visto que não foi encontrada nenhuma pesquisa nacional que cruzasse de modo estruturado a teoria da *Dual Career* (ainda pouco estudada no Brasil), o processo de expatriação, a noção de carreira contemporânea e a perspectiva dos executivos. O estudo pode contribuir para a melhor definição de políticas destinadas a oferecer suporte organizacional aos funcionários e a suas unidades familiares, considerando o entrelaçamento da vida pessoal e profissional dos sujeitos contemporâneos. Do ponto de vista dos profissionais, a pesquisa pode oferecer novos insumos para o processo de tomada de decisão, ao demonstrar a relação de vantagens e desvantagens da mobilidade internacional para o profissional e seu grupo familiar.

2. Discussão

2.1 Família e papéis sociais: entre mudanças e permanências

Como uma instituição social central para o sujeito contemporâneo, a família ilustra a estrutura econômica e política que organiza a sociedade. Ela é produto e ao mesmo tempo produtora, capaz de simbolizar hierarquias e estabelecer padrões de convívio. No contexto do patriarcado, a compreensão de família serviu para definir um conjunto de papéis sociais conforme o gênero, materializando desigualdades e construindo inúmeras barreiras para uma parcela da população. A partir desse sistema, estabeleceu-se um conjunto de oportunidades e iniciativas que beneficiavam os homens e retiravam das mulheres direitos mínimos e essenciais, desnivelando as

condições de conquistas no âmbito público (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2015b).

No caso brasileiro, as mulheres tiveram muita dificuldade para ultrapassar as barreiras impostas pelo sistema patriarcal em função da construção dos papéis sociais. Por mais que o quadro atual demonstre um aumento da representatividade feminina nos mais diversos postos, há ainda mecanismos que consideram a mulher como força de trabalho secundária (ABRAMO, 2007). Tal questão é reflexo da definição de papéis sociais que ainda associam o homem ao espaço público e a mulher ao espaço privado (doméstico). O viés machista que segmentou a divisão de papéis foi legitimado pelo patriarcado e reforçado por aqueles que se beneficiavam dessa relação. Dessa forma, criou-se o contexto de divisão sexual do trabalho (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2015b).

A relação social que se apresenta é historicizável, pois, ao mesmo tempo que reproduz condições já naturalizadas, reconhece também as mudanças cotidianas que se apresentam. É preciso reconhecer as permanências derivadas das relações de poder entre os gêneros. A divisão desigual das atividades domésticas contribui para o afastamento das mulheres do campo profissional, cerceando-as de possibilidade de ingresso, permanência e ascensão. Portanto, torna-se essencial compreender o impacto das noções de tempo e espaço em um contexto de desequilíbrio das esferas familiar e laboral (NEVES, 2013).

O que se percebe é que, muitas vezes, o senso comum ou a expectativa de um grupo em relação à manutenção do *status quo* desconsidera o fato de que a sobrecarga das tarefas domésticas inviabiliza o exercício integral das atividades profissionais. Conforme Santos, Tanure e Carvalho Neto (2015a), as atuações no campo doméstico e laboral podem parecer excludentes para muitos, quando na verdade retratam uma possibilidade de jornada dupla para as mulheres. Destarte, é preciso compreender o conjunto de mecanismos sociais que, mesmo diante das novas configurações de mercado, ainda subjugam e hierarquizam a partir da variável gênero. Há um longo caminho a ser trilhado.

Cabe notar que as investigações sobre gênero não podem se limitar a discutir apenas a condição da mulher na sociedade. O papel do homem na engrenagem social também deve ser observado, até mesmo para que seja possível observar sentidos organizativos e relações de poder. Logo, também é fundamental compreender as normas sociais e culturais que definem a realidade dos sujeitos e produzem uma cartilha de vivência em coletividade. Ao considerar o seu simbolismo e a sua representatividade para as relações humanas, os estudos de gênero, usualmente, problematizam o construto família. Uma das possibilidades de mapear as relações de produção e reprodução desse grupo na contemporaneidade é observando o fenômeno da *Dual Career*. Ela amplia a discussão ao propor um exame dos debates a partir da vida do casal, visto como uma unidade de análise (SANTOS, 2015).

2.2 O fenômeno *Dual Career*: possibilidades para um novo tempo?

Os estudos sobre *Dual Career Family* surgiram a partir da contraposição do modelo de família patriarcal em que o homem figurava como principal componente do núcleo familiar. Os estudos de Rapoport e Rapoport (1971) lançaram luz a uma nova configuração familiar que ganhava espaço no seio das sociedades. Nesse novo arranjo, o homem e a mulher passaram a ser reconhecidos como “chefes de família”

a partir de um equilíbrio entre a carreira, as obrigações domésticas e o cuidado com os filhos. Ao constatar a queda gradual das hierarquias de gênero, alimentou-se a possibilidade de alinhar as expectativas dos cônjuges em um senso de parceria. Ambos assumiriam a corresponsabilidade das tarefas e estariam dispostos a adotar uma postura de apoio (RAPOPORT; RAPOPORT, 1971).

Cabe compreender que o fenômeno *Dual Career* possui uma relação direta com o âmago das teorias feministas, já que elas publicizaram a entrada das mulheres no mercado de trabalho. O diálogo com as questões laborais foi fundamental para a teoria, pois desmistificou a figura do provedor e fomentou a compreensão do que seja corresponsabilidade. Dessa forma, tornou-se possível problematizar o real impacto das escolhas profissionais no âmbito familiar e vice-versa, sempre ponderando para a eventual manifestação de estereótipos sociais que espelham sistemas de segmentação a partir do gênero. No contexto brasileiro, a teoria ganhou especificidades, pois o país foi fortemente demarcado pela construção de papéis sociais conforme o gênero, o que pode ter inviabilizado projetos de vida e carreira (BERLATO; FERNANDES; MANTOVANI, 2019).

O reconhecimento da relação conjugal como uma unidade familiar permitiu a reconstrução do entendimento de carreira, bem como de seus desdobramentos na vida particular do casal. A noção de unidade tangencia os diálogos sobre corresponsabilidade, pois há o entendimento de que as ações dos cônjuges se coadunam em uma única vivência. Esse contexto culmina em um casal caracterizado pelo alto grau de desenvolvimento profissional e educacional, além de um *status* socioeconômico mais elevado. Com a ampliação das possibilidades de satisfação nas diferentes esferas da vida, será demandado desses casais um contínuo ciclo de negociações. Estas podem ocasionar conflitos momentâneos, mas que tendem a ser superados pela posição de unidade adotada pelo casal. A valorização do outro e o companheirismo tendem a resultar em estratégias benéficas a todo o núcleo familiar (DUXBURY; LYONS; HIGGS, 2007; ABBONDANZA; SCHERER; FLECK, 2020).

Os estudos de Rapoport e Rapoport (1971), Hall e Hall (1980) e Hunt e Hunt (1982) forneceram valiosas contribuições às investigações sobre *Dual Career* no âmbito internacional, sendo eles considerados os precursores da temática (BERLATO; CORRÊA, 2017). O texto de Rapoport e Rapoport (1971) apresenta aos leitores um conjunto de quatro tipos de casais *Dual Career*: os familistas, os carreiristas, os convencionais e os coordenados. Hall e Hall (1980) também apresentaram quatro tipos, sendo eles: os acomodados, os adversários, os aliados e os acrobatas. Por fim, Hunt e Hunt (1982) dividiram as tipologias em três grupos: os tradicionalistas, os priorizadores e os integradores. A visão panorâmica dessas pesquisas, levando em conta os critérios de classificação, permite uma fundamentação inicial da teoria.

Como os primeiros a publicar sobre o assunto, Rapoport e Rapoport (1971) pontuaram que os casais do tipo familista possuem uma carreira estruturada, mas priorizam os aspectos da vida particular, se for preciso. Já os carreiristas focam o investimento de tempo e recursos em suas respectivas atividades profissionais. Como um contraponto, os casais convencionais optam pela manutenção do modelo patriarcal, com o homem como provedor e a mulher como dona de casa. Por fim, os coordenados são aqueles em que o marido é um típico carreirista, mas está disposto a contribuir com questões domésticas, enquanto a esposa apresenta uma predominância à dimensão da família, mas também possui uma orientação a sua

carreira individual. Como ressaltado por Berlato e Corrêa (2017), a escolha dos domínios parte da delimitação do que seja prioridade na relação, observando as demandas contextuais.

De modo semelhante, Hall e Hall (1980) apresentam os acomodados como aqueles em que um se envolve mais com a carreira e menos com a casa, e o outro inverte essa noção trazendo complementariedade à relação. Na sequência, os casais registrados como adversários não apresentam empatia com a carreira do cônjuge, muito menos reservam uma parcela de seu tempo para as questões domésticas. Como um contraponto, os casais aliados estão fortemente interessados no apoio a seu par, independentemente daquilo que é colocado como prioritário. Fechando as contribuições de Hall e Hall (1980), os acrobatas simbolizam substancialmente a definição do termo ao buscarem um total equilíbrio entre as esferas. Isso posto, fica clara a correlação das duas primeiras investigações.

Fechando a lista dos três estudos clássicos sobre as tipologias de *Dual Career*, Hunt e Hunt (1982) optaram pela reordenação de alguns pressupostos e lançaram as três classificações listadas anteriormente. Os tradicionalistas remontam o modelo clássico de divisão de papéis conforme o gênero. Já os priorizadores buscam eliminar qualquer dispositivo de poder entre os parceiros, simplificando a discussão aos interesses do casal. Por fim, mas não menos interessante, os autores apresentam os integradores como aqueles que possuem uma clara distribuição equilibrada de responsabilidades conjugais e parentais, assumindo também funções profissionais em conjunto, muitas vezes na mesma organização.

Percebe-se que os estudos clássicos buscaram compreender uma ordem de prioridade ao mesmo tempo que tangenciaram a discussão a uma relação de vantagens e desvantagens visualizadas pelo casal *Dual Career*. As tipologias fornecem indícios para uma classificação momentânea, visto que as variáveis contingenciais mudam a todo momento e exigem novas reorganizações dos sujeitos (BERLATO; CORRÊA, 2017). Destarte, considerando o fato de que a noção de *Dual Career* está relacionada a uma análise de escolhas e renúncias por parte do casal, torna-se oportuno compreender o impacto dessas tomadas de decisão diante de uma oportunidade de mobilidade internacional, viabilizada pela expatriação.

2.3 Mobilidade Internacional: demandas de um mundo globalizado

Ao ser problematizada por diversas áreas do conhecimento, com destaque para a Administração e a Antropologia, a temática da mobilidade ganhou diferentes contornos de análise quando correlacionada à variável trabalho. Os estudos na área de Administração têm observado essa conexão a partir de contextos que ilustram profissionais que se deslocam geograficamente em prol de um objetivo organizacional. Aqui há uma inevitável relação com a globalização, pois ela favoreceu a abertura dos mercados, trouxe inúmeras possibilidades de internacionalização das corporações e ampliou massivamente o fluxo de pessoas entre os países. Dentre os eixos de observação estruturados e investigados, destacaram-se as políticas de expatriação (SCHÉNER; PRESTES; GRISCI, 2019).

A palavra globalização é recorrente nos estudos de estratégia, pois a partir dela foi possível e necessário reposicionar os diálogos sobre mercado e competitividade. Diante da possibilidade de ultrapassar fronteiras geográficas e expandir as zonas de atuação, as empresas perceberam que seria preciso repensar muitos de seus

processos e compreender que a concorrência não se limitava mais aos seus círculos vizinhos (BORGES JÚNIOR et al., 2020). Dessa forma, o aumento da competitividade global e a onipresença em diversos mercados fizeram com que a inserção internacional das empresas passasse a ser vista como uma estratégia que contribuísse para a perenidade dos negócios. Em um desdobramento natural, passou-se a observar com mais cuidado as políticas de gestão de pessoas. Ao considerar as variáveis que impactam a gestão internacional, houve um olhar específico para o desafio de conectar e socializar o conhecimento dos empregados de diferentes localizações geográficas de modo a resultar em uma vantagem competitiva. A percepção dessa questão permitiu que as instituições passassem a observar os seus profissionais como ativos estratégicos no processo de internacionalização (BERTOLINI; LARENTIS, 2019).

Logo, demarcou-se que a transferência de profissionais para outras sedes da organização espalhadas pelo mundo deveria ser vista como uma estratégia de aprimoramento de competências globais por parte do funcionário e da empresa. O posicionamento estratégico passou a definir os insumos que consolidariam o objetivo organizacional e o *modus operandi* da expatriação, sendo também delineado o perfil do expatriado. Destarte, o discurso que vincula o expatriado a uma posição de executivo global tem sido a tônica de muitas políticas institucionais, que atribuem a esses sujeitos uma série de características peculiares que se coadunam em uma perspectiva de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional contínuo (BERTOLINI; LARENTIS, 2019).

De modo complementar, é preciso ponderar que a dissipação dos negócios pelo mundo favoreceu o aumento da diversidade nas organizações. Quando a multiculturalidade passou a ser naturalizada, possibilitaram-se a criação de uma mentalidade global dos gestores e um posicionamento mais aberto às diferenças. Esses profissionais passaram a ser observados a partir de suas carreiras globais, associadas aos negócios de origem, mas também independentes deles. Logo, os profissionais passaram a compreender que suas carreiras internacionais não dependiam exclusivamente das organizações que lhes enviaram para a missão no exterior (FRAGA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020).

Nesses termos, tornou-se possível observar a mobilidade como um estilo de vida contemporâneo. Como um capital simbólico latente, ela impacta e molda as diferentes esferas da vida que estruturam a experiência humana. A possibilidade de mobilidade passou a figurar no imaginário de muitos profissionais a partir do advento da globalização. Há uma simbologia envolvida, mas as políticas e práticas de gestão de pessoas demonstram como a expatriação é a materialização das transformações sociais, culturais, econômicas e políticas da atualidade. As inconstâncias e incertezas, tão representativas do século XXI, demonstram como a mobilidade pode ser fundamental para a construção das trajetórias profissionais que transpassam os ambientes de crise. Todavia, é oportuno observar que esse cenário também pode construir territórios de distinção e barreiras a alguns sujeitos. O fato de a maioria dos expatriados ser do sexo masculino já demonstra como a dimensão do gênero deve ser tangenciada pelas políticas institucionais (FRAGA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020).

O fato é que a expatriação exige das organizações a presença de profissionais que estejam aptos a lidar com complexidades que extrapolam as competências requeridas na prática local. Trata-se de uma atividade de confronto do *status quo*, capaz de diferenciar os profissionais que passam pela dinâmica de mobilidade

internacional. Nesse contexto, além da prévia capacidade técnica desses profissionais, a adaptação intercultural se apresenta como um aspecto decisivo para o sucesso da expatriação. A literatura especializada aponta que um cargo executivo fora do país é ainda mais complexo, pois envolve um senso de resiliência maior do que o mesmo cargo no país de origem. Assim sendo, torna-se importante observar aspectos culturais e religiosos, além de dimensões específicas como hábitos, costumes, crenças, comportamentos e definições básicas de qualidade de vida (VIANNA; SOUZA, 2009). Isso posto, torna-se essencial falar sobre a capacidade de resiliência.

2.4 Em busca de ajustamento: necessidades individuais e coletivas

A experiência internacional obriga o expatriado e sua unidade familiar, considerando a presença do(a) cônjuge e dos possíveis filhos, a conviverem com situações e costumes distintos e, muitas vezes, antagônicos ao que estavam acostumados. Tais situações podem gerar quadros de estresse, queda de desempenho, conflitos diversos e até mesmo desistência da expatriação. Esse descompasso é um dos principais motivos para o término prematuro da mobilidade internacional, gerando sentimentos negativos e bloqueios nos funcionários e suas famílias. Dessa forma, o conceito de resiliência vem ganhando espaço na literatura sobre expatriação. A resiliência pode ser compreendida como um sistema dinâmico que permite ao indivíduo se adaptar a condições adversas, retomar o equilíbrio das forças e vencer os desafios impostos pelo cotidiano (SCHERER; MINELLO, 2017).

A resiliência foi inicialmente investigada pelos estudos da física e da engenharia, mas tem ganhado espaço em áreas como educação, enfermagem, psicologia e administração. Tem sido observada a partir das interações do sujeito com o meio em que está introduzido. Algumas organizações têm diagnosticado o comportamento resiliente como um diferencial capaz de produzir estratégias refinadas de enfrentamento, favorecendo o crescimento psicológico e metamorfoseando crises em oportunidades. Nesse sentido, a resiliência esteve associada: à capacidade de identificação de adversidades, com suas causas e efeitos; e à capacidade de selecionar as melhores respostas para cada situação conflituosa. Como um contraponto, os estudos sobre resiliência ressaltaram que, além de lidar com as adversidades, os sujeitos deveriam aprender com as experiências vividas. Frente ao exposto, tornou-se evidente considerar que aspectos como a saúde mental e emocional dos trabalhadores impactam sua trajetória, principalmente, durante o processo de expatriação (SCHERER; MINELLO, 2017).

De modo complementar, termos como flexibilidade e adaptabilidade também ganharam destaque nesse contexto. Por mais que as organizações exijam tais posturas, as políticas e práticas de Recursos Humanos parecem não dar conta de oferecer suporte integral a seus funcionários. Há o estabelecimento de um discurso em prol da proatividade e da capacidade adaptativa, mas falha-se ao não engendrar políticas estruturadas que consigam observar todos os fatores que impedem a produtividade (CERDIN; PARGNEUX, 2009; OLSEN; MARTINS, 2009). De modo específico, não se observa na literatura um registro consolidado de políticas de suporte ao expatriado e a seu cônjuge. Os estudos ressaltam o papel da família e a importância desta para a criação do senso de resiliência, mas os resultados se limitam aos registros da relevância do cônjuge, sem apresentar nenhuma ação verdadeiramente efetiva.

De modo paralelo, fala-se, portanto, de uma espécie de ajustamento do executivo, como se fosse necessário reordenar os esforços de adaptação em diferentes frentes. Um primeiro aspecto a ser considerado é a experiência prévia em relação à mobilidade internacional, pois ela diminuirá as incertezas e trará expectativas mais realistas para o expatriado e sua unidade familiar. A vivência internacional trará requisitos básicos como o respeito às diferenças. Outro fator que pode ser decisivo é a língua falada no país anfitrião (VIANNA; SOUZA, 2009). Há aqui um ponto central para o sucesso da política de expatriação. Mesmo que a proficiência seja um requisito básico do cargo, é preciso considerar que não necessariamente o cônjuge e filhos acompanhantes são fluentes na língua do país de destino. Um desconforto desses membros da família pode ocasionar grandes incômodos para o profissional expatriado.

O fato é que a vivência em contextos culturais distintos molda a personalidade dos sujeitos a partir das interações com o meio exterior. Destarte, as iniciativas de expatriação devem ser vistas como possibilidades de transformações e crescimento que, mesmo diante das prováveis dificuldades de adaptação, contribuirão para o aprendizado e amadurecimento do profissional. A literatura pontua que a dinâmica de mobilidade internacional favorecerá o autoconhecimento do executivo, visto que ele será encorajado a repensar suas relações cotidianas, sua identidade, suas habilidades e seus valores. Adicionalmente, a expatriação também demandará um olhar contínuo para a experiência de adaptação do cônjuge, tendo em vista seus interesses e necessidades, bem como seus níveis de tolerância e desprendimento (VIANNA; SOUZA, 2009). Há, portanto, uma análise rigorosa a ser feita por parte de todos os agentes envolvidos na ação, já que o sucesso da expatriação depende do alinhamento de interesses entre o expatriado, a unidade familiar e a organização.

Corroborando os autores supracitados, Calderón, Guedes e Carvalho (2016) constataram em sua pesquisa que os principais desafios encontrados pelos optantes da mobilidade internacional são: a falta de programas de capacitação intercultural que permitam uma integração efetiva entre o expatriado e a cultura do país anfitrião; a impossibilidade ou limitação de convívio com amigos e demais familiares, provocando a perda substancial dos processos de socialização; as dificuldades com o idioma que impossibilitam uma comunicação efetiva e geram grandes desgastes emocionais; a instabilidade no retorno ao país de origem, levando em conta que há pouco foco para as políticas de repatriação; e a falta de um plano de carreira estruturado e estrategicamente desenhado para fornecer as ideias de progressão e crescimento.

Isso posto, cabe retomar brevemente o conceito de planejamento de carreira. Ele nunca deve ser visto de forma isolada, como se fosse independente de fatores ambientais e pessoais. Ele é um processo cíclico, moldado por expectativas de vida e ambições inerentes à existência humana. Ao longo de sua trajetória, cada indivíduo encontrará momentos de manutenção ou renovação de suas escolhas profissionais. A falta de estabilidade ou a necessidade de aprendizagem contínua levarão os sujeitos a buscarem novas competências que lhes garantam a almejada empregabilidade (GALLON; SCHEFFER, 2015).

Nesse contexto, fica evidente como o conceito de carreira sofreu modificações ao longo do tempo. Ele foi revisto e amplificado a partir das conjunturas contemporâneas que revelaram um novo mundo do trabalho. Hoje, fala-se muito da autonomia que o indivíduo deve ter para fazer a gestão da sua carreira, assumindo o protagonismo e tomando as rédeas do planejamento. Sincronicamente, as empresas

passaram a considerar seus executivos como ativos estratégicos que demandavam programas estruturados de progressão de carreira. Assim, como já dito, a partir da possibilidade de atender às demandas de um mercado global, e ainda criar caminhos possíveis para o desenvolvimento profissional, passou-se a valorizar as oportunidades de vivência internacional dos funcionários (GALLON; SCHEFFER, 2015).

2.5 O ciclo de mobilidade: a gestão da experiência cotidiana

Estudos contemporâneos têm demonstrado a crescente valorização da expatriação como uma jornada de aprendizado e qualificação. Há um aumento inegável da disponibilidade de mobilidade internacional em prol de uma carreira que se assenta na busca por novas experiências e aumento de repertório. Com a prosperidade dos negócios internacionais, os estudos que ganharam fôlego nos anos de 1980 já previam a consolidação de um novo tipo de executivo, ávido pela experiência internacional que lhe possibilitaria galgar espaços nos mais elevados escalões da organização. Nesses termos, a vivência de trabalho em outro país passou a ser associada a um requisito básico da progressão de carreira, mobilizando muitos esforços por parte dos executivos (FRAGA; ANTUNES; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020).

De modo complementar, é preciso compreender que, mesmo diante dos discursos de desenvolvimento e aprendizagem, as designações internacionais também podem simbolizar períodos conturbados na vida dos executivos expatriados em função de um complexo conjunto de mudanças que virão com a política de mobilidade. Tais variações impactam as dimensões do trabalho e da vida particular. Mesmo que nem sempre as pesquisas sobre expatriação deem atenção à interface trabalho-família, um diálogo subjacente é usualmente levantado: o significado de casa. O expatriado experiencia tal conceito de um modo próprio, como se ficasse entre a noção de cidadão local e a de um turista. A tendência é que esse possível impasse de pertencimento, vinculado aos seus desdobramentos, gere certa angústia para o expatriado e sua família (MELLO; TOMEI, 2021).

Isso posto, o ato da expatriação e a sua gestão estão intimamente correlacionados a uma análise de vantagens e desvantagens, seja na ótica do empregado, seja da organização. Há muitos fatores envolvidos, com destaque para a influência do núcleo familiar. Diversos estudos ressaltam que o modo como a família se socializa com a cultura estrangeira interfere diretamente no cotidiano laboral do funcionário expatriado. A literatura especializada tem destacado que o aceite ou não da missão de expatriação passa fundamentalmente pelas percepções e expectativas dos familiares próximos. Quando não há uma adaptação completa aos elementos culturais do país em questão, observa-se uma série de efeitos colaterais que se coadunam em uma vivência estressora (LÄMSÄ et al., 2017; NUNES; CASACA, 2015).

Frequentemente, o papel da família como suporte ao empregado e a integração que ela possui com a organização promotora da expatriação são minimizados e discutidos apenas a partir da visão do expatriado. Ao mesmo tempo e da mesma forma, a análise do nível de interferência da família no processo de negociação da expatriação tende a ser visto unicamente sob a ótica do funcionário. Essa constatação acende um alerta, pois demonstra que boa parte das empresas têm negligenciado a contribuição e os aspectos atinentes à vida dos membros da família expatriada. Destarte, ao reconhecer essa falha, seria oportuno que as empresas passassem a

considerar a expatriação como uma prática multipartidária capaz de equilibrar expectativas e oferecer suporte organizacional a todos os membros envolvidos na transição de país, como se todos fossem *stakeholders* da empresa (LÄMSÄ et al., 2017).

Cabe notar que a tática supracitada já apresentaria uma aproximação clara ao fenômeno da *Dual Career*, visto que, assim, estaria sendo reposicionado o foco da avaliação processual da expatriação. A percepção de sucesso ou não da política de expatriação passaria a ser observada de forma mais equilibrada, reconhecendo as diferentes dimensões da vida que circundam e impactam a tomada de decisão dos funcionários expatriados.

Como um desdobramento natural dessa perspectiva, chega-se ao momento de ressignificar as práticas de gestão de pessoas que delineiam o processo de expatriação. Esse reposicionamento começa já na estrutura do recrutamento corporativo, quando se passa a considerar a interação da instituição não apenas com o contratado, mas também com o seu cônjuge e os filhos. Ao considerar todos os envolvidos como eixos estruturantes da escolha pela mobilidade internacional, a área de gestão de pessoas amplia sua possibilidade de desenvolver ações mais customizadas. Logo, as empresas agem alinhadas aos seus planos de maximização das oportunidades de ganho, bem como desempenham uma função de responsabilidade social para com seus empregados (LÄMSÄ et al., 2017).

As políticas de gestão de pessoas relacionadas à expatriação devem ser delimitadas por um caráter de humanização e empatia, reconhecendo que alguns funcionários podem encontrar dificuldades para aceitar e conviver com valores muitas vezes distintos daqueles com os quais foram socializados. Dessa forma, torna-se fundamental criar uma rotina de monitoramento e suporte organizacional, demonstrando ao expatriado os benefícios de uma eventual revisão de valores em prol de equilíbrio sustentável das relações e tarefas do cotidiano. Tendo em vista que boa parte dos expatriados percebem a mobilidade internacional como um divisor de águas, deve-se buscar criar políticas institucionais que correspondam a tal expectativa e respeitem o papel da família para o sucesso da missão (CALDERÓN; GUEDES; CARVALHO, 2016).

A literatura especializada tem confirmado que as organizações estão cada vez mais atentas às possibilidades de ganho com a expatriação, sendo visível o aumento do fluxo de pessoas adotantes do processo de mobilidade internacional. Ao adicionar a expatriação à cartilha de possibilidades da progressão de carreira, as empresas sugerem aos seus funcionários um novo *mindset*, desafiando-os a se adequarem a um novo momento profissional. O que se tem tido como resposta é um vasto grupo profissional atento a essas novas conveniências, com destaque para aqueles adeptos ao modelo *Dual Career*. A literatura internacional também tem evidenciado o aumento desses casais em conjunturas de expatriação, devido à percepção de desenvolvimento contínuo e compreensão de unidade familiar. Portanto, muitas empresas têm encontrado um terreno fértil para propor a mobilidade (KÄNSÄLÄ; MÄKELÄ; SUUTARI, 2015).

Todavia, ainda não está claro se essas corporações já estão conseguindo criar políticas e práticas integralmente capazes de abranger as necessidades dos casais *Dual Career*. Algumas análises têm sido feitas sobre a modelagem de recursos psicossociais que podem contribuir com a satisfação desses casais, mas

considerando que elas têm sido tomadas pela própria família expatriada. Um exemplo mais explícito tem sido o fato de que o executivo expatriado tende a dispor de recursos financeiros suficientes para investir na qualificação do seu cônjuge durante o período de designação no exterior. Esse posicionamento pode contribuir para a manutenção da carreira do par, mas não foi algo totalmente comprovado. O que chama atenção é o fato de que uma parcela considerável dos sujeitos que se predispõem a seguir o expatriado são mulheres (KÄNSÄLÄ; MÄKELÄ; SUUTARI, 2015).

Logo, a reintrodução da dimensão do gênero se torna fundamental ao debate, pois, mesmo em um contexto *Dual Career*, as implicações parecem ser maiores para as mulheres. Tem-se observado o aumento de mulheres expatriadas, o que obviamente traz projeções positivas em relação ao pilar da equidade, mas não se pode desconsiderar um eventual desequilíbrio dos papéis sociais. Há evidências de que, em situações de adversidade durante a expatriação, elas acabam assumindo maiores funções e responsabilidades do que os homens. Logo, as estratégias de coordenação podem remontar a algumas premissas do patriarcado, principalmente, quando relacionadas às renúncias profissionais. É como se a expatriação colocasse à prova a corresponsabilidade pela carreira e pelas questões domésticas. Estudos apontam que os homens estariam menos dispostos a ajustar seus estilos de vida às demandas da esposa, experimentando maiores níveis de estresse (KÄNSÄLÄ; MÄKELÄ; SUUTARI, 2015).

Diante dessa conjuntura, é preciso ponderar o papel que o gênero exerce no processo de expatriação. Há também de se ter clareza sobre o tipo de sujeito em análise – os executivos, já que eles estão mais predispostos a voltar seus olhares para a dimensão do trabalho em detrimento da família. Destarte, considerar a variável gênero ao contexto de problematização se torna basilar, pois permite o distanciamento dos discursos e aproxima a realidade das práticas cotidianas. Fraga e Rocha-de-Oliveira (2020) pontuam que a aparente neutralidade de gênero não esconde a discriminação consolidada na presença majoritária de homens em processos de expatriação. Conforme Shortland (2016), além de serem menos receptivas ao ingresso de profissionais mulheres, as políticas de expatriação também falham ao não reconhecerem a presença das esposas dos expatriados no momento da mobilidade internacional.

Cabe à empresa e ao expatriado considerar que a experiência negativa do cônjuge no país de destino acarretará uma série de efeitos colaterais, desde a frustração contínua até a necessidade de retorno prematuro ao país de origem. Como a dimensão da profissão é um determinante fundamental para composição do modelo *Dual Career*, algumas pesquisas têm enfatizado que a dificuldade do cônjuge em se manter empregado durante o período de expatriação pode trazer desequilíbrio ao projeto do casal. Mesmo que a continuidade do ato de trabalhar do cônjuge não seja uma regra no período fora do país, há de se considerar que essa pode ser uma implicação importante para muitos casais *Dual Career*. O aceite ao convite de expatriação da família pode ser dado com a expectativa de que o cônjuge poderá encontrar uma atividade laboral no país de destino (KIENER; SUUTARI, 2018).

Quando a recolocação se torna impossível, por restrições legais ou características específicas, ou a qualificação profissional se torna inviável no exterior, pode-se chegar à percepção de que a carreira está estagnada. A literatura mostra que o sentimento de que a expatriação promove apenas o desenvolvimento de um componente da estrutura familiar gerará grandes desconfortos durante a vivência no

exterior. O mesmo quadro pode ser visto quando se adicionada a experiência dos possíveis filhos do casal, usualmente impactados por questões escolares. Não há como conceber um projeto de mobilidade internacional sem se atentar para as questões pessoais que circundam o expatriado. A política de expatriação demanda a compreensão de aspectos culturais, sociais e econômicos dos sujeitos envolvidos. A noção de unidade familiar deve ser observada por todos (KIENER; SUUTARI, 2018).

De modo complementar, Fischlmayr e Puchmüller (2016) confirmam que o diálogo entre trabalho e vida pessoal, promovido pela *Dual Career*, deve sempre abarcar um monitoramento dos papéis sociais conforme o gênero. Por mais que o casal se disponha a quebrar as hierarquias sexistas, haverá sempre um instrumento normativo para instigá-lo a quebrar o equilíbrio. Isso é uma questão social que demanda tempo e esforço, pois haverá muitos gatilhos para desnivelar a estrutura de corresponsabilidade. Um exemplo rotineiro em momento de expatriação é a tendência de que as mulheres se ocupem mais da tarefa de cuidados com os filhos. As autoras chamam atenção para a situação de expatriados com crianças menores de 10 anos, na qual será necessária uma atenção redobrada ao acultramento. Mesmo que o casal lance mão de terceiros, como babás e outros profissionais, será preciso ter uma atenção para que a gestão dessas atividades não fique a cargo apenas da mulher.

Ao reconhecerem a dimensão da família como fator crítico para o sucesso da expatriação, Larsen e Edwards (2019) sugerem que deve ser feita uma análise criteriosa dos fatores que levam os profissionais a aceitarem a mobilidade internacional. Segundo os autores, a percepção de aumento da qualidade de vida do núcleo familiar tende a ser uma variável basilar no momento da transição. Fala-se, então, de um alinhamento das expectativas, como se não fosse possível pensar em êxitos do projeto de mobilidade sem uma atenção efetiva para aquilo que o cônjuge e os filhos pensam. Os autores classificam a expatriação como uma grande travessia física e psicológica, capaz de gerar sentimentos de incerteza, ansiedade, medo, estresse e perda de controle emocional. Dessa forma, é preciso compreender o papel central da família na política de designação internacional, seja na dimensão do apoio ou em variáveis indiretas que impactam a unidade familiar, como: a ampliação das reservas financeiras (que possibilitará um maior acesso a bens e serviços); o avanço da carreira do expatriado (que ampliará os horizontes de todos os membros do núcleo familiar); e a possibilidade de treinamentos linguísticos e interculturais (que ampliará as chances de socialização da família). Há, portanto, uma definição de que a expatriação só pode ser efetiva ao levar em conta as variáveis que conduziram ao aceite da missão, mas que seguem impactando o funcionário, seu cônjuge e os eventuais filhos (LARSEN; EDWARDS, 2019).

Isso posto, a leitura do fenômeno que se fez até aqui buscou levantar variáveis e implicações atinentes ao contexto, sendo importante destacar que todas essas dimensões abordadas remontam às tipologias de *Dual Career* apresentadas anteriormente, com base em Rapoport e Rapoport (1971), Hall e Hall (1980) e Hunt e Hunt (1982). As situações analisadas se tornam contingenciais, pois há uma conjunção de interesses e expectativas dos casais a ser observada, indo da inclinação total dos dois para a dimensão da carreira, ou para o direcionamento maior de um deles para as questões domésticas enquanto o outro busca a progressão profissional. Falar de *Dual Career* é falar de negociação. Portanto, após o alinhamento ao tópico da expatriação, conclui-se a discussão com a dimensão da repatriação.

O período da expatriação também exige uma análise do que virá após a designação internacional. Logo, a repatriação pode ser um grande desafio para o casal *Dual Career*, pois ela deverá apresentar um plano de continuidade para a unidade familiar. Como já discutido, a expatriação sugere também um conjunto de escolhas e renúncias. Por isso, há a necessidade de monitoramento constante dos planos do casal. Os riscos para um planejamento que só estivesse voltado à análise do “agora”, e não do “amanhã” vão desde questões culturais até questões de ordem econômica e social. Estudos mostram que, quanto mais tempo os expatriados e suas famílias se afastam emocionalmente do país de origem, maior será o choque cultural na repatriação. Adicionalmente, podem ser identificados problemas relacionados à reentrada no campo social e à indisponibilidade do emprego anterior por parte do cônjuge. Logo, é preciso entender as implicações cotidianas da prática de expatriação, tendo uma leitura clara de que as atitudes tomadas na gestão de carreira terão impacto na vida profissional e pessoal de todo o núcleo familiar (KIENER; SUUTARI, 2018; FISCHLMAYR; PUCHMÜLLER, 2016).

De modo complementar, a literatura confirma que muitas iniciativas de expatriação são desenhadas para transferir conhecimento, como um processo apenas de ida. Assim, como a expatriação é o objeto principal de análise, pouco se observa sobre os desdobramentos da repatriação. Ela representa a conclusão da experiência de mobilidade internacional, mas, ao mesmo tempo, simboliza o início de uma nova fase de vivências profissionais. Caso não seja planejada de forma perene, haverá consequências negativas para o expatriado e sua família. O desalinhamento de objetivos e as mudanças encontradas no retorno ao país de origem tendem a comprometer o equilíbrio emocional de todos na relação (GALLON; SCHEFFER, 2015).

Tal contexto demonstra como o processo repatriação precisa ser revisto por parte das organizações. O que se nota é uma espécie de falta de empatia em relação à vida após a expatriação. Ou seja, é como se os expatriados fossem convocados para lidar com um problema no exterior e voltassem com a tarefa cumprida, mas com outros problemas que escapam do olhar da gestão e se materializam apenas para o expatriado (GALLON; SCHEFFER, 2015). O exemplo mais evidente dessa questão são as dificuldades de adaptação encontradas pela família do cônjuge ao retornar, muitas vezes com um contexto social distinto daquele deixado no momento da partida. À vista disso, torna-se basilar estender o acompanhamento ao empregado até que seja possível considerá-lo, junto a sua família, readaptado ao país de origem.

Nesses termos, torna-se importante reavaliar as políticas de expatriação e repatriação. Há um considerável reservatório de empregos no exterior, bem como muitos talentos à espera de uma designação internacional, mas, também, há muitos fatores críticos que impedem o equilíbrio efetivo das dimensões profissionais e pessoais nesse contexto. Por mais que haja um aumento do fluxo de talentos ávidos por uma oportunidade, as organizações não podem negligenciar os prováveis custos da expatriação moderna. Quando não bem projetadas, essas políticas podem levar a comportamentos desviantes e posturas incongruentes com as melhores práticas. Um mal ordenamento pode levar a um baixo desempenho do funcionário, a uma fragilidade nos sentidos de lealdade e comprometimento, bem como a um aumento da rotatividade. Quando os executivos não percebem o suporte organizacional a eles e a sua família, abre-se brecha até mesmo para a troca de empresa ainda durante a mobilidade internacional, o que obviamente representa uma grande perda para a empresa (McNULTY, 2014).

Dessa forma, torna-se necessário agregar maior valor ao conjunto de políticas de gestão de pessoas, eliminando as lacunas existentes entre desempenho e expectativa. Esse novo modelo deve estar associado a uma análise de retorno do investimento, seja na ótica da empresa — que aportou valores e processos organizacionais à experiência do expatriado e de sua unidade familiar —, seja na ótica do expatriado que colocou seus conhecimentos à disposição da empresa. O surgimento dessa dependência apresenta uma mudança considerável dos modelos de expatriação e repatriação vigentes. Começa-se, então, a criar alternativas para eliminação de pontos desgastantes da relação tradicional entre o empregado e o empregador. Como já dito, os principais pontos críticos de uma relação desgastada seriam: diminuição da lealdade laboral; contratos psicológicos frágeis; suporte familiar inadequado; suporte de carreira insuficiente; desejo de retorno antecipado ao país de origem; e problemas de saúde do expatriado e/ou de seu cônjuge, como aumento dos níveis de estresse, quadros de depressão e até mesmo suicídio (McNULTY, 2014). Não há mais espaço para sentimentos de ressentimento e desconforto nos processos de expatriação e repatriação, logo é preciso revisitar as práticas organizacionais e redesenhá-las com foco na satisfação sustentável das partes envolvidas.

Ao reconhecer que os casais *Dual Career* estão comprometidos com o equilíbrio entre as esferas profissionais e pessoais, buscando um crescimento sustentável e harmônico de ambos, as empresas podem lançar mão de ações como a Mentoria Global. A partir dela, as empresas oferecem ao executivo expatriado e a seu cônjuge um acompanhamento contínuo durante a experiência de designação internacional. Tal política pode ser capaz de abarcar cinco eixos fundamentais para o casal que se dispõe à mobilidade e se adequa ao modelo *Dual Career*. Em primeiro lugar, seria oportuno posicionar o funcionário e seu cônjuge em relação à experiência internacional, tecendo condições para um ajuste confortável ao novo contexto. Na sequência, seria importante desenvolver no casal o senso de autossuficiência para encarar os desafios e as responsabilidades no exterior. Em terceiro, seria fundamental reconhecer os diferentes estágios de carreira de cada membro da relação, tentando alocar posições de desenvolvimento a partir das necessidades específicas. A seguir, seria basilar reconhecer as necessidades de aconselhamento e orientação nas dimensões pessoal e profissional. E, por último, seria aconselhável criar condições para a redução de quadros de estresse e sofrimento, reduzindo as chances de conflito e criando condições mais saudáveis para a tomada de decisão (HARVEY et al., 2010).

3. Considerações Finais

Este ensaio teórico teve como objetivo compreender as implicações da expatriação para casais alinhados ao modelo *Dual Career*, considerando que o(a) expatriado(a) ocupava o cargo de executivo(a) no momento da mobilidade internacional. Para tanto, buscou-se levantar diferentes eixos de análise e problematizá-los de modo conjunto. Adotou-se um intercâmbio entre as literaturas nacional e internacional com o intuito de trazer maior clareza ao fenômeno em questão. A definição dos textos utilizados foi tomada a partir dos critérios de contribuição e relevância, sendo selecionados aqueles que fomentassem a correlação e estabelecessem um quadro teórico sistêmico. Entende-se que o trabalho alcançou o objetivo geral, considerando a problematização produzida ao longo da sua narrativa e o diálogo entre os diferentes construtos. Ao mesmo tempo, cabe notar que o ensaio deve ser tomado como “notas iniciais” de uma discussão complexa e multifacetada, capaz de revelar dinâmicas próprias em cada contexto. A reordenação de papéis

sociais a partir de lógicas profissionais e familiares demanda uma análise contínua e contingencial, tendo em vista as mudanças e demandas cotidianas de um mundo globalizado. Portanto, defende-se que o ensaio obteve êxito em sua proposta inicial, mas, deve ser tomado como uma mola propulsora para um ciclo contínuo de novas e oportunas investigações.

Entre as possíveis implicações da investigação, demarcam-se quatro pontos. A dimensão de suporte demonstrou-se fundamental para a compreensão do fenômeno, seja ele visto como uma corresponsabilidade entre o casal ou como uma necessidade de prática de gestão. Logo, é preciso ampliar as pesquisas sob essa ótica, considerando seu impacto na percepção de sucesso da expatriação de casais *Dual Career*. Como segundo ponto, a hierarquia de gênero precisa ser continuamente problematizada, visto que a prática da expatriação, mesmo no contexto da *Dual Career*, pode remontar à divisão de papéis conforme as premissas do patriarcado. Ademais, o terceiro ponto a destacar refere-se à noção de como a carreira profissional está sendo compreendida na contemporaneidade a partir das possibilidades de um mundo globalizado. Ela precisa ser revista perenemente, considerando a diáde escolhas/renúncias. Por fim, como quarto ponto, há de se ter um olhar inevitável para a dimensão cultural, pois os expatriados podem carregar consigo valores e crenças diferentes do país de destino. Ao desconsiderar tais aspectos, os envolvidos poderão estar comprometendo o sucesso do processo de expatriação.

Isso posto, é também basilar reconhecer que o fenômeno *Dual Career*, mesmo sendo um estilo de vida cada vez mais visualizado em um mundo de maiores corresponsabilidades, precisa ser observado e constado com muito cuidado. No caso de executivos, a divisão de papéis pode ser facilitada em função do acesso a serviços de terceiros no que diz respeito aos cuidados domésticos. Tal cenário pode silenciar o fato de que a ausência de condições financeiras para pagar os referidos serviços, impossibilitaria a disposição de tempo para outras esferas da vida. Essa constatação não inviabiliza a aplicação do modelo ao contexto de um casal de executivos, apenas exige um olhar cuidadoso para o nível de equilíbrio das responsabilidades entre os cônjuges. Cabe também notar que as primeiras literaturas sobre *Dual Career* produzidas internacionalmente, se apresentavam em mundo mais envolvido com as condições do patriarcado, o que termina por valorizar o presente ensaio e os estudos atuais escritos a partir de valores mais contemporâneos.

Entende-se que o presente estudo contribui para a diminuição de duas lacunas de pesquisa. A primeira, e talvez mais evidente, é a de que há um número limitado de trabalhos sobre *Dual Career* no Brasil. Mesmo que o fenômeno também faça parte do contexto nacional, ele é analisado por um grupo reduzido de pesquisadores, o que dificulta a compreensão do cenário brasileiro e traz uma certa ideia de colonização, visto que a base da literatura utilizada se assenta praticamente no contexto e nas práticas internacionais. Percebe-se que o uso excessivo de textos internacionais pode encobrir variáveis específicas do caso brasileiro, silenciando relações e produzindo distorções na análise. Parte-se do pressuposto de que o estudo feito junto a expatriados e famílias brasileiras tende a apresentar características diferentes dos casos internacionais, considerando os modos de socialização local, as noções do que seja família e/ou unidade familiar e o desejo por uma carreira que seja desenvolvida em um país demarcado como mais desenvolvido do que o Brasil. Além disso, há a necessidade de adicionar aos estudos sobre expatriação uma condição mais expressiva da interface trabalho-família. Não há como pensar tal política institucional

sem observar quem circunda o expatriado. Os estudos já publicados chegam a apresentar a dimensão da família, mas há uma limitação em termos de estruturação de políticas de gestão de pessoas que abarquem integralmente a dimensão familiar. Logo, há um caminho a ser trilhado.

Agradecimento

Os autores agradecem à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio ao estudo.

Referências

ABBONDANZA, M. V. P.; SCHERER, L. A.; FLECK, C. F. Os meus, os seus, os nossos planos: a questão da mobilidade a partir de histórias de casais 'dual career'. **Revista ADM.MADE**, v. 24, n. 1, p. 1–18, 2020.

ABRAMO, L. W. **A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária?** (Tese) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. Programa de doutorado em sociologia. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

BAUMAN, Z. **Vida líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

BERLATO, H.; CORRÊA, K. F. Uma reformulação do modelo conceitual sobre dual career para análise no âmbito organizacional: revelando novas vertentes. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 2, p. 225–246, 2017.

BERLATO, H.; FERNANDES, T.; MANTOVANI, D. M. N. M. Casais 'dual career' e suas inclinações frente a relação trabalho e família: uma visão sobre o cenário brasileiro. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, n. 3, p. 495–508, 2019.

BERTOLINI, A. V. A. G.; LARENTIS, F. Expatriação e processos de aprendizagem organizacional: um estudo de casos múltiplos. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 18, n. 2, p. 213–239, 2019.

BORGES JÚNIOR, D. M. et al. . Internationalization speed and brazilian companies performance. **Revista de Administração da UFSM**, v. 13, n. 2, p. 408-423, 2020.

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

CERDIN, J-C.; PARGNEUX, M. le. Career and international assignment fit: toward na integrative model of success. **Human Resource Management**, v. 48, n. 1, p. 5–25, 2009.

COELHO, J. V. Uma condição contraintuitiva: uma expatriação como experiência vivida. **Sociologia, Problemas e Práticas**, v. 94, p. 61–78, 2020.

DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades**. São Paulo: Atlas, 2019.

DUXBURY, L.; LYONS, S.; HIGGS, C. Dual-income families in the new millenium: reconceptualizing family type. **Advances in Developing Human Resources**, v. 9, n. 4, p. 472–486, 2007.

FISCHLMAYR, I. C.; PUCHMÜLLER, K. M. Married, mom and manager – how can this be combined with an international career?. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 7, p. 744–765, 2016.

FRAGA, A. M.; ANTUNES, E. D.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. O/a profissional: as interfaces de gênero, carreira e expatriação na construção de trajetórias de mulheres expatriadas. **Brazilian Business Review**, v. 17, n. 2, p. 192–210, 2020.

FRAGA, A. M.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, Edição Especial, p. 757–769, 2020.

GALLON, S.; SCHEFFER, A. B. B. Expatriação: uma oportunidade de repensar a carreira. **Revista Alcance**, v. 22, n. 2, p. 298–315, 2015.

HALL, D. T.; HALL, F. S. **Stress and the two-career couple**. New York: John Wiley & Sons Inc., 1980.

HARVEY, M., et al. Mentoring global dual-career couples: a social learning perspective. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 40, n. 1, p. 212–240, 2010.

HUNT, J. G.; HUNT, L. L. Dual career families: vanguard of the future or residue of the past?. In: ALDOUS, J. (Org.). **Two paychecks**: Life in dual-earner families. Beverly Hills: Sage Publications, 1982. p. 41–60.

KÄNSÄLÄ, M.; MÄKELÄ, L.; SUUTARI, V. Career coordination strategies among dual career expatriate couples. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 26, n. 17, p. 2187–2210, 2015.

KIERNER, A.; SUUTARI, V. Repatriation of international dual-career couples. **Thunderbird Int Bus Rev.**, v. 60, p. 885–895, 2018.

LARSEN, D. A.; EDWARDS, S. D. Influence of previous company support on intentions to accept a future global assignment. **International Management Review**, v. 15, n. 1, p. 5–18, 2019.

LÄMSÄ, A-M. et al. The expatriate's family as a stakeholder of the firm: a responsibility viewpoint. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 28, n. 20, p. 2916–2935, 2017.

McNULTY, Y. Modern expatriation through the lens of global careers, psychological contracts, and individual return on investment. **Global Business and Organizational Excellence**, March/April, p. 6–22, 2014.

MELLO, S. F.; TOMEI, P. A. Desafios da expatriação e o enriquecimento da interface trabalho-família em expatriados, durante a pandemia Covid-19. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 269–293, 2021.

NEVES, M. de. A. Anotações sobre trabalho e gênero. **Cadernos de Pesquisa**, v. 43, n. 149, p. 404–421, 2013.

NUNES, A. R.; CASACA, S. F. As mulheres perante o desafio de uma carreira internacional. **Sociologia, Problemas e Práticas**, v. 77, p. 77–94, 2015.

OLSEN, J. E.; MARTINS, L. L. The effects of expatriate demographic characteristics on adjustment: a social identity approach. **Human Resource Management**, v. 48, n. 2, p. 311–328, 2009.

OLTRAMARI, A. P.; GRISCI, C. L. I. Carreira e família na sociedade líquido-moderna. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 1, p. 15–48, 2014.

RAPOPORT, R.; RAPOPORT, R. N. **Dual-career families**. First edition published by Harmonds worth. London: Penguin Books, 1971.

SANTOS, H. B. dos. Dual Career: uma perspectiva sob a ótica do gênero feminino. In: ANDRADE, J. O.; CARVALHO NETO, A. C. (Org.). **Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura: estudos sob diferentes abordagens**. São Paulo: Atlas, 2015. p. 193–210.

SANTOS, C. M. M.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. C. Fatores que interferem no crescimento das mulheres profissionais nas organizações: entre o prazer e a culpa. In: ANDRADE, J. O.; CARVALHO NETO, A. C. (Org.). **Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura: estudos sob diferentes abordagens**. São Paulo: Atlas, 2015. p. 155–173.

SANTOS, C. M. M.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. C. O percurso do trabalho feminino no Brasil: vestígios dos primórdios no presente. In: ANDRADE, J. O.; CARVALHO NETO, A. C. (Org.). **Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura: estudos sob diferentes abordagens**. São Paulo: Atlas. p. 5–22.

SCHERER, L. A.; MINELLO, I. F. Resiliência e expatriação: das adversidades à dinâmica do comportamento resiliente de expatriados. **Revista Alcance**, v. 24, n. 3, p. 329–349, 2017.

SCHERER, L. A.; PRESTES, V. A.; GRISCI, C. L. I. Usos / Desusos / Abusos de termos sobre mobilidade internacional e trabalho: diálogos possíveis entre Administração e Antropologia. **Revista de Ciências da Administração**, v. 21, n. 55, p. 8–20, 2019.

SHORTLAND, S. The purpose of expatriation: why women undertake international assignments. **Human Resource Management**, v. 55, n. 4, 655–678, 2016.

VIANNA, N. R.; SOUZA, Y. S. de. Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 6, n. 4, p. 340–353, 2009.