

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM  
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

**MARCOS ROBERTO NÓBREGA**

**COMO EXECUTIVOS EXPATRIADOS NEGOCIAM AS FRONTEIRAS  
ENTRE TRABALHO E LAR DURANTE A DESIGNAÇÃO  
INTERNACIONAL?**

**VITÓRIA  
2013**

**MARCOS ROBERTO NÓBREGA**

**COMO EXECUTIVOS EXPATRIADOS NEGOCIAM AS FRONTEIRAS  
ENTRE TRABALHO E LAR DURANTE A DESIGNAÇÃO  
INTERNACIONAL?**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, na área de Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Felix Von Borell de Araujo.

**VITÓRIA  
2013**

# **COMO EXECUTIVOS EXPATRIADOS NEGOCIAM AS FRONTEIRAS ENTRE TRABALHO E LAR DURANTE A DESIGNAÇÃO INTERNACIONAL?**

**MARCOS ROBERTO NÓBREGA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração – Nível Acadêmico, na área de concentração em Gestão de Pessoas.

**Aprovada em 31 de outubro de 2013**

## **COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Bruno Felix Von Borell de Araujo  
Orientador

---

Prof. Dr. Graziela Xavier Fortunato  
Professor Convidado

---

Prof. Dr. Letícia Dias Fantinel  
Professor Convidado

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pela oportunidade de concluir mais esta etapa.

À minha esposa Debora, pelo apoio incondicional.

À minha filha Rafaela, pela inspiração.

Aos meus Pais, Manoel e Odair, pelo que sou.

Ao Professor Bruno Felix von Borell de Araujo, pela sábia condução deste processo, bem como seu equilíbrio fundamental entre o profissionalismo e a amizade.

À PETROBRAS, pela oportunidade, viabilidade e apoio.

Aos Expatriados participantes da pesquisa.

Muito Obrigado.

Quando os ventos de mudança sopram, umas  
pessoas levantam barreiras, outras constroem  
moinhos de vento.

Érico Veríssimo

## RESUMO

A proposta deste trabalho é analisar como ocorrem as negociações entre as fronteiras nos domínios Trabalho e Lar de executivos expatriados. A escolha por esse tipo de profissional se justifica tendo em vista que esses indivíduos, quando expostos às condições de trabalho de uma designação internacional, acabam lidando com altas e potencializadas demandas tanto profissionais quanto pessoais. Mediante uma pesquisa qualitativa, com entrevistas em profundidade e análise de conteúdo, pôde-se identificar quatro tipos de táticas rotineiras e dois tipos de táticas pontuais utilizadas pelos entrevistados para gerenciar as fronteiras entre trabalho e lar, de forma a equilibrar as acirradas demandas impostas pelo contexto da expatriação. Essas táticas sugerem que o expatriado possui um papel ativo ao negociar fronteiras integradoras ou segmentadoras entre trabalho e lar com familiares e pessoas com quem possuem relações profissionais. As táticas encontradas apresentam-se como sugestões práticas que tendem a conduzir indivíduos a um estado de equilíbrio entre trabalho e lar.

**Palavras-Chave:** Expatriados. Equilíbrio trabalho-lar. Táticas de Negociação de Fronteiras.

## **ABSTRACT**

The purpose of the study is to analyze how expatriate managers negotiate the work and home interface. We chose this kind of professionals because of the challenges they face in international assignments regarding the potential high demands from both personal and professional domains. By using a qualitative design, with in-depth interviews, we identified four kinds of daily tactics and two tactics for specific situations used by interviewees in order to manage the work-home boundaries toward balancing complex demands that appears in the context of the expatriation. These tactics have suggested that expatriates have an active role in negotiating integration or segmentation between work-home boundaries with people from family and work. Found tactics are presented as practical suggestions that can lead individuals to a state of work-home balance.

**Keywords:** Expatriates; Work-home balance; Boundary work tactics.

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
2.1 EQUILÍBRIO TRABALHO-LAR .....	14
<b>2.1.1 Expatriados.....</b>	<b>16</b>
2.2 TÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO DE FRONTEIRAS.....	18
<b>2.2.1 Teoria das Fronteiras.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.2 Táticas de Negociação de Fronteiras .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.3 Táticas de Negociação de Fronteiras de Expatriados .....</b>	<b>26</b>
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>28</b>
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
4.1 TÁTICAS ROTINEIRAS .....	33
<b>4.1.1 Táticas rotineiras: dimensão comportamental .....</b>	<b>35</b>
4.1.1.1 Envolvendo outras pessoas.....	35
4.1.1.2 Utilizando tecnologia.....	36
4.1.1.3 Flexibilizando fronteiras temporariamente .....	37
4.1.1.4 Estabelecendo temas prioritários.....	39
4.1.1.5 Evitando trabalhos extras em casa.....	40
<b>4.1.2 Táticas Rotineiras: dimensão temporal .....</b>	<b>41</b>
4.1.2.1 Compensando horários entre trabalho e lar .....	42
4.1.2.2 Determinando prazos para atividades .....	43
4.1.2.3 Construindo rotinas de rompimento entre os domínios .....	44
<b>4.1.3 Táticas Rotineiras: dimensão física .....</b>	<b>45</b>
4.1.3.1 Manipulando artefatos físicos .....	46
4.1.3.2 Levando familiares para o trabalho.....	47
4.1.3.3 Estabelecendo arranjos físicos .....	48
<b>4.1.4 Táticas Rotineiras: dimensão comunicativa.....</b>	<b>49</b>
4.1.4.1 Comunicando-se diretamente.....	50
4.1.4.2 Negociando segmentação com superior .....	52
4.1.4.3 Negociando integração com a família.....	53
4.2 TÁTICAS PONTUAIS.....	54

<b>4.2.1 Táticas Pontuais: dimensão temporal.....</b>	<b>54</b>
4.2.1.1 Gerenciando demandas integrativas oriundas de diferentes fusos horários.....	54
<b>4.2.2 Táticas Pontuais: dimensão espacial.....</b>	<b>56</b>
4.2.2.1 Realizando atividades em espaços neutros .....	56
<b>4.3 TÁTICAS INTEGRADORAS, SEGMENTADORAS E DE DUPLA FUNÇÃO ...</b>	<b>57</b>
<b>5. DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>67</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>70</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Embora o equilíbrio entre trabalho e lar venha sendo cada vez mais desejado por indivíduos, ele é um estado que dificilmente tem sido alcançado (KREINER et al., 2009). Isso se deve ao fato de que as exigências dos diferentes papéis que exercemos na sociedade tornam-se mais acirradas, mais urgentes e, por consequência, mais difíceis de serem equilibradas. Kanter (1977) comenta sobre o “mito de mundos separados”, destacando para a realidade que o trabalho e o lar são inexoravelmente ligados. Além disso, Kanter (1977) também argumenta serem as organizações estruturadas de tal forma que seus líderes frequentemente ignoram a vida dos empregados fora do trabalho. De qualquer maneira, os esforços para atingir o equilíbrio entre as demandas do trabalho e do lar são objetivos comuns entre as pessoas, bem como frequentes nas organizações.

Conflitos nesses dois domínios podem afetar o equilíbrio entre os mesmos, desencadeando situações indesejáveis e que requerem atenção e tratamento. O conflito familiar pode gerar estresse e inúmeros problemas de saúde como o déficit de atenção, entre outros. No tocante às organizações, esses conflitos podem levar a relevantes índices de absenteísmo, *turnover*, redução da produtividade e comprometimento dos funcionários (ALLARD et al., 2011).

Ocorre que a maioria dos estudos nesta linha de pesquisa enfatiza o problema, os conflitos e suas ocorrências (KOSSEK e LAMBERT 2005; POELMANS 2005a; EDWARDS e ROTHBARD, 2000), analisando-os sob uma perspectiva predominantemente quantitativa, o que auxilia na classificação e quantificação do cenário, mas limita o alcance do entendimento de como os indivíduos resolvem o problema do conflito e equilibram as demandas entre trabalho e lar (KREINER et al.,

2009). Desta forma, existe uma carência de estudos qualitativos os quais permitiriam a compreensão deste processo e mapeamento das táticas utilizadas pelos indivíduos para alcançarem o equilíbrio trabalho-lar.

Nesta ótica, entre os poucos autores que procuram elaborar teorias baseadas em táticas individuais do cotidiano utilizadas pelas pessoas para gerenciar as fronteiras entre trabalho-lar, destacam-se Nippert-Eng (1996) — que realizou uma pesquisa com cientistas —, Kreiner et al., (2009) — cujo estudo foi realizado com padres episcopais —, e Araujo et al., (2013) — que no seu trabalho analisaram mães em meio de carreira. Tanto Nippert-Eng (1996) quanto Kreiner et al., (2009) sugerem nos seus respectivos trabalhos que sejam estudados outros grupos de profissionais com elevados níveis de demandas de trabalho e lar.

Nesta linha, outro grupo de profissionais que apresenta elevado nível de demandas entre trabalho-lar (MÄKELÄ, KÄNSÄLÄ e SUUTARI, 2011; COLE e MCNULTY, 2011) e não estudado sob esta abordagem são os expatriados. Os expatriados são indivíduos que residem e trabalham de forma temporária em um país diferente daquele no qual moram habitualmente. Esses profissionais, quando expostos às condições de trabalho de uma designação internacional, acabam lidando com altas e potencializadas demandas tanto profissionais quanto pessoais.

Por estarem vivenciando os desafios do convívio em uma cultura diferente — muitas vezes sem a estrutura familiar de suporte que teriam em seu país de origem, aliados aos obstáculos exigidos pela rotina profissional e pelo relacionamento interpessoal, bem como os problemas de adaptação a que estão submetidos seus cônjuges e filhos —, eles apresentam um promissor e interessante cenário para ser analisado. Desta forma, seguindo a recomendação de Eisenhardt (1989) de buscar desenvolver avanços teóricos a partir de casos extremos, entende-se que

expatriados constituem um grupo social adequado para se explorar o tema aqui discutido. No entanto, a literatura sobre a relação trabalho-lar de indivíduos em expatriação tem se limitado na análise preferencialmente pela perspectiva do conflito e de como ele ocorre. Essa abordagem é importante, mas não explica como os indivíduos reduzem o conflito ou alcançam o equilíbrio entre trabalho e lar (KREINER et al., 2009). Assim sendo, é necessário ampliar a ênfase para além do problema (conflito) e estendê-la para a solução, ou seja, para a forma de se alcançar o equilíbrio.

Desta forma, para preencher a lacuna de pesquisa apresentada, este estudo objetiva compreender como executivos expatriados negociam as fronteiras entre trabalho e lar. Para tal, foi realizado um estudo de natureza qualitativa por meio de entrevistas com 16 brasileiros expatriados, empregados da PETROBRAS – Petróleo Brasileiro S/A, com base em um roteiro semiestruturado adaptado do protocolo utilizado por Kreiner et al., (2009) em sua pesquisa com sacerdotes episcopais. As entrevistas realizadas foram avaliadas por meio de análise de conteúdo. A opção por esse grupo de profissionais, conforme já citado, se justifica pelo elevado nível de demandas entre trabalho-lar a que são submetidos quando na condição de expatriação, seja pelos problemas de adaptação dos cônjuges e filhos, seja pelos intensos desafios profissionais impostos por diferentes culturas e línguas ao expatriado, aliado ao fato de as pessoas expatriadas geralmente serem os provedores da estrutura familiar, aumentando a responsabilidade de sucesso em ambos os domínios.

Este trabalho tem relevância no que diz respeito ao equilíbrio trabalho-lar tendo em vista abordar um grupo de profissionais com elevada e acirrada demanda

nos dois domínios, fazendo com que os expatriados sejam submetidos a um cenário de extremas exigências no ambiente internacional.

De maneira geral, identificou-se que os expatriados negociam as fronteiras entre trabalho e lar por meio das táticas de negociação de fronteiras. Da mesma forma que no estudo de Kreiner et al., (2009) e de pesquisas anteriores (ARAUJO et al., 2013), foram classificadas quatro dimensões de táticas denominadas rotineiras, comportamentais, temporais, físicas e comunicativas. Desta maneira, confirma-se a transferibilidade das categorias identificadas para outros contextos.

Um avanço em relação à teoria de negociação de fronteiras, diferente dos estudos anteriores, deve-se ao fato deste estudo identificar e classificar as táticas em dois grupos principais — rotineiras e pontuais —, agregando conhecimento para a literatura de equilíbrio trabalho-lar, bem como para a literatura referente à expatriação.

A identificação de táticas utilizadas pelos expatriados para gerenciar as fronteiras entre trabalho e lar são ferramentas úteis para serem utilizadas na prática. Essas táticas mostram que o expatriado possui um papel ativo ao negociar fronteiras entre os domínios do trabalho e do lar.

Espera-se que elas possam auxiliar profissionais no sentido de otimizarem seu tempo, produzindo e vivendo melhor, tanto no domínio pessoal como na esfera profissional. Por outro lado, espera-se que organizações com programas de expatriação possam se beneficiar desse estudo ao obterem maior conhecimento sobre as dificuldades enfrentadas por esses profissionais quando em designação internacional e sobre como eles lidam com tais desafios.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme ressaltado por Chang, McDonald e Burton (2010), na literatura sobre as relações entre trabalho e lar há um predomínio de estudos baseados na abordagem de conflitos e uma escassez de trabalhos abordando a perspectiva de equilíbrio. Tendo em vista que a ênfase deste estudo reside em estudar não o conflito em si, mas as soluções criadas e utilizadas pelos indivíduos para equilibrar as demandas entre trabalho-lar, a perspectiva da abordagem trabalho-lar como fronteira “construída socialmente” demonstra-se potencialmente interessante. Esta abordagem tem sido mais explorada em estudos recentes nesta área (p. e., KREINER et al., 2009; SUNDARAMURTHY e KREINER, 2008; CLARK, 2002; ASHFORTH, KREINER e FUGATE, 2000; ARAUJO et al., 2013). Nesta perspectiva, o indivíduo não é visto como um ser passivo, um reagente às condições ambientais, sem possibilidade de influenciar ou alterar sua condição na interação com as pessoas e o meio ambiente. A abordagem da construção social considera que o indivíduo pode exercer influência no ambiente onde vive e nos indivíduos a seu redor. Além disso, fornece mecanismos individuais, como conhecimentos práticos, que podem auxiliar os indivíduos no controle exercido pelos mesmos a respeito de como eles experimentam, interpretam e moldam o mundo (CLARK, 2000; NIPPERT-ENG, 1996). A perspectiva da construção social mostra ser o indivíduo um agente ativo na construção de fronteiras nas interações negociadas com os outros (KREINER et al., 2009). Deste modo, os indivíduos acabam criando de forma mútua barreiras entre trabalho e lar quando interagem socialmente e com o ambiente.

Neste tópico, foi realizada a revisão da literatura utilizada como base para este estudo. Inicialmente, revisou-se a literatura sobre equilíbrio trabalho e lar e, em seguida, exploraram-se os estudos que discutem esse conceito no contexto de profissionais em expatriação.

Após isso, apresenta-se a abordagem das “Táticas de Negociação de Fronteiras”, perspectiva teórica desenvolvida por Kreiner et al., (2009) e principal lente teórica deste trabalho. Para fazê-lo, introduziu-se a Teoria das Fronteiras (ASHFORTH et al., 2000), para então explicar de fato a teoria das “Táticas de Negociação de Fronteiras”.

## 2.1 EQUILÍBRIO TRABALHO-LAR

Para explicar o que se entende por equilíbrio trabalho-lar, optou-se por iniciar entendendo o seu oposto: o conflito trabalho-lar.

Segundo Innstrand et al., (2010), “estudos empíricos indicam que o equilíbrio trabalho-lar é mais que a falta de conflito nos domínios que devem impactar positivamente um no outro, devendo se referir também a uma melhora, cooperação e enriquecimento deste processo (CARLSON, KACMAR, WAYNE, e GRZYWACZ, 2006). A definição de conflito trabalho-lar amplamente citada é: “uma forma de relação interpapéis em que as pressões por papéis nos domínios trabalho e lar são, de alguma forma, incompatíveis” (GREENHAUS e BEUTELL, 1985, p 77).”

Assim, entende-se que o conflito trabalho-lar resulta de uma incongruência entre os papéis familiares e profissionais aos quais os indivíduos estão sujeitos no mundo contemporâneo. Questões como horários flexíveis de trabalho, o uso de

smartphones e acesso remoto a e-mails são exemplos de fatores que contribuem para esses papéis se sobreporem e, assim, gerarem potenciais conflitos.

Inversamente, o equilíbrio trabalho-lar é definido como um estado psíquico o qual reflete a sensação de que as demandas em conflito nos domínios trabalho-lar estão sendo negociadas satisfatoriamente na interação com familiares e indivíduos-referência no ambiente de trabalho (KREINER et al., 2009). O equilíbrio é alcançado quando uma pessoa se sente confortável com a maneira pela qual ela aloca seu tempo e energia, e separa as atividades do trabalho e lar (CLARK, 2002).

Diversos estudos têm procurado explicar como organizações podem contribuir a fim de indivíduos obterem maior equilíbrio entre os domínios de trabalho e lar.

Por exemplo, Salerno (1993a, 1995) destaca a importância dos programas de flexibilidade de horário e relação no trabalho, que permitam aos empregados ganharem alguma margem de manobra a qual lhes possibilite conciliar as demandas citadas. Já Patrickson (2002) e Barros e Silva (2010) ressaltam a importância de flexibilizar também o espaço onde as atividades do trabalho-lar são desempenhadas, possibilitando aos indivíduos realizarem tarefas profissionais em casa e atividades pessoais no ambiente de trabalho.

Entretanto, alguns autores divergem, ressaltando não serem essas iniciativas amplamente utilizadas pelos empregados de tais empresas. Coriat (1991) e Mattoso (1995) defendem que o uso dessas políticas de flexibilidade pode afetar negativamente a reputação dos funcionários, e, por essa razão, diversas pessoas relutam em fazer uso dos benefícios oferecidos para facilitar a negociação entre as demandas de trabalho e lar.

Assim, autores como Nippert-Eng (1996), Kreiner et al., (2009) e Araujo et al., (2013) têm, ao estudarem a dinâmica entre trabalho e lar, desviado o foco de pesquisa das ações organizacionais para aquelas de caráter individual. A ideia proposta por esses autores é de que a ação ativa dos indivíduos permite que eles negociem, na interação com os envolvidos, as demandas concorrentes entre os respectivos domínios de maneira a buscar vivenciar a sensação de equilíbrio. Mais adiante, nesta revisão da literatura, será abordada a perspectiva das “Táticas de Negociação de Fronteiras”, por meio da qual Kreiner et al., (2009) teorizou a respeito de como tal negociação é realizada.

### **2.1.1 Expatriados**

Atualmente, há um maior número de estudos com expatriados brasileiros, considerando a maior participação de empresas brasileiras nos negócios ao redor do mundo (FLEURY, FLEURY e REIS, 2009). Desta forma, diversos estudos têm sido realizados visando entender a dinâmica dos mais variados aspectos vinculados aos expatriados, desde os efeitos de variáveis sociais, organizacionais e individuais no desempenho do expatriado (CLAUS, LUNGU e BHATTACHARJEE, 2011), efeito do expatriado no relacionamento entre a matriz e o desempenho das subsidiárias (FANG, JIANG, MAKINO e BEAMISH, 2010), até o papel da família na adaptação do expatriado (PEREIRA, PIMENTEL e KATO, 2005).

No estudo de Chang, McDonald e Burton (2010), os autores analisaram 245 artigos com foco em uma revisão crítica de escolhas metodológicas sobre o tema, destacando fundamentalmente, o uso do conflito como um construto central.

No estudo de Lazarova, Westman e Shaffer (2010), o modelo proposto examina a interface que sustenta o desempenho do papel da família no trabalho do expatriado. Embora contribua para a literatura nesta linha de pesquisa, é limitado no tocante ao foco de como as pessoas podem agir para equilibrar as demandas.

Para Mäkelä, Käsälä e Suutari (2011), a importância do suporte das esposas aumenta entre casais com trabalho remunerado durante a designação internacional, bem como o estudo reforça a ênfase no conflito quando identifica uma variedade de desafios enfrentados, os quais são os potenciais motivadores de conflitos, sem apontar soluções práticas e individuais para a questão.

De acordo com Fischlmayr e Kollinger (2010), estudos com foco no equilíbrio trabalho-lar de expatriados ainda são muito raros. Em seu estudo, os autores procuram evidenciar os fatores influenciadores do equilíbrio trabalho e lar de mulheres expatriadas, apresentando, assim, uma abordagem claramente voltada para o conflito, pois ressaltam no estudo um resumo em forma de tabela das pesquisas que associam o equilíbrio trabalho-lar aos expatriados, evidenciando novamente a perspectiva predominantemente de conflito em seus respectivos “foco principal”.

O trabalho de Grant-Vallone e Ensher (2011) — que examina o conflito entre vida pessoal e trabalho, relacionando-o com o suporte organizacional e a saúde dos expatriados — também segue a mesma linha da abordagem citada nos estudos anteriores.

Isso ocorre inclusive com os estudos de Peltokorpi e Froese (2009), em sua verificação de quem se adapta melhor ao trabalho e vida no Japão, entre expatriados organizacionais e voluntários, e no estudo de Yeoh e Khoo (1998) sobre

a importância do papel da mulher no processo de expatriação, comumente relegado ao segundo plano.

Todos estes estudos citados anteriormente fortalecem não somente a necessidade de um maior número de estudos dos expatriados no contexto do equilíbrio trabalho e lar, mas principalmente, que também seja pesquisada a busca de soluções individuais para se atingir o equilíbrio. Neste trabalho, esta oportunidade de pesquisa é explorada baseada na perspectiva da Teoria das Táticas de Negociação de Fronteiras (KREINER et al., 2009).

## 2.2 TÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO DE FRONTEIRAS

### 2.2.1 Teoria das Fronteiras

A concepção das Táticas de Negociação de Fronteiras foi desenvolvida por Kreiner et al., (2009) com base na Teoria das Fronteiras, a qual analisa de que maneira as pessoas criam, mantêm ou alteram fronteiras com o objetivo de simplificar e classificar o mundo ao redor delas (ASHFORTH, KREINER e FUGATE, 2000). De acordo com Kreiner et al., (2009), essa teoria foi aplicada em diversos contextos, incluindo arte, arquitetura, psicologia, ciências políticas, teoria da organização e antropologia, e está sendo utilizada para responder a uma elevada variedade de questões de pesquisas, incluindo aquelas que lidam com a transição de papéis (ASHFORTH et al., 2000) e com a interface entre a identidade individual e a organizacional (KREINER, HOLLENSBE e SHEEP, 2006). Ainda segundo Kreiner et al., (2009, pg. 705), “fronteiras delimitam o perímetro e o escopo de um domínio dado (por exemplo, um papel, um país, o lar, um lugar de trabalho)”. Segundo

Ashforth et al., (2000) e Harthmann (1991), as fronteiras podem ser construídas ao longo de um continuum que varia de “fino” (fraco) para o “espesso” (forte). Fronteiras fracas (finas) são permeáveis (abertas à influência) e integradoras (propensas a fundir aspectos e categorias), ao passo que fronteiras fortes (espessas) são impermeáveis (fechadas à influência) e segmentadoras (propensas a dividir aspectos das categorias).

As fronteiras variam em função de sua flexibilidade e permeabilidade. A flexibilidade diz respeito ao tempo e se relaciona à adaptação de um indivíduo em realizar as demandas de um domínio em uma situação em que ele não é o prioritário (SANDARAMURTHY e KREINER, 2008). Exemplificando: Quando um expatriado executa tarefas profissionais em casa, ele está exercitando a flexibilidade de papel. No entanto, a permeabilidade relaciona-se ao espaço, ou seja, com o grau no qual um papel de determinado domínio permite que propriedades de outro se incorporem ao domínio (relativamente) preferencial (ASHFORTH et al., 2000). Como exemplo, pode-se comentar a ocasião em que um expatriado recebe a visita da sua filha ou esposa no seu ambiente de trabalho.

É razoável que gerenciar adequadamente as fronteiras entre os domínios do trabalho e do lar seja relevante para o atingimento do equilíbrio trabalho-lar. Entretanto, não se conhece, de forma adequada, como os comportamentos influenciam as maneiras pelas quais os indivíduos são capazes de gerir essas fronteiras (KOSSEK e LAMBERT, 2005).

Além disso, a cultura da empresa onde se trabalha e da família de um indivíduo podem criar fortes expectativas sobre regras, atitudes e comportamentos que são, muitas vezes, muito diferentes uns dos outros (CLARK, 2000). Em outras palavras, é possível que, enquanto a organização espere integração entre trabalho e

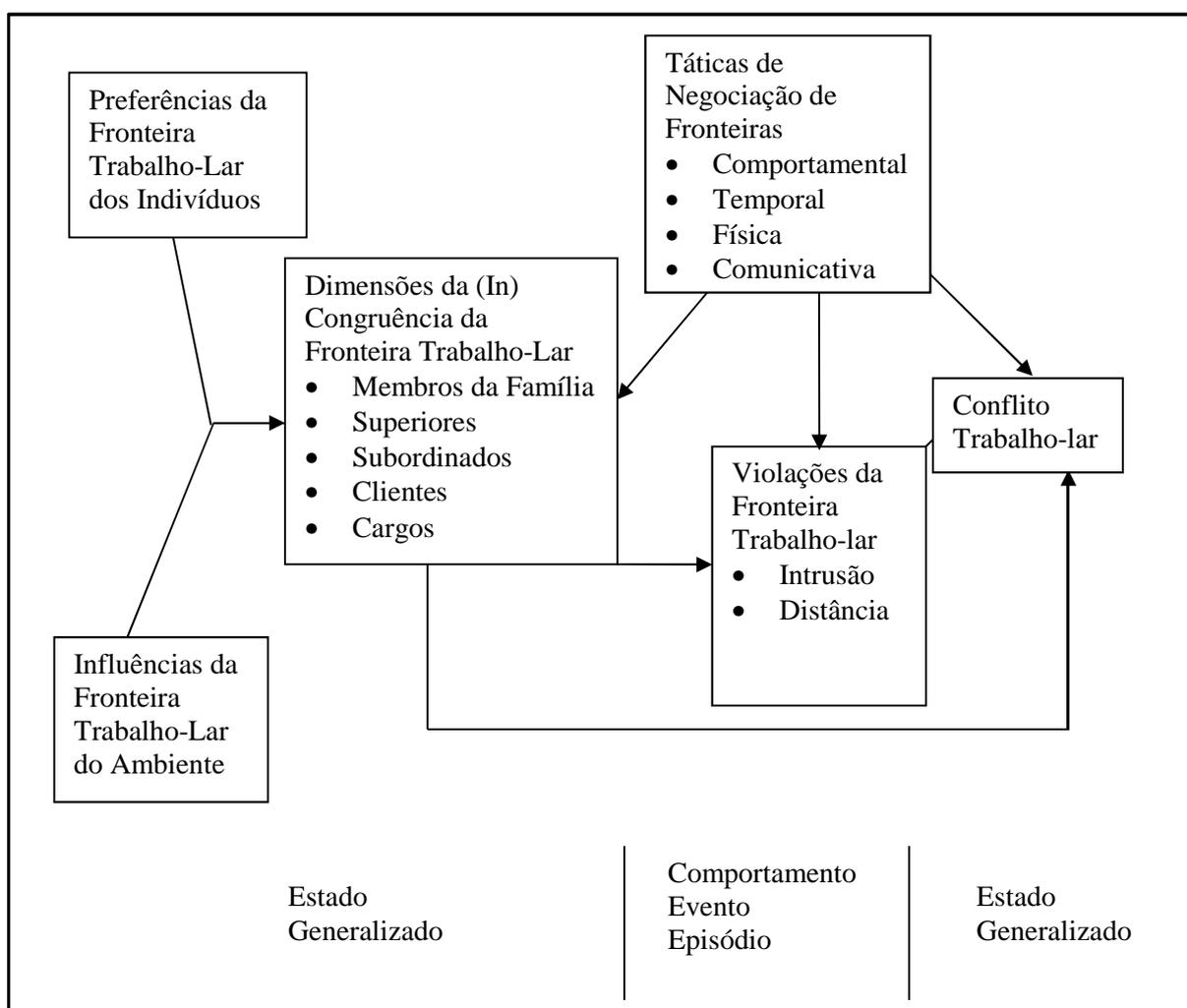
lar, a família possui expectativas de esses ambientes serem segmentados. Quando essas expectativas se contrastam, seus membros tendem a construir fronteiras psicológicas que extrapolam as transições entre eles. Logo a interação, o conflito e a negociação nesta fronteira se tornam um fenômeno útil a ser examinado.

### **2.2.2 Táticas de Negociação de Fronteiras**

Com base na teoria das fronteiras, Nippert-Eng (1996) formulou o alicerce conceitual de “negociação de fronteiras” (boundary work), demonstrando como os indivíduos constroem, desconstróem e mantêm fronteiras entre os domínios trabalho-lar. Em seu estudo, baseado na experiência com cientistas, ela identificou atitudes utilizadas pelas pessoas para negociar as fronteiras entre esses domínios. Ademais, o trabalho evidenciou algumas práticas diárias e diferentes entre os perfis de segmentadores e de integradores. Os segmentadores preferem manter em lugares separados objetos referentes aos domínios do trabalho e do lar como chaves, carteira, enquanto os integradores não tendem a fazer essa distinção. Nessa mesma linha, Kreiner et al., (2009) embasados no estudo de Nippert-Eng (1996) e no proposto por McDermid (2005) para analisar a relação entre os domínios do trabalho e lar com foco em como ocorre tal processo, desenvolveram a teoria sobre “táticas de negociação de fronteiras” (boundary work tactics). A seguir, apresenta-se a Teoria das Táticas de Negociação de Fronteiras a partir de uma exposição de seus conceitos centrais e a relação existente entre eles. A Figura 1 ilustra graficamente os elementos dessa teoria.

Segundo essa teoria, indivíduos e o ambiente em que estão inseridos podem apresentar distintas preferências com relação aos tipos de fronteiras entre o domínio

trabalho-lar (ROTHBARD et al., 2005). Esta ocorrência foi chamada por Kreiner et al., (2009) de “incongruências de fronteiras entre Trabalho-Lar”, as quais podem originar-se da interação com membros da família, superiores, subordinados, clientes ou com demandas do cargo em si. As incongruências geram as “violações de fronteiras trabalho-lar”, que se manifestam de duas formas: A primeira é quando o indivíduo apresenta expectativa por maior segmentação, e este está mais sensível às violações por intrusão; a segunda é quando o indivíduo tem uma expectativa por maior integração, e ele percebe mais regularmente a ocorrência de violações por distância.



**FIGURA 1: Um modelo de negociação de fronteiras trabalho-lar**

Fonte: Kreiner et al., (2009)

Assim sendo, a incongruência da fronteira entre trabalho e lar remete às dimensões desta incongruência, formadas a partir da interação entre as preferências individuais da fronteira entre trabalho e lar com as influências ambientais da fronteira trabalho e lar.

Dessa maneira, a combinação das preferências individuais e influências ambientais criam o estado de congruência ou incongruência da fronteira trabalho e lar.

As dimensões desta (in) congruência são o nível de conforto refletido entre o que o indivíduo deseja, considerando a segmentação ou integração, e o que ele percebe ser oportunizado pelo ambiente, sejam outros indivíduos ou grupos. Conforme citado anteriormente, Kreiner et al., (2009) sugerem cinco dimensões de (in) congruências: membros da família, superiores, subordinados, clientes e o cargo em si.

A congruência do indivíduo com o membro da família diz respeito ao nível de aderência das preferências de fronteira do indivíduo com as preferências de fronteira dos membros de sua família, como filhos, esposa e pais, por exemplo. A congruência do indivíduo com o superior está relacionada diretamente ao nível de congruência entre as preferências do indivíduo com as do respectivo chefe. Já a congruência do indivíduo com o subordinado está relacionada com a congruência entre o nível desejado de preferências do indivíduo e com o desejado pelo subordinado. Da mesma forma, a congruência do indivíduo com clientes refere-se ao nível de congruência entre as preferências do indivíduo e as dos seus clientes, o que nem sempre são coerentes ou estão devidamente alinhados. Por fim, a congruência do indivíduo e cargo está relacionada à questão ocupacional, ou seja, ao nível de

pressão e demandas de algumas ocupações e se estas estão alinhadas com as preferências de fronteira dos indivíduos.

Com base nas cinco dimensões relacionadas, surgem as consequências da incongruência da fronteira entre trabalho e lar. Com base nessas incongruências, Kreiner et al., (2009) sugerem que o conflito entre os domínios Trabalho e Lar pode ter origem tanto em violação por intrusão, como por distância. A violação por intrusão é caracterizada no momento em que o indivíduo almeja maior segmentação entre os domínios e o ambiente requer maior integração entre trabalho e lar. Um exemplo disso seria um expatriado que se sente desrespeitado por receber ligações constantes de sua filha no horário de trabalho, apesar de acordado que ligações nesse horário deveriam ser evitadas. Já a violação por distância acontece quando o expatriado deseja maior integração entre os domínios e o contexto requer maior segmentação. Por exemplo, se um expatriado recém designado deseja almoçar com os demais empregados de sua empresa e estes não o convidam para o almoço, isso se enquadraria em violação por distância, e sendo assim, uma ocorrência de conflito Trabalho-Lar.

As “incongruências de fronteiras”, as “violações de fronteiras” e o “conflito entre o Trabalho-Lar” podem ser mitigados com a utilização de “táticas de negociação de fronteiras”, que são as diversas decisões referentes à dinâmica entre esses domínios (POWELL e GREENHAUS, 2010), tomadas pelos indivíduos com a intenção de negociar as fronteiras entre o trabalho e o lar.

Com base no modelo, observa-se que as preferências individuais por segmentação ou integração entre os domínios do trabalho e lar são confrontados com as influências ambientais (tais como o clima entre trabalho, lar e outras preferências individuais) para criar várias dimensões de (in) congruência da fronteira

trabalho-lar. Além disso, a incongruência da fronteira trabalho-lar conduz a violação de fronteiras (episódios de rompimento da fronteira trabalho-lar desejada) e conflitos trabalho-lar. Como ressaltado, a violação é um evento específico e o conflito é um estado generalizado de incongruência. Com isso, um incremento das violações de fronteira tende a levar ao aumento do conflito trabalho-lar.

Neste caso, as violações de fronteira levam a conflitos trabalho-lar, e os indivíduos invocam táticas de negociação de fronteiras para reduzir e gerenciar incongruências, violações e conflitos.

Com base nisso, Kreiner et al., (2009) relacionam várias táticas de negociação de fronteiras categorizadas em quatro tipos: comportamentais, temporais, físicas e comunicativas.

As táticas comportamentais são práticas sociais que reduzem os conflitos e auxiliam a melhorar o equilíbrio entre trabalho-lar. Usando outras pessoas como secretárias e subordinados como uma espécie de filtro; potencializando a tecnologia de forma a facilitar a fronteira do trabalho como correio de voz, identificador de chamada e e-mail; invocando triagem como forma de priorizar as demandas entre os domínios; permitindo permeabilidade diferenciada no sentido de escolher quais aspectos específicos do trabalho-lar serão ou não permeáveis.

As táticas temporais relacionam-se às estratégias da fronteira trabalho-lar as quais lidam com o tempo e como as pessoas o manipulam. Controlando o tempo de trabalho é uma forma de manipular ou controlar o tempo dedicado para tarefas de cada domínio, utilizando para tal o banco de horas ou o gerenciamento da agenda como exemplo. Encontrando pausas é uma forma de se ausentar das demandas de trabalho-lar por períodos específicos como férias, refúgios — mecanismos de recuperação positivos para os indivíduos.

Por outro lado, as táticas físicas remetem às características físicas desta interface trabalho-lar, que através dos anos sofreu alteração, considerando que a localização de diversos trabalhos atualmente já é no próprio lar. Adaptando fronteiras físicas exemplifica como a construção de uma barreira física pode auxiliar na separação do trabalho e lar, ou até a desconstrução dessa barreira pode ser desejada, visando a maior integração entre esses domínios. Manipulando espaços físicos, os indivíduos criam ou diminuem a distância física entre o domínio trabalho e o domínio lar, aumentando ou diminuindo essa distância de acordo com sua preferência. Gerenciando artefatos físicos demonstra o uso de itens tangíveis tais como calendários, chaves, fotos e e-mails para separar ou mesclar aspectos de cada domínio.

A última categoria de tática de negociação de fronteira é a comunicativa. Colocando expectativas é uma forma de gerenciar expectativas antecipadamente, ou seja, estabelecendo preferências antecipadamente no que se refere ao equilíbrio trabalho-lar. Confrontando violadores é a tática de confrontar diretamente aqueles que violam as fronteiras entre trabalho-lar.

O Quadro 1 sintetiza os tipos de Táticas de Negociação de Fronteiras aqui apresentadas:

<b>Dimensão</b>	<b>Tática</b>	<b>Descrição</b>
<b>Táticas comportamentais</b>	Usando outras pessoas	Utilizando as habilidades e disponibilidades de outros que podem ajudar com as fronteiras trabalho-lar (e.g.; lista de chamadas dos membros da equipes)
	Potencializando a tecnologia	Usando a tecnologia para facilitar a fronteira do trabalho (e.g.; correio de voz, identificador de chamadas, e-mail)
	Invocando triagem	Usando demandas de trabalho e lar aparentemente urgentes ou importantes: (e.g., emergências pastorais ou de cuidados com as crianças)
	Permitindo permeabilidade diferenciada	Escolhendo quais aspectos específicos da vida trabalho-lar serão ou não permeáveis
<b>Táticas temporais</b>	Controlando o tempo de trabalho	Manipulando planos regulares ou esporádicos de alguém (e.g., banco de horas do domínio lar ou do domínio para ser usado mais tarde; bloqueando segmentos de tempo,

Dimensão	Tática	Descrição
		decidindo quando realizar vários assuntos do trabalho)
	Encontrando pausas	Se afastar das demandas de trabalho-lar para importantes períodos (e.g., férias, refúgios, fugas)
Táticas físicas	Adaptando fronteiras físicas	Erguendo ou desfazendo fronteiras ou barreiras físicas entre os domínios trabalho e lar
	Manipulando espaços físicos	Criando ou diminuindo uma distância física entre o domínio trabalho e o lar ou “não ser um homem sem terra”
	Gerenciando artefatos físicos	Usando itens tangíveis tais como calendários, chaves, fotos, e e-mails para separar ou mesclar aspectos de cada domínio.
Táticas comunicativas	Colocando expectativas	Gerenciando expectativas antecipadamente de violações de fronteira trabalho-lar (e.g., estabelecendo preferências para a família ou a paróquia ao longo do tempo)
	Confrontando violadores	Dizendo-se violadores das fronteiras trabalho-lar mesmo antes ou durante a violação (e.g.; dizendo aos paroquianos para pararem de ligar para sua casa por razões frívolas)

**Quadro 1: Táticas de Negociação de Fronteiras Trabalho-Lar**

Fonte: Adaptado de Kreiner et al., (2009).

Kreiner et al., (2009) afirmam que as táticas foram classificadas, não sendo exaustivas, ou seja, pode haver outras categorias ainda não identificadas, bem como as categorias elencadas apresentam algum tipo de sobreposição. Além disso, as táticas podem apresentar complementaridade entre si, a partir da interação entre dois tipos de táticas distintas, e essa sobreposição gera uma espécie de tática multifuncional. Assim, essa interação entre táticas cria uma sinergia que aumenta o benefício da estratégia utilizada pelo indivíduo.

### 2.2.3 Táticas de Negociação de Fronteiras de Expatriados

Conforme ressaltado por Fischlmayr e Kollinger (2010), pesquisas com ênfase no equilíbrio trabalho-lar de expatriados ainda são muito raras, e os existentes enfatizam a análise do conflito em si e não de soluções para o alcance do equilíbrio entre os domínios.

Tendo em vista haver uma carência de estudos com este foco e que não foram localizados estudos com esse grupo de profissionais considerando essa

abordagem, com base no trabalho de Kreiner et al., (2009) com padres episcopais, procura-se, neste estudo, analisar a dinâmica do equilíbrio trabalho-lar na perspectiva do executivo expatriado. Espera-se que os resultados possam contribuir de forma prática e teórica, devido à lacuna apresentada com a carência de proposições práticas a fim de os indivíduos conseguirem atingir um ponto de equilíbrio entre as demandas, bem como a ausência de pesquisas com expatriados neste contexto.

### **3. METODOLOGIA**

O presente estudo apresenta um modelo qualitativo de pesquisa, com dados coletados mediante entrevistas com 16 executivos expatriados (organizacionais) brasileiros, entre os meses de dezembro de 2012 e maio de 2013. A amostra foi obtida a partir da base de dados fornecida pela Área de Mobilidade Internacional da PETROBRAS, na sede da companhia.

Foram disponibilizados 60 expatriados para a realização das entrevistas, e a própria Área de Mobilidade Internacional enviou e-mail aos sessenta expatriados para informá-los sobre a pesquisa, bem como para fornecer dados do pesquisador e esclarecer que a participação nas entrevistas teria caráter facultativo. Além disso, o agendamento das mesmas seria diretamente entre o entrevistador e os expatriados, de acordo com a disponibilidade dos mesmos.

Com base neste cenário, além do e-mail enviado pela área corporativa da organização, o pesquisador enviou diretamente outros aos sessenta expatriados, visando agendar as entrevistas. Do total, 16 expatriados confirmaram as entrevistas, as quais foram realizadas via ligação telefônica.

Uma das premissas do estudo é que todos os entrevistados deveriam encontrar-se na condição de expatriação quando da coleta de dados, contribuindo para análise de resultados com base em dados recentes. Esse fato está alinhado com a obtenção de dados atuais e em tempo real (LEONARD-BARTON, 1990). Ademais, todos os entrevistados ocupam cargo de liderança.

A amostra é formada por expatriados de seis países diferentes e de diversas posições de liderança (hierárquicas), sendo basicamente Gerentes e Diretores. Os

entrevistados demonstram perfil heterogêneo, considerando as suas características diferentes nos atributos referentes à função e filhos. Segundo Eisenhardt e Graebner (2007), tal diversidade no perfil dos entrevistados é desejável e permite diversas análises sobre o mesmo fenômeno, sendo fundamental para a mitigação de vieses em estudos dessa natureza.

A Tabela 1 apresenta um resumo do perfil dos participantes.

**Tabela 1: Perfil dos expatriados participantes do estudo**

Expatriado	Função	Destino	Companheiro (a) acompanhando	Gênero	Filho (a)	Filho (a) acompanhando
E1	Diretor Industrial	Argentina	Sim	Masculino	2	0
E2	Gerente	EUA	Sim	Masculino	3	1
E3	Gerente Setorial	Angola	Sim	Feminino	0	0
E4	Gerente Setorial	EUA	Sim	Masculino	2	2
E5	Gerente	Argentina	Sim	Masculino	3	1
E6	Gerente	Portugal	Sim	Masculino	1	0
E7	Diretor Geral	Angola	Sim	Masculino	7	0
E8	Gerente Setorial	Portugal	Sim	Masculino	1	0
E9	Gerente	Colômbia	Sim	Masculino	1	1
E10	Gerente	EUA	Sim	Feminino	3	2
E11	Gerente	Colômbia	Sim	Masculino	1	1
E12	Gerente Setorial	EUA	Sim	Masculino	2	2
E13	Gerente Setorial	EUA	Sim	Masculino	3	1
E14	Gerente	Argentina	Sim	Masculino	4	2
E15	Gerente	Angola	Sim	Masculino	2	0
E16	Gerente	Cingapura	Não	Masculino	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados foram coletados mediante entrevistas em profundidade (FONTANA e FREY, 1994; DANIELS e CANNICE, 2004). As entrevistas, com duração média de quarenta minutos, foram realizadas com base em um roteiro semiestruturado, oriundo da adaptação das questões utilizadas por Kreiner et al., (2009) ao desenvolver sua teoria sobre a negociação das fronteiras entre os domínios Trabalho e Lar, por meio de táticas de negociação de fronteiras. Ambos os roteiros encontram-se disponíveis nos Apêndices A e B, ao fim deste estudo.

Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo (BARDIN, 1999), já que permite agrupar temas recorrentes em um grupo de dados qualitativos de códigos que, neste trabalho, representam as táticas que se objetiva identificar.

O método permitiu também avaliar a transferibilidade da teoria de negociação de fronteiras de Kreiner et al., (2009) no contexto de indivíduos expatriados. A opção de realizar a pesquisa com executivos expatriados encontra base nas sugestões para futuras pesquisas elencadas por Kreiner et al., (2009), considerando que a amostra do seu estudo limitou-se a sacerdotes episcopais.

## 4. RESULTADOS

Considerando a abordagem do referencial teórico, no qual o presente estudo enfatiza não o conflito em si, ou seja, o problema, mas sim as táticas utilizadas como soluções para alcance do equilíbrio entre os domínios do trabalho e lar, este estudo encontra-se alinhado com o modelo de Kreiner et al., (2009), onde as preferências individuais por segmentação ou integração entre trabalho e lar são confrontadas com as influências ambientais, criando a (in) congruência da fronteira trabalho-lar. Esta por sua vez, conduz a violação de fronteiras e conflitos trabalho-lar que geram situações indesejáveis tanto para os indivíduos quanto para as organizações, neste último caso, abordado de forma específica por Allard et al., (2011).

As incongruências de fronteiras, as violações de fronteiras e o conflito entre trabalho e lar podem ser mitigados pelos indivíduos com a utilização de táticas de negociação de fronteiras, as quais foram classificadas por Kreiner et al., (2009) nas seguintes dimensões: comportamentais, temporais, físicas e comunicativas.

A análise de conteúdo das entrevistas demonstra que os executivos expatriados utilizam as táticas de negociação de fronteiras em sua plenitude, ou seja, nas quatro dimensões categorizadas por Kreiner et al., (2009). Nos tópicos a seguir são apresentados os trechos das entrevistas que ilustram como ocorrem as negociações de fronteiras entre trabalho e lar, isto é, por meio de quais táticas elas efetivamente são negociadas, bem como quais táticas específicas foram identificadas no contexto da expatriação.

As táticas apresentadas dividem-se em dois grupos: o primeiro é o de táticas rotineiras, cotidianas, e elencadas no estudo de Kreiner et al., (2009). No segundo,

estão táticas pontuais, não triviais, identificadas especificamente no contexto da expatriação, e originadas basicamente com fundamento na dinâmica de trabalho e de atividades que cercam um expatriado durante o período da designação internacional.

O Quadro 2 resume as táticas de negociação de fronteiras encontradas neste estudo com expatriados, classificadas de acordo com a categorização realizada por Kreiner et al., (2009) no seu estudo com sacerdotes episcopais (comportamental, temporal, física e comunicativa), bem como as táticas pontuais, resultado específico deste estudo na verificação de como os expatriados negociam as fronteiras entre os domínios do trabalho e lar:

<b>Tipo</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Táticas</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplos de situações e citações</b>
<b>ROTINEIRAS</b>	<b>Táticas Comportamentais</b>	Envolvendo outras pessoas	Utilizando as habilidades e disponibilidade de outras pessoas que podem ajudar com as fronteiras trabalho-lar	"Tenho, contratei uma empregada local. Na verdade eu repliquei o mesmo padrão que eu tinha no Rio." (E9) "...em reunião eu passo para secretária porque não posso ficar filtrando se atendo ou não atendo..." (E7)
		Utilizando tecnologia	Usando a tecnologia para facilitar e delimitar a fronteira do trabalho-lar (smartphones, internet, acesso remoto a sistemas)	"...tive que aceitar o Blackberry e tudo e não tem como dar uma tremida no seu bolso e você não olhar..." (E8) "Os assuntos, eu procuro concentrar nos trabalhos aqui, em casa são os pessoais, em casa os assuntos são pessoais, minhas filhas quando eu falava com elas, agora quando eu estou em casa, com Skype, agora é tudo mais fácil, eu sempre estou em contato com elas para qualquer emergência..." (E5)
		Flexibilizando fronteiras temporariamente	Escolhendo quais aspectos dos domínios trabalho e lar serão integrados ou segmentados e em períodos específicos (temporariamente)	"Acho que se você está num esquema de projeto importante, durante um período é aceitável, um projeto que acontece durante três meses. Mas rotineiramente acho que é insalubre. Por exemplo, no projeto do abastecimento, passei dez meses sem ver minha família,

**(Continua)**

(Continuação)

<b>ROTINEIRAS</b>	<b>Táticas Comportamentais</b>			workshop todo fim de semana, mas tinha uma fronteira que estava determinada, uma hora para ele acabar." (E10) "...os fins de semana questões operacionais de poço eu trato normalmente como necessidade de trabalho, a família é consciente da responsabilidade e estamos na Argentina por isso." (E5)
		Estabelecendo temas prioritários	Definido quais temas serão prioritários e poderão romper a fronteira entre os domínios (preferências)	"Tua esposa liga daqui, pede para esperar um pouquinho, liga daqui a pouco, uma filha ligava. Eu estando no exterior, se a minha filha liga, eu atendo imediatamente." (E1) "Trabalho com operação e quando tem poço furando 24 horas, não tem hora, nem tempo para acontecer problema." (E13)
		Evitando trabalhos extras em casa	Delimitando fronteiras com ações e hábitos segmentadores	"Se eu tiver que sair daqui sete horas da noite eu saio, mas não levo trabalho para casa." (E1) "...eu não costumo levar computador para a casa, é por isso que eu fico até mais tarde no trabalho, para não levar nada, nenhuma pendência, eu vou tentar resolver nem que eu vá mais tarde para casa..." (E7)
	<b>Táticas Temporais</b>	Compensando horários entre trabalho e lar	Aproveitando blocos de tempo de atividades de um domínio para realizar atividades de outro	"Se eu tenho demanda até tarde eu vou ficar até tarde, se eu não tenho, eu não vou ficar só porque eu tenho que ficar na empresa." (E1)
		Determinando prazos para atividades	Estabelecendo horários específicos e não triviais para realizar atividades	"Sou muito interrompido, uma tática é chegar muito cedo..." (E12)
		Construindo rotinas de rompimento	Utilizando o horário de término das demandas de um domínio e o início das demandas de outro como uma fronteira, um delimitador	"Por exemplo, hobby, eu gosto de fazer bem o meu exercício. Eu sou extremamente disciplinado no meu horário, para sobrar um tempo para mim." (E1)
	<b>Táticas Físicas</b>	Manipulando artefatos físicos	Usando itens tangíveis tais como calendários, chaves, fotos, e e-mails para separar ou mesclar aspectos de cada domínio	"Agora chave até pouco tempo atrás eu tinha dois chaveiros separados, perdi tantas chaves aqui de casa..." (E3) "...não tenho nenhuma foto de ninguém no escritório..." (E10)
		Estabelecendo arranjos físicos	Criando, reduzindo e aumentando distâncias físicas e barreiras para equilibrar as fronteiras de acordo com as preferências	"Meu estilo é assim, minha porta fica fechada por causa do ar condicionado, mas ela não fica trancada..." (E7) "Eu escolhi morar mais próximo do escritório...mas eu optei por morar

(Continua)

(Continuação)

ROTINEIRAS				perto do trabalho, eu escolhi ficar mais perto porque é super tranquilo e em quinze minutos estou no trabalho e posso ir em casa as vezes almoçar e não pego highway." (E13)
		Levando familiares para o trabalho	Deslocando o membro do domínio lar para o local (físico) de trabalho	"...eu levava elas no fim de semana, reservava um quarto no mesmo hotel..." (E10)
	Táticas Comunicativas	Comunicando-se diretamente	Emitindo mensagem diretamente aos indivíduos, no intuito de divulgar suas preferências a respeito das fronteiras	"olha estou com muita coisa para fazer agora, me dá licença..." (E3) "Mas, se vejo se o assunto é urgente eu peço para a pessoa voltar outra hora." (E14)
		Negociando segmentação com superior	Articulando com superior o espessamento da fronteira	"Você tem que colocar para o gestor que você está com carga acima das oito horas que sou capaz de dar. Dizer para ele que estou focando aqui, mas o tempo não dá." (E10)
	Negociando integração com a família	Barganhando com a família ações de integração	"Mas levar trabalho para casa eu levo, e procuro não deixar coisas da minha função acumularem. Mas tento ser bem seletivo com o tempo que eu uso em casa para realizar este trabalho." (E9) "E o horário para falar com o Brasil era aquele mesmo, de vez em quando a família reclamava, mas problema que não tem solução já está resolvido, você tem que falar com as pessoas no Brasil e o horário de falar era quando você está em casa não tem outro jeito." (E10)	
PONTUAIS	Táticas temporais	Gerenciando demandas integrativas oriundas de diferentes fusos horários	Lidando com as demandas diferentes em virtude dos diferentes fusos horários	"Mas quando chego em casa, continuo conversando com o pessoal do Brasil, decidindo as coisas e vou dormir, às vezes, às duas da manhã." (E16) "...pode acontecer obviamente, pode acontecer alguém querer fazer alguma coisa e me liga em casa, mas é em função do fuso." (E6)
	Táticas Espaciais	Realizando atividades em espaços neutros	Locais com uma perspectiva de temporalidade, na qual se pode violar o tempo de um domínio	"Eu acho que trabalho mais, porque vou para uma reunião mas, em paralelo, estou fazendo o que deveria fazer no escritório...Não me importo de trabalhar no hotel. Já estou fora de casa mesmo." (E16) "...não me incomoda de trabalhar no hotel, mas quando estou em casa minha família é sagrada." (E10)

Quadro 2: Táticas de Negociação de Fronteiras Trabalho-Lar com Expatriados

Fonte: Elaborado pelo autor

## 4.1 TÁTICAS ROTINEIRAS

As táticas rotineiras referem-se àquelas de uso cotidiano e frequente apesar de, mesmo em contextos e amostras diferentes, apresentarem grande probabilidade de se repetirem. Elas são estratégias usuais e tradicionais, as quais os indivíduos utilizam para equilibrar as demandas entre os domínios. Elas podem ser inseridas na categorização criada por Kreiner et al., (2009).

### 4.1.1 Táticas rotineiras: dimensão comportamental

As táticas comportamentais são práticas sociais que reduzem os conflitos e auxiliam a melhorar o equilíbrio entre trabalho-lar, demonstrando o caráter eminentemente construído e negociado desta fronteira (KREINER et al., 2009). Neste estudo, foram encontrados cinco tipos de táticas comportamentais: “Envolvendo outras pessoas”; “Utilizando tecnologia”; “Flexibilizando fronteiras temporariamente”; “Estabelecendo temas prioritários” e “Evitando trabalhos extras em casa”.

#### 4.1.1.1 Envolvendo outras pessoas

A análise das entrevistas evidencia que esta é uma das táticas mais citadas pelos expatriados — uma espécie de filtro para os indivíduos e que reduz a exposição às pessoas ou situações indesejadas momentaneamente, bem como auxilia no alcance do objetivo do expatriado para determinada tarefa. Isso acaba facilitando o gerenciamento da fronteira trabalho-lar. Assim sendo, o apoio do cônjuge, secretária e empregada, são exemplos de pessoas que auxiliam os

expatriados a equilibrar as demandas entre os domínios, como verificado nos trechos abaixo:

"Realmente de vez em quando, quando tem uma demanda muito grande e acontece alguma desgraça em casa do teto cair, como aconteceu uma vez, mas graças a Deus foi uma vez só, eu aqui trabalhando, mas meu marido saiu lá do trabalho dele e conseguiu resolver, a gente divide muito." (E3)

"No Brasil minha mulher que pagava as contas, aqui sou eu, mas mando minha secretária pagar e está tudo certo." (E11)

Neste contexto, o marido e a secretária auxiliam os respectivos expatriados 3 e 11, a realizarem atividades de determinado domínio que, na ausência deles, seriam realizados pelos próprios expatriados em detrimento de atividades prioritárias e mais nobres ao seu julgamento, ou ainda que inviabilizassem o expatriado de realizar atividades do outro domínio em questão.

Cabe ressaltar que o emprego desta tática é uma ação proposital e estratégica dos expatriados visando equilibrar as fronteiras entre os domínios trabalho e lar. Além disso, um ponto importante a destacar é que, no caso dos expatriados, a pessoa mais utilizada no que tange a frequência são as empregadas domésticas e faxineiras.

#### 4.1.1.2 Utilizando tecnologia

Ferramentas tecnológicas cada vez mais alteram as formas de interação entre os domínios do trabalho e lar, criando novos desafios e possibilidades para equilibrá-los. Essas ferramentas podem estreitar as fronteiras ou espessá-las. Em qualquer uma das alternativas, as fronteiras consideradas ideais podem ser rompidas, e isso pode gerar conflitos entre os domínios (BOSWELL; OLSON-BUCHANAN, 2007). Isso porque o uso de aparelhos smartphones, a internet, o Skype, o acesso remoto a

sistemas corporativos e mesmo o uso de identificador de chamada dos celulares, acabam tornando os indivíduos mais disponíveis para o trabalho e o contexto da família. Exemplos do uso desta tática de negociação de fronteiras são descritas conforme os relatos abaixo:

"Só um minutinho, deixa eu só ver o celular. Alô? (pausa), era a minha mulher. Então volta, pode voltar à pergunta." (E2)

"Os meus amigos têm o número de celular, quando eles querem falar eles ligam para o celular, quem é do profissional não tem o meu número de celular." (E6)

Os expatriados basicamente demonstram a utilização do celular e, associado a ele, o identificador de chamadas, como uma tática. Assim, podem, com ela, como no primeiro exemplo, evitar uma demanda do lar no momento da entrevista, quando a esposa do entrevistado (expatriado 2) liga, e ele tenta atender a ligação, solicitando que a entrevista prossiga. No outro exemplo, o expatriado 6 procura segmentar os domínios pela restrição ao número do celular, no qual apenas as pessoas ligadas ao domínio lar podem contatá-lo. Este tipo de tática apresenta características tanto de integração quanto de segmentação.

#### 4.1.1.3 Flexibilizando fronteiras temporariamente

Outro exemplo de tática comportamental relacionada pelos entrevistados foi "Flexibilizando fronteiras temporariamente". Esta tática permite que os indivíduos escolham quais aspectos dos domínios trabalho e lar serão integrados ou segmentados em períodos específicos da vida, ou seja, apenas temporariamente.

Desta forma, ao gerenciar estas decisões, os expatriados mantêm os níveis aceitáveis e desejáveis de integração e segmentação, como revelado nos trechos a seguir:

"Acho que se você está num esquema de projeto importante, durante um período, é aceitável, um projeto que acontece durante três meses. Mas rotineiramente acho que é insalubre. Por exemplo, no projeto do abastecimento, passei dez meses sem ver minha família, workshop todo fim de semana, mas tinha uma fronteira que estava determinada, uma hora para ele acabar." (E10)

Neste caso, a expatriada 10 revela a flexibilidade da fronteira por determinado período, ou seja, mesmo não sendo da sua preferência, durante um projeto específico, ela dedicou-se de tal forma que as ações de integração foram executadas, impactando no domínio do lar, mas isso já estava negociado, e ela demonstra certo conforto pelo fato de o período ser definido, ou seja, a demanda ser temporária. Desta forma, ela não percebe o desequilíbrio entre os domínios de forma permanente. Outro trecho que ratifica essa percepção é o apresentado abaixo:

"Foi combinado em casa, nesse período agora eu estou numa doideira, um vai ter que segurar o outro." (E10)

Aliada à condição da flexibilidade temporária, a expatriada 10 articula com a família o cenário, buscando respaldo para a flexibilidade por determinado período, sendo esta a condição necessária para vivenciá-la.

De uma forma geral, essa tática apresenta caráter de integração quando utilizada pelos expatriados, embora o domínio lar seja preterido em relação ao trabalho.

#### 4.1.1.4 Estabelecendo temas prioritários

Este tipo de tática comportamental foi uma das mais citadas juntamente com a tática “Envolvendo outras pessoas”. Ao estabelecer quais assuntos do trabalho e do lar podem romper a fronteira entre os domínios, os indivíduos estão automaticamente definindo e restringindo os temas prioritários e que terão preferência, equilibrando, assim, o nível desejado de integração ou segmentação de acordo com sua preferência. Alguns exemplos que ilustram esse contexto são descritos abaixo:

"Falo para minha esposa para tratar só coisas urgentes. Não quero ficar discutindo coisas que podemos falar depois em casa. Em geral é isso aí, minha filha também, eu digo para tratarmos depois em casa." (E13)

"...mas as minhas filhas só me telefonam se for um caso de extrema urgência..." (E10)

Em ambos os casos, os respectivos expatriados definem que no domínio do trabalho somente assuntos urgentes deverão motivar a família a interrompê-los, o que auxilia os expatriados a manter o nível ideal de equilíbrio em relação às suas preferências. Observa-se que isso ocorre com a esposa do expatriado 13 no primeiro exemplo e com as filhas da expatriada 10 no segundo. Esses dois trechos demonstram certa preferência por segmentação — os indivíduos desejam separar as fronteiras, mesmo que os interlocutores sejam membros da família.

Uma evidência de que essa tática apresenta características tanto integradoras quanto segmentadoras é a citação abaixo do expatriado 01:

"Eu estando no exterior, se a minha filha liga, eu atendo imediatamente. Eu não sei se foi alguma coisa muito importante ou não. E como eu estou longe, eu quero dar, é uma forma de dar atenção." (E1)

Neste caso, o expatriado 01 utiliza de sua capacidade prévia de estabelecer prioridades, na qual elencou como uma delas o atendimento prioritário à filha que está no Brasil. Isso representa uma espécie de hierarquia de prioridades, utilizada de acordo com a preferência do expatriado.

Nos exemplos acima, as citações referem-se às demandas do lar invadindo o ambiente de trabalho, ao passo que o trecho abaixo relacionado ilustra justamente o contrário, ou seja, demanda do domínio trabalho invadindo o domínio do lar:

"...se passa algum problema, o pessoal só me chama quando é alguma coisa realmente que vai ter alguma repercussão, de um modo geral o pessoal sabe o que tem que fazer." (E1)

No trecho acima, o expatriado 1 justifica sua preferência, ao estabelecer que somente os assuntos emergenciais do trabalho podem ser tratados no domínio do lar.

Nos dois contextos (na direção do lar para o trabalho ou vice-versa), os expatriados delimitam que as emergências são passíveis de rompimento da fronteira entre os domínios. Essa tática, quando utilizada conjuntamente com a tática “Envolvendo outras pessoas”, gera sinergia, e o resultado esperado pelo expatriado de melhorar ou manter o nível de equilíbrio entre os domínios é potencializado.

#### 4.1.1.5 Evitando trabalhos extras em casa

A última tática comportamental identificada no estudo é “Evitando trabalhos extras em casa”, na qual literalmente é posta em prática esta preferência por segmentação, sendo esta tática utilizada para delimitar e espessar a fronteira, principalmente de espaço entre os domínios trabalho e lar. Nas citações a seguir, verificam-se tais ocorrências de forma evidente:

"Eu não gosto de levar trabalho para dentro de casa, não gosto mesmo, para mim casa é casa, eu dou atenção para o meu marido, leio os meus livros, meus romances, eu dou atenção para os meus cachorros, eu acho que casa é casa, é o lugar para espairecer a minha cabeça, para chegar ao trabalho no dia seguinte com a cabeça fresca porque eu fico o dia inteiro na frente de documentos. Se eu não estiver com a cabeça fresca, eu não consigo trabalhar no dia seguinte..." (E3)

"Quando o circo tá pegando fogo, prefiro vir ao escritório do que trabalhar de casa. Misturo não." (E10)

"Se eu tiver que sair daqui sete horas da noite, eu saio, mas não levo trabalho para casa." (E1)

Esses trechos demonstram o claro desejo por segmentação dos expatriados 3, 10 e 1, principalmente no que se refere ao espaço, onde todos preferem o deslocamento ao local de trabalho a realizar as tarefas profissionais no domínio do lar, junto à sua família.

Essa tática utilizada pelos expatriados demonstra que, além da preocupação em segmentar, há um desejo de que o elemento "espaço" não seja invadido, e, assim, a percepção de que o equilíbrio entre os domínios possa ser melhorado, gerando uma maior satisfação dos membros do domínio lar ou mantendo-a em um nível desejado.

#### **4.1.2 Táticas Rotineiras: dimensão temporal**

Conforme citado na introdução deste estudo, a dificuldade de se alcançar o equilíbrio ideal entre trabalho e lar, deve-se, principalmente, ao fato de que as exigências dos diferentes papéis que exercemos na sociedade atual tornam-se mais acirradas e o fator tempo é determinante no sucesso desse equilíbrio. Considerando que esse recurso é cada vez mais crítico, a capacidade dos indivíduos de gerenciá-lo, é essencial para a redução dos conflitos entre as demandas dos domínios trabalho-lar na busca do equilíbrio desejado.

As táticas temporais estão relacionadas às estratégias de negociação de fronteira que lidam com o tempo e como as pessoas o manipulam. Assim sendo, os indivíduos podem, a seu critério, definir quanto tempo alocar para determinado domínio e quando alocar esse tempo.

Foram observados três tipos de táticas temporais: “Compensando horários entre trabalho e lar”; “Determinando prazos para as atividades” e “Construindo rotinas de rompimento entre os domínios”.

#### 4.1.2.1 Compensando horários entre trabalho e lar

Uma forma de minimizar o impacto dos conflitos entre as demandas dos domínios é a compensação de horários, ou seja, flexibilizar blocos de tempo em que o horário a ser utilizado para demandas do trabalho, seja usado pelos indivíduos para realizar demandas do lar e vice-versa.

Basicamente, essa tática recorre ao gerenciamento da agenda de forma flexível, podendo alterar de forma não planejada os horários pré-estabelecidos. Exemplos de tal aplicação são ilustrados nos trechos abaixo, em que os expatriados relatam como tentam negociar esse equilíbrio:

“...mas se eu tiver que sair também cinco e meia, antes do horário de terminar o trabalho, porque eu não tenho o que fazer aqui, eu vou para casa. (E1)

“Se eu tenho demanda até tarde, eu vou ficar até tarde; se eu não tenho, eu não vou ficar só porque eu tenho que ficar na empresa.” (E1)

Nos trechos destacados do expatriado 1, percebe-se que uma forma de compensar as demandas do domínio lar é a utilização de um período que

inicialmente estaria destinado às demandas do trabalho. Isso gera a percepção de melhor equilíbrio e satisfação para o expatriado.

#### 4.1.2.2 Determinando prazos para atividades

Devido à criticidade citada anteriormente, motivada pela elevada concorrência entre as demandas dos domínios trabalho e lar, a possibilidade de algumas delas não serem atendidas satisfatoriamente é real. Desta forma, a tática temporal identificada “Determinando prazos para atividades” define e auxilia os expatriados a realizarem tais atividades em períodos específicos, e não triviais, e que se assim não o fizessem, essas demandas não seriam atendidas, gerando conflito e causando desequilíbrio entre os domínios. Podemos verificar essas ocorrências nos trechos relacionados abaixo:

“...resolvo muito na hora do almoço e outra estratégia é ficar trabalhando até mais tarde, geralmente a semana que eu chego de férias aqui eu fico até nove e meia, dez horas fácil, tem mais silêncio, menos pessoas para entrar aqui na sala...” (E3)

“...quando é foco de atenção, solidão para fazer, eu faço fora do expediente.” (E7)

Podemos observar que a expatriada 3 utiliza frequentemente o seu horário do almoço para resolver as demandas de ambos os domínios, e que outra estratégia utilizada por ela é ficar no local de trabalho até mais tarde para sanar as demandas. Similar a essa ação, o expatriado 7 também relata o uso de horário específico, isto é, fora do expediente normal para resolver e equilibrar assim as demandas.

Essa tática também apresenta características tanto integradoras quanto segmentadoras, na medida em que pode ser utilizada para execução de atividades do trabalho e do lar.

### 4.1.2.3 Construindo rotinas de rompimento entre os domínios

Considerando que as demandas entre os domínios do trabalho e do lar, naturalmente competem entre si, e que no contexto da expatriação isso se potencializa (MÄKELÄ, KÄNSÄLÄ e SUUTARI, 2011; COLE e MCNULTY, 2011), utilizar o horário de término das atividades de um domínio e o início das de outro como delimitador (fronteira), é particularmente interessante e auxilia os expatriados a transitarem de forma eficaz entre os papéis dos diferentes domínios. Isso gera melhor equilíbrio entre elas na medida em que prepara emocionalmente o expatriado para tratar das próximas demandas dos domínios trabalho e lar.

As citações a seguir, exemplificam esta percepção de alguns expatriados:

"Eu sempre gostei de correr, eu preciso correr, comecei a correr quatro, vezes na semana, tenho meus objetivos, tem dia que corro quatro milhas, outro dia corro sete, cinco, dez milhas. Procuo correr, sua cabeça acaba saindo daquela coisa do trabalho. E quando você tem um negócio desses, você tem que sair mais cedo, gosto de chegar cedo no trabalho, mas a coisa de eu correr me força a sair uma certa hora." (E12)

"Por exemplo, eu tenho amigos do Karatê. Tem que ter um hobby, para não ficar somente no âmbito da família ou vivendo apenas entre os expatriados." (E11)

Na prática, essa tática temporal acaba funcionando como uma espécie de despertador, em que o expatriado sente-se obrigado a mudar de cenário, de domínio e alterar as demandas. Isso é evidenciado no relato do expatriado 12, que utiliza o hábito de correr como uma forma de rompimento de atividades entre domínios. Neste caso, essa tática serve para delimitar o tempo entre as atividades, facilita ao expatriado o gerenciamento do tempo disponível e, desta forma, não sobrecarrega o outro domínio.

Neste caso específico do ilustrado pelo expatriado 11, essa tática também aparece como uma forma de refúgio, onde ele pode vivenciar um período sem tarefas de ambos os domínios e assim, aliviar tensões e se preparar mentalmente para os próximos ciclos de demandas trabalho-lar. Isso foi relatado por inúmeros expatriados como uma espécie de “válvula de escape”, que permite aos mesmos estarem prontos para tratar das próximas atividades dos domínios trabalho e lar.

A tática “Construindo rotinas de rompimento entre os domínios” apresenta características unicamente segmentadoras, visando sempre a uma distinção entre os domínios.

#### **4.1.3 Táticas Rotineiras: dimensão física**

Tais decisões e ações dos indivíduos permitem que os espaços tenham certa intangibilidade, ou seja, alterando o nível de permeabilidade neste aspecto. Com isso, a característica física não é o único elemento a ser considerado.

A revolução industrial alterou profunda e definitivamente a interface trabalho-lar no que se refere às propriedades físicas, embora o local de trabalho não seja mais, necessariamente, em um escritório corporativo ou em uma fábrica (PATRICKSON, 2002; BARROS e SILVA, 2010), podendo ser na própria residência do indivíduo ou circunstancialmente em uma cafeteria (acesso remoto à internet e sistemas corporativos).

Isso afetou significativamente as fronteiras físicas entre os domínios trabalho e lar, e, apesar da característica física, tangível dessa fronteira, ela pode ser manipulada metaforicamente (KREINER et al., 2009), corroborando com a base teórica utilizada neste estudo e já destacada no referencial teórico.

Com base neste cenário, foram encontradas três tipos de táticas físicas associadas aos expatriados: “Manipulando artefatos físicos”; “Levando familiares para o trabalho” e “Estabelecendo arranjos físicos”.

#### 4.1.3.1 Manipulando artefatos físicos

No estudo referente às fronteiras do trabalho, Nippert-Eng (1996) observou que os indivíduos utilizavam artefatos físicos para negociar as fronteiras entre trabalho e lar. Isso porque esses artefatos geralmente são expressivos visualmente e também são representações físicas, direcionadores de uma cultura, uma identidade que pode simbolizar quaisquer domínios (ELSBACH, 2004).

Desta forma, a manipulação social de algum artefato físico pode significar uma fronteira simbólica construída para integrar ou segmentar domínios, neste caso, entre o trabalho e o lar. Cabe ressaltar que o desuso deste artefato igualmente pode representar a integração ou segmentação dependendo do contexto. O uso de itens tangíveis tais como, calendários, fotos, e e-mails para separar ou mesclar aspectos de cada domínio são formas de táticas físicas identificadas por Kreiner et al., (2009).

A citação apresentada a seguir demonstra como a utilização desses artefatos está associada com alguma ação no sentido de integrar ou segmentar os domínios:

"Eu faço parte do segundo grupo, não tenho nenhuma foto de ninguém no escritório, prefiro ir para o escritório trabalhar à noite, no fim de semana."  
(E10)

Neste exemplo, a expatriada 10 relata que prefere não misturar os domínios, e uma das evidências citadas por ela é a de não ter fotos (artefatos físicos) familiares no seu local de trabalho, o que demonstra para os demais indivíduos que interagem com ela, que o seu perfil é de não integrar, misturar as demandas.

Percebe-se que a manipulação desses artefatos (uso ou não) tem o poder de sinalizar uma mensagem indireta e não verbal — neste caso, o de que ela não deseja integração além da permitida, não expondo assuntos familiares.

"agora chave até pouco tempo atrás eu tinha dois chaveiros separados, perdi tantas chaves aqui de casa..." (E3)

De outra forma, a expatriada 3, conforme trecho destacado acima, realizava o gerenciamento dessas fronteiras “simbólicas” por meio das chaves, sendo que mantinha a separação das chaves do local de trabalho e da residência. Igualmente demonstra a preferência pela segmentação entre os domínios mediante a manipulação de um artefato, neste caso, as chaves. Conforme Nippert-Eng (1996), algumas pessoas utilizavam-se de calendários diferentes e caixa-postal, como outros exemplos. Além disso, há relato de uso de estilos de roupas específicas para simbolizar um domínio e definir uma fronteira.

Essa tática física, no contexto da expatriação, apresenta um perfil predominantemente segmentador.

#### 4.1.3.2 Levando familiares para o trabalho

Essa tática foi relatada, mas com menor frequência e compreende o deslocamento do familiar - demandante do domínio lar – para o ambiente de trabalho (físico) do indivíduo, seja ele qual for. Esta pouco frequente, mas interessante tática, visa minimizar os conflitos entre os domínios em momentos altamente demandantes em algum aspecto, como momentos de crise, projetos emergenciais, entre outros. A citação abaixo demonstra essa preocupação relatada por uma expatriada:

"Mas, quando num fim de semana de workshop, exemplo, em Friburgo, eu levava elas no fim de semana, reservava um quarto no mesmo hotel, almoçávamos juntas, elas ficavam na piscina, elas tiveram uma experiência legal fora, mas a maior parte do tempo eu estava fora." (E10)

A citação da expatriada 10 permite perceber que a intenção dela no esforço de proporcionar a presença física das filhas no mesmo local do seu trabalho, é amenizar o conflito das demandas do lar com as do trabalho. Essa ação consciente proporciona percepção de maior equilíbrio entre as demandas em um período em que a expatriada tinha expectativa negativa nessa relação. Associado a isso, o fato de os membros do domínio lar serem relativamente menos impactados pela distância física e do contato físico, favorece a satisfação da expatriada ou ao menos, reduz a insatisfação.

Essa tática utilizada pela expatriada tem caráter eminentemente integrativo.

#### 4.1.3.3 Estabelecendo arranjos físicos

A tática física "Estabelecendo arranjos físicos" está entre as três mais relacionadas pelos expatriados no que tange à frequência. Ela está associada com a criação ou retirada de barreiras físicas entre os domínios do trabalho e lar, bem como a criação ou diminuição da distância física entre esses domínios (KREINER et al., 2009). Essa tática apresenta característica tanto integradora quanto segmentadora. Nas citações a seguir, foram observados elementos que confirmam essa busca dos expatriados por reduzir os conflitos pela utilização dessa tática, visando equilibrar as demandas de acordo com suas preferências.

"Eu, como tenho 51 anos, privilegiei duas coisas: morar perto do trabalho e da escola do meu filho. Hoje, eu tenho o privilégio de poder andar até o trabalho em 20 minutos. No Rio, como eu morava na Barra e trabalhava no Centro, levava entre uma hora e uma hora e meia de carro. Eu podia ter

buscado apartamentos mais baratos, mas perderia muito em qualidade de vida." (E9)

"...a única coisa que eu realmente experimentei é ter uma vida mais tranquila, a minha qualidade de vida hoje até por morar perto do trabalho, não pegar trânsito, esse tipo de coisa, me deixa fazer o meu trabalho e ter a minha relação com a minha esposa...no Brasil eu ficava quase duas horas no trânsito, quando tudo vai te estressando, reflete no trabalho." (E8)

Pode-se verificar que nas citações dos expatriados 9 e 8, a preocupação com a qualidade de vida e a busca por equilibrar as demandas entre os domínios foi uma ação consciente por meio da tática "Estabelecendo arranjos físicos". Assim, ambos os expatriados optaram pela diminuição da distância física entre trabalho e lar, o que tende a reduzir os conflitos entre os domínios visto que a redução do tempo de deslocamento entre a casa e o trabalho pode ser utilizada em benefício das demandas do lar.

"Algumas vezes tranquei a porta, algumas vezes os expatriados por não ter ninguém para conversar, jogar papo fora para espairecer e você tá cheio de coisas e não tem tempo para conversar, eu já tranquei a porta algumas vezes..." (E3)

"...se é alguma reunião urgente, eu tranco a porta e não deixo ninguém entrar." (E7)

Nos trechos relatados pelos expatriados 3 e 7, a mesma tática foi utilizada, mas com o foco de criar uma barreira física, para que assuntos diversos de outras pessoas que estão necessitando dialogar, não ocupe o tempo dos expatriados para solução de assuntos prioritários. Com isso, a barreira criada foi manter a porta da sala fechada, evitando, assim, a ocorrência indesejada.

#### **4.1.4 Táticas Rotineiras: dimensão comunicativa**

A abordagem da construção social mostra ser o indivíduo um agente ativo na construção de fronteiras nas interações negociadas com os outros (KREINER et al.,

2009). Desta forma, os indivíduos acabam criando de forma mútua barreiras entre trabalho e lar quando interagem socialmente e com o ambiente.

Além disso, considerando a perspectiva da construção social, o indivíduo não é visto como um ser passivo, reagindo às condições ambientais, impossibilitado de influenciar a sua condição na interação com as pessoas e o meio ambiente. A abordagem da construção social considera que o indivíduo pode exercer influência no ambiente onde vive e nos indivíduos que o cercam.

Baseados nessa premissa, Kreiner et al., (2009) criaram um modelo de negociação de fronteiras, no qual categorizaram os quatro tipos de táticas elencadas no referencial teórico. Uma delas, a comunicativa, nada mais é do que uma estratégia de divulgação e comunicação das preferências dos indivíduos, bem como ações no sentido dessas preferências, visando alcançar o nível desejado de equilíbrio entre os domínios. Na prática, essas táticas acabam sendo ferramentas que os indivíduos utilizam como forma de gerenciar as fronteiras e definir expectativas de como os domínios trabalho e lar podem ter essas fronteiras rompidas.

No presente estudo, considerando essa perspectiva e a análise com os expatriados, foram identificados três tipos de táticas comunicativas, a saber: “Comunicando-se diretamente”; “Negociando segmentação com superior” e “Negociando integração com a família”.

#### 4.1.4.1 Comunicando-se diretamente

Esse tipo de tática consiste na emissão direta de mensagem pelos indivíduos, no intuito de divulgar suas preferências a respeito das fronteiras consideradas ideais,

objetivando que seja gerada esta expectativa e que sua intenção seja alcançada. Nos trechos a seguir, é possível identificarmos o emprego dessa tática pelos expatriados:

"Eu aviso. Digo, não consigo atender no prazo, você me desculpe que a menina aqui está doente, estou sozinha, mas pode ficar tranquilo que, assim que eu puder, vai sair, vai sair." (E3)

"...tem coisa que você não vai conseguir fazer tudo, é impossível, aí você tem que chegar e dizer: eu não consegui fazer, não deu para fazer, é isso mesmo e pronto. Você também não pode se matar, claro que a gente tenta fazer tudo, mas tem hora que a gente tem que priorizar." (E4)

"...quando estou ocupado eu falo que não estou para ninguém..." (E6)

Nas citações acima, dos expatriados 3, 4 e 6, a intenção deles é emitir uma informação direta que seja entendida, ou seja, que seu desejo em relação à delimitação da fronteira, e suas preferências para integrar ou segmentar, sejam respeitadas, proporcionando, com isso, maior possibilidade de equilíbrio entre os domínios. Percebe-se que na citação da expatriada 3, ela confirma categoricamente que não atenderá uma demanda no prazo, justificando os motivos e prevendo que o fará posteriormente. No caso do expatriado 4, a situação é semelhante, porém a situação ocorre em relação ao seu superior, e o subordinado aconselha que deve ser informado diretamente ao superior sobre a sobrecarga de trabalho, mesmo que momentânea. No último trecho, similarmente, o expatriado 6 lida de forma direta com seu receptor, ou seja, verbalizando seu desejo, o que explicita a sua preferência no gerenciamento das fronteiras entre os domínios.

Assim sendo, essa tática consiste em gerenciar expectativas em favor das preferências dos próprios expatriados, fazendo com que as demais pessoas na interação estejam conscientes dessas preferências, e possam, então, entender e agir de forma alinhada com esse propósito. Essa tática, quando adotada pelos

expatriados, revelou-se eficaz, pois cria, reforça ou altera a expectativa de outrem em seu favor, ou seja, de acordo com suas preferências.

#### 4.1.4.2 Negociando segmentação com superior

Tendo em vista que os expatriados são um grupo com elevadas demandas, em ambos os domínios, os conflitos e as violações de fronteira são frequentes. Visando minimizar esse impacto, os indivíduos buscam negociar, barganhar com os chefes um espessamento da fronteira entre os domínios, com o objetivo de equilibrar as fronteiras e obter maior satisfação pessoal em relação às demandas do trabalho, o que proporcionaria maior tempo para as demandas do lar ou simplesmente uma rotina de trabalho mais estável. O trecho a seguir demonstra como o expatriado nessa condição busca esse patamar:

"Você tem que colocar para o gestor que você está com carga acima das oito horas, que sou capaz de dar. Dizer para ele que está focado aqui, mas o tempo não dá." (E10)

Nesta citação, a expatriada 10 ressalta que deve haver uma negociação com o seu chefe para os momentos nos quais está com trabalho em excesso, o que demonstra uma ação tipicamente segmentadora. De qualquer forma, o simples fato de dar conhecimento e argumentar com o superior tem auxiliado os expatriados a equilibrar melhor as demandas, e isso acaba influenciando nas futuras delegações do superior, o que tende a reduzir o excesso de trabalho e otimizar o tempo do expatriado para as demandas do lar.

#### 4.1.4.3 Negociando integração com a família

Devido às acirradas demandas que o contexto da expatriação impõe aos indivíduos, eventualmente, estes têm que negociar com os membros da família alguma ação integradora, visando utilizar tempo, espaço ou ambos para as demandas do domínio trabalho, e que seriam consumidos pelas demandas do lar. Essa negociação é fundamental, pois, caso não seja bem sucedida, os conflitos surgem e o desequilíbrio pode ocasionar insatisfação tanto para os membros do domínio trabalho quanto para o próprio expatriado, que é o responsável por essa mediação. No trecho a seguir, exemplifica-se este processo:

"Mas levar trabalho para casa eu levo, e procuro não deixar coisas da minha função acumularem. Mas tento ser bem seletivo com o tempo que eu uso em casa para realizar este trabalho." (E9)

A intenção do expatriado 9 na citação acima é justificar que ao levar demandas do trabalho para casa, realiza uma análise e é seletivo, ou seja, está negociado com os membros da família que, ao satisfazer esse critério, a ação integrativa está permitida.

"Foi combinado em casa, nesse período agora eu estou numa doideira, um vai ter que segurar o outro." E10

Da mesma forma, a expatriada 10 negocia no trecho acima, o período em que estará responsável por um projeto e que, em função disso, será uma fase de pouco tempo para as demandas da família. Com isso, ela articula antecipadamente ações que possam reduzir os conflitos deste domínio, considerando que essa tática no contexto do expatriado é basicamente de perfil integrador.

## 4.2 TÁTICAS PONTUAIS

O grupo de táticas anteriormente apresentadas se refere basicamente a atividades rotineiras. Entretanto, expatriados lidam com situações e demandas não triviais, as quais fogem de uma rotina, uma vez que estão em missões em outros países, culturas e contextos sociais, culturais e econômicos diferentes.

Assim, no cotidiano do expatriado, existem diversas situações pontuais que demandam táticas específicas. Criou-se, então, a nomenclatura de táticas pontuais nas quais encontramos duas táticas específicas, “Gerenciando demandas integrativas oriundas de diferentes fusos horários” e “Realizando atividades em espaços neutros”, e representadas a seguir.

### **4.2.1 Táticas Pontuais: dimensão temporal**

#### 4.2.1.1 Gerenciando demandas integrativas oriundas de diferentes fusos horários

No contexto dos expatriados, uma tática específica deste grupo de profissionais foi identificada, sendo chamada “Gerenciando demandas integrativas oriundas de diferentes fusos horários”. A estratégia consiste basicamente em buscar equilibrar as demandas tendo em vista que, além das demandas do local de destino da expatriação, em função do fuso horário diferente, os indivíduos podem manter a rotina de receber demandas do Brasil, o que acaba por gerar uma rotina diferente de negociação entre as fronteiras, como pode ser observado nas citações a seguir:

"Mas quando chego em casa, continuo conversando com o pessoal do Brasil, decidindo as coisas e vou dormir, às vezes, às duas da manhã." (E16)

"...mesmo quando eu chego em casa, recebo ainda por causa do fuso horário porque estamos quatro horas na frente, recebo demanda porque o pessoal sabe que eu atendo telefone..." (E7)

"Em Houston muito menos porque o fuso é parecido, mas em Singapura, devido ao horário, era normal receber ligações fora do horário." (E10)

"...pode acontecer obviamente, pode acontecer alguém querer fazer alguma coisa e me liga em casa, mas é em função do fuso." (E6)

Nos relatos acima, os expatriados 16, 7, 10 e 6, ao citarem as rotinas em relação ao fuso horário, sinalizam ser uma situação previamente conhecida, estabelecida, bem como demonstram o impacto que isso gera, como no caso do expatriado 16 o qual eventualmente acaba postergando o horário de repouso para tratar das demandas.

Embora consciente da situação pré-estabelecida à condição de expatriação, foi relatado que uma forma de minimizar o impacto desta sobreposição de horários pelo fuso é retardar o início das atividades no dia seguinte, tentando repousar além do horário normalmente estabelecido.

Percebe-se, também, haver na citação do expatriado 7 uma interação com outra tática comunicativa —“Comunicando-se diretamente” considerando o relato do expatriado, no qual, de alguma forma, está claro em diversos contatos que ele atenderia as ligações.

## 4.2.2 Táticas Pontuais: dimensão espacial

### 4.2.2.1 Realizando atividades em espaços neutros

A tática denominada “Realizando atividades em espaços neutros” refere-se a um tipo de estratégia que não se classifica categoricamente dentro das quatro categorias elencadas por Kreiner et al., (2009). Além disso, os chamados espaços neutros, como hotéis, resorts, aeroportos, não pertencem a um domínio determinado.

Neste aspecto, a dimensão de espaço pode desempenhar um papel que naturalmente não é sua principal função, como se verifica nos trechos destacados abaixo:

"Eu acho que trabalho mais, porque vou para uma reunião, mas em paralelo, estou fazendo o que deveria fazer no escritório. Não me importo de trabalhar no hotel. Já estou fora de casa mesmo." (E16)

"...não me incomodo de trabalhar no hotel, mas quando estou em casa minha família é sagrada." (E10)

Em sua citação, o expatriado 16, reforça a percepção de que no hotel (espaço neutro) não há problemas de se trabalhar, ou seja, não há a percepção de desequilíbrio, de que as demandas do trabalho estão comprometendo o tempo das demandas do lar, pois ele não está em casa.

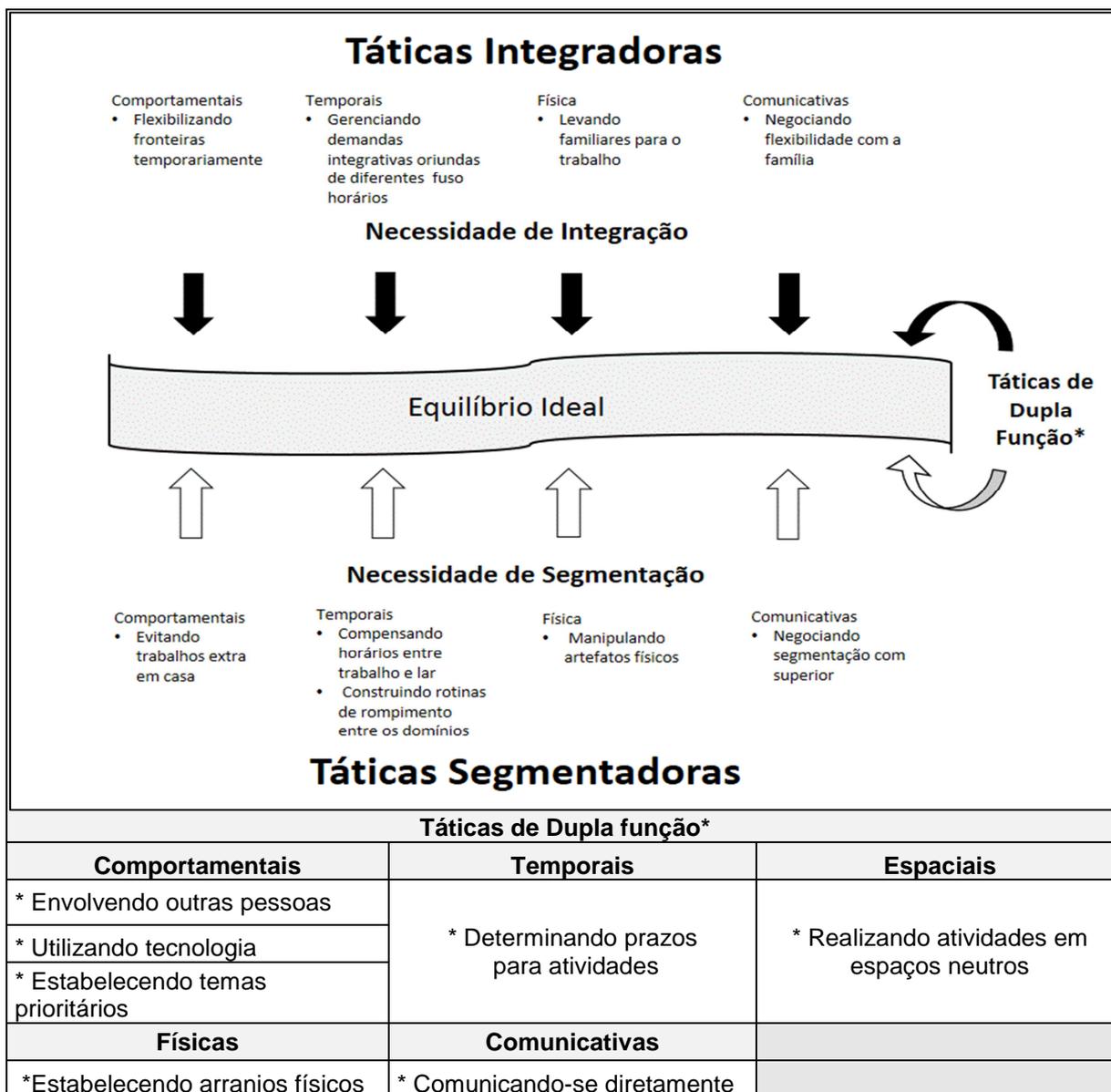
No trecho relatado da expatriada 10, uma situação percebida— o trabalho não invade o espaço da família (casa), mas sim o tempo. O hotel principalmente, é uma perspectiva de temporalidade, na qual se pode violar o tempo da família, ou seja, do domínio lar com as demandas do domínio trabalho. Isso é permitido, pois é temporário.

Particularmente, nesses dois casos, constata-se que o espaço neutro, na maioria dos casos de expatriados, mais precisamente hotéis e resorts (situações de viagens), funcionam como uma espécie de “zona livre”, onde as regras ou negociações podem ser alteradas, sem prejuízos significativos.

### 4.3 TÁTICAS INTEGRADORAS, SEGMENTADORAS E DE DUPLA FUNÇÃO

Pelas características e natureza de cada tática, pode-se classificá-las também, de acordo com o seu tipo (KREINER et al., 2006).

Desta forma, considerando suas diversas funções, pode-se atribuir uma utilidade de integração, segmentação ou dupla função às táticas empregadas. Tal definição leva em conta a aplicação da tática em questão. No presente estudo, consideradas as utilidades identificadas e as aplicações dos expatriados para as diversas táticas já relacionadas, pode-se verificar que as estratégias usadas pelos expatriados para o alcance do equilíbrio da relação trabalho-lar possuem funções integradoras, segmentadoras ou de dupla função, conforme ilustrado na Figura 2.



**Figura 02:** Táticas de negociação de fronteiras classificadas por função

As táticas integradoras promovem a integração das demandas entre os domínios, facilitando a busca do equilíbrio desejado aos expatriados que assim o desejem.

Neste estudo, observam-se quatro táticas integradoras: “Flexibilizando fronteiras temporariamente”, “Levando familiares para o trabalho”, “Negociando flexibilidade com a família” e “Gerenciando demandas integrativas oriundas de diferentes fusos horários”.

Por outro lado, as táticas segmentadoras auxiliam na segmentação das demandas dos domínios trabalho-lar, oportunizando aos expatriados a separação desses domínios de acordo com suas preferências individuais. Foram verificadas cinco táticas com essa identidade: “Evitando trabalhos extra em casa”, “Compensando horários entre trabalho e lar”, “Construindo rotinas de rompimento entre os domínios”, “Manipulando artefatos físicos” e “Negociando segmentação com superior”.

Quanto às táticas de dupla função, estas podem ser utilizadas tanto para integrar quanto para segmentar alguns aspectos, e cabe ao expatriado e ao contexto definir com que utilidade ela será aplicada. Foram verificadas sete táticas com este perfil, sendo: “Envolvendo outras pessoas”, “Utilizando tecnologia”, “Estabelecendo temas prioritários”, “Determinando prazos para atividades”, “Estabelecendo arranjos físicos”, “Comunicando-se diretamente” e “Realizando atividades em espaços neutros”.

No que se refere à disposição dessas funções (utilidades) dentro da categorização de Kreiner et al., (2009), (comportamental, temporal, física e comunicativa), todas as categorias apresentaram ao menos uma tática identificada com alguma das três utilidades elencadas (KREINER et al., 2006).

## **5. DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considerando que a maioria dos estudos nesta área enfatiza o conflito, o problema e suas ocorrências (KOSSEK e LAMBERT, 2005; POELMANS, 2005a, EDWARDS e ROTHBARD, 2000), o que limita o alcance do entendimento de como os indivíduos resolvem o problema do conflito e equilibram as demandas entre trabalho e lar (KREINER et al., 2009), o objetivo deste estudo foi preencher esta lacuna, dando ênfase para além do problema (conflito) e estendê-la para as soluções. Para tal, analisou-se como ocorrem as negociações entre as fronteiras dos domínios trabalho e lar de executivos expatriados, mediante a perspectiva da construção social.

A escolha por este grupo profissional se justificou devido ao elevado nível de exposição às demandas profissionais e pessoais a que esses indivíduos estão sujeitos quando no contexto de expatriação.

De forma geral, identificou-se que os expatriados negociam as fronteiras entre trabalho e lar por meio das táticas de negociação de fronteiras. Da mesma forma que no estudo de Kreiner et al., (2009) e de pesquisas anteriores (ARAUJO et al., 2013), foram classificadas quatro dimensões de táticas rotineiras, comportamentais, temporais, físicas e comunicativas. Desta maneira, confirma-se a transferibilidade das categorias identificadas para outros contextos, bem como reforça a saturação encontrada no estudo de Kreiner et al., (2009) no que se refere às táticas rotineiras.

Um avanço em relação à teoria de negociação de fronteiras, diferente dos estudos anteriores, deve-se ao fato de este estudo identificar e classificar as táticas

em dois grupos principais — rotineiras e pontuais — , agregando conhecimento para literatura de equilíbrio trabalho-lar.

As táticas pontuais baseiam-se no caráter específico do cenário da designação internacional, onde o trabalho do expatriado é menos rotineiro, mais dinâmico, fugindo à rotina em relação ao contexto tradicional. Ademais, as preferências dos expatriados em relação à integração e segmentação moldam a maneira como eles interagem com as pessoas do seu trabalho e da sua família, no sentido de criar uma condição mais propícia para o alcance do equilíbrio entre as demandas.

Neste sentido, no tocante à literatura de equilíbrio trabalho-lar, este estudo contribuiu revelando um grupo de táticas específicas para os expatriados, mas principalmente identificando as táticas denominadas pontuais. No modelo apresentado por Kreiner et al., (2009), foram apresentadas táticas utilizadas no cotidiano, aplicadas ao estado generalizado (conflito), ou seja, táticas rotineiras. Neste estudo, além das táticas rotineiras, foram apresentadas táticas de momentos específicos, ou seja, as táticas pontuais.

Isso se deve ao fato de a expatriação ser um trabalho atípico na carreira dos indivíduos, e com atividades mais variadas e menos padronizadas. Neste sentido — pelo fato de a expatriação apresentar um fluxo de trabalho com mais variáveis, ao contrário do estudo com cientistas (NIPPERT-ENG, 1996) e do próprio estudo de Kreiner et al., (2009) com sacerdotes episcopais — , este cenário levou à identificação de táticas pontuais. Ressalta-se, ainda, que ao encorpar essa variedade de táticas, pode-se entender melhor como os indivíduos criam estratégias individuais e práticas para equilibrar suas demandas entre esses domínios.

A literatura de táticas de negociação de fronteiras foi desenvolvida por Kreiner et al., (2009), com base no estudo com padres episcopais, do estudo com cientistas (NIPPERT-ENG, 1996) e no trabalho com mães em meio de carreira (ARAUJO et al., 2013). Diante disso, é necessário para esta teoria que se façam outros estudos, com outras amostras, na tentativa de desenvolver um corpo de táticas que não seja dependente de um grupo específico e seletivo de amostra.

O presente estudo revela, inclusive, uma abordagem não trivial das dimensões espaço e tempo, em que elas não pertencem a nenhum domínio, como no caso de hotéis, aeroportos e resorts (espaço neutro). Neste contexto, esses locais apresentam uma perspectiva de temporalidade, na qual se pode violar o tempo de um domínio, pois é temporário. Em outra perspectiva, quando o expatriado está em viagem com objetivo de participar de um congresso, ele encontra-se em uma localidade diferente daquela em que reside, pernoitando no hotel. Quando ele está no congresso, ele está no domínio trabalho, mas quando está no hotel, esse ambiente é um espaço neutro (não é o espaço da família, mas está no “horário”, no tempo da família).

Em diversas ocasiões, os indivíduos utilizam esses espaços para trabalhar, reprimindo sua própria individualidade, pois algumas tarefas desejadas como ir para academia, entre outras, eventualmente não podem ser realizadas normalmente, como se assim estivessem em suas próprias residências (domínio lar). Ainda nesta linha, a questão do fuso horário direciona os expatriados a alterarem sua rotina, pois, além das demandas de trabalho e lar, também necessitam equilibrar as demandas do país de origem, que, embora sejam do domínio trabalho, acabam gerando desequilíbrio na relação entre as demandas, pois alteram o volume de trabalho e, sobretudo, a questão do tempo disponível em horários não tradicionais.

De acordo com a revisão da literatura sobre equilíbrio trabalho lar, predominantemente os estudos estão focados no conflito (CHANG, McDONALD e BURTON, 2010), sem haver ênfase nas soluções criadas pelos indivíduos para equilibrar os domínios. Alinhado com essa constatação, este estudo procurou identificar estratégias práticas e individuais, as quais os expatriados utilizam para negociar o nível ideal de integração ou segmentação. Tais estratégias são elencadas mediante as táticas de negociação de fronteiras e divididas em rotineiras e pontuais.

Outra contribuição teórica reside no fato de que as táticas identificadas neste estudo foram classificadas de acordo com seu tipo, considerando sua utilidade, sendo estas integradora, segmentadora e de dupla função (KREINER et al., 2006).

As táticas identificadas neste estudo complementam os trabalhos de Lazarova, Westman e Shaffer (2010), bem como o de Mäkela, Känslä e Suutari (2011). No primeiro caso, o modelo proposto pelos autores e que examina a interface que sustenta o desempenho do papel da família no trabalho do expatriado não responde como os expatriados podem agir para buscar a satisfação. No segundo exemplo, de forma semelhante, a lista de conflitos identificados pelos autores não é seguida de uma relação de soluções práticas, como sugerida neste estudo com expatriados.

Da mesma forma, no estudo de Peltokorpi e Froese (2009), a abordagem do presente estudo poderia auxiliar contribuindo com os elementos individuais e acionáveis que evidenciam o resultado da adaptação no Japão, entre expatriados organizacionais e voluntários. Neste caso, as táticas pontuais poderiam ser uma interessante perspectiva para se observar e aprofundar.

Outro fator relevante é que este estudo mostrou como os expatriados podem ser ativos neste processo de criação de um sentimento de bem-estar psicológico, e de uma maneira geral, a literatura trata muito do suporte organizacional (GRANT-VALLONE e ENSHER, 2011) para tentar equilibrar as demandas ou do suporte da família para a adaptação e satisfação (PEREIRA, PIMENTEL E KATO, 2005).

Com isso, pouco havia sido explorado na literatura em relação às ações do próprio expatriado. Desta forma, posiciona-se neste trabalho o expatriado como um agente social ativo, capaz de construir uma série de eventos rotineiros e pontuais os quais podem produzir um estado generalizado de equilíbrio trabalho e lar.

O processo de negociação dos expatriados com as pessoas envolvidas nos domínios do trabalho e do lar mostrou-se como uma opção teórica importante e inovadora para o estudo deste tema.

Por outro lado, o caráter prático dessas táticas é evidenciado na medida em que pode auxiliar outros expatriados no equilíbrio das demandas entre os domínios, bem como futuros expatriados a conhecer e entender previamente o contexto de utilização delas, produzindo e vivendo melhor.

Este estudo foi realizado com algumas limitações, e uma delas é o fato de todos os expatriados entrevistados serem funcionários da PETROBRAS. Apesar da significativa contribuição deste fato, tendo em vista ser uma empresa de grande porte, pode ser que outras organizações apresentem contextos específicos de dificuldades ou táticas. Devido a isso, recomenda-se que outros estudos sejam realizados avaliando expatriados para outros contextos organizacionais.

Outra limitação é o fato de que os expatriados estudados são todos brasileiros. É possível que características culturais brasileiras tenham se

manifestado nessas táticas, portanto não há a intenção de interpretar tais táticas como universais. Desta maneira, futuras pesquisas são sugeridas com profissionais de diferentes origens, de forma a obter uma visão mais ampla a respeito de táticas utilizadas por indivíduos de diferentes origens em diferentes situações.

Além disso, o estudo utilizou amostras mais amplas de expatriados, mesclando pessoas mais jovens com as de uma faixa etária maior, de diferentes gerações e de diferentes gêneros, com filhos e sem filhos. Por conseguinte, é possível que futuros estudos, realizados com indivíduos de perfil mais homogêneo (como mulheres expatriadas e homens expatriados), poderiam fornecer um quadro mais pontuado neste sentido.

Apesar de as táticas terem sido classificadas de maneira didática — uma em cada categoria diferente —, percebe-se que algumas delas apresentam um potencial sinérgico interessante. Sugere-se, então, que outras pesquisas explorem o efeito sinérgico entre elas.

Outro ponto a considerar é que o estudo foi transversal e, portanto, analisaram-se as táticas que as pessoas utilizam sem levar em consideração o quanto essas táticas variam ao longo do tempo, ou a partir de eventos, como por exemplo, a chegada de filhos, o tipo de país destino. Aliado a isso, seria interessante realizar pesquisas longitudinais para verificar os eventos com possibilidade de influenciar a adoção de padrões de táticas de negociação de fronteiras.

Do ponto de vista prático, o estudo pode auxiliar profissionais a gerenciarem melhor seu tempo, tanto no domínio pessoal como na esfera profissional. Espera-se também, que organizações com programas de expatriação obtenham maior conhecimento sobre as dificuldades enfrentadas por esses profissionais quando em designação internacional e sobre como eles lidam com tais desafios.

No caso das famílias de indivíduos em expatriação, o conhecimento deste contexto de táticas pode ser útil aos seus membros, auxiliando-os a entender que tipos de ações, integradoras ou segmentadoras, são melhores recebidas pelo expatriado.

Desta forma, este estudo agrega conhecimentos relevantes à literatura de equilíbrio trabalho e lar, na medida em que identifica táticas pontuais, ou seja, não rotineiras. Aliado a isso, outra importante contribuição do trabalho reside no fato de se conhecer melhor o processo de negociação de fronteiras dos expatriados, o que até o momento era pouco explorado na literatura, sendo amplamente classificado e enfatizado apenas o conflito em si, e não as soluções práticas que os mesmos utilizam para equilibrar as demandas entre trabalho e lar, como o foco deste presente estudo. Essas táticas mostram que o expatriado possui um papel ativo ao negociar fronteiras tanto integradoras quanto segmentadoras entre os domínios trabalho-lar, seja com familiares, seja com pessoas com quem possuem relações profissionais. As táticas identificadas apresentam-se como sugestões práticas que tendem a conduzir indivíduos a um estado de equilíbrio entre trabalho e lar.

## REFERÊNCIAS

- ALLARD, K., HAAS, L., e HWANG, C. Family-supportive organizational culture and father's experiences of work-family conflict in sweden. **Gender, Work e Organization**, v. 18, n. 2, p. 141-157, 2011.
- ARAUJO, D. A. V. B. ; TURETA, C. **How do working mothers negotiate the work-home interface?**. In: INBAM 2013, 2013, Lisboa. INBAM 2013, 2013.
- ASHFORTH, B.E., KREINER, G.E., FUGATE, M. 'All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions,' **Academy of Management Review**, v. 25, n. 3, p. 472-491, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Lisboa: edições 70, 2004.
- BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, 2010.
- BEECHLER, S, e WOODWARD, I. The global 'war for talent. **Journal of International Management**, v.15, n. 3, p.273-285, 2009.
- BOSWELL, W.R.; OLSON-BUCHANAN, J.B., "The use of communication mtechnologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict", **Journal of Management**, v. 33 n.4, p. 592–610, 2007.
- CARLSON, S.C., KACMAR, K.M., WAYNE, J.H., e GRZYWACZ, J.G. Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. **Journal of Vocational Behavior**, v. 68, p. 131-164, 2006.
- CHANG, A., MCDONALD, P. e BURTON, P. "Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: a critical review", **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 13, p. 2381-413, 2010.
- CLARK, S. C. Work/family border theory: A new theory of work/family balance. **Human Relations**, v. 53, p. 747–770, 2000.
- CLARK, S. C. Communicating across the the work/home border. **Community, Work e Family**, v. 5, n.1, 2002.
- CLAUS, L., LUNGU, A., e BHATTACHARJEE, S. The effects of individual, organizational and societal variables on the job performance of expatriate managers. **International Journal of Management**, v. 28, n.1, p. 249-271, 2011.
- NINA COLE, YVONNE MCNULTY,. "Why do female expatriates "fit-in" better than males?: An analysis of self-transcendence and socio-cultural adjustment", **Cross Cultural Management: An International Journal**, v. 18 n.2, p.144-164, 2011.

DANIELS, J., e CANNICE, M. **Interview studies in international business research**. In R. Marschan-Piekkari and C. Welch (Eds.). *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Cheltenham: Edward Elgar, 2004.

EDWARDS, J. R., e ROTHBARD, N. P. Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. **Academy of Management Review**, v. 25, p. 178–199, 2000.

EISENHARDT, KATHLEEN M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FANG, Y., JIANG, G-L.F., MAKINO, S., e BEAMISH, P.W. Multinational Firm Knowledge, Use of Expatriates, and Foreign Subsidiary Performance. **Journal of Management Studies**, v. 47, n.1, 2010.

FISCHLMAYR, I.C., e KOLLINGER, I. 'Work-life balance – a neglected issue among Austrian female expatriates,' **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n.4, p. 455-487, 2010.

FLEURY, A., FLEURY, M., e REIS, G. El camino se hace al andar; la trayectoria de las multinacionales brasileñas. **Universia Business Review**, v. 25, n.1, p. 33-55, 2009.

FONTANA, A., e FREY, J. **Interviewing: the art of science**. In N. Denzin, e Y. Lincoln. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage, 1994.

GRANT-VALLONE, E.J. e ENSHER, E.A. "An Examination of Work and Personal Life Conflict, Organizational Support, and Employee Health among International Expatriates", **International Journal of Intercultural Relations**, v. 25 n. 3, p. 261-78, 2011.

GREENHAUS, J.H., e BEUTELL, N.J. Sources of conflict between work and family roles. **Academy of Management Review**, v.10, p.76-88, 1985.

KANTER, R. M. **Work and family in the United States: A critical review and agenda for research and policy**. New York: Russell Sage Foundation, 1977.

KOSSEK, E.E., LAMBERT, S.J. **Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives**, Mahwah, NJ: Erlbaum, 2005.

KREINER, G., HOLLENSBE, E., e SHEEP, M. Balancing borders and bridges: negotiating the work-home interface via boundary work tactics. **Academy of Management Journal**, v.52, n.4, p.704-730, 2009.

KREINER, G.E., HOLLENSBE, E.C., SHEEP, M.L. 'On the edge of identity: Boundary dynamics at the interface of individual and organizational identities,' **Human Relations**, v.59, p.1315-1341, 2006.

KREINER, G.E., HOLLENSBE, E.C., SHEEP, M.L. Where Is the "Me" among the "We"? Identity Work and the Search for Optimal Balance. **Sheep The Academy of Management Journal**, v. 49, n 5, pp. 1031-1057, Oct., 2006.

LAZAROVA, M., WESTMAN, M. e SHAFFER, M.A. 'Elucidating the positive side of the Work-Family Interface on International Assignments: A model of Expatriate and work and Family Performance,' **Academy of Management Review**, v.35, n.1, p. 93-117, 2010.

MACDERMID, S.M. '(Re) **Considering conflict between work and family**,' in Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives, eds. E.E. Kossek and S.J. Lambert, Mahwah: Erlbaum, p. 19-40, 2005.

MÄKELÄ, L., KÄNSÄLÄ, M., SUUTARI, V. 'The roles of expatriates' spouses among dual career couples,' Cross Cultural Management, **An International Journal**, v.18, n.2, p. 185-197, 2011.

NIPPERT-ENG, C.E., **Home and work**: Negotiating boundaries through everyday life, Chicago: University of Chicago Press, 1996.

PATRICKSON, M. Teleworking: potential employment opportunity for older workers? **International Journal of Manpower**, v.23, n.8, p.704-715, 2002.

PEREIRA, Neuri Amabile Frigotto; PIMENTEL, Ricardo e KATO, Heitor Takashi. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. **Rev. adm. contemp. [online]**, v. 9, n. 4, p. 53-71, 2005.

PELTOKORPI, V.; FROESE, F. Organizational expatriates and self-initiated expatriates: who adjusts better to work and life in Japan? **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 5, p. 1096-1112, 2009.

POELMANS, S. A. Y. (Ed.). **Work and family**: An international research perspective. Mahwah, NJ:Erlbaum, 2005a.

POWELL, G.N. e GREENHAUS, J.H., "Sex, gender, and the work-to-family interface: Exploring negative and positive interdependencies". **Academy of Management Journal**, v. 53 n. 3, p. 513-34, 2010.

ROTHBARD, N.P.; KATHERINE, W.P. e DUMAS, T.L. "Managing Multiple Roles: Work-Family Policies and Individuals' Desires for Segmentation", **Organization Science**, v. 16 n. 3, p. 243-258, 2005.

SUNDARAMURTHY, C. e KREINER, G.E., "Governing by managing identity boundaries: The case of family businesses", **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, pp. 391-591, 2008.

YEOH, B. S.A. e KHOO, L.-M., Home, Work and Community: Skilled International Migration and Expatriate Women in Singapore. **International Migration**, v. 36, p. 159–186, 1998. doi: 10.1111/1468-2435.00041

# APÊNDICES

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

**Adaptado pelo autor a partir das questões usadas por Kreiner et al., (2009).**

- 1 – Como foi a sua trajetória de carreira até se tornar um expatriado? Há quanto tempo você foi designado?
- 2 – Você vive com filhos? Com cônjuge? Possui empregado (a) (s) doméstico (a) (s)? Onde você mora em relação ao seu posto de trabalho? É longe? A residência é alugada, de sua propriedade ou pertence à empresa? Outros expatriados moram próximos a você?
- 3 – Que coisas na sua vida pessoal você considera difícil de equilibrar? Você tenta equilibrá-las? Como?
- 4 – Algumas pessoas preferem separar suas vidas em termos de assuntos de trabalho e do lar, enquanto outras preferem integrá-las. Como você se vê nesse sentido?
- 5 – Você realiza trabalhos profissionais no seu lar? A sua vida familiar entra na sua vida profissional? Há temas particulares que você ativamente tenta manter separados? E integrados?
- 6 – Você frequentemente é interrompido quando está no trabalho? E quando está em seu lar? Isso é um problema para você? Você possui táticas ou estratégias para lidar com esse problema?
- 7 – A distância entre a sua casa e a sede da empresa influenciam como você se sente a respeito da relação entre lar e trabalho? A proximidade (ou distância) cria conflitos? Se sim, com quem? Que tipo de conflito?
- 8 – As demandas do trabalho já “invadiram” sua vida no lar? E o contrário?
- 9 – Há pessoas que desrespeitaram o tipo de relação que você espera entre trabalho e lar? Como você lidou com isso?
- 10 – Sua família possui expectativas em termos de como você lida com o trabalho? E com a vida no lar? Você já se sentiu compelido a gerenciar as impressões que outros têm em relação à sua família? Você possui expectativas em relação à sua família?
- 11 – Você já notou que há algumas coisas que você pode fazer para manter as fronteiras entre o seu trabalho e seu lar de acordo com a sua preferência?
- 12 – No país em que ocorre a expatriação, você possui amigos na empresa? E fora da empresa?
- 13 – Suas atitudes a respeito das suas preferências quanto as fronteiras entre trabalho e lar sofreram alguma mudança com o passar do tempo? Se sim, qual mudança? O que incentivou a mudança?
- 14 – O que você recomendaria a novos expatriados no sentido ajudá-los a equilibrar a vida no trabalho e no lar? O que você recomendaria nesse sentido especificamente para mulheres expatriadas (se a entrevista for com mulheres)?
- 15 – Há algum outro tópico relacionado ao assunto que discutimos que você consideraria de acrescentar?

## APÊNDICE B – PERGUNTAS PROVENIENTES DO PROTOCOLO DE ENTREVISTA (Kreiner et al., 2009)

1. We'd like to know a bit about your background.
  - a. How long have you been ordained a priest?
  - b. What did you do before the priesthood? What led you to become a priest?
2. We'd like to know a bit about your current home and work life.
  - a. Do you have children? Do they live at home?
  - b. Do you have paid staff helping? How many? What about volunteers?
  - c. Where do you live in relation to the church? How far away? Is it a church-owned rectory or your own home?
  - d. What is the size of your parish? How long have you been there? Is the church in a rural/suburban/urban locale?
3. What things in your life do you find you need to work especially hard on to balance? How do you balance them?
4. Some people like to separate their work and home lives while others prefer to integrate them. How would you describe yourself in that regard?
5. Do you ever do parish work at home? Does your family life ever enter into your parish work? Are there particular things you actively try to keep separate? . . . integrate?
6. Do you have frequent interruptions (a) when at home; (b) while at work? Is it a problem? Do you have tactics or strategies for dealing with that?
7. Does your proximity to the church building ever make a difference in the way you feel about your work or family life? Does the closeness/distance ever create a conflict? . . . with family members, parishioners or yourself? How so?
8. Do the demands of work ever take away from your home life? Do the demands of home ever take away from your work life?
9. Are there certain people who either respect your work-home boundary or don't? Have there been times when others did not respect the boundary you were trying to keep? How did/do you deal with that?
10. Do your family members have certain expectations placed on them because of their relation to you? What effect does that have on your home life? Work life? Do you ever feel compelled to manage others' expectations of your family? Do you have certain expectations of your family?
11. Have you found that there are certain things you can do to maintain the work-home boundary to your liking?
12. Do you have friends within the parish? Outside the church? What proportion of your friends/acquaintances come from outside the church or parish?
13. Have your attitudes about work-home balance changed over time? (From what to what?) If so, what kinds of things prompted that change?
14. What would you recommend to a brand new priest regarding balancing work and home?
15. Are there any other issues that you've thought of during our interview that you think might be important for me to know about regarding the topics we've discussed today?