



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Paula Cristina Pereira de Sousa

**As mulheres e a sub-representação na  
expatriação: um olhar sobre as experiências  
femininas de mobilidade internacional**



**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Paula Cristina Pereira de Sousa

**As mulheres e a sub-representação na  
expatriação: um olhar sobre as experiências  
femininas de mobilidade internacional**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação da  
**Professora Doutora Regina Leite**

julho de 2015

## **Declaração**

**Nome:** Paula Cristina Pereira de Sousa

**Endereço eletrónico:** [paula.ppp@hotmail.com](mailto:paula.ppp@hotmail.com)

**Número do Bilhete de Identidade:** 14169489

**Título da Dissertação:** As mulheres e a sub-representação na expatriação: um olhar sobre as experiências femininas de mobilidade internacional

**Orientadora:** Professora Doutora Regina Leite

**Ano de conclusão:** 2015

**Designação do Mestrado:** Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

É autorizada a reprodução integral deste trabalho apenas para efeitos de investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete.

Universidade do Minho, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **Agradecimentos**

Um trabalho de investigação requer sempre muita dedicação, esforço e persistência por parte do investigador, no entanto todo esse trabalho seria em vão se não houvesse, simultaneamente, um importante contributo de determinadas pessoas que, direta ou indiretamente fizeram parte do resultado final. Chegou a altura de lhes agradecer, por tudo...

Em primeiro lugar gostaria de agradecer às mulheres entrevistadas no decorrer deste estudo, pois sem a sua participação a investigação não faria sentido. Um muito obrigado pela disponibilidade, pela atenção e pela partilha de experiências tão enriquecedoras.

Em segundo lugar gostaria de agradecer à minha orientadora, professora Regina Leite, pela total disponibilidade prestada e por ter a capacidade de me motivar quando a vontade, por momentos, foi de desistir.

Por último, à minha família, amigos e namorado... que ouviram, dia após dia, as minhas inquietações e hesitações e que, ainda assim, não me deixaram ir a-baixo quando o previsto e o planeado deixavam de fazer sentido e era preciso mudar de estratégia. Obrigada por viverem comigo as minhas frustrações mas, acima de tudo, obrigada por poder partilhar convosco as minhas vitórias!



## **Resumo**

O objetivo da presente investigação é problematizar a sub-representação de mulheres em missões de expatriação, atendendo, por um lado, à importância crescente dos processos de internacionalização das organizações e, por outro, à crescente problematização do lugar da mulher no mercado de trabalho. Se são teoricamente valorizados os impactos de uma gestão da diversidade, importa analisar os seus contornos práticos.

Para dar conta desse objetivo, a nível empírico foi adotada uma metodologia de carácter qualitativo e exploratório, recorrendo à entrevista semi-diretiva como técnica de recolha de dados. Através de uma amostra por conveniência e em bola de neve, foram entrevistadas dez mulheres, sendo que cinco participaram (ou estavam a participar) em missões de expatriação e as outras cinco participaram em experiências de mobilidade internacional de curta duração. Procurou-se analisar, especificamente, a influência do processo de recrutamento e seleção de expatriados na quase exclusividade de homens expatriados, bem como a influência das culturas dos países de acolhimento (que por vezes discriminam a mulher autóctone) no hiato entre os números encontrados. Paralelamente a isso procurou-se analisar as motivações e hesitações das próprias mulheres relativamente à expatriação.

Da análise de conteúdo realizada concluiu-se que as barreiras familiares são o fator que mais contribui para a sub-representação de mulheres em missões de expatriação, uma vez que estas, quando têm filhos pequenos, rejeitam ausentar-se por um longo período de tempo em função deles, mesmo que isso lhes seja proposto pelas empresas. O mesmo não acontece quando as mulheres não têm filhos ou estes já têm a sua própria família.

**Palavras-chave:** Expatriação; Mulheres expatriadas; Desigualdade de género; Conciliação entre a vida profissional e familiar.



## **Abstract**

The purpose of this research is to discuss the under representation of women in expatriation missions, considering, on one hand, the growing importance of organizations internationalization and, on the other, the increasing questioning of the role of women in the labour market. If they are theoretically valued the impacts of managing diversity, must examine their practical contours.

To manage this objective, empirically was created a methodology with an exploratory and qualitative character, resorting to a semi-directive interview using data assembling as technique. Through a convenience and snow ball sample, ten women were interviewed, five participated (or were participating) in expatriation missions and the other five participated in international mobility of short duration. It was tried to analyse, specifically, the influence of the recruitment process and selection of expatriates in almost exclusive expatriate men, and the influence of the cultures of the host countries (which sometimes discriminate against indigenous women) in the gap between the found numbers. Parallel to this we tried to analyse the motives and hesitations of women themselves regarding expatriation.

From the content analysis carried out, it was concluded that family barriers are the factor that most contributes to the under representation of women in expatriation missions, as these, when they have small children, reject to be absent for a long period of time in their function, even if it is offered to them by companies. This does not apply when women do not have children or they already have their own family.

**Keywords:** expatriation; expatriated women; gender inequality; reconciling work and family life.



# Índice

<b>1. Introdução</b> .....	1
<b>2. Enquadramento Teórico</b> .....	4
2.1. Efeitos da globalização e a necessidade de internacionalizar e expatriar .....	4
2.2. Processo de expatriação: em que consiste?.....	5
2.2.1. Expatriação: complexidade, principais desafios, causas de insucesso e alternativas .....	8
2.3. Algumas notas sobre as mulheres, o mercado de trabalho e o desafio da conciliação da vida profissional com a vida familiar .....	10
2.4. Mulheres expatriadas: que realidade?.....	14
2.4.1. Causas para a sub-representação da mulher em missões de expatriação .	15
2.5. Recrutamento e seleção dos expatriados: processo e critérios .....	20
2.5.1. O “candidato ideal”: homens privilegiados, mulheres preteridas.....	22
2.6. A mulher, a expatriação e o impacto cultural dos países de acolhimento .....	24
2.6.1. O efeito de <i>gaijin</i> : em que consiste e qual o seu real impacto?.....	25
<b>3. Metodologia</b> .....	29
<b>4. Análise de Dados</b> .....	37
4.1. Caracterização da amostra: alguns dados importantes .....	37
4.2. Processo de Recrutamento e Seleção de expatriados: “ <i>the coffee machine system</i> ” e a sub-representação feminina. ....	38
4.3. Motivações e hesitações da mulher relativamente à participação em processos de mobilidade internacional de curta e de longa duração (expatriação).....	42
4.4. Mulher expatriada e as responsabilidades familiares.....	46
4.5. Mulheres expatriadas para culturas patriarcais: que impacto no desempenho?49	
<b>5. Considerações finais</b> .....	54
<b>6. Referências Bibliográficas</b> .....	56



## **Lista de abreviaturas e siglas**

**GIRH-** Gestão Internacional de Recursos Humanos

**M.I.C.D-** Missões Internacionais de Curta Duração

**EU-** União Europeia

**Exp.-** Expatriada



## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1.</b> Finalidade e duração de uma missão de expatriação.....	6
<b>Tabela 2.</b> Caraterização da amostra.....	36



## **1. Introdução**

A competitividade de uma empresa passa, cada vez mais, pela sua resposta aos desafios da globalização e, mais particularmente, pela sua posição face aos mercados externos, sendo que estes podem ser vistos como uma oportunidade de evolução e crescimento. A aposta na internacionalização tem sido, assim, uma via para o aumento da competitividade das empresas e, em muitos casos, uma questão de sobrevivência (Camara, 2008; Brewster, Sparrow, Vernon & Houldsworth, 2011). É nesta conjuntura atual que o conceito de expatriação ganha destaque, uma vez que é através do envio de funcionários da empresa-mãe para a futura filial que todo o processo pode ser concretizado (Camara, 2011).

A literatura da especialidade revela que a expatriação é um processo extremamente complexo e que merece uma particular atenção pela Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH). As taxas de insucesso são altas e o regresso prematuro de um expatriado é uma realidade a que as empresas devem estar atentas, uma vez que poderá acarretar consequências graves para a empresa e para o futuro profissional do funcionário. Nesse sentido, são muitos os estudos que se focam nas razões desses insucessos, como o choque cultural no contexto da expatriação e a inadaptação consequente (Baruch & Altaman, 2009; González & Oliveira, 2011). Apesar do aumento do interesse e pertinência desta temática, existem outros aspetos menos considerados pela investigação científica, todavia igualmente importantes, como as questões de género (Sinangil & Ones, 2003; Nunes & Casaca, 2015).

De acordo com diversos estudos existentes (Adler, 1984; Forster, 1999), a expatriação feminina é diminuta comparativamente à expatriação masculina e isso carece de problematização e análise. A este respeito são várias as questões que se colocam, nomeadamente: será que as organizações consideram e incluem as mulheres no processo de recrutamento e seleção de expatriados? Será que estas estão disponíveis e dispostas a abandonar o país de origem em prol da organização? Será que o país de acolhimento discrimina a mulher expatriada? Será que a família está disposta a acompanhar a missão? Por exemplo, tenderá o cônjuge ou companheiro a abdicar da sua carreira para acompanhar a mulher? Depois de vários estudos sobre o lugar da mulher no mercado de trabalho, elaboramos a nossa questão de partida, que orientará toda a investigação:

*Numa economia cada vez mais global, quais serão as razões que poderão existir para a sub-representação das mulheres em missões de expatriação?*

Para responder à questão de partida, foram delineados os seguintes objetivos específicos, baseados nos estudos de Adler (1984), sobre os três grandes mitos sobre as mulheres expatriadas, posteriormente analisados: <sup>1</sup>

- 1) Analisar o processo de recrutamento e seleção de expatriados e perceber a sua eventual relação com a reduzida participação feminina;
- 2) Perceber o impacto que as culturas dos países de acolhimento têm sobre a seleção de expatriadas e as expectativas relativamente ao desempenho futuro das mesmas;
- 3) Perceber o impacto que a família (os filhos em particular) tem na motivação e decisão das mulheres em participar em missões de expatriação.

Conforme referido anteriormente, os estudos sobre a mulher expatriada são limitados, de modo que se pretende contribuir para a sua problematização e conhecimento desta realidade. A pertinência do tema parece ser incontestável, uma vez que o processo de recrutamento e seleção é apontado como decisivo para o sucesso da missão. Para maximizar o processo de mobilidade internacional, todos os funcionários devem ser considerados, independentemente do sexo. Além disso, as questões em torno da gestão da diversidade têm assumido uma importância crescente em ambiente organizacional, pelo que se torna crucial problematizar-se as consequências práticas desses discursos. Este estudo pretende, por isso, colmatar essa lacuna na investigação científica. Depois de apuradas as razões que contribuem para explicar a sub-representação da mulher em missões de expatriação e, simultaneamente, as suas competências internacionais, o presente estudo visa alertar as organizações para a necessidade de contrariar a presença pouco expressiva das mulheres, tirando o máximo partido de todo o seu capital humano.

---

<sup>1</sup> Os objetivos delineados têm como base a percepção das mulheres entrevistadas com experiências de mobilidade internacional, uma vez que não participou no estudo qualquer representante das empresas ou representante do departamento de GIRH.

No próximo capítulo são analisados os estudos que servirão de base ao enquadramento teórico da presente dissertação. Começa-se por fazer uma breve contextualização sobre os efeitos da globalização e a necessidade de internacionalizar e expatriar. De seguida, será analisado especificamente o conceito de expatriação e a sua complexidade inerente. Posteriormente, passar-se-á para a problematização da sub-representação de mulheres expatriadas, sendo que, para isso, será analisada a sua motivação para participar em missões de expatriação, a eventual influência do processo de recrutamento e seleção de expatriados e, por último, a eventual influência da cultura dos países de acolhimento. Esta parte destaca as principais conclusões, as questões mais polémicas, bem como os diferentes contributos de vários autores que se têm debruçado sobre estas temáticas. O capítulo seguinte explicita as opções e o percurso metodológico adotado, mais particularmente a escolha da metodologia, da técnica de recolha e análise de dados, bem como da seleção e caracterização da amostra. Posteriormente serão analisados os resultados das entrevistas, comparando-os com as principais conclusões teóricas e empíricas analisadas na revisão da literatura. Por último, dar-se-á conta das principais conclusões, limitações e algumas propostas para investigações futuras.

## **2. Enquadramento Teórico**

### **2.1.Efeitos da globalização e a necessidade de internacionalizar e expatriar**

O fenómeno da globalização pode traduzir-se, segundo Camara (2011), na criação de uma teia densa de complementaridades e interdependências entre as economias desenvolvidas e as que estão em vias de desenvolvimento. Ainda de acordo com Finuras (2003), é gerada pela ausência de barreiras e fronteiras entre países que, com as tecnologias de informação, com a comunicação e com a transmissão de dados e imagens, foi-se intensificando, promovendo progressivamente a mundialização da economia, dos negócios, dos mercados, dos gostos e até de alguns hábitos de consumo.

Como consequência da globalização, desde o final do séc. XX assistimos a uma crescente interação e influência entre os mercados de diferentes países, sendo que as fronteiras tornaram-se mais permeáveis, o que acarretou consequências a vários níveis: económico, social, cultural e político. Atualmente isso pode ser comprovado através da análise do dia-a-dia, uma vez que, como diria Freire (1999), os brinquedos produzidos na china são vendidos em todo o planeta, os refrigerantes americanos são consumidos a um nível global, o café africano é consumido por todos os povos e os automóveis alemães são conduzidos por pessoas de qualquer nacionalidade. De facto, o mundo está cada vez mais internacional e, apesar das culturas divergirem e se manterem autênticas, existe cada vez mais uma aceitação global de determinados produtos (Brewster *et al*, 2011). E isto apesar de os níveis de abertura ao exterior não serem iguais para todas as economias nacionais (a Suécia, o Canadá e a Coreia revelam elevados índices de abertura, enquanto no extremo oposto temos o Japão e os EUA) (Rego & Cunha, 2009).

A um nível económico, em particular, os efeitos da globalização são inúmeros. Desde que os mercados externos passaram a ser um potencial investimento e uma aposta no desenvolvimento e expansão de serviços, a internacionalização passou a fazer parte da estratégia competitiva das empresas. Nesse sentido, houve uma aceleração e crescimento das multinacionais, um aumento exponencial da concorrência (as empresas concorrem entre si numa economia aberta), uma deslocalização de unidades produtivas

(o trabalho mais qualificado tem vindo a ser deslocalizado, tirando partido das qualificações mais elevadas da força de trabalho nos países de acolhimento), bem como processos de *downsizing* e de reengenharia (Camara, 2008).

Quando se fala em internacionalização esta pode passar pela aquisição de empresas já existentes ou pela criação de novas empresas ou novas unidades industriais, aproveitando sinergias e economias de escala, num outro país que não o de origem (Pais, 2002). A aposta na internacionalização abre caminho a novas matérias-primas, ou a matérias-primas mais vantajosas, dá visibilidade a um maior leque de capital intelectual (independentemente da nacionalidade, etnia e religião) e, eventualmente, a mão-de-obra mais barata (Camara, 2008). Além disso, a internacionalização fornece uma oportunidade de grande aprendizagem, através da exposição da empresa a novas culturas, ideias e experiências, que podem ser utilizadas para criar novos conhecimentos que complementam o seu conhecimento atual e poderá garantir o futuro da própria organização (Bonache & Brewster, 2001). Cada vez mais o mercado é o mundo, e a internacionalização significa poder tirar partido de novas oportunidades de negócio (Freire, 1999).

Numa conjuntura onde os mercados são cada vez mais globais e onde a aposta na internacionalização se torna quase imperativa nas grandes empresas, o conceito de expatriação ganhou destaque (Baruch & Altaman, 2009). De acordo com Finuras (2003: 183) um processo de internacionalização é “mais um problema de comportamentos e de pessoas do que de estruturas”, de modo que um dos grandes desafios da GIRH é o da expatriação e da gestão de expatriados. Nesse sentido, e atendendo à complexidade dos processos de mobilidade internacional, uma das questões centrais é: quem enviar da empresa mãe para o estrangeiro? As missões de expatriação não são, segundo Wech & Welch (1994), a única forma de estar no mercado externo, mas sendo a mais complexa resulta na sua maior problematização.

## **2.2. Processo de expatriação: em que consiste?**

De acordo com o que foi discutido anteriormente percebemos que as empresas apostam cada vez mais na sua internacionalização, passando a marcar presença noutros

países que, de uma maneira ou de outra, lhes traz vantagens competitivas. O conceito de expatriação surge da necessidade de concretizar esse objetivo, ou seja, é o processo através do qual as empresas enviam um colaborador da empresa-mãe para uma filial no estrangeiro, por norma por um longo período de tempo, local esse onde o expatriado passa a viver e a exercer as suas funções (Camara, 2011). Desse modo, podemos definir um expatriado como um responsável da empresa mãe que é enviado para uma das suas subsidiárias no estrangeiro por um período de tempo pré acordado, depois do qual este retorna à empresa (Rego & Cunha, 2009; Lazarova & Thomas, 2012). A sua principal função passa por controlar e coordenar as operações na subsidiária mas, acima de tudo, deve servir como um mecanismo de transferência de conhecimento (Bonache & Brewster, 2001).

A duração de uma missão de expatriação pode variar bastante, dependendo essencialmente da finalidade da expatriação, existindo por isso dois tipos de deslocação: a temporária (menos de um ano) e a de longa duração (renovável de 3 em 3 anos), como pode verificar pela imagem a baixo (Camara, 2011: 27).

**Tabela1.** Finalidade e duração de uma missão de expatriação

		FINALIDADE DA EXPATRIAÇÃO	
		Satisfação de Necessidades	Aquisição de Conhecimento
DURAÇÃO DA COLOCAÇÃO	Longa	REPRESENTAÇÃO DA EMPRESA-MÃE	DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
	Curta	RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	PROGRESSÃO DE CARREIRA

Segundo o autor a deslocação temporária está ligada, em regra, à resolução de problemas pontuais que surgem na subsidiária ou à aquisição de experiência profissional para efeitos de desenvolvimento de carreira, sendo que neste caso nem sempre se pode falar em expatriação, dependendo do tempo exato da estadia. Este tipo

de deslocação tem sido crescente, uma vez que as subsidiárias precisam, pontualmente, de apoio técnico para assuntos complexos. Já a expatriação (no verdadeiro sentido da palavra) destina-se, na maioria dos casos, ao preenchimento de cargos dirigentes ou com elevado grau de especialização e está muitas vezes associado à fase de arranque e consolidação de subsidiárias no estrangeiro. Este último caso pode também ser utilizado para efeitos de desenvolvimento de carreira, com o objetivo de certos funcionários serem expostos a um meio e a desafios diferentes, para adquirirem novas competências. Neste contexto o expatriado passa a viver, em determinados casos durante anos, no país de acolhimento para onde foi enviado pela empresa.

De acordo com Rego & Cunha (2009), entre as funções mais frequentemente expatriadas encontram-se as de diretor executivo, gestor de topo, *controller* financeiro e profissional altamente qualificado. Ainda segundo os mesmos autores, atendendo às suas funções e responsabilidades, podem ser classificados como agentes de transferência (de rotinas, saberes, conhecimento e valores da sede para as filiais), de aprendizagem (de novos modos de atuar no país de acolhimento e da cultura dos autóctones, através da criação de redes de relações interpessoais) e de difusão de conhecimento (transferindo para a sede todo o conhecimento adquirido na filial), assim como de aprendizagem organizacional (Rego & Cunha, 2009). A última pesquisa global sobre expatriação da consultora Mercer, realizada em 2008 junto de 243 empresas multinacionais, indica que o número de profissionais expatriados por essas companhias praticamente dobrou num período de três anos, passando de 50.000, em 2005, para mais de 94.000 em 2008 (González & Oliveira, 2011), comprovando em números a importância da expatriação na sobrevivência e crescimento das empresas.

As missões de expatriação tornaram-se cada vez mais estratégicas e determinantes para o sucesso nos negócios à escala internacional. Todavia, importa esclarecer que a taxa de falha é relativamente alta, e todo o dinheiro investido, bem como o futuro dessa internacionalização, pode ficar comprometido se essa missão internacional não correr como planeado. Os expatriados têm que viver e trabalhar num contexto que, na maioria dos casos, não lhes é familiar e o ajustamento cultural pode tornar-se bastante stressante e desgastante, sendo que nem todos conseguem dar conta dessa árdua tarefa (Selmer, 1998). Essa dificuldade pode levar ainda ao insucesso da missão e acarretar altos custos, quer direta ou indiretamente, à empresa mãe (Selmer, 1998).

### **2.2.1. Expatriação: complexidade, principais desafios, causas de insucesso e alternativas**

Um processo de expatriação é um processo extremamente complexo, não só para a empresa mas principalmente para o expatriado, uma vez que vê alterada a sua residência e a sua rotina e muitas das vezes distancia-se da família por um longo período de tempo (Harvey & Wiese, 1998; Van der Velde, Bossink & Jansen, 2005; Tharenou, 2008; Rego & Cunha, 2009). Além disso, verifica-se com frequência um choque cultural à chegada que nem sempre é esperado e preparado que, junto com uma panóplia de constrangimentos, dificultam a adaptação e ditam o fracasso da missão (Pais, 2002). De acordo com diversos estudos, a sensibilidade cultural e a formação que a estimula e alerta são determinantes para o ajustamento cultural (Freire, 1999; Pais, 2002; Baruch & Altaman, 2009; Rego & Cunha, 2009). São múltiplos os testemunhos que provam os impactos negativos que a falta de conhecimento sobre o modo de agir do país de acolhimento tem sobre o sucesso dos negócios, uma vez que desde a forma como as pessoas se cumprimentam (Rego & Cunha, 2009), à maneira como se devem comportar socialmente (Pais, 2002), tudo isso pode vir a influenciar a opinião dos autóctones sobre os representantes da empresa que se quer internacionalizar e pode, conseqüentemente, comprometer a própria internacionalização.

As diferenças culturais, juntamente com a distância familiar, são os fatores que mais contribuem para esse fracasso. De acordo com Selmer (1998), as missões internacionais cativam a atenção de vários gestores mas se se tratar de um curto espaço de tempo, adiantando também que poucos são aqueles que aceitam participar em diversas missões de expatriação ao longo da sua vida profissional, nomeadamente pelo aumento crescente dos casais de dupla carreira. Além disso, de acordo com Benson & Pattie (2008), os expatriados encaram as missões de expatriação como uma oportunidade de ganhar competências e conhecimentos que mais tarde ajudarão na progressão da carreira. Todavia, o processo não é assim tão linear, na medida em que as organizações têm dificuldade em reconhecer e premiar o capital humano desenvolvido através dessa experiência, como sublinham Benson & Pattie (2008). Numa investigação levada a cabo por estes autores, ficou comprovado que mais facilmente é promovido um funcionário que se manteve sempre na empresa mãe, do que um funcionário que se distanciou por um longo período de tempo, por ter ingressado numa missão de expatriação. As empresas preocupam-se mais com os resultados do que com os

processos para os alcançar. Dessa forma, se por um lado não preparam previamente o expatriado, por outro não o chegam a recompensar por todo esse processo (Lazarova, & Thomas, 2012; Froese, Jommersbach & Klautzsch, 2013), resultando em consequências negativas ao nível da motivação para viajar.

Face à taxa de insucesso em missões de expatriação, vários estudos têm-se debruçado sobre o papel das políticas e práticas da GIRH. Nesse sentido, a literatura chama a atenção para a importância do recrutamento e seleção do expatriado, da formação prestada e do acompanhamento feito pela empresa durante toda a missão, incluindo sempre a família nesse processo (Finuras, 2003; Rego & Cunha, 2009; Camara, 2011). É determinante que o expatriado saiba o que vai encontrar do lado de lá, as dificuldades que terá que enfrentar e como deverá reagir às mesmas, apesar de tudo isso ser negligenciado por grande parte das empresas.

De acordo com Rego & Cunha (2009), devido às dificuldades implícitas num processo de expatriação existem outras alternativas emergentes adotadas pelas empresas: a impatriação e a flexpatriação. Os impatriados são os indivíduos oriundos dos países de destino das multinacionais que exercem atividades na casa-mãe e que, por esse motivo, veem minimizado o choque cultural, contribuindo para o sucesso da internacionalização ao serem enviados para gerir a filial. As empresas tendem a recorrer à sua contratação com esse objectivo estratégico pré delineado. Nesse sentido, transmitem à empresa conhecimentos sobre os modos de realizar negócios nos países em questão, muitas vezes já mantêm contactos importantes e tornam-se numa ponte crucial entre as empresas. Os flexpatriados, por sua vez, são colaboradores que circulam permanentemente entre países, em estadias de curta duração, não se fazendo acompanhar pela família e diminuindo o risco de existir má adaptação ao país de destino, uma vez que a estadia será limitada temporariamente.

Segundo Welch & Welch (1994), existem diversas formas de implementar e desenvolver negócios internacionais sem recorrer à expatriação (apesar de a literatura não lhes dar tanta importância), como a opção pelo *franchising* ou pela subcontratação. As alternativas são igualmente complexas, todavia as empresas devem ponderar qual delas se adequa à estratégia definida. Segundo os autores, se a expatriação é cada vez mais aplicada nas empresas em todo o mundo, pode vir a tornar-se uma estratégia progressivamente menos necessária, precisamente pela sua complexidade e envolvimento.

Atendendo ao descrito anteriormente percebe-se que uma missão de expatriação de sucesso é bastante exigente para ambas as partes envolvidas (empresa e expatriado).

Além de envolver custos elevados existe um alto risco de insucesso, que se pode traduzir por um retorno precoce do funcionário enviado à sede da empresa, na maioria das vezes por questões familiares e culturais (Lazarova & Thomas, 2012). Sendo os resultados de uma missão de expatriação tão importantes para as empresas e, simultaneamente, não prescindirem de um exigente acompanhamento do expatriado antes, durante e depois da missão, a literatura é já vasta no que se refere à problematização da eficiência da GIRH. Sem menosprezar a importância da contribuição dessas investigações, existem questões que têm sido menos exploradas e que merecem destaque no presente estudo: a discrepância entre o número de homens e mulheres expatriadas.

Numa sociedade onde a mulher já conquistou um lugar no mercado de trabalho, onde a importância da gestão da diversidade é cada vez mais apoiada e teoricamente valorizada, é pertinente conhecer a realidade das mulheres expatriadas e as razões pelas quais estas continuam sub-representadas no domínio da mobilidade internacional. Neste sentido, abordamos de seguida a literatura da especialidade de modo a responder às seguintes questões: Qual a representação destas nas missões de expatriação? Que motivos podem ser apontados para a menor participação destas comparativamente aos homens? Quais os desafios e dificuldades com que se deparam as mulheres quando são convidadas ou decidem integrar uma missão daquela natureza? Para melhor se perceber a realidade das mulheres no contexto da expatriação, começamos por analisar brevemente alguns aspetos sobre a presença feminina no mercado de trabalho.

### **2.3. Algumas notas sobre as mulheres, o mercado de trabalho e o desafio da conciliação da vida profissional com a vida familiar**

Durante muitos anos, o papel social da mulher estava circunscrito ao cuidado da casa e dos filhos e o mercado de trabalho era um domínio exclusivo dos homens, tendo estes a responsabilidade de sustentar a família financeiramente. Em Portugal, a entrada da mulher no mercado de trabalho só teve espaço para progredir a partir do 25 de Abril de 1974, uma vez que antes da queda do Estado Novo, de acordo com Aboim (2006), a Constituição autenticava a desigualdade, codificando os papéis de homens e mulheres. Segundo Wall (2005), em Portugal, tal como nos outros países europeus, a taxa de

atividade feminina mais do que triplicou desde os anos 60, ao passar de 18% para 65%, em 2001. Dez anos depois, Portugal passou a ser um dos países que apresenta uma participação feminina na atividade profissional mais elevada (61,1%), apesar de continuar a ser inferior à masculina (70,1 %) (Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, 2012). É ainda de salientar que o homem passou também a assumir mais responsabilidades ao nível familiar e doméstico (Harvey & wiese, 1998; Nuncio, 2008), verificando-se vários avanços relativamente à divisão de papéis de outrora.

A percentagem de mulheres e homens no mercado de trabalho tem vindo a aproximar-se, no entanto essa aparente igualdade pode ser contestada por outros números menos visíveis, como a percentagem muito pouco expressiva de mulheres em cargos de chefia ou direção (Coleman, 2011). De acordo com Reskin & Padavic (1994), a desigualdade de género nas organizações pode ainda ser demonstrada através de quatro principais fatores: ao nível das funções ocupadas, que ainda se mantêm segregadas; ao nível das promoções, uma vez que mesmo quando se fala em profissões maioritariamente compostas por mulheres, o topo da hierarquia é constituído por homens; ao nível da autoridade e do poder, uma vez que mesmo ocupando uma posição de topo, a mulher é menos chamada a decidir em questões vitais para as organizações; e ao nível dos salários e benefícios, que continuam mais baixos comparativamente aos auferidos pelos homens. Segundo as estatísticas do emprego do INE, relativamente ao ano de 2010, existiam apenas 98 mil mulheres com profissões ao nível dos representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos, contra perto de 202 mil homens na mesma posição, havendo uma taxa de feminização de apenas 32%, sendo ainda de salientar que em toda a economia da UE as mulheres ganham em média cerca de 16% menos do que os homens, sendo que em Portugal essa discrepância tem vindo a aumentar (Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género, 2012). De acordo com Hoobler, Lemmon & Wayne (2011), no ano de 2008 as mulheres correspondiam a 46,5 % da força de trabalho das empresas dos EUA, todavia, quando se analisa as funções de CEO, chefe de operações e de vice-presidente estas representam uma minoria de 7%. Segundo os mesmos autores, esta realidade parece demonstrar que uma mulher altamente qualificada e que pretenda assumir cargos de topo dentro das organizações terá um desafio com muitas barreiras, uma vez que os homens ainda são estereotipados como líderes de sucesso, com atributos como independência, assertividade, determinação e disponibilidade, características essas que não estão associadas à mulher. Esta, por sua vez, é vista como sendo emotiva,

indisponível e sensível, tendo por base as suas responsabilidades familiares (mesmo que, em muitos casos, não existam filhos nem companheiro). Atendendo aos dados descritos, facilmente se percebe que a mulher ainda é discriminada em contexto organizacional. Na verdade:

*“A autêntica igualdade só existe formalmente: as profissões, os postos de trabalho e os cargos de responsabilidade estão ao dispor. Relativamente ao poder: qualquer mulher pode ser directora de um jornal, chefe de um hospital, reitora de uma universidade, secretária de um partido político e até primeira-ministra. Contudo, na prática as mulheres têm dificuldade em chegar ao topo e encontram dois principais obstáculos: o homem, no sentido em que luta pelo poder e tem toda uma história que o legitima e, por outro lado, a resistência que elas próprias, mulheres, têm em sacrificar valores como a maternidade e os cuidados à família”* (Camps, 2001: 16-17).

Reforçando a ideia anteriormente exposta, Reskin & Padavic (1994) sublinham que a reprodução destas desigualdades pode ser explicada através da cultura patriarcal que ainda persiste, das ações dos homens para manter a sua posição, das chefias que seleccionam novo pessoal através de referências antigas, onde o homem predomina, e da atitude da mulher enquanto mãe e esposa, que renega a progressão da carreira e o aumento de responsabilidades em prol da família.

Se é consensual entre os vários autores que a mulher tem assumido uma dupla jornada com responsabilidades familiares e profissionais, existem diferentes argumentos relativamente à influência da esfera privada sobre a esfera profissional. De acordo com Adler (1984) a mulher tem dificuldade em conciliar o trabalho com a família, mas nem sempre é uma vontade desta abdicar da sua carreira, pelo contrário. Segundo a autora, esta tem dificuldade em progredir num mundo “de homens”, necessidade de trabalhar mais do que os homens para se afirmar e conquistar posições de chefia, inflexibilidade das organizações com as questões relacionadas com a maternidade e cuidado das crianças e modelos de sucessão e planos de carreira baseados nos cânones masculinos: o denominado “efeito *glass ceiling*”.

Segundo Hoobler, Lemmon & Wayne (2011), o termo *glass ceiling* teve origem na década de 1980 e foi popularizado pela imprensa popular americana, depois de 15 anos após a discriminação de género ser ilegal e as mulheres ainda não terem conseguido alcançar os lugares de topo. Como podemos comprovar, ainda se mantém pertinente e

atual, 35 anos depois. Esta expressão corresponde a uma barreira subtil e invisível, no entanto muito forte, que impede as mulheres de ascenderem às posições de topo e de maior responsabilidade da organização pelo simples facto de serem mulheres (Insch, McIntyre & Napier, 2008). Com referem Nunes & Casaca (2015), o assinalável aumento do seu capital escolar, sobretudo desde a década de 1980, não impulsionou iguais oportunidades no mercado de trabalho, nas condições de emprego, nos ganhos remuneratórios, nas oportunidades de progressão profissional e no acesso a posições de topo na vida económica e empresarial.

Segundo uma investigação levada a cabo por Powell & Butaterfield (2013), as mulheres demonstram a mesma vontade que os homens de assumir cargos de gestão de topo, contrariando as conclusões de estudos mais antigos. O que acontece, de acordo com Coleman (2011), é que as responsabilidades familiares nem sempre são conciliáveis com funções de alto grau de responsabilidade e, nessa situação, as mulheres tendem a ter a família como prioridade. Todavia, isso acontece pela falta de apoio do cônjuge a nível familiar, e por parte das organizações, ao nível das políticas amigas da família, uma vez que as mulheres lutam cada vez mais pela progressão da carreira. De acordo com a investigação de Orrange (2002/2003), realizada com estudantes finalistas de Gestão e Direito, só as mulheres consideravam a opção de ficar solteiras como uma possibilidade de assumirem uma carreira de sucesso (In. Santos, 2010). Isto mostra que as responsabilidades familiares acarretam consigo um peso de limitação apenas nas mulheres, curiosamente mesmo antes de estas constituírem uma família, dando ênfase à importância da cultura patriarcal na manutenção dessas desigualdades.

Como foi referido anteriormente, a mulher de outrora dedicava-se exclusivamente ao cuidado da casa, do marido e dos filhos e o homem mantinha a responsabilidade de a financiar monetariamente. Se na sociedade atual os papéis já não são tão estruturantes, a verdade é que apenas algumas décadas nos distanciam dessa completa divisão de papéis. O que nos leva a questionar se os efeitos dessa desigualdade de género ainda se fazem sentir. A resposta é afirmativa, visto a mulher continuar a ser discriminada em contexto laboral e a acumular as responsabilidades familiares com as responsabilidades profissionais. Ou seja, a entrada da mulher no mercado de trabalho não levou a uma entrada do homem na esfera privada. Segundo os estudos analisados percebe-se, por isso, a influência da esfera privada na esfera profissional, uma vez que por opção ou por falta de ajuda ao nível da conciliação da vida privada e profissional, a mulher fica em desvantagem quando se trata de progressão na carreira. Interessante ainda é referir que,

mesmo que a mulher não tenha filhos nem companheiro, persiste o preconceito de que esta estará menos disponível do que o homem, dando ênfase aos valores culturais que ainda orientam os comportamentos organizacionais e que criam barreiras a uma carreira feminina de sucesso.

Na sequência da discussão anterior sobre o lugar da mulher no mercado de trabalho e o desafio da conciliação entre a vida profissional e pessoal/familiar, importa agora analisar o que se passa no domínio específico da mobilidade internacional. Que representação terá a mulher quando se trata da expatriação e experiências internacionais? Cada vez mais as empresas procuram explorar novos mercados e novas culturas e, para isso, procuram funcionários disponíveis para participarem em missões internacionais, por vezes de longa duração. Atendendo a que se trata de uma decisão influenciada tanto pelas responsabilidades familiares como pelas funções assumidas dentro das organizações, que realidade encontraremos? Como tem sido largamente comprovado, a mulher parte em desvantagem em ambas as categorias, uma vez que é a principal responsável pela casa e pela família e continua a ser discriminada quando se fala em progressão na carreira e em funções de topo.

#### **2.4. Mulheres expatriadas: que realidade?**

A aposta na internacionalização tem aumentado e, conseqüentemente, o número de expatriados também. Todavia, os números escondem uma realidade que merece algum destaque e problematização: o género. A expatriação é uma decisão importante para a vida de qualquer indivíduo, exigindo grandes recursos pessoais e capacidade de superar obstáculos significativos (Tharenou, 2008). Nessa linha de pensamento, é importante ressaltar que as empresas têm dificuldade em encontrar gestores disponíveis, independentemente do sexo (Harvey & Wiese, 1998; Van der Velde, Bossink, Jansen, 2005). Apesar disso, é visível, dentro dos gestores disponíveis, a elevada discrepância entre o número de expatriados homens e mulheres, uma vez que são vários os estudos que comprovam que a maioria dos expatriados é do sexo masculino, sendo que a percentagem de mulheres expatriadas estará abaixo dos 20% (Adler, 1984; Rego & Cunha, 2009; Santos, 2010; Camara, 2011), prolongando e dando visibilidade uma vez

mais às desigualdades de género nas organizações. Apesar de a mulher ter vindo a assumir, ao longo do tempo, uma posição mais forte no mercado de trabalho, a expatriação é mais um exemplo de que ainda não existe igualdade em todos os campos.

#### **2.4.1. Causas para a sub-representação da mulher em missões de expatriação**

Apesar de ainda serem escassas as pesquisas no domínio da sub-representação das mulheres em missões internacionais, em particular no contexto português (Nunes & Casaca, 2015), o tema tem vindo a suscitar o interesse de alguns investigadores. Nesse sentido, são vários os fatores que têm vindo a ser indicados como prováveis causas da diminuta participação feminina nos processos de mobilidade internacional.

Em primeiro lugar há que destacar que as funções expatriadas são, ainda, ocupadas maioritariamente por homens, de modo que limitam a possibilidade das mulheres serem expatriadas (Camps, 2001). Por outro lado, existe a pressão socialmente exercida sobre a mulher relativamente ao seu papel de mãe e esposa, que ela própria aceita e interioriza, rejeitando estar longe da família ou expô-la a situações de mudança e incerteza (Núncio, 2008). Por último há que atender ao modo como o processo de recrutamento e seleção é realizado, não incluindo, em muitos casos, todos os potenciais expatriados (Rego & Cunha, 2009). Atendendo a essas barreiras, Inch, McIntyre e Napier (2008) adaptaram o conceito, já antigo, de *glass ceiling*, que procura explicar o que impede as mulheres de chegar a posições de topo dentro das organizações, às missões de expatriação (efeito *expatriate glass ceiling*). Também nos processos de expatriação as mulheres parecem deparar-se com um conjunto de barreiras e resistências, por estes serem fortemente masculinizados. Todavia, segundo os mesmos autores, as mulheres devem ser proativas na conquista dos seus direitos, uma vez que é possível quebrar essa realidade, se ambas as partes (empresa e colaboradoras) rejeitarem o que está na base do conceito.

A problematização da diminuta presença das mulheres em missões internacionais tem tido cada vez mais destaque, numa sociedade que cada vez mais apela à gestão da diversidade organizacional e aos benefícios que esta acarreta consigo. A discussão foi lançada pelos estudos de Adler (1984), que vieram chamar a atenção para a ausência de

comprovação científica de dois dos três grandes mitos relacionados com a mulher e a expatriação. Segundo a autora, as justificações avançadas para alegadamente justificar a falta de presença de mulheres em missões de expatriação passam por: 1) as mulheres não querem ser gestoras internacionais; 2) as empresas recusam ou hesitam enviar mulheres num contrato internacional; 3) existem preconceitos contra as mulheres gestoras expatriadas por parte dos autóctones do país de acolhimento. Esse contributo foi de tal forma importante que serviu de base a diversos outros estudos, que também confrontaram empiricamente ideias preconcebidas, que desvalorizavam a mulher enquanto expatriada.

De acordo com Adler (1984) só o segundo mito foi sustentado empiricamente, ou seja, as empresas hesitavam, de facto, em enviar mulheres para o exterior, pois não acreditavam que estas alcançariam o sucesso. Além disso, alegavam que as questões associadas à carreira dupla no casal eram insuperáveis e manifestavam preocupação com a segurança física da mulher. Todavia, ainda segundo a autora, as mulheres mostraram ter a mesma vontade que os homens em participar em missões internacionais e não seriam discriminadas por parte dos autóctones se tivessem essa oportunidade, contestando os outros dois mitos. De acordo com um estudo mais recente da autora (Adler, 1987), a maioria das gestoras enviadas pelas empresas norte americanas para países asiáticos concluiu com sucesso as suas missões de expatriação. No entanto, mais de 80% das mulheres expatriadas tiveram, *apriori*, a iniciativa de se mostrarem disponíveis para eventuais missões de expatriação, tendo estratégias definidas sobre a forma de “educar” a empresa nesse sentido. Em muitos casos, as mulheres expatriadas sofreram resistências por parte das empresas antes de assumirem as missões e, quando havia falta de candidatos, algumas iam provisoriamente e temporariamente.

Apesar dessas conclusões, estudos posteriores vieram complementar ou contestar alguns resultados. De acordo com Van Der Velde *et al* (2005) não é assim tão linear o facto da sub-representação das mulheres em missões internacionais ser da exclusiva responsabilidade das empresas. Segundo os autores, os homens estão mais disponíveis e motivados para participar numa missão de expatriação do que as mulheres quando existem filhos e o peso duma eventual progressão na carreira é mais decisiva sobre a decisão dos homens do que a das mulheres (que têm o bem estar dos filhos como prioridade). No mesmo sentido, Tharenou (2008) afirmou que não é a falta de vontade que as mulheres têm de serem expatriadas, porque essa existe, mas as limitações familiares (educação dos filhos, carreira do cônjuge e a aprovação do resto da família)

são mais preponderantes do que no caso do homem, apesar de também serem importantes na decisão deste. Num estudo posterior (Tharenou, 2009), concluiu que o número de mulheres auto expatriadas<sup>2</sup> é maior do que o número de mulheres selecionadas pelas empresas e maior do que o número de homens auto expatriados. O estudo permite ainda concluir que as mulheres tomam a iniciativa de se auto expatriar no início da sua carreira, quando ainda não são casadas nem têm filhos. Depois dessa condição se verificar os números alteram-se e a vontade de concretizar uma missão de expatriação diminui, voltando a aumentar quando os filhos formam a própria família, sublinhando o papel das responsabilidades familiares como barreira ou fator inibidor na participação de processos de mobilidade internacional.

Estes constrangimentos e assimetrias de género são reportados nos estudos de outros autores. Por exemplo, a pesquisa conduzida por Forster (1999) revela que 89 % das expatriadas inseridas na sua investigação eram solteiras, contrastando os 27% de expatriados homens solteiros. No mesmo sentido, no estudo levado a cabo por Lansing & Boonman (2011), a maioria dos expatriados estava casada com mulheres “donas de casa”, enquanto que as mulheres expatriadas eram maioritariamente divorciadas, solteiras ou tinham os seus maridos também em missões no mesmo país. De acordo com Linehan & Walsh (2000) é preciso ter em conta que as mulheres, aos 30 anos, começam a consolidar a sua carreira e, simultaneamente, começam a constituir a sua família. Sendo duas realidades aparentemente incompatíveis torna-se imperativo fazer uma opção, negligenciando uma em função da outra. Perto de metade das mulheres entrevistadas pelos autores assume que é possível quebrar o denominado *glass ceiling*, todavia isso implica que a constituição de uma família seja posta em causa, ou adiada. Uma outra razão apontada para justificar a reduzida presença de mulheres em missões internacionais é o facto de, estando casadas e com filhos, será muito difícil passar a carreira do marido para segundo plano, pois a carreira profissional do homem tende a ser mais apoiada socialmente que a mulher. Posto isto percebe-se que, ao contrário do que afirmava Adler (1984; 1987; 2002), as mulheres rejeitam, mais que os homens, participar em missões de expatriação, mesmo que até se sintam motivadas a participar.

De acordo com Fischlmayr (2002) existem razões externas que explicam a sub-representação da mulher em missões internacionais, como os estereótipos de género que fazem com que as empresas excluam as mulheres dessas missões, todavia é necessário

---

<sup>2</sup> O conceito de “auto expatriada(o)” refere-se ao facto da expatriação não estar ao abrigo de qualquer empresa, surgindo da vontade própria do indivíduo em procurar novas oportunidades de trabalho noutros países (Tharenou, 2009).

incluir também as barreiras internas. Segundo a autora, a disposição para mudar é essencial ao sucesso de qualquer missão de expatriação e, relativamente a isso, nem todas as mulheres a têm. Se por um lado estas se sentem em desvantagem em relação aos homens, uma vez que não têm acesso às mesmas redes informais no que se refere a mobilidades internacionais, por outro lado pouco têm feito para mudar essa realidade. Assim, esta continua a ter a tendência de se ajustar à vida dos outros: parceiro, filhos, superiores e continuam a ser vítimas passivas, subestimando-se.

De acordo com a literatura analisada, tanto as barreiras internas como as barreiras externas parecem impedir as mulheres de participar em missões de expatriação. Apesar disso, as potencialidades da mulher enquanto expatriada são cada vez mais aludidas. Nesse sentido, existem alguns estudos que comparam os desempenhos internacionais de homens e mulheres, estudos esses onde a mulher parece ganhar vantagem (Caligiuri & Tung, 1999; Guthrie, Ash & Stevens, 2003).

Segundo Adler (2002), existem abordagens que negam as diferenças entre a gestão de homens e mulheres, outras que salientam a superioridade do homem e das suas características, outras, especialmente nos últimos anos, que dizem existir efetivamente diferenças nos modelos de gestão. Estas sugerem que a gestão das mulheres é mais eficaz do que a dos homens, uma vez que estas têm mais capacidades relacionais, uma maior tendência para a democracia, para cooperar e para negociar. Por último, existe uma abordagem mais recente que também realça as diferenças entre homens e mulheres, mas argumenta que as empresas devem aproveitar essas diferenças e fazer uma combinação sinérgica, tirando partido das características de ambos.

De acordo com Altman & Shortland (2008), o discurso sobre as mulheres expatriadas tem sofrido alterações ao longo dos anos. Inicialmente eram ressaltadas as políticas de igualdade de oportunidades (mesmas competências) e, mais recentemente, tem sido sublinhada a importância da gestão da diversidade e da sua complementaridade (tirar partido das diferenças). Até aos anos 90 as empresas ficavam muito reticentes em enviar mulheres por acharem que estas teriam dificuldades e riscos que os homens não encontrariam, e a expatriação feminina rondaria os 3%. Depois de surgirem os primeiros estudos sobre a gestão da diversidade a mulher começou a ser olhada de outra forma, todavia continuou a ter dificuldade em alcançar posições de topo e, conseqüentemente, a não fazer parte dos processos de mobilidade internacional. Isto significa que a prática não acompanhou a teoria, uma vez que, duas décadas depois, o número de expatriação feminina rondaria ainda os 20% (Altman & Shortland, 2008). Apesar disso, segundo

Hutchings, Lirio & Metcalfe (2012), estas procuram contornar o problema de modo a estarem igualmente presentes numa carreira internacional, seja fazendo pequenas viagens à filial, seja trabalhando no projeto mas estando fisicamente na empresa mãe.

Apesar de alguns mitos organizacionais levantarem alguma discordância relativamente à sua pertinência, principalmente no que se refere ao impacto que a vida familiar tem sobre a motivação de a mulher participar em processos de expatriação, existem alguns fatores a considerar pela GIRH, nomeadamente vantagens e desvantagens em expatriar uma mulher, de modo que estas devem ser analisadas e ponderadas. Algumas desvantagens podem passar por uma maior dificuldade de uma gestora persuadir o seu companheiro/cônjuge a acompanhá-la do que o inverso e pela menor possibilidade de aceder a mentores femininos (podendo criar desconforto às mulheres que procuram apoio profissional). Todavia também existem vantagens, como serem bastante visíveis e os clientes estrangeiros ficarem mais curiosos acerca delas, recordarem-se delas após o primeiro contacto, terem mais facilidade em ganhar acesso ao tempo e atenção dos clientes estrangeiros, mais capacidades interpessoais (o gestor local fala mais facilmente com elas sobre um amplo conjunto de tópicos, comparativamente com o expatriado masculino), e os autóctones entendem que se a empresa selecionou uma mulher isso sucedeu porque ela é excepcionalmente competente (Rego e Cunha, 2009). De acordo com Adler (1987), quase metade das expatriadas que participaram no seu estudo responderam que ser mulher era uma vantagem para o seu desempenho, uma vez que eram mais visíveis e conseguiam mais facilmente ter acesso à atenção e tempo dos clientes, para além de terem mais competências interpessoais. Quanto às desvantagens de ser mulher as expatriadas focaram essencialmente as limitações feitas pela empresa mãe ao nível dos direitos e privilégios comparativamente aos seus colegas homens.

Existem diversos dados que justificam a falta de presença de mulheres em missões de expatriação, todavia alguns argumentos diferem e podem ser até contraditórios. Se é aceite que as empresas ficam mais relutantes em enviá-las para o exterior, a motivação e disposição por parte das mulheres para esse fim divide opiniões. Ainda assim, grande parte da literatura refere que as mulheres estão tão motivadas quanto os homens a participar em missões internacionais e, quando as concretizam, alcançam o mesmo sucesso que os homens, apesar disso são menos procuradas pelos “compromissos familiares”, pela maior dificuldade em se adaptar à cultura patriarcal de determinados países de destino e pelo acesso restrito às *networkings* (Forster, 1999).

Para além dos compromissos familiares importa agora problematizar outros factores externos que poderão limitar o acesso das mulheres à mobilidade internacional. Deste modo, no ponto seguinte será analisado o modo como se processa o recrutamento e seleção de expatriados e a sua eventual relação com o reduzido número de mulheres expatriadas.

### **2.5. Recrutamento e seleção dos expatriados: processo e critérios**

As taxas de insucesso em missões de expatiação são bastante representativas das dificuldades a elas associadas. Nesse sentido, a seleção do candidato a expatriar é de extrema importância, uma vez que as características que definem essa pessoa podem não garantir o sucesso mas aumentam a probabilidade de ele acontecer (Dowling, Schuler & Welch, 1994). Para entender a pertinência desta análise é preciso ter em conta que o expatriado viverá, por alguns anos, num outro país, cuja cultura poderá ser bem distinta da existente no seu país de origem e, na maioria dos casos, longe da família. Ao longo da revisão da literatura foi-se salientando a complexidade de um processo de expatiação, o número limitado de gestores disponíveis para participar numa missão internacional e, acima de tudo, a quase exclusividade dos homens na concretização da mesma. Atendendo a essas considerações, questionámos: qual o papel do processo de recrutamento e seleção dos expatriados? Serão selecionados os funcionários mais disponíveis, embora com o perfil e competências menos ajustadas? No caso particular das mulheres, serão estas menos procuradas por se partir do princípio que, devido às responsabilidades familiares, não serão a melhor opção ou a opção “mais fácil” de concretizar? Quais serão as soluções utilizadas pelas empresas?

São vários os autores que chamam a atenção para a importância da escolha do candidato certo, uma vez que é a partir desta que o processo se vai desenrolar (Camara, 2011; Lansing & Boonman, 2011). Desde a situação familiar às características técnicas e comportamentais, são vários os aspetos que devem ser analisados nesta fase. Relativamente às competências necessárias, parece ser consensual que as competências

técnicas não devem ser o único ponto a analisar, até porque nem são as mais importantes.

São várias as características tidas como determinantes para uma seleção eficaz do expatriado, entre elas : a autoconfiança, a inteligência cultural, a empatia cultural, abertura à experiência e espírito aberto, fraco grau de etnocentrismo, tolerância para com a ambiguidade, boas competências comunicacionais e de escuta, cordialidade e respeito (Rego & Cunha, 2009), extroversão, habilidade para gerar a confiança dos outros e proatividade na procura pela informação (Brewster *et al*, 2011). A estas acrescem as variáveis de exposição internacional, nomeadamente as viagens ao exterior realizadas ao longo da vida, os contactos estrangeiros e as competências linguísticas, ou seja, o cosmopolitismo, bem como as experiências antigas de expatriação (Froese, Jommersbach & Klautzsch, 2013). Para além das características do expatriado também deve ser analisada a sua situação familiar (casado/solteiro, com/sem filhos e respetivas idades) e, caso haja o acompanhamento da família, a abertura e disponibilidade desta (Dowling *et al*, 1994; Tharenou, 2008; Baruch & Altman, 2009).

De acordo com Camara (2011), na altura em que a internacionalização não tinha uma dimensão tão significativa, nem um peso substancial nos resultados da casa-mãe, a expatriação não era vista como estratégica e, por isso, os critérios de seleção eram pouco rigorosos e os expatriados acabavam por não ser quadros de elevado potencial nem valorizados pela sua missão, sendo até renegados quando voltavam à empresa. Atendendo ao impacto que uma missão de expatriação tem no sucesso dos negócios internacionais esta parece, segundo a literatura, ter ganho mais atenção perante a GIRH. Na prática, em que se traduz esta preocupação?

São várias as listas de critérios ideais que aumentam a probabilidade de sucesso, todavia, apesar da importância destas variáveis, na prática, as empresas parecem desvalorizá-las. De acordo com Brewster *et al* (2011), a maioria das organizações não tem em conta a importância destas pré-condições, selecionando o expatriado de modo informal. Isto leva à diminuição do leque de opções, entrando, por norma, os gerentes seniores e com mais prestígio dentro da empresa, com resultados potencialmente discriminatórios e com algumas falhas graves. Um processo formal significa um acrescento para os custos do processo e, na fase da seleção do candidato, não se tem em conta que esses custos poderão multiplicar-se, caso os objetivos não sejam concretizados (Brewster *et al*, 2011). Harris & Brewster (1999) denominaram o processo informal de “*The coffee-machine system*”, uma vez que os expatriados eram

selecionados em conversas informais, na maior parte das vezes em contexto que não era o profissional. Caso o gestor se mostrasse interessado (mesmo que não possuísse as competências requeridas), já não se fazia a proposta a outros candidatos e a entrevista subsequente com a direcção de recursos humanos passaria por tratar apenas de questões práticas relacionadas com a mudança e nada mais era questionado.

De acordo com um estudo levado a cabo por Baruch & Altman (2009), com as 500 maiores empresas da Fortune, verificou-se que a selecção dos colaboradores para missões no estrangeiro era quase sempre baseada em competências técnicas ao invés das transculturais. A literatura que se tem debruçado sobre a importância do processo de recrutamento e selecção de expatriados tende a analisar a lista ideal de critérios pela qual este se deve reger, realçando a importância dos *soft skills* no ajustamento sociocultural, partindo do pressuposto que o processo é formal e racional. Todavia, na prática das empresas, esses critérios parecem ter um impacto muito pouco significativo na selecção dos expatriados. A literatura tem demonstrado que os *hard skills* ou, se quisermos, as competências técnicas, são as mais determinantes num processo de selecção (Harris & Brewster, 1999), sendo este mais uma questão de sorte do que de boa gestão (Anderson, 2005). Ora, atendendo ao contexto informal onde os expatriados são seleccionados, em que sobressai o papel das *networkings*, que oportunidades terão as mulheres de serem expatriadas?

### **2.5.1. O “candidato ideal”: homens privilegiados, mulheres preteridas**

Uma das principais razões para a reduzida presença das mulheres em missões de expatriação parece ser também a exclusão desta nos processos de selecção (Adler, 1984; Guthrie, Ash & Stevens, 2003; Rego & Cunha, 2009), uma vez que as posições de poder nas organizações são maioritariamente ocupadas por homens. Apresentando as estruturas e as normas organizacionais um forte pendor patriarcal, as mulheres parecem não corresponder ao protótipo de “candidato ideal”. Na verdade, são as mulheres as maiores prejudicadas deste sistema, e a prova disso é que entre 85 a 95 % dos seleccionados são homens (Harris & Brewster, 1999).

Os estudos sobre os critérios ideais que deverão estar na base de qualquer processo de selecção de expatriados são diversos, todavia são bastante limitados aqueles

que se focam na discriminação da mulher face à oportunidade de participar nesse processo (Guthrie, Ash & Stevens, 2003). Apesar disso torna-se importante ressaltar que a participação numa experiência profissional internacional afigura-se como um dos principais pré-requisitos em termos de progressão na carreira e de ocupação de lugares estratégicos de gestão e decisão na esfera económica, de tal forma que a ocupação efetiva desses lugares facilita a participação em missões internacionais (Nunes & Casaca, 2015). Se por um lado as mulheres estão sub-representadas nas posições de gestão mais favoráveis ao recrutamento ou ao convite para ocuparem lugares no estrangeiro, por outro lado têm dificuldade em integrar as redes sociais informais onde tais oportunidades são habitualmente divulgadas. Existe, portanto, um ciclo vicioso onde a mulher é permanentemente afastada das oportunidades internacionais.

A expatriação feminina parece ter, para além das barreiras internas (responsabilidades familiares), barreiras externas, ao nível do acesso ao recrutamento e seleção de expatriados. Isto significa que mesmo que a gestora seja solteira e sem filhos e possua as competências *soft* e *hard* idealmente desejadas, encontrará dificuldades em participar em missões de expatriação, uma vez que não existe, em muitos casos, um processo formal e, por outro lado, o acesso às redes informais será dificultado pelo simples facto de ser mulher. Para além dessas limitações, a literatura sobre a mulher expatriada aborda ainda uma outra questão: os constrangimentos de ordem cultural.

De acordo com Vance & Paik (2001), as razões citadas mais comuns para seleccionar homens em vez de mulheres para missões internacionais incluem: (1) a presença de restrições culturais relativamente ao papel da mulher em determinadas culturas, (2) predominância dos homens preferirem trabalhar com outros homens em contexto internacional (3) aumento de qualificações pessoais dos homens, (4) difícil adaptação das mulheres às mudanças necessárias (5) o aumento da vulnerabilidade das mulheres num contexto agressivo de mobilidade internacional.

Se são muitos os estudos que focam a importância da participação feminina em missões de expatriação (Sinangil & Ones, 2003) também existem cada vez mais estudos que admitem uma maior dificuldade de adaptação das mulheres em culturas fortemente patriarcais, onde as mulheres autóctones são legalmente discriminadas (Caligiuri & Lazarova, 2002). De acordo com os responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção de expatriados para países com este tipo de culturas, as mulheres não são seleccionadas devido a políticas “proteccionistas”, que não devem ser vistas como discriminatórias (Lansing & Boonman, 2011). A questão que se coloca é: deverá ser a

mulher “protegida” nestas circunstâncias ou o seu desempenho não ficará tão comprometido como se poderia imaginar?

## **2.6. A mulher, a expatriação e o impacto cultural dos países de acolhimento**

Atualmente, o papel da mulher já não está circunscrito à casa e aos cuidados familiares. A aposta numa carreira profissional de sucesso é cada vez mais uma opção de vida e a presença no mercado de trabalho já é culturalmente aceite. Apesar disso, existem países onde o comportamento da mulher está ainda culturalmente limitado e os seus direitos legais não equivalem aos direitos do homem. Quando se trata de missões de expatriação nesses países, a relutância por parte das empresas em enviar gestoras é ainda maior. Mas como será a sua adaptação em países onde a mulher autóctone é discriminada legalmente? Terá a expatriada mais barreiras ao nível do seu desempenho? Será a sua adaptação possível? A exclusão de mulheres expatriadas será legítima nestas condições?

Com a crescente internacionalização das empresas, os mercados e respetivos produtos estão cada vez mais globais, todavia as culturas dos países mantêm-se autênticas e diferentes entre si (Freire, 1999; Pais, 2002). Apesar da igualdade de género não ser ainda uma realidade evidente nas práticas diárias da sociedade Ocidental, a verdade é que as mulheres têm vindo a conquistar posições que anteriormente eram exclusivas ao homem. Embora a igualdade efetiva não seja uma realidade e se depre com alguma resistências, existem culturas onde o papel da mulher ainda se mantém muito limitado, no sentido em que se circunscribe à casa e à prestação de cuidados aos filhos e, em alguns casos, continua a pertencer, literalmente, ao marido. (Sinangil & Ones, 2003).

De acordo com as dimensões culturais do modelo GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), que distinguem as várias culturas mundiais, os países que apresentam um menor igualitarismo sexual são a Coreia do Sul, o Egipto, Marrocos, Índia e China e, aqueles que apresentam um maior grau de igualitarismo sexual são a Suécia, a Dinamarca, a Eslovénia, a Polónia e a Hungria (Rego & Cunha, 2009).

Quando se explora a literatura sobre a influência que essas culturas têm no futuro desempenho de uma expatriada verifica-se que as opiniões se dividem. Por um lado existem autores que realçam o poder do efeito de *gaijin*, salientando que a mulher estrangeira não terá qualquer tipo de problemas se for expatriada para esses países. Por outro lado, existem autores que chamam a atenção para a complexidade do processo, sublinhando os desafios culturais acrescidos que terão que ser enfrentados pelas mulheres.

### **2.6.1. O efeito de *gaijin*: em que consiste e qual o seu real impacto?**

O efeito de *gaijin* é o processo através do qual as expatriadas, ao serem enviadas para culturas fortemente patriarcais, não são comparadas às mulheres autóctones mas são antes vistas como estrangeiras de modo que, por essa razão, não são discriminadas (Westwood & Leung, 1994; Vance, Paik & White, 2006; Harrison & Michailova, 2012). São vários os estudos que o comprovam, todavia existem autores que também chamam a atenção para a complexidade do processo.

Um estudo realizado no Japão e na Coreia por Vance, Paik & White (2006), países cujas culturas limitam a liberdade da mulher autóctone, concluiu que as barreiras culturais não influenciaram de forma alguma o desempenho das mulheres expatriadas. Na verdade, o maior obstáculo encontrado não estava presente nas culturas dos países de acolhimento mas sim nos preconceitos do seu país de origem, uma vez que existia sempre bastante resistência e receio de enviar mulheres para esses países. No mesmo sentido, segundo as conclusões de um estudo realizado com 52 expatriadas no continente asiático, levado a cabo por Adler (1987), o seu desempenho foi esmagadoramente (97%) um sucesso e, curiosamente, perto de metade das expatriadas referiu que ser mulher acabou por ser até vantajoso.

Um estudo de Al-Lamky (2007), realizado em Omã, na Arábia Saudita, analisou o discurso de dez mulheres que alcançaram altos níveis de gestão no país, país esse onde predomina ainda uma cultura patriarcal e onde o papel do homem e da mulher estão ainda bem demarcados, estando a casa e o cuidado aos filhos sob a responsabilidade da mulher. Nesse estudo ficou comprovado que é possível que uma mulher consiga alcançar posições de topo dentro das organizações, todavia isso implica uma alta

dedicação, quase exclusiva, ao trabalho. Curioso é que a maioria das mulheres entrevistadas focou o papel da educação recebida, até pelo próprio pai, no que se refere à liberdade e independência, bem como a divisão das tarefas realizadas pelos seus antecedentes. Concretamente, as mulheres participavam em atividades ditas masculinas, por incentivo dos pais, e as tarefas domésticas eram repartidas de igual forma, independentemente do género. Segundo estas mulheres, não é verdade que as mulheres não querem apostar na sua carreira pela sua família, o que existe é uma influência mútua. Ou seja, se estas mulheres conseguem ter uma carreira de sucesso com uma família constituída, é porque têm um marido que se ocupa das tarefas assumidas largamente pela mulher. Todavia, sentem a culpa por não estarem tão presentes quanto gostariam.

Apesar do efeito de *gaijin* ser comprovado por diversos estudos, existem autores que chamam a atenção para o facto de esse fenómeno não ser suficientemente abrangente e conclusivo, uma vez que é bastante redutor relativamente ao impacto da cultura patriarcal na adaptação e desempenho de gestoras expatriadas.

Segundo um estudo levado a cabo por Caligiuri & Tung (1999), a cultura dos países afeta de forma diferente homens e mulheres expatriadas, principalmente em países com valores culturais que aumentam o poder do homem. Dessa forma, as mulheres expatriadas têm mais dificuldade em ajustar-se à cultura do país de acolhimento, tanto em contexto profissional como em contexto pessoal. Todavia, por saberem *a priori* dessa dificuldade, estão mais atentas aos valores culturais e conseguem ter o mesmo sucesso na sua missão que um expatriado homem, não havendo qualquer impacto ao nível do desempenho das suas funções. Já Napier & Taylor (2002) chamam também a atenção para a dificuldade da mulher se adaptar à vida social, para além da vida profissional. De acordo com as autoras, em certos países, nomeadamente na China, Japão ou Turquia, as mulheres têm bastantes limitações, como ir a restaurantes sozinhas, andar na rua sozinha a partir de determinadas horas, manter algum tipo de relação com homens autóctones e, conseqüentemente, ter acesso às *networkings*. Segundo Nunes & Casaca (2015), algumas mulheres expatriadas, em países como a Colômbia e a Argélia, enfrentaram alguns obstáculos pelo facto de serem mulheres, uma vez que a sua segurança era posta em causa em países mais problemáticos do ponto de vista político e social. Esse é também um dos fatores que, segundo as expatriadas, pode criar resistências na seleção de mulheres para este tipo de missões. Assim, o processo de integração pode ser mais complexo para as profissionais em níveis mais seniores e que

assumem cargos de liderança, sobretudo em países/culturas onde não é comum estas posições serem ocupadas por mulheres. Além disso, sendo a sua presença em muitos dos casos rara, as mulheres sentiram alguma discriminação pelos próprios colegas homens.

De acordo com Harrison & Michailova (2012), as mulheres expatriadas para os Emirados Árabes Unidos sentiram um choque cultural à chegada, uma vez que não tiveram qualquer tipo de formação prévia sobre os comportamentos a adotar, nomeadamente ao nível do vestuário e ao nível do Ramadão. Além disso, tiveram dificuldade em obter os vistos necessários, a carta de condução ou a criação de contas bancárias, pois para tudo isso é preciso fornecer a documentação do cônjuge. Apesar de tudo isso, depois dessa adaptação inicial as mulheres não sentiram outro tipo de dificuldades e até se mostraram bastante satisfeitas com a experiência, apesar do contacto com os autóctones ser reduzido.

Através destas contribuições percebemos que o efeito de *gaijin* não é assim tão linear, e que a adaptação de homens e mulheres é diferente em determinadas culturas, contendo mais barreiras no caso da expatriação feminina. Apesar de serem muitos os estudos que dão conta dessa realidade, o sucesso dessas missões não parece ficar em causa por essas limitações (Caligiuri & Tung, 1999; Napier & Taylor, 2002; Nunes & Casaca, 2015).

Posto isto, as mulheres são capazes de desempenhar a sua função com sucesso em países com culturas onde a mulher é ainda discriminada face ao homem, mas sentem mais dificuldade em adaptar-se ao país de acolhimento, o que pode levar a um retorno precoce à empresa-mãe. Por esse motivo, Lansing & Boonman (2011) sustentaram que o género não deve ser ignorado num processo de recrutamento e seleção de expatriados, porque influencia a adaptação e pode influenciar o desempenho. Todavia, é preciso ter em atenção que existem culturas em que a mulher poderá vir a ter mais sucesso que os seus colegas homens e onde a gestão da diversidade é bastante valorizada. Dessa forma, o fator género não deve ser o fator mais determinante, mas não se deve ignorar o impacto que tem em determinados contextos e cada caso deve ser analisado individualmente.

A maior dificuldade de adaptação da mulher em determinadas culturas patriarcais parece prevalecer, todavia isso não deve implicar a exclusividade de homens expatriados (Forster, 1999). Segundo o autor, as empresas devem assegurar a formação necessária (“*cultural briefings*”), sensibilizando as expatriadas para o choque cultural, e

para os comportamentos a adotar em determinadas circunstâncias. A título de exemplo, a forma como se serve chá no Japão é um pormenor que fará a diferença na aceitação da mulher na cultura japonesa (Lansing & Boonman, 2011).

Os processos de expatriação não são todos iguais e, naturalmente, precisam de cuidados e de políticas e práticas de GIRH diferentes. Um elemento que determinará o tipo de preparação a formalizar será o nível esperado de interação com os autóctones e o grau de similitude entre as culturas de origem e de acolhimento (Camara, 2008; Lazarova & Thomas, 2012). Neste sentido, uma missão internacional de tipo técnico não exige do colaborador o desenvolvimento de competências interculturais para ser bem sucedido na missão internacional, à semelhança de uma missão internacional do tipo funcional ou tático. Todavia, para uma missão internacional do tipo desenvolvimental, que preparará futuros líderes na empresa de origem, ou para uma missão internacional executiva ou estratégica, que preparará líderes globais, torna-se crucial a aquisição de competências transculturais (Rego & Cunha, 2009).

Existem essencialmente três grandes questões teóricas quando o tema são as mulheres expatriadas: a sua motivação para participar em missões internacionais, a abertura das empresas relativamente à vontade de enviar expatriadas para filiais no estrangeiro e a adaptação da mulher, enquanto expatriada, à cultura, por vezes hostil, do país de acolhimento. De acordo com Altman & Shortland (2008), as respostas a estas questões foram evoluindo ao longo do tempo na literatura. Se antes os homens eram vistos como os melhores candidatos, ao longo do tempo foi problematizada a exclusão das mulheres nas missões de expatriação, ressaltando a igualdade de oportunidades. Numa fase mais atual, foi questionado se a mulher, pelas suas competências, não teria ainda mais sucesso que o homem, tendo em conta o argumento da importância da gestão da diversidade. Com base nos avanços proporcionados pelas pesquisas, coloca-se uma questão: Será que a prática das empresas acompanhou esse novo olhar teórico sobre o papel das mulheres nos processos de mobilidade internacional? A questão a que o trabalho empírico desta investigação tentará responder, visando melhor compreender a realidade das mulheres nos processos de mobilidade internacional, é:

*Numa economia cada vez mais global, quais serão as razões que poderão existir para a sub-representação das mulheres em missões de expatriação?*

### 3. Metodologia

Após uma análise bibliográfica sobre o tema em estudo importa, neste capítulo, explicitar pormenorizadamente o percurso metodológico efetuado, desde o tipo de metodologia adotada, a escolha da técnica de recolha e análise dos dados empíricos, bem como a seleção e caracterização da amostra utilizada para fins deste estudo. Não existem investigações sem dificuldades, desafios, barreiras e limitações, de modo que o capítulo dará conta dos condicionalismos e da forma como foram contornados.

Fazendo a ponte entre a teoria e a fase empírica torna-se importante voltar a referir que, anteriormente, constatámos que a internacionalização é cada vez mais parte integrante do ciclo de vida de várias empresas, uma vez que estas se querem cada vez mais globais e competitivas para, desse modo, aumentar as oportunidades de negócio, tirando partido das vantagens de outros mercados. Para dar seguimento a essa expansão, a expatriação de funcionários para as futuras filiais surge na literatura como uma prática organizacional determinante no sucesso da internacionalização, mas simultaneamente bastante complexa e com alguns riscos inerentes, essencialmente associados à inadaptação do expatriado, quer por motivos culturais, quer por motivos familiares. Apesar dos critérios exigentes que um processo de selecção de expatriados deve seguir, estes nem sempre são devidamente acautelados pelas organizações. Verificamos ainda que a percentagem de mulheres expatriadas é bem mais reduzida que a percentagem de homens na mesma condição, sendo que a presença feminina em missões internacionais andarà a baixo dos 20% (Adler, 1984; Fischlmayr, 2002). As razões que estão por de trás do hiato entre os números encontrados suscitaram a emergência deste estudo e, nesse sentido, o principal objetivo desta investigação é perceber as causas da sub-representação feminina em missões de expatriação do ponto de vista das mulheres com alguma experiência em termos de mobilidade internacional. Através da análise da literatura sobre o tema, foram delineados alguns objetivos específicos que facilitarão a análise e discussão dos resultados:

- 1) Perceber como ocorre o processo de recrutamento e selecção de expatriados e a sua relação com a reduzida participação feminina;

- 2) Perceber o impacto que as culturas dos países de acolhimento têm sobre a seleção de expatriadas e sobre o futuro desempenho das mesmas;
- 3) Perceber o impacto que a família (os filhos em particular) tem na motivação das mulheres em participar em missões de expatiação.

Atendendo ao fenómeno em estudo e aos objetivos delineados, a metodologia utilizada teve um carácter qualitativo e exploratório. De acordo com Erickson (in Lessard, Goyette & Boutin, 1994), as abordagens qualitativas ou interpretativas interessam-se, essencialmente, pelo significado que os atores sociais dão às suas acções. Na opinião de Lalanda (1998), dão conta de uma realidade por vezes aplanada pelos números, difícil de obter pelas técnicas de quantificação, justificando assim a sua escolha. O carácter exploratório deve-se ao facto de este tema em particular não ter sido muito explorado pela literatura e, desse modo, haver a necessidade de alcançar uma maior familiaridade com o tema e com as suas principais questões teóricas (Bryman & Bell, 2011).

Desde o início ao fim da investigação, as fontes bibliográficas foram cruciais no decorrer de todas as etapas. As fontes consultadas foram determinantes na delimitação do objeto de estudo, na construção do enquadramento teórico, na seleção da metodologia e das técnicas utilizadas para a recolha e análise dos dados, na discussão dos resultados e na elaboração das principais conclusões. Foi através da revisão da literatura que foi possível perceber as lacunas e os dilemas que ainda permanecem nesta temática, bem como identificar as questões que geram maior discordância entre autores. A revisão do estado da arte foi, assim, o ponto de partida da investigação e que esteve presente até ao último instante. De acordo com Bryman & Bell (2011), esta fase é crucial para o sucesso de todas as fases subsequentes, uma vez que ela deve promover uma base para todo o restante trabalho e deve justificar as principais questões teóricas colocadas na investigação.

Atendendo ao carácter qualitativo desta investigação, a técnica de recolha de dados utilizada foi a da entrevista. Sendo, de acordo com Ruquoy (1997), o principal instrumento para dar conta dos sistemas de representação, de valores e de normas relativas ao indivíduo e, de acordo com Quivy & Campenhoudt (1995), recolhendo material rico, matizado, profundo e autêntico, a entrevista permite-nos conhecer o sentido que os indivíduos dão às suas acções com os seus próprios quadros de referência (linguagem e categorias mentais). Ainda de acordo com Good & Hatt (1973), a

entrevista permite-nos compreender a forma de ver o mundo dos indivíduos, uma vez que se torna explícita a estrutura e a organização do seu pensamento, particularidades essas coincidentes com os objetivos pré-estabelecidos. Tendo em conta a complexidade da ação humana, a entrevista tornou-se o instrumento primordial para uma abordagem em profundidade (Ruquoy, 1997), na medida em que permite conhecer a forma de o indivíduo ver o mundo, as suas crenças e intenções.

De entre os vários tipos de entrevista, definidos de acordo com a liberdade dada ao entrevistado, foi utilizada a entrevista semi-diretiva ou semi-estruturada. Como o próprio nome indica, o que caracteriza este tipo de entrevista é precisamente o facto de se dar alguma liberdade ao entrevistado (crucial para uma informação aprofundada e autêntica) sem, contudo, deixar que o mesmo se afaste dos objetivos traçados (Quivy e Campenhoudt, 1995; Guerra, 2006; Barañano, 2008). Atendendo que a presente investigação assume também um carácter exploratório, é determinante que o entrevistado exprima, com alguma liberdade, as suas opiniões e experiências, estruturando o seu próprio pensamento. As questões chave estão permanentemente no pensamento do entrevistador, que tem o papel crucial de ir orientando a entrevista e a profundidade de determinados pontos.

A revisão bibliográfica esteve na base da construção de dois guiões de entrevista (ver anexo 1 e anexo 2). Neste contexto importa esclarecer que foi aplicado um guião de entrevista a mulheres expatriadas e outro, com pequenos ajustes, a mulheres que participaram em missões de mobilidade internacional de curta duração, embora isso não estivesse nos planos iniciais desta dissertação. Atendendo ao descrito, numa primeira fase procurou-se entrevistar mulheres que estivessem no papel de expatriadas ou que já tivessem concluído a sua missão de expatiação, tendo como referência temporal base pelo menos um ano de missão. Todavia, se a intenção era entrevistar mulheres com esse perfil, na prática não foi viável, atendendo a que a maioria das empresas internacionalizadas tinham homens expatriados e as poucas mulheres enviadas para o exterior faziam-no por períodos curtos de tempo. Face a isto, e depois de alguma insistência sem resultados práticos, foi tomada a decisão de incluir no estudo mulheres que tivessem participado também em missões de curta duração. Na verdade, atendendo às questões que originaram este estudo, pareceu-nos fazer igualmente sentido perceber a razão pela qual as mulheres participavam em missões de curta duração, de modo que foram entrevistadas mulheres que foram enviadas para outros países em representação

da sua empresa por diferentes períodos de tempo, desde uma semana a missões de vários anos, sem uma data concreta de finalização.

Depois de explicitada essa limitação, que fez com que a investigação analisasse também a perspectiva das mulheres que viajam por um curto espaço de tempo ao serviço da empresa, torna-se importante esclarecer as poucas diferenças existentes entre os dois guíões elaborados para efeitos do presente estudo. Em ambos foram criados cinco grandes blocos de questões destinadas a auscultar a opinião das mulheres relativamente: ao processo de recrutamento e seleção, às principais motivações e hesitações na altura da proposta, à importância particular da família na tomada de decisão, ao impacto cultural existente decorrente das diferenças entre os e as suas eventuais consequências e, por último, às razões da sub-representação internacional. Além dessa estrutura comum, o guião de entrevista para as mulheres em mobilidade internacional questiona a abertura destas para participar em missões de expatriação, ou seja, para alargar a sua permanência no país de acolhimento por um período mínimo de um ano. Não tendo sido possível entrevistar apenas mulheres em missões de expatriação, achou-se pertinente perceber se as mulheres que aceitaram participar em viagens de curta duração estariam disponíveis para uma experiência de mobilidade mais prolongada.

Uma vez que, segundo Rubin & Rubin (1995) entrevistar é, simultaneamente, uma arte e uma ciência, foram precisos alguns cuidados para evitar ou reduzir o risco de enviesamento das respostas das entrevistadas. Diversas variáveis podem influenciar o que é dito, nomeadamente as palavras e a atitude do entrevistador e a relação social criada entre os dois interlocutores (Quivy & Campenhoud, 1995). Atendendo a essa realidade, e para criar um ambiente mais favorável para a realização da entrevista, foi dada liberdade às entrevistadas para escolherem o local onde decorreu a entrevista, tendo estas optado pelo seu local de trabalho (exceto as entrevistas realizadas via *skype*, onde as entrevistadas preferiram a sua própria casa). Tanto no início como no fim, foi salientado o papel crucial de todas as contribuições, referindo os principais objetivos da investigação. Tendo em conta a categoria sócio-profissional das entrevistas e o respetivo capital verbal, tentou-se reajustar o vocabulário utilizado e assegurar uma constante motivação da entrevistada, dando toda a atenção ao que ia sendo dito. Esses cuidados são pormenorizadamente evidenciados por Ghiglione e Matalon (1993). Ainda neste domínio, Ruquoy (1997) chama a atenção para alguns “momentos-chave” da entrevista, que merecem uma maior atenção: os preliminares, o início e o fim da entrevista. Num primeiro momento é importante colocar o entrevistado à vontade, acabando com as suas

últimas apreensões, voltando a explicar os objetivos, a duração da entrevista e o seu papel enquanto entrevistado. O início da entrevista deve ser marcado por uma questão introdutória, simples e mais abrangente, para “quebrar o gelo”, já o seu final deve ser aproveitado para garantir que nada de importante foi omitido e recolher as impressões sobre o modo como a entrevista decorreu. Estes cuidados foram tidos em consideração em todas as entrevistas realizadas.

Toda a informação recolhida foi, posteriormente, submetida a uma análise de conteúdo. Segundo Bardin (1994: 22), importa, nesta fase, “desvendar o sentido escondido por trás de um discurso aparente, geralmente simbólico e polissémico, sendo o seu objetivo a inferência. Desse modo, são recusados os perigos da compreensão espontânea, do saber subjetivo e da intuição”. A análise foi essencialmente temática, sendo a unidade de registo o objeto ou o referente, codificando as frases alusivas aos principais temas-eixo. Posteriormente foram estabelecidas relações empíricas e teóricas, de onde ressaltaram as principais conclusões.

Relativamente ao contacto realizado com as entrevistadas é preciso realçar dois momentos distintos. Numa fase inicial tentou-se contactar, por e-mail e presencialmente, as maiores empresas do distrito de Braga (por conveniência), no sentido de encontrar expatriadas ou repatriadas disponíveis para participar no estudo, todavia esse caminho mostrou-se bastante desgastante e sem respostas práticas, uma vez que grande parte das empresas tinham somente homens expatriados. Outras opções foram entretanto tomadas para contornar esta dificuldade, conforme explicado num momento anterior.

No total foram realizadas 10 entrevistas, sendo estas conseguidas através da técnica de amostragem não aleatória por conveniência e através da técnica de amostragem não aleatória bola de neve. Dessa forma, a constituição da amostra é feita com base em conhecimentos *a priori* sobre a população estudada que, no caso, se concretizou através de um contacto direto com uma rede de conhecimentos pessoais já existentes (por conveniência) e através de um pedido de ajuda a esses contactos estabelecidos no sentido de indicarem outros possíveis entrevistados para alargar a amostra (bola de neve). Atendendo à diminuta presença de mulheres em missões de expatriação, esta técnica provou ser a mais eficaz, embora também ela carregada de dificuldades. Na verdade, os poucos contactos pessoais que poderiam servir de ajuda para efeitos deste estudo não tinham conhecimento de muitas mais mulheres que tivessem participado em missões de mobilidade internacional, quer de curta quer de

longa duração. Além disso, quando essa informação era disponibilizada, nem sempre foi possível realizar a entrevista atendendo à falta de *feedback* positivo da outra parte, ou seja, manifestação de vontade em colaborar. Ainda assim, com alguma persistência, foram conseguidas 10 entrevistas.

A questão central que se coloca na análise compreensiva, ou interpretativa, não é a do tamanho da amostra, que se quer, numa análise quantitativa, estatisticamente representativa. O importante, neste caso, é que a amostra seja socialmente significativa, de acordo com Guerra (2006). Nesse sentido, segundo a mesma autora, há quem recuse falar em amostragem nos estudos qualitativos, mas são também vários os autores que mantêm a designação. A amostragem não aleatória inclui, assim, métodos que envolvem juízos de valor de quem seleciona e torna-se bastante útil em populações difíceis de encontrar (Barañano, 2008), como se verificou ao longo da investigação. Posto isto, a investigação compreensiva privilegia os indivíduos que possuem uma competência pertinente relativamente ao objeto de estudo (Goode e Hatt, 1973), daí o seu carácter não probabilístico. Não se pode falar, assim, de uma representatividade estatística, mas de um critério baseado na pertinência de determinados indivíduos relativamente aos objetivos do estudo, ou seja, pelo seu carácter exemplar (Ruquoy, 1997).

Reunidos os contactos, as entrevistadas foram, num primeiro momento, convidadas a participar no estudo via *e-mail* (ver anexo 3) Nessa altura, foi explicada a natureza do estudo, os principais objetivos e a importância do contributo requerido, bem como a duração prevista da entrevista e a garantia de anonimato. Após obtermos um *feedback* positivo relativamente ao interesse em participar no estudo, a entrevista foi agendada por e-mail ou via telefone. Quando a distância física não permitia, ou dificultava, a realização da entrevista presencialmente esta era realizada via *skype* (o que aconteceu com três entrevistadas em missões de expatriação e uma em mobilidade internacional). Nos casos onde a distância física não era uma limitação foi sugerido às mulheres que escolhessem o local e dia mais apropriados para a concretização da mesma, sendo que o local de trabalho foi sempre o local selecionado. Tanto via *skype* como presencialmente, a entrevista foi gravada e posteriormente transcrita. Antes da entrevista foi solicitada a autorização para a gravação e a importância desse passo, sendo que em nenhum dos casos isso mostrou ser um problema para as entrevistadas. As entrevistas foram realizadas entre o dia 14 de janeiro e o dia 8 de junho e tiveram

uma duração média de 35m50s, sendo que a entrevista mais curta teve uma duração de 20m16s e a mais longa teve uma duração de 46m11s.

A origem deste estudo prendeu-se pela constatação da reduzida presença de mulheres em missões de expatriação numa altura em que os processos de internacionalização são cada vez mais emergentes e assumem um papel importante na sobrevivência e competitividade de muitas empresas. E, simultaneamente, numa altura em que se apela à gestão da diversidade (de género, particularmente) e às potencialidades desse modo de gestão. Atendendo às razões que suscitaram o interesse por esta temática, foi antecipadamente prevista a dificuldade em conseguir uma amostra considerável de expatriadas a entrevistar e, de facto, essa dificuldade comprovou-se ao longo da investigação. Se foi relativamente fácil encontrar empresas que estavam internacionalizadas ou em processo de internacionalização, revelou-se difícil encontrar empresas que tivessem os requisitos necessários: ter mulheres expatriadas ou já repatriadas e estarem disponíveis para participar na investigação. Atendendo às barreiras e limitações encontradas bem como aos ajustes necessários, segue-se uma tabela com alguns dados importantes sobre as mulheres expatriadas ou que participaram em missões de mobilidade internacional, mesmo que por tempo muito reduzido, inseridas neste estudo, bem como os respetivos países de acolhimento. Para garantir o anonimato relativamente ao nome das mulheres e das respetivas empresas, os nomes serão fictícios e as empresas serão identificadas pelo seu setor de atividade.

**Tabela 2.** Caraterização da amostra

<b>Nome</b>	<b>Idade</b>	<b>Profissão</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Filhos e idades</b>	<b>Duração da Missão</b>	<b>País de acolhimento</b>
<b>Susana</b>	31	Assistente comercial	Solteira	X	6 meses	Brasil
<b>Joana</b>	33	Engenheira de processos	Solteira	X	1 Mês	Brasil
<b>Conceição</b>	52	Técnica têxtil	Divorciada	X	Duração Indefinida	Marrocos
<b>Ângela</b>	39	Gestora (Ramo automóvel)	Divorciada	2 filhos com 7 e 9 anos	1 mês	Brasil
<b>Catarina</b>	38	Gestora	Solteira	X	Duração Indefinida	Angola
<b>Rita</b>	32	Engenheira Civil	Casada	X	Duração Indefinida	Marrocos/Angola
<b>Liliana</b>	41	Consultora de Implementação de software	Divorciada	1 filho com 7 anos	3 semanas	Moçambique
<b>Cátia</b>	50	Técnica têxtil	Solteira	1 filho com 28 anos	Duração Indefinida	Marrocos
<b>Rosana</b>	30	Consultora de implementação de software	Casada	1 filho com 3 anos	1 mês	Angola
<b>Maria</b>	35	Gestora	Solteira	X	Duração Indefinida	Angola

#### **4. Análise de Dados**

Depois de analisadas as principais questões teóricas sobre a temática em análise, bem como explicitado o caminho metodológico adotado, passar-se-á à análise dos dados recolhidos, isto é, à análise de conteúdo das 10 entrevistas realizadas. Com esse objetivo em mente, foram criadas cinco principais categorias, baseadas nos dois guiões de entrevista aplicados, que estruturarão o presente capítulo. A primeira categoria será uma breve análise sobre os dados biográficos da nossa amostra, que despertará a pertinência para as restantes categorias. A segunda categoria, por sequência lógica, será sobre o processo de recrutamento e seleção de expatriados e a sua relação com a sub-representação feminina. A terceira dará conta das motivações e hesitações sentidas pelas mulheres em estudo sobre os processos de expatriação e tudo que isso implica. A quarta focar-se-á na relação entre a percentagem de mulheres expatriadas e as responsabilidades familiares da mulher nos dias de hoje. Por fim, a quinta avaliará o desempenho profissional da mulher expatriada e a sua adaptação à cultura dos países de acolhimento. Apesar de termos entrevistado mulheres que realizaram missões internacionais de curta e de longa duração, a análise de conteúdo será realizada conjuntamente. As mesmas questões são oportunas para ambos os casos, de modo que será realçada essa diferença temporal sempre que se tornar pertinente, nomeadamente nas motivações e hesitações das mulheres relativas à participação em missões internacionais de curta e longa duração. Neste caso será analisado, particularmente, o que levaria as mulheres com experiências de mobilidade de curta duração a aceitarem o convite para uma missão de expatriação, como foi anteriormente referido.

##### **4.1.Caraterização da amostra: alguns dados importantes**

Antes mesmo de analisarmos o conteúdo das entrevistas realizadas, existem alguns dados na tabela apresentada anteriormente que chamam a nossa atenção e merecem alguma reflexão. Começando pela categoria idade, percebemos que a idade das entrevistadas está compreendida entre os 31 e os 52 anos. Todavia, 8 das 10 entrevistadas tinham entre 31 e 41 anos, idade essa onde, segundo vários estudos, a mulher começa a constituir a sua própria família ou tem já filhos pequenos. Dessa

forma, os dados vão ao encontro do que autores como Coleman (2011) diziam, de que as oportunidades para viajar em representação da empresa começam a ser propostas às mulheres depois da sua carreira estar estabilizada mas, simultaneamente, quando esta começa a pensar em ser mãe.

As categorias “estado civil”, “numero de filhos e respetivas idades” e a “duração da missão” devem ser analisadas paralelamente. Das dez entrevistas realizadas, cinco mulheres participaram em missões de mobilidade internacional de longa duração (mais de um ano) e, dessas mulheres, três eram solteiras, uma divorciada e uma casada. Além disso, quatro delas não tinham filho(s) e a outra tinha um filho já com 28 anos. Das mulheres que participaram em missões de mobilidade internacional de curta duração, duas eram solteiras, duas divorciadas e uma casada, sendo que três delas tinham filhos com idades compreendidas entre os três e os nove anos de idade. Muitas pistas são lançadas por estes dados que, apesar de não passarem disso, já respondem ou antecipam a resposta a muitas das questões colocadas ao longo de toda a investigação. Apesar disso, passar-se-á à análise das opiniões, percepções e dos sentimentos aludidos por estas mulheres.

#### **4.2. Processo de Recrutamento e Seleção de expatriados: “*the coffee machine system*” e a sub-representação feminina.**

Uma vez que esta investigação tem como principal objetivo perceber as razões que estão por detrás da sub-representação das mulheres em missões de expatriação importa, como ponto de partida, perceber como ocorre o processo de recrutamento e seleção de expatriados nas empresas envolvidas indiretamente no estudo, de acordo com a descrição feita pelas entrevistadas. No contexto desta investigação, não foi entrevistado qualquer responsável pelo departamento de recursos humanos, pelo que a análise recairá sobre o discurso das mulheres em estudo.

De acordo com a literatura analisada, este processo deve ser visto como um passo crucial para o sucesso de qualquer missão de expatriação, atendendo aos desafios que esta acarreta, desde o choque cultural aos conflitos familiares que a distância pode trazer ao colaborador deslocado. As mulheres parecem partir, desde logo, em desvantagem, uma vez que parecem não ter acesso às mesmas oportunidades que os seus colegas homens. De acordo com a literatura analisada, essa limitação deve-se, para

além do tipo de funções assumidas pelas mulheres, ao modo informal como o processo de recrutamento e seleção ocorre, sendo que, em muitos casos, se concretiza num contexto de *networking* exclusivamente masculina e de difícil acesso sobretudo para as mulheres.

Curiosamente, de acordo com a análise de conteúdo realizada, nenhuma entrevistada ressaltou a dificuldade em ser contactada para missões de expatriação. Todas as mulheres entrevistadas afirmaram possuir o perfil adequado para a respetiva missão e que em nenhum momento, no seu caso em particular, sentiram qualquer resistência por parte das chefias pelo facto de serem mulheres. Em duas empresas era aplicado um questionário aos colaboradores (aquando da entrada na empresa) relativamente à vontade e disponibilidade para viajar e, a partir das respostas obtidas, era feita logo uma triagem dos possíveis interessados. Nas restantes empresas, as mulheres foram convidadas a participar mesmo que, em alguns casos, não tivessem mostrado esse interesse. Embora a literatura sublinhe a importância da integração em redes informais, uma vez que as partes integrantes desta rede partem geralmente em vantagem se mostrarem vontade de trabalhar noutros mercados, e onde as mulheres parecem partir em desvantagem, os discursos aqui analisados não apontam tal limitação. Exemplo disso é o depoimento de três entrevistadas, uma expatriada e duas com experiência em processos de mobilidade internacional de curta duração, que salientam as suas competências e atributos *hard*:

*“Eu tinha conhecimentos linguísticos necessários, o francês neste caso, conhecimentos informáticos e conhecia bem o ramo têxtil”* (Cátia, Expatriada)

*“Na altura foi vendida uma aplicação em Angola da qual eu era consultora de implementação, ou seja, eu seria a única possibilidade”* (Rosana, Mobilidade Internacional de Curta Duração)

*“A empresa está em fase de projeto para abrir um nova filial no Brasil e, dada a minha proximidade e conhecimento sobre o trabalho desenvolvido pelo gerente de uma filial, fui convidada a fazer parte do projeto”* (Susana, M.I.C.D.)

De acordo com os excertos anteriores e com a análise das restantes entrevistas pode verificar-se que, apesar das mulheres não sentirem que têm menos oportunidades de serem convidadas a participar em missões de mobilidade internacional (de curta e longa duração), é de salientar que as competências técnicas, as ditas *hard skills*, são as mais determinantes quando se trata da seleção do colaborador a enviar. Em nenhum momento foi referido, pelas entrevistadas, a importância das suas *soft skills*, ou competências e características comportamentais, no momento do convite. As competências técnicas, o conhecimento do negócio ou do mercado em questão são os aspetos decisivos, indo de encontro às conclusões de outros estudos realizados neste âmbito (Harris & Brewster, 1999; Lansing & Boonman, 2011).

Embora a autoconfiança, a empatia cultural e o fraco grau de etnocentrismo sejam teoricamente valorizadas (Rego & Cunha, 2009; Froese *et al*, 2013), na prática a sua valorização fica aquém do esperado. A existência de determinadas *soft skills* pode influenciar a abertura das mulheres a estas experiências e, conseqüentemente, a sua resposta a uma proposta internacional, todavia não são tidas em conta, *a priori*, pelas empresas. Se numa missão internacional de curta duração, onde o contacto com os autóctones é reduzido, a falta deste tipo de competências pode não vir a ter conseqüências práticas, a falta dessas duas condições (falta de competências *soft*, por um lado, e um grande contacto com os autóctones, por outro lado) pode vir a ter graves conseqüências práticas para o sucesso da missão de expatriação.

Ainda em relação ao modo como o processo é levado a cabo pelas empresas, as mulheres entrevistadas sublinham a carga de informalidade do mesmo. Indo de encontro à literatura analisada, as expatriadas foram convidadas a participar nesse desafio sem que antes fossem inseridas num processo criterioso de recrutamento e seleção, baseado em entrevistas destinadas a encontrar o melhor candidato. Através dos seguintes três testemunhos podemos comprovar essa informalidade:

*“Efetivamente fui contactada informalmente, não me candidatei digamos... Aliás, esse convite até surgiu num momento em que me apanhou desprevenida, nem estava no horário de trabalho. Calhámos de falar sobre outro funcionário que estava lá em missão e surgiu o convite, uma vez que ele iria precisar de ajuda (...)”* (Maria, Exp.)

*“Eu mostrei interesse e alguém falou com alguém e acabaram por me ligar do Grupo a convidarem-me para vir para Angola.” (Rita, Exp.)*

*“Posso dizer que recebi um e-mail num dia a dizer “olha, daqui a uma semana estás disponível para viajar durante um mês?” E eu disse logo que sim. É verdade que já tínhamos falado nisso, mas não havia uma data acordada. (...) na minha função temos que estar preparadas” (Joana, M.I.C.D)*

Para além dos testemunhos destas três entrevistadas, importa esclarecer que todas as outras sobressaiu a mesma opinião. Ou seja, nenhuma participou em qualquer entrevista com o objetivo de selecionar a pessoa mais adequada para o lugar, sendo que as “entrevistas” realizadas tinham como objetivo acordar apenas as condições práticas (duração, estadia, visita a casa) inerentes à deslocação. Ainda assim, quando se questionou sobre a eventual responsabilidade das empresas relativamente à percentagem de 20% de mulheres expatriadas, foram salientadas, por três mulheres entrevistadas, algumas considerações oportunas. Embora no seu caso particular as dificuldades teoricamente problematizadas não tenham sido sentidas na prática, as consequências da desigualdade de género em contexto organizacional foram apontadas como uma eventual barreira. Os testemunhos que se seguem, embora foquem aspetos diferentes, complementam-se e ajudam a ilustrar esta questão de género:

*“O que noto, apesar disso, é que onde eu trabalho eles procuram mulheres para determinadas funções e homens para outras. Acho que existe uma predisposição da empresa no que diz respeito à escolha da pessoa em função disso” (Angela, M.I.C.D.)*

*“As empresas em Portugal ainda recusam lugares de chefia a mulheres, recriminam gravidezes, discriminam no salário quando comparado com cargos semelhantes ocupados por homens... tudo isso se reflete quando se fala em expatriamento feminino... as condições oferecidas não são as mesmas que são oferecidas aos homens e essa discriminação desincentiva as mulheres a expatriar” (Rita, Exp.)*

*“(...) penso que as empresas fazem menos convites às mulheres, porque por norma sabem, ou pensam que, ou é instituído que, por ser mulher e por questões pessoais, não esteja tão interessada... mesmo que até esteja” (Joana, M.I.C.D.)*

De acordo com a análise das entrevistas relativamente a este tópico inicial, a conclusão a que chegamos não está de acordo com a maioria dos estudos existentes na literatura da especialidade. Apesar de algumas considerações relativamente à limitação que os estereótipos de género podem, direta ou indiretamente, ter na possibilidade de uma mulher ser convidada a participar em missões de expatiação, a falta de oportunidade dada às mulheres não foi o fator mais indicado para justificar a sua ausência nestas experiências. É de salientar que foram várias as empresas contactadas que, de acordo com a informação prestada, só tinham homens expatriados e que, por esse motivo, não entraram neste estudo. Nesse sentido é preciso ressaltar que nesses casos as respostas poderiam diferir. No âmbito desta investigação, as mulheres contactadas tinham que ter participado nessa experiência, de modo que esta conclusão fica circunscrita às empresas que convidam as mulheres para missões de expatiação. Ainda assim, importa voltar a sublinhar o facto de as empresas negligenciarem aspetos importantes na seleção dos candidatos, sendo que esta é baseada exclusivamente nas competências técnicas, sem que as restantes competências, designadamente as *soft*, sejam avaliadas.

#### **4.3. Motivações e hesitações da mulher relativamente à participação em processos de mobilidade internacional de curta e de longa duração (expatiação)**

Voltando novamente à moldura teórica, relembramos que a quase exclusividade de homens expatriados era explicada por razões externas (através da discriminação de género nas organizações) e por razões internas (através da constatação da falta de vontade ou de disponibilidade da mulher para viajar). De acordo com o subcapítulo anterior, percebemos que as mulheres, pelo seu potencial, também são procuradas para

participarem em missões de expatriação. A questão que agora se nos coloca é: como encaram elas essa procura?

Antes de mais, é preciso voltar a lembrar que, no âmbito deste estudo, participaram mulheres expatriadas e mulheres que participaram em missões de mobilidade internacional de curta duração. Nesse sentido, quer numa quer noutra situação todas as mulheres se sentiram motivadas com essa oportunidade. Os motivos mais apontados para a vontade de viajar foram, a nível profissional, conhecer novos mercados com projetos grandes e inovadores que facultaram novos conhecimentos e competências (que nem sempre eram possíveis em Portugal) e, a um nível pessoal, o facto de virem a conhecer um novo país, uma nova cultura e novas gentes. Todavia, nem todas as mulheres que participaram em missões de mobilidade internacional de curta duração revelaram disponibilidade para alargar sua estadia.

Através dos seguintes testemunhos podemos conhecer as principais motivações para as mulheres participarem em experiência de mobilidade internacional, quer se trate de curta ou longa estadia. Independentemente da duração da missão, as motivações parecem convergir, como revelam os excertos seguintes:

*“(...) foi sempre algo que eu gostei, gosto de viajar e de conhecer outras pessoas, de outras formas de se viver e de estar, e então foi algo que quando surgiu a oportunidade achei que seria muito interessante” (Ângela, M.I.C.D.)*

*“(...) mais que não fosse para conhecer outra realidade de trabalho e esta oportunidade fez-me também conhecer uma cultura, um país, uma vivência completamente diferente do meu país de origem” (Susana, M.I.C.D.)*

*“Sim, na verdade sempre achei que Portugal seria um país, a nível profissional, um pouco limitado e pouco enriquecedor... andava farta da monotonia, sabe? Precisava de algo mais, de sentir que a minha carreira está a evoluir, mesmo que a outros níveis isso não se reflita. Gosto de lidar com novos desafios e os projetos em Portugal eram cada vez menos e menos desafiadores.” (Maria, Exp.)*

*“Toda a gente sabe que se ganha um bocadinho mais... mas mais do que isso foi a motivação profissional. Neste momento, em termos de mercado, cá em Portugal está um bocado parado, não há muitos novos clientes e com grandes implementações... e*

*Angola tá a crescer... tem sempre coisas novas, sempre a implementar óticas novas... isto, parecendo que não, mas para um consultor de implementação, é muito importante. Dar formação a 10/15 pessoas e passados uns meses ver que já estão todos autónomos.”* (Rosana, M.I.C.D.)

Como podemos verificar, algumas das mulheres entrevistadas demonstraram ter algumas competências comportamentais que, apesar de não terem sido avaliadas pelas empresas, influenciaram positivamente a decisão de participar em missões de mobilidade internacional. Entre as mais encontradas podemos salientar a abertura a novas experiências, fraco grau de etnocentrismo, boas competências comunicacionais e proatividade na procura pela informação.

Além da oportunidade de crescimento a nível profissional e pessoal, é importante referir também o testemunho de três mulheres entrevistadas, que chamam a atenção para uma outra realidade, nem sempre visível e pouco explorada: a procura de maior liberdade e independência, bem como a vontade de embarcar numa aventura.

*“Enquanto estive lá, vi maioritariamente dois tipos de mulher: as que vão em busca de liberdade e as que vão em busca de marido. As pessoas têm receio de o dizer, mas é verdade. No meu caso eu não tinha necessidade de ter uma liberdade extra para perder a cabeça como vi muitas fazerem. O que cá na empresa se costuma dizer é “o que acontece em África morre em África” e a verdade é que lá acontece muita coisa.”* (Liliana, M.I.C.D.)

*“Eu vivia em casa dos meus pais e tive umas confusões por essa altura... também contribuiu isso. Precisava de sair de lá... foi 3 em 1. Mudei de casa, tive o maior desafio profissional até à data e conheci uma nova realidade, à qual me adaptei muito bem.”* (Maria, Exp.)

*“(...) enquanto estudante universitária escolhi o meu curso para estar cá, perto dos meus pais, aqui também surgiu uma oportunidade de recrutamento interno para ir para Lisboa à qual eu nem sequer me candidatei, porque queria estar cá. Entretanto pediram-me e eu estive em Lisboa três semanas e gostei de experiência, de estar longe de casa... a partir daí realmente Angola era aquela coisa...”* (Rosana, M.I.C.D.)

Se, por um lado, há várias as razões que prendem as mulheres aos seus países de origem, também existem aquelas que as motivam, direta ou indiretamente, a deixá-los. A família parece ser determinante em ambas as situações, embora com menos expressão e visibilidade na segunda. Embora a revisão da literatura aponte a condição de mulher e as suas responsabilidades familiares como uma barreira à expatriação, nos dados recolhidos nesta pesquisa aparece um dado novo: o facto de essa pressão social poder ser atenuada precisamente pela possibilidade de viajar.

Um processo de expatriação, como foi referido ao longo de toda a investigação, é extremamente complexo e implica um grande custo em termos pessoais. Por esse motivo, são várias as hesitações expressadas pelas mulheres. De entre as mais salientadas, podemos referir a distância da família e dos amigos e a adaptação a uma nova cultura, que parece não merecer qualquer cuidado pela empresa mãe, uma vez que é salientada a falta de informação sobre o que esperar “do lado de lá”.

Através dos seguintes testemunhos percebemos que a cultura, principalmente quando difere bastante da do país de origem, torna a decisão mais complicada, como o caso de Marrocos. Essa decisão torna-se ainda mais crítica quando estamos perante uma missão de longa duração, conforme ilustram os seguintes excertos:

*“A decisão foi um pouco difícil de tomar, confesso. Iria para um país muçulmano com uma cultura completamente diferente da nossa, onde a mulher não é tão valorizada a nível profissional”* (Cátia, Exp.)

*“A minha primeira experiência foi em Marrocos e por causa da língua... as línguas oficiais são o árabe e o francês e eu não dominava nenhuma delas. Além disso, hesitei também porque não conhecia ninguém na altura que tivesse tido experiência em Marrocos e eu não sabia o que me esperava do outro lado.”* (Rita, Exp.)

Para além disso, a distância familiar foi por diversas vezes focada, nomeadamente por uma entrevistada que participou em algumas mobilidades internacionais de curta duração, mas que rejeita alargar a sua estadia:

*“(...) uma coisa é quando estamos com uma pessoa adulta e essa tem que compreender (ou não), quando se fala em expatriação, com crianças é bem mais*

*complicado. Na verdade eles são muito mais agarrados a nós e logo sendo mãe, não é?” (Ângela, M.I.C.D.)*

Sucintamente, as mulheres vivem um misto de emoções aquando da decisão de participar ou não em missões de expatriação e, naturalmente, a decisão de participar em missões de curta duração torna-se mais fácil. Se, por um lado, todas as mulheres estão motivadas para abraçar novos desafios profissionais e a crescer nesse âmbito, ganhando novos conhecimentos e competências em mercados emergentes, com vantagens ao nível salarial e da progressão na carreira, por outro lado, nem todas as mulheres estão dispostas a mudar de casa (literalmente), por alguns anos, ao serviço da empresa. Prova disso é o número de expatriadas (no verdadeiro sentido da palavra) que participam neste estudo. Com efeito, das mulheres que participaram apenas em experiências de mobilidade internacional de curta duração (5), apenas duas não rejeitariam uma proposta de expatriação de mais de um ano, mulheres essas que não tinham filhos nem tencionavam ter nos próximos anos. As restantes, mães de filhos pequenos, rejeitariam uma proposta que implicasse ficar tanto tempo longe de casa. Não deixa de ser interessante que as mulheres expatriadas, ou não têm filhos, ou estes já refizeram a sua própria vida e não vivem mais com os pais. Posto isto, que influência terão as responsabilidades familiares, os filhos em particular, na vontade de aceitar uma missão de expatriação?

#### **4.4. Mulher expatriada e as responsabilidades familiares**

De acordo com a literatura, a principal razão pela qual as mulheres não aceitam viajar por um longo período de tempo (note-se: mais de 1 ano) em representação da empresa é a presença de filhos ainda pequenos, ou ainda dependentes da mãe. A nível

empírico, se o processo de recrutamento e seleção parece não ser tão determinante relativamente à quase exclusividade de homens expatriados, uma vez que as empresas as procuram pelo seu potencial, a questão da maternidade mostra ser a questão chave de toda esta problematização.

Como foi já referido, foram entrevistadas 10 mulheres no âmbito desta investigação, de entre as quais apenas 5 eram efetivamente expatriadas, isto é, passaram a viver num outro país durante anos a convite da empresa, exercendo lá as suas funções. Dessas 5 expatriadas 4 não tinham filhos e no outro caso o filho já tinha constituído a sua própria família. Relativamente às restantes mulheres entrevistadas, estas apenas participaram em curtas missões de mobilidade internacional e três delas recusavam alargar a sua estadia por mais tempo. Curiosamente, ou não, as únicas mulheres que estariam interessadas em prolongar a sua missão não tinham filhos nem estavam a prever tê-los tão cedo.

Através dos testemunhos de duas entrevistadas podemos comprovar a falta de vontade de alargar o tempo despendido em filiais das suas empresas e ao impacto dos filhos nessa decisão:

*“Houve ali um período em que eu não viajei e quando voltei a viajar novamente, por períodos mais longos, eles [os filhos] sentiram imenso a minha falta. Graças a Deus tenho uma boa rede de apoio que me auxilia nessas circunstâncias, sei que posso contar com os meus pais e dão-me sempre um apoio muito grande e que me permite viajar. De outra forma não seria possível, mesmo que por um curto período de tempo. (...) com duas crianças pequenas, estar a tirá-las do local onde elas estão integradas, em termos de amizade e de laços sociais... acho que seria um grande egoísmo da minha parte”* (Ângela, M.I.C.D.)

*“Se gostei da pequena experiência que tive lá a nível profissional? Sim, adorei... Se aceitaria ficar lá por um, dois anos? Não, nem pensar... tenho um filho com 7 anos que precisa demasiado de mim, e eu dele. Um mês é suficiente.”* (Liliana, M.I.C.D.)

A maternidade é, de acordo com os testemunhos aqui apresentados, o que mais impede as mulheres de viajarem por longos períodos de tempo. De seguida,

apresentamos alguns testemunhos que comprovam essa relação direta. Tanto as mulheres que já são mães como aquelas que ainda não o são têm essa clara percepção:

*“Algumas mulheres mais novas têm receio, nem todas têm o perfil aventureiro, mas a partir dos 30 anos a mulher pensa em constituir família, casar e ter filhos e penso que esta questão dos filhos prende muito as mulheres no país de origem. Entre ficar a mãe ou o pai com as crianças o mais normal é ficar a mãe até porque são elas próprias que não as querem deixar. Penso mesmo que a sub-representação das mulheres expatriadas deve-se à família.”* (Rita, Exp.)

*“A realidade é que nos deixa a pensar. Estarei a ser pior mãe porque me ausento pontualmente por estes períodos de tempo? São coisas que por vezes nos ficam na cabeça e a realidade é que os homens muitas vezes não compreendem e acho que dizem as maiores barbaridades. Eu ponderei, ouvi, ponderei e decidi que sou melhor mãe se estiver bem comigo mesma... mas mais depressa as mulheres criam barreiras do que as próprias empresas, para ser sincera.”* (Ângela, M.I.C.D.)

*“Muitas mulheres têm receio... pensam “se calhar vou querer ter filhos, depois como será...” isso acaba por gerar nas próprias empresas e quem gere os Recursos Humanos aquela ideia de que “não vamos convidar uma mulher porque ela vai colocar muitos entraves”. (...) as mulheres vivem muito aquele estereótipo de que “acabo a faculdade, começo a trabalhar, tenho casa, filhos...” é cultural! (...) e sinceramente não sei se são as empresas que têm que dar esse passo ou as mulheres, talvez seja o contrário. A mulher tem de perceber o lugar que quer ter na empresa. Se é uma pessoa comunicativa, que gosta de viajar, que quer ir mais além tem que mostrar à empresa que está interessada. Eu tenho a certeza que as empresas não vão por de lado essa hipótese.”* (Joana, M.I.C.D.)

A questão da maternidade é, de facto, uma grande barreira quando se trata de missões de expatriação. Como foi referido pela literatura, quando a mulher começa a consolidar a sua carreira começa também a pensar em constituir família (Linehan & Walsh, 2000) e, por diversas vezes, é nessa altura que surgem os convites para missões internacionais. Nessa fase, se a mulher tem uma boa rede de apoio (como o marido/companheiro ou os pais) contorna a situação fazendo viagens de curta duração e,

ainda assim, levanta algumas questões relativamente à pertinência dessa decisão, por diversas vezes carregada de um sentimento de culpa, pela ausência pontual. Noutros casos, é opção da mulher não ter filhos ou adiar esses planos, em função dessas experiências.

Para além da maternidade, quando se trata de um casal sem filhos, a expatriação do homem também ocorre com mais facilidade que o contrário, de acordo com a literatura. Mais depressa a mulher acompanha o seu marido numa missão internacional que o contrário. Apesar disso é de realçar que uma expatriada afirmou que está à procura de emprego para o marido em Angola e uma mulher em missão de mobilidade internacional de curta duração salientou que gostaria que lhe propusessem uma missão de longa duração e que, caso isso aconteça, procurará trabalho para o namorado, que está estável profissionalmente. Se os filhos parecem prender as mulheres aos seus países de origem, a questão do marido não é assim tão linear. Na verdade, já vemos alguns avanços relativamente aos papéis sociais de homens e mulheres, bem como as suas consequências práticas ao nível da organização familiar.

#### **4.5. Mulheres expatriadas para culturas patriarcais: que impacto no desempenho?**

Para além da forma como o processo de recrutamento e seleção de expatriados é conduzido e das barreiras familiares inerentes à presença de filhos pequenos, a cultura do país de acolhimento também tem merecido a atenção de diversos autores, que questionam o impacto que esta poderá ter no futuro desempenho da mulher expatriada. Por esse motivo, há quem afirme que em determinado tipo de culturas o género deve ser considerado aquando da seleção do candidato, uma vez que as mulheres poder-se-ão ver confrontadas com muitas mais barreiras que um expatriado homem não terá.

Analisando o conteúdo das entrevistas realizadas, verifica-se que esta é a questão com uma resposta menos linear, isto porque as respostas variam mesmo que, curiosamente, estejamos a falar do mesmo país.

Nesse sentido, é preciso salientar que a cultura do país de acolhimento afetou as mulheres de formas diferentes. Por um lado, temos a insegurança física sentida por uma entrevistada deslocada para Moçambique, que a marcou de tal forma que rejeita voltar;

por outro lado, temos o exemplo de uma entrevistada que teve inclusive de deixar a direção de uma obra em Marrocos por ser mulher e estar a dirigir uma equipa de trabalho cuja mulher nem entra por norma. Referente ao mesmo país, para além das barreiras serem maiores ao nível do desempenho profissional é salientado, por outras duas entrevistadas, a dificuldade em se adaptar aos comportamentos culturais do país:

*“Quando me convidaram não tinha qualquer receio, mas depois de lá estar mudei muito de ideias, muito. Vivi até aos 18 anos numa das cidades mais perigosas do mundo e tava habituadíssima a tudo que fosse assaltos. Apesar disso, em Maputo, quando tentei sair de manhã até um centro comercial, quando dei conta estava rodeada por não sei quantas pessoas e voltei para o hotel assustadíssima. A mulher lá não tem qualquer tipo de liberdade, ou sai com um grupo de homens ou não tem liberdade alguma”. (Liliana, M.I.C.D.)*

*“O que está a ser mais difícil é estar longe de tudo e de todos... não poder tomar um café, um lanche numa esplanada como geralmente fazia em Portugal. As mulheres muito raramente são vistas num café ou pastelaria, mas muito mais difícil é na altura do ramadão. Não podemos comer nem beber durante o dia porque os estamos a ofender” (Cátia, Exp.)*

*“As mulheres ainda são muito discriminadas em Marrocos. Ainda são discriminadas principalmente em trabalhos chamados de “homens”. Senti bastante dificuldade, não tanto com os trabalhadores, mas com os fornecedores e dono da obra e tive mesmo que deixar de exercer a função de direção da obra” (Rita, Exp.)*

De acordo com os estudos analisados, percebemos que a influência de determinadas culturas extremamente patriarcais no desempenho de mulheres expatriadas dividia as opiniões de vários autores. Se existem aqueles que defendem o poder do *efeito de gaijin* (Adler, 1987; Vance *et al*, 2006) e, por isso, a inexistência de qualquer impacto particular que não fosse sentido pelos homens, existem outros (Caligiuri & Tung, 1999; Napier & Taylor, 2002) que chamavam a atenção para a

complexidade da questão. Quando analisamos todas as entrevistas realizadas constatámos que existe sim, em determinadas culturas, uma maior dificuldade de adaptação em função do género, mas não em todos os países. No Brasil e em Angola não foi ressaltado nenhum tipo de consideração sobre esta questão, uma vez que as mulheres enviadas para lá não sentiram uma particular dificuldade na adaptação ou ao nível do seu desempenho, por serem mulheres. É conhecido, em ambos os países, a insegurança que se faz sentir em determinadas zonas, mas independentemente do sexo, como podemos verificar pelo seguinte testemunho referente a Angola:

*“Aqui não importa se és homem ou se és mulher... as mulheres, principalmente aquelas que não conhecem o país, podem estar mais expostas, ao nível das jóias ou da mala... e podem resistir menos num assalto devido à sua fragilidade. Mas a verdade é que se um homem se põe a jeito sofre igualmente da mesma insegurança. Pode ter a tendência de resistir contra o assaltante, mas a verdade é que nem isso é aconselhado. O que importa é que não estejas no sítio errado e à hora errada.”* (Catarina, Exp.)

Curioso ainda é verificar que no Brasil foi partilhado, por duas outras mulheres, um preconceito dos autóctones mas pela nacionalidade portuguesa e pelo modo de gestão geralmente adotado. Neste caso, não persistiu um preconceito de género mas em relação aos portugueses e ao seu modo autoritário com que lidam com os autóctones, que pode ser resumido pelo seguinte testemunho:

*“No primeiro dia senti uma limitação, mas não por ser mulher, teve a ver com o facto de ser coordenadora e portuguesa. Regra geral, o português quando vai tem uma atitude de “ai eu é que sei, vocês não sabem nada” (...), depois depende da nossa atitude e do nosso comportamento. Posso-lhe garantir que ao final de dois dias já tinha as pessoas todas a ouvirem-me e a realizarem, a atenderem e a comunicarem, como acontece cá em Portugal. (...) custou-me muito sair de lá e sei que a eles também”* (Joana, M.I.C.D.).

O país que mais mereceu a atenção foi Marrocos. Neste caso, as mulheres em missões de expatiação ressaltaram que, tanto a nível profissional como a nível social tiveram mais dificuldades de adaptação pelo facto de serem mulheres. Apesar disso

importa referir que uma das expatriadas referiu o poder (se bem que relativo) do *efeito de gaijin*, como podemos comprovar a seguir:

*“Trabalhar em Marrocos nem sempre foi fácil. O choque cultural é tremendo e os princípios e a tradição são religiosamente seguidos. O teu comportamento enquanto mulher tem que mudar, a forma como tu te relacionas com os outros tem que mudar também, desde a roupa ao modo como falas com os autóctones homens, que facilmente pode ser mal interpretado. Apesar disso, o facto de seres europeia facilita um pouco as coisas, embora te sintas sempre longe de casa”.* (Conceição, Exp.)

Posto isto, é de salientar que, segundo as mulheres entrevistadas, em alguns países existem mais barreiras, à partida, para uma mulher do que para um homem. A perceção das próprias entrevistadas é de que a maior parte das barreiras culturais não seria sentida pelos homens da mesma forma e os obstáculos seriam, segundo a análise destas, bem menos sentidos. Apesar de todas essas considerações, é importante ressaltar que, quando questionadas sobre o impacto dessas limitações culturais no sucesso do seu desempenho, apenas uma o confirmou. As restantes, pelo contrário, afirmaram que tudo isso foi possível de superar e fazer com que a sua missão tenha sido cumprida com sucesso pleno. Através dos excertos seguintes podemos verificar isso em países como o Brasil e Angola:

*“(…) digamos que estão sempre um pouco com o pé atrás, porque realmente é uma área fortemente masculina, mas acho que sinceramente no Brasil não é muito diferente que na Europa. E a verdade é que as pessoas aprendem a respeitar e a compreender, é preciso dar tempo porque não há logo aquela empatia que há quando é homem com homem, mas aprendem a respeitar quando o trabalho comprova a nossa performance, quando não há nada a apontar acabam por aceitar efetivamente.”* (Ângela, M.I.C.D.)

*“Aqui em Angola é uma realidade muito, muito dura. É duro no dia-a-dia, aqui tudo é difícil. Eu vivo em Luanda, mesmo no centro da cidade... ainda ontem cheguei a casa e não tinha água... e o trânsito é caótico... e não é muito fácil trabalhar com os angolanos, mas não por ser mulher. Aliás, eu nunca senti que isso fosse uma limitação*

*para mim. Quando ouvimos falar em líderes ouvimos sempre falar em líderes homens, mas como eu sempre trabalhei muito próxima de administradores homens e nunca permiti que isso fosse um problema... sempre me lancei aos tubarões muito cedo, sempre lutei muito por mim e nunca senti que isso fosse um problema.”* (Catarina, Exp.)

O choque cultural inerente a uma missão de expatriação pode, segundo a literatura, levar ao regresso prematuro do expatriado e pode, inclusive, pôr em causa o negócio internacional. Dessa forma, é determinante que a empresa mãe tenha um cuidado extra com esta questão e defina estratégias para minimizar o impacto das diferentes culturas. Quando se trata de uma cultura fortemente patriarcal, e a pessoa selecionada para concretizar a missão internacional seja uma mulher, é preciso redobrar a atenção. Existem autores que acreditam que em determinadas culturas enviar um homem facilitaria o processo, mas que o contrário também se aplica, em culturas que valorizam a gestão da diversidade, a título de exemplo (Lansing & Boonman, 2011). De acordo com os dados empíricos recolhidos, conclui-se que o género é um fator que não deve ser ignorado, quanto mais não seja pelo tipo de formação dada. O modo de agir, o modo de vestir, o modo de estar... tudo isso difere de acordo com o género e é crucial que o expatriado tenha esse tipo de conhecimento previamente. Apesar das mulheres, em determinadas culturas, sentirem uma maior dificuldade na adaptação ao país, a verdade é que isso não significa que o seu desempenho esteja limitado, como podemos ver pela análise dos últimos testemunhos, no país mais problemático: Marrocos.

*“ (...) apesar de tudo as pessoas são humildes e simpáticas.”* (Cátia, Exp.)

*“A adaptação a Marrocos não foi fácil, mas a verdade é que eu gosto do que faço e onde o faço. A mulher aos poucos e poucos vai conquistando a sua posição.”* (Conceição, Exp.)

## 5. Considerações finais

O presente trabalho de investigação procurou problematizar a sub-representação de mulheres em missões de expatriação, dando conta das principais razões passíveis de explicar essa realidade.

Através de uma análise da literatura existente sobre o tema percebemos que este tem sido ainda pouco explorado, daí a sua emergência e pertinência, mas percebemos também que existiam algumas questões que levantavam discórdia entre autores. A problematização da pertinência de três grandes mitos relacionados com a mulher e as missões de expatriação teve, numa fase inicial, origem nos estudos de Adler (1984), mas rapidamente se propagou. Esses mitos passavam por: 1) as mulheres não querem ser gestoras internacionais; 2) as empresas recusam ou hesitam enviar mulheres num contrato internacional; 3) existem preconceitos contra as mulheres gestoras expatriadas por parte dos autóctones do país de acolhimento. Esses três mitos estiveram na base dos objetivos deste estudo e serão agora discutidos.

Quando problematizámos a responsabilidade das empresas na quase exclusividade de homens expatriados, isto é, quando tentámos perceber como ocorre o processo de recrutamento e seleção de expatriados através das dez entrevistas realizadas percebemos que: 1) o processo ocorre efetivamente de uma forma informal, como muitos outros estudos adiantavam; 2) tem em conta exclusivamente as *hard skills*, como de resto também outros estudos concluíram; 3) isso não significa que as mulheres sejam excluídas desse processo. Na verdade, de acordo com a análise de conteúdo realizada, todas as mulheres salientaram a procura das suas empresas pela sua participação internacional. Foi igualmente salientado o conhecimento de que em outras empresas isso pode não se suceder, pelas barreiras resumidamente explicitadas pelo efeito *expatriate glass ceiling* (Insch, McIntyre e Napier, 2008). No entanto, neste estudo em particular, isso não ficou comprovado.

Se a responsabilidade das empresas não pareceu justificar a percentagem de mulheres expatriadas, já as responsabilidades familiares demonstraram ser a questão chave de toda esta problematização. Todas as mulheres entrevistadas, mães de filhos pequenos, rejeitavam alargar a sua estadia nos países de acolhimento, por mais que um mês. As mulheres em missões de expatriação não tinham filhos ou estes já tinham constituído a sua própria família. Além disso, as mulheres que participaram em M.I.C.D

que estariam interessadas em ver a sua estadia nos países de acolhimento ser alargada também não tinham, nem estavam a planear ter, filhos.

Relativamente ao impacto da cultura dos países de acolhimento no desempenho das mulheres em estudo podemos concluir que, em culturas patriarcais, existe uma dificuldade acrescida, por parte da mulher, em se adaptar. Essa dificuldade pode ser sentida tanto a nível profissional como a nível social, sendo que este último parece dificultar ainda mais o processo de adaptação. Apesar dessa dificuldade, o desempenho parece não ser influenciado, só em casos extremos.

Posto isto, podemos concluir que a sub-representação das mulheres em missões de expatriação parece, de acordo com as entrevistas realizadas, ser mais da responsabilidade das próprias mulheres do que das empresas. De acordo com os testemunhos aqui apresentados, as mulheres entrevistadas preferem fazer viagens de curta duração, aproveitando essa experiência para ganhar novos conhecimentos e competências sem, contudo, se distanciarem da família – em particular dos filhos – por um longo período de tempo.

É preciso salientar as limitações deste estudo e, como consequência, as limitações das suas conclusões. Foram apenas realizadas 10 entrevistas e não houve qualquer entrevista realizada aos responsáveis pelos recursos humanos, todavia resultam algumas pistas importantes para as futuras problematizações. Nesse sentido, próximas investigações podem procurar dar voz aos responsáveis pelo recrutamento e seleção de expatriados, de maneira a poder confrontar os resultados. Importante, ainda, seria estudar o processo de expatriação de organizações que só têm homens expatriados e, nesse contexto, tentar perceber a origem dessa realidade.

## 6. Referências Bibliográficas

Aboim, S. (2006). *Conjugalidades em Mudança: Percursos e dinâmicas da vida a dois*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.

Adler, N. (1984). Women do not want international careers: And other myths about international management. *Organizational Dynamics*, 13(2), 66-79.

Adler, N. (1987). Pacific Basin Managers: a *Gaijin*, Not a Woman. *Human Resource Management*, 26 (2), 169-191.

Adler, N. (2002). Global managers: no longer men alone. *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (5), 743-760.

Al-Lamky, A. (2007). Feminizing leadership in Arab societies: the perspectives of Omani female leaders. *Women in Management Review*, 22 (1), 49 – 67.

Altman, Y. & Shortland, S. (2008). Women and international assignments: taking stock – 25 year review. *Human Resource Management*, 47(2), 199-216.

Anderson, B. (2005). Expatriate selection: good management or good luck?. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(4), 567-583.

Barañano, A. (2008). *Métodos e técnicas de investigação em gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.

Bardin, L. (1994). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: edições 70.

Baruch, Y. & Altman, Y. (2009). Expatriation and Repatriation in MNCs: a taxonomy. *Human Resource Management*, 41 (2), 239-259.

Benson, G. & Pattie, M. (2008). Is expatriation good for my career? The impact of expatriate assignments on perceived and actual career outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1636-1653.

Bonache, J. & Brewster, C. (2001). Knowledge Transfer and the Management of Expatriation. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 145-168.

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business research methods*. New York: Oxford.

Brewster, C., Sparrow, P., Vernon, G. & Houldsworth, E. (2011). *International Human Resource Management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Caligiuri, P. & Cascio, W. (1998). Can we send her there? Maximizing the success of Western women on global assignments. *Journal of World Business*, 33 (4), 394-416.

Caligiuri, P. & Lazarova, M. (2002). A model for the influence of social interaction and social support on female expatriates' cross-cultural adjustment. *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (5), 761-772.

Caligiuri, P. & Tung, R. (1999). Comparing the success of male and female expatriates from a US - based multinational company. *The International Journal of Human Resource Management*, 10 (5), 763-782.

Camara, P. B. (2008). *Gestão de pessoas em contexto internacional*. Lisboa: Edições D. Quixote.

Camara, P. B. (2011). *A expatriação em Portugal*. Lisboa: Editora RH.

Camps, V. (2001). *O século da Mulher*. Lisboa: Editorial presença.

Coleman, M. (2011). *Women at the top: challenges, choices and change*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (2012). *Igualdade de género em Portugal 2011*. Lisboa: CIG.

Dowling, P., Schuler, R. & Welch, D. (1994). *International Dimensions of Human Resource Management*. California: Wadsworth Publishing Company.

Ferreira, V. (1999). Os paradoxos da situação das mulheres em Portugal. *Revista crítica de ciências Sociais*, 52/53, 199-227.

Finuras, P. (2003). *Gestão Intercultural: pessoas e carreiras na era da globalização*. Lisboa: Edições Sílabo.

Fischlmayr, I. (2002). Female self-perception as barrier to international careers?. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(5), 773-783.

Forster, N. (1999). Another “Glass Ceiling”? the experiences of women professionals and managers on international assignments. *Women on International Assignments*, 6 (2), 79- 90.

Freire, A. (1999). *Internacionalização: desafios para Portugal (vol. II)*. Lisboa: Editorial Verbo.

Froese, F., Jommersbach, S. & Klautzsch, E. (2013). Cosmopolitan career choices: a cross-cultural study of job candidates' expatriation willingness. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (17), 3247-3261.

Ghiglione, R. & Matalon, B. (1993). *O inquérito: Teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.

González, J. & Oliveira, J. (2011). Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. *Cad. EBAPE*, 9 (4), 1122-1135.

Good, W. & Hatt, P. (1973). *Métodos em pesquisa social*. São Paulo: Editora Nacional.

Greenwood, E. (1965). Métodos de investigação empírica em Sociologia. *Revista Análise Social*, 3 (11), 313-345.

Guerra, I. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Estoril: Principia.

Guthrie, J., Ash, R. & Stevens, C. (2003), "Are women "better" than men?". *Journal of Managerial Psychology*, 18(3), 229 – 243.

Harris, H. & Brewster, C. (1999). The coffeemachine system: how international selection really works. *The International Journal of Human Resource Management*, 10 (3), 488-500.

Harrison, E. & Michailova, S. (2012). Working in the Middle East: Western female expatriates' experiences in the United Arab Emirates. *The International Journal of Human Resource Management*, 23:4, 625-644.

Harvey, M. & Wiese, D. (1998). The dual carrer couple: female expatriates and male trailing spouses. *International Business Review*, 40(4), 359-388.

Hutchings, K., Lirio, P. & Metcalfe, B. (2012). Gender, globalisation and development: a re-evaluation of the nature of womens´ s global work. *International Journal of Human Resource Management*, 23(9), 1763-1787.

Hofstede, G. (1991). *Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hoobler, J., Lemmon, G. & Wayne, S. (2011). Women’s underrepresentation in upper management: new insights on a persistent problema. *Organizational Dynamics*, 40, 151-156.

Insch, G., McIntyre, N. & Napier, N. (2008). The expatriate glass ceiling: the second layer of glass. *Journal of Business Ethics*, 19-28.

Lalanda, P. (1998). Sobre a metodologia qualitativa na pesquisa sociológica. *Análise Social*, XXXIII (148), 871-883.

Lansing, P. & Boonman, P. (2011). Selecting candidates for expatriation: is it unethical for companies to use gender as a factor? *Employee Relations Law Journal*, 37 (2), 2- 16.

Lazarova, M. & Thomas, D. (2012). Expatriate adjustment and performance revisited. In Stahl, G., Bjorkman, I. & Morris, S. (Eds.). *Handbook of research in international Human Resource Management* (pp. 271- 292). Cheltenham: Edward Elgar.

Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (1990). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Linehan, M. & Walsh, J. (2000). Work-Family conflict and the senior female international manager. *British Journal of Management*, 11, 49-58.

Napier & Taylor (2002) Experiences of women professionals abroad: comparisons across Japan, China and Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(5), 837-851.

Núncio, M. (2008). *Mulheres em Dupla Jornada: A conciliação entre o trabalho e a família*. Lisboa: Instituto Superior de ciências Sociais e Políticas.

Nunes, A. & Casaca, S. (2015). As mulheres perante o desafio de uma carreira internacional. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 77, 77-94.

Pais, J. (2002). Capítulos de uma Internacionalização (sofrida): samurais, cowboys, euskadis, mineirinhas e outras histórias. In Brito, P., Alves, J. & Silva, L (Coord.), *Experiências de Internacionalização: a globalização das empresas portuguesas* (pp.13-60). Famalicão: Centro Atlântico.

Powell, G. & Butterfield, D. (2013). Sex, gender, and aspirations to top management: Who's opting out? Who's opting in?. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 30-36.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Rego, A. & Cunha, M. P. (2009). *Manual de gestão transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.

Reskin, B. & Padavic, I. (1994). *Women and Men at work*. London: Pine forge press.

Rubin, H. & Rubin, I. (1995). *Qualitative interviewing: the art of hearing data*. London: Sage Publications.

Ruquoy, D. (1997). Situação da entrevista e estratégia do entrevistador. In Albarello, L.; Digneffe, F.; Hiernaux, J.; Maroy, C.; Ruquoy, D. & Saint-Georges, P (Org.), *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais* (pp. 84-116). Lisboa: Gradiva.

Santos, G. (2010). Gestão, trabalho e relações sociais de género. In Virgínia Ferreira (Org.), *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias*, Coleção Estudos (pp.99-132). Lisboa: CITE.

Santos, G. (2011). *Desenvolvimento de Carreira*. Lisboa: Editora RH.

Selmer, J. (1998). Expatriation: corporate policy, personal intentions and international adjustment. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(6), 996-1007

Sinangil, H. & Ones, P. (2003). Gender differences in expatriate job performance. *Applied Psychology: An International Review*, 52 (3), 461- 475.

Tharenou, P. (2008). Disruptive decisions to leave home: gender and family differences in expatriation choices. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105, 183-200.

Tharenou, P. (2009). Women's Self-Initiated Expatriation as a Career Option and Its Ethical Issues. *Journal of Business Ethics*, 95, 73-88.

Van der Velde, M., Bossink, C. & Jansen, P. (2005). Gender differences in the determinants of the willingness to accept an international assignments. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 81-103.

Vance, C., & Paik, Y. (2001). Where do American women face their biggest obstacle to expatriate career success? Back in their own backyard. *Cross Cultural Management*, 8(3/4), 98–116.

Vance, C.; Paik, Y. & White, J. (2006). Tracking bias against the selection of female expatriates: implications and opportunities for business education. *Thunderbird International Business Review*, 48(6), 823–842.

Wall, K. (2005). *Famílias em Portugal: Percursos, interações, redes sociais*. Lisboa: Imprensa de Ciências sociais.

Welch, D. & Welch, L. (1994). Linking operation mode diversity and IHRM, *The International Journal of Human Resource Management*, 5(4), 911-927.

Westwood, R. & Leung. S. (1994). The female expatriate manager experience: coping with gender and culture. *International Studies of Management and Organization*, 24, 64-85.

# **Anexos**

## **Anexo 1.** Guião de entrevista aplicado a mulheres expatriadas

1. Dados pessoais: Idade:  
Estado Civil:  
Número de filhos e respetivas idades:  
País de acolhimento:
2. Qual a sua função na empresa mãe? Há quanto tempo está na empresa?
3. Como ocorre o processo de recrutamento e seleção dos expatriados na sua empresa?
4. No seu caso, como foi escolhida para esta missão? Foi uma opção pessoal ou a convite/pedido da empresa?
5. Esta é a sua primeira experiência ou já esteve numa outra missão de expatriação?
6. Fazia parte dos seus planos de carreira? Porquê?
7. Foi uma decisão difícil? Porquê?
8. Que aspetos a fizeram hesitar? O que mais pesou na decisão de aceitar?

9. Que condições negociou com a sua empresa? (Vir de x em x tempo, levar a família...)
  
10. A sua família acompanhou-a fisicamente na mobilidade internacional?
  
11. Se sim, em que medida esse acompanhamento foi importante? Se não, gostaria que tivesse existido essa possibilidade?
  
12. Qual foi a reação das pessoas mais próximas quando decidiu ir?
  
13. Em que medida teve o apoio da família? Que tipo de reservas colocaram? De que forma a influenciaram?
  
14. Qual a duração da sua missão de expatiação? Com que regularidade vem ao seu país de origem?
  
15. Que funções exerce no país de acolhimento? Que contacto mantém com os autóctones?
  
16. Sentiu algum tipo discriminação por parte destes pelo facto de ser mulher? Acha que o número de barreiras, no exercício das suas funções no país de acolhimento, aumentou por ser mulher?
  
17. O que está a ser mais difícil? E mais compensador?

18. Voltaria a participar numa missão de expatiação? Porquê?
  
19. Segundo diversos estudos a percentagem de mulheres expatriadas ronda os 20%.  
Na sua opinião o que está na base desta sub-representação?
  
20. Que políticas e práticas as empresas deveriam ter para aumentar a expatiação feminina?

## **Anexo 2.** Guião de entrevista aplicado a mulheres em M.I.C.D.

1. Dados pessoais: Idade:  
Estado Civil:  
Número de filhos e respetivas idades:  
País de acolhimento:
  
2. Qual a sua função na empresa mãe? Há quanto tempo está na empresa?
  
3. A sua empresa tem funcionários expatriados em filiais no estrangeiro ou apenas envia os seus funcionários para curtas missões de mobilidade internacional (note-se que a expatriação tem, no mínimo, um ano de duração)? Em ambos os casos, como ocorre o processo de recrutamento e seleção desses funcionários?
  
4. No seu caso, como foi escolhida para esta missão? Foi uma opção pessoal ou a convite/pedido da empresa?
  
5. Esta é a sua primeira experiência ou já esteve numa outra missão de mobilidade internacional?
  
6. Qual a duração da sua missão de mobilidade internacional?

7. Este tipo de experiências profissionais fazia parte dos seus planos de carreira? Porquê?
8. Foi uma decisão difícil? Porquê?
9. Que aspetos a fizeram hesitar? O que mais pesou na decisão de aceitar?
10. Qual foi a reação das pessoas mais próximas quando decidiu ir?
11. Em que medida teve o apoio da família? Que tipo de reservas colocaram? De que forma a influenciaram?
12. Se lhe fosse proposto participar numa missão de expatiação, cuja duração fosse de 1 a 3 anos, aceitaria? Porquê? Com que condições? (Vir de x em x tempo, levar a família...)
13. Que funções exerce no país de acolhimento? Que contacto mantém com os autóctones?
14. Sentiu algum tipo discriminação por parte destes pelo facto de ser mulher? Acha que o número de barreiras, no exercício das suas funções no país de acolhimento, aumentou por ser mulher?
15. O que está a ser mais difícil? E mais compensador?
16. Voltaria a participar numa missão de mobilidade internacional? Porquê?

17. Segundo diversos estudos a percentagem de mulheres expatriadas ronda os 20%.  
Na sua opinião o que está na base desta sub-representação?

18. Que políticas e práticas as empresas deveriam ter para aumentar a expatriação feminina?

### **Anexo 3.** Convite eletrónico enviado às mulheres entrevistadas no decorrer do estudo

Boa tarde (...)<sup>3</sup>,

Sou aluna da Universidade do Minho e estou a realizar a minha dissertação no âmbito do mestrado em gestão de recursos humanos. O tema da investigação centra-se na problematização da sub-representação de mulheres em missões de mobilidade internacional ao serviço das organizações e, nesse sentido, pretendo entrevistar mulheres que já passaram (ou estão a passar) por esse tipo de experiências. Através de (...) <sup>4</sup> tive conhecimento de que se enquadra no perfil procurado, por isso seria muito importante o seu contributo. O tempo de duração previsto para a realização da entrevista estará entre os 30 e os 45m e o anonimato ficará salvaguardado.

Agradeço desde já a atenção,

Paula Sousa

---

<sup>3</sup> Estes tópicos são anónimos e diferiam de caso para caso

<sup>4</sup>