

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração – Inovação e Conhecimento

Lorena Lima Rabelo

**TRAJETÓRIA DE MULHERES EXPATRIADAS: preconceitos, discriminação e
barreiras**

Belo Horizonte
2023

Lorena Lima Rabelo

TRAJETÓRIA DE MULHERES EXPATRIADAS: desafios, preconceitos e barreiras

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração: Inovação e Tecnologia da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Orientador: Prof. Dr. José Márcio de Castro

Área de concentração: Inovação e Conhecimento

Belo Horizonte

2023

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

R114t	Rabelo, Lorena Lima Trajetória de mulheres expatriadas: preconceitos, discriminação e barreira / Lorena Lima Rabelo. Belo Horizonte, 2023. 94 f. : il. Orientador: José Márcio de Castro Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração 1. Executivas - Entrevistas. 2. Administração de empresas - Mulheres. 3. Empresas multinacionais. 4. Expatriação. 5. Trabalho feminino - Discriminação. 6. Relações de gênero. 7. Método de estudo de casos. I. Castro, José Márcio de. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título. SIB PUC MINAS CDU: 396.5
-------	--

Lorena Lima Rabelo

TRAJETÓRIA DE MULHERES EXPATRIADAS: desafios, preconceitos e barreiras

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração: Inovação e Tecnologia da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Orientador: Prof. Dr. José Márcio de Castro

Área de concentração: Inovação e Conhecimento

Prof. Dr. José Márcio de Castro – PUC Minas (Orientador)

Prof. Dr. Antônio Moreira de Carvalho Neto – PUC Minas (Banca Examinadora)

Prof. Dra. Fernanda Versiani de Rezende – PUC Minas (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 16, de junho de 2023

RESUMO

As mulheres tem tido muito progresso no tradicional mundo corporativo dominado por homens, mas, ainda assim, continuam sub-representadas. Na expatriação também não é diferente, quando comparada aos homens, historicamente, as mulheres, tem apresentado mais sucesso nas tarefas internacionais e, mesmo que a participação delas tenha tido alguma ascensão, elas ainda estão, consideravelmente, em menor número que os homens. Buscando compreender e discutir a questão sob essa baixa representatividade no mercado de trabalho internacional, esta pesquisa teve como propósito a compreensão das dificuldades, barreiras, e problemas na trajetória delas em contexto de atribuições internacionais (expatriação), explorando lacunas sobre as questões como preconceitos, discriminação e existência de estereótipos. Estudar o que motiva as mulheres e suas principais dificuldades auxilia na diminuição das barreiras impostas a elas, principalmente, pelas organizações. Para o alcance do objetivo proposto, tratou-se da temática a respeito da expatriação, abordando assuntos como, seleção, suporte e ajustamento, analisando-se especificamente a questão da mulher nessas posições, procurando levantar as principais diferenças entre homens e mulheres em cada um dos tópicos, compondo assim o referencial teórico da pesquisa. Fazer esse levantamento possibilitou realizar uma análise posterior e a discussão com os resultados. O estudo tratou-se de uma pesquisa qualitativa, com o método de estudo de caso único e transversal, realizou-se entrevistas semiestruturadas, individuais, com mulheres que passaram ou estão passando pelo processo de expatriação selecionadas intencionalmente. Para a composição do grupo de estudo, selecionou-se mulheres na faixa etária de 30 a 50 anos, no mínimo em nível de gerência, atuando em qualquer área da administração, tendo, no mínimo, um diploma de MBA, poderiam ter filhos ou não, ser solteiras, divorciadas, sozinhas ou acompanhadas, as características utilizadas para a escolha do grupo foram intercorridas com base em partes da literatura, e, a exploração dos dados foi feita através da análise de conteúdo. A pesquisa enaltece a relevância da discussão sobre o 'lugar da mulher' e as incapacidades impostas a elas; auxilia o rompimento das barreiras existentes e contribui para a ampliação de debates em relação ao tema, tanto para indivíduos quanto para organizações; além de, influenciar a quebra desses paradigmas e evidenciar o fato de que as mulheres são tão capazes quanto os homens e, que, ter família, filhos e ser dona de casa, não são fatores que atrapalham o desenvolvimento de suas tarefas, objetivos e carreira.

Palavras-chave: Expatriação. Executivas. Mulheres Expatriadas. Carreira. Barreiras e Dificuldades.

ABSTRACT

Women have made a lot of progress in the traditional male-dominated corporate world, yet they remain underrepresented. In expatriation, it is also no different, when it has occurred to men, historically, women have been more successful in international assignments and, even if their participation has increased somewhat, they are still considerably outnumbered by men. Seeking to understand and discuss the issue under this low representation of women in the international labor market, this research aimed to understand the difficulties, barriers, and problems in their trajectory in the context of international attributions (expatriation), exploring gaps on issues such as prejudices and description and existence of stereotypes. Studying what motivates women and their main difficulties helps to reduce the barriers imposed on them, mainly by organizations. In order to reach the proposed objective, the theme regarding expatriation was addressed, addressing issues such as selection, support and adjustment, specifically analyzing the issue of women in these positions, seeking to raise the main differences between men and women in each one of the topics, composing the theoretical framework of the research. This survey made it possible to carry out a subsequent analysis and discussion with the results. The study was qualitative research, with the method of single case study and cross-sectional, semi-structured, individual interviews with a group of women who went through or are going through the process of expatriation and were intentionally selected. For the composition of the study group, women were selected in the age range of 30 to 50 years, at least at management level, working in any area of administration, having at least an MBA degree, they could have children or not, be single, divorced, alone or accompanied, the characteristics used for the choice of the group were interspersed based on parts of the literature, and, the exploration of the data was done through content analysis. The research highlights the relevance of the discussion about the 'place of women' and the disabilities imposed on them. It helps to break down existing barriers and contributes to the expansion of debates on the subject, both for individuals and for organizations; in addition to influencing the breaking of these paradigms and highlighting the fact that women are as capable as men and that having a family, children, and being a housewife are not factors that hinder the development of their tasks, goals, and career.

Kee-Words: Expatriation. Executives. Expatriate women. Career. Barriers and Difficulties

Sumário

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Problema e justificativa da pesquisa.....	8
1.2 Objetivos da pesquisa.....	13
<i>1.2.1 Objetivo geral.....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.2 Objetivos específicos.....</i>	<i>13</i>
 2 REFERENCIAL TEÓRICO	 14
2.1 O processo de expatriação em multinacionais	14
<i>2.1.1 Internacionalização de negócios e motivos para a expatriação</i>	<i>14</i>
<i>2.1.2 Motivação das empresas para investir em expatriados</i>	<i>18</i>
2.2 O processo de expatriação	21
<i>2.2.1 A seleção de expatriados.....</i>	<i>21</i>
<i>2.2.2 Suporte organizacional.....</i>	<i>23</i>
<i>2.2.3 O ajustamento cultural do expatriado</i>	<i>25</i>
2.3 Mulheres e expatriação	29
<i>2.3.1 A história das mulheres executivas e expatriadas.....</i>	<i>29</i>
<i>2.3.2 Seleção de mulheres expatriadas</i>	<i>34</i>
<i>2.3.3 Por que as mulheres decidem por uma carreira internacional</i>	<i>35</i>
<i>2.3.4 Diferença entre homens e mulheres na expatriação de executivos.....</i>	<i>37</i>
 3 METODOLOGIA.....	 41
3.1 Estratégia e método de pesquisa	41
3.2 Unidades empíricas da pesquisa.....	42
3.3 Estratégia de coleta de dados.....	42
3.4 Estratégia de análise de dados.....	44
 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	 48
4.1 Caracterização do grupo pesquisado.....	48
4.2 Descrição e análise dos dados	50
<i>4.2.1 O processo de seleção</i>	<i>50</i>
<i>4.2.3 O processo de ajustamento e adaptação</i>	<i>57</i>

<i>4.2.4 Principais diferenças entre homens e mulheres no processo de expatriação: dificuldades, preconceitos e discriminação</i>	<i>62</i>
<i>4.2.5 Atividades desenvolvidas pelas expatriadas após o processo de expatriação.....</i>	<i>72</i>
<i>4.2.6 Maiores dificuldades.....</i>	<i>74</i>
5 CONCLUSÕES.....	76
5.1 Resultados principais	76
5.2 Resultados secundários	83
5.3 Contribuições teóricas e empíricas do trabalho	83
5.4 Limitações e sugestões de pesquisas futuras	85
REFERÊNCIAS	86

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problema e justificativa da pesquisa

A expatriação tem sido considerada por diversos autores um elemento chave para empresas que querem expandir mercados, buscar novos meios de inovação, manter competitividade e procurar estratégias para acessar mercados e parcerias internacionais (Tanure et. al., 2007; Gallon et. al, 2013; Cheong, 2018).

Com as crises financeiras no mercado global dos últimos anos, incluindo a crise causada pela Covid-19 que afetou as empresas de diversas maneiras, fazendo com que elas desenvolvessem respostas rápidas em termos de estratégia e adaptação (*Pricewaterhouse Coopers - PWC*, 2021), a expectativa ainda é por cenários econômicos marcados por expansão. Em um de seus relatórios de projeção, a PWC estima que a economia global deverá dobrar de tamanho até 2032 e a internacionalização das empresas vai requerer cada vez mais adaptação às novas maneiras de fazer suas transações (PWC, 2021).

Diante da necessidade de adaptação a essas novas maneiras de fazer suas transações e também da expansão internacional, as empresas terão que buscar mecanismos facilitadores para esse processo. Um dos meios mais comuns, quando se fala em internacionalização, é o envio de um funcionário para fora do país, cujo principal objetivo é adquirir e transferir conhecimento e, diante disso, levar inovações para a organização (Varma, 2016).

Esse cenário parece indicar uma tendência de aumento no número de fusões e aquisições, o que, conseqüentemente, resultará na necessidade de essas empresas buscarem melhores maneiras de adaptação e inovação. Frente a esse aumento, e tendo o expatriado como um facilitador do processo, acredita-se que o número de profissionais a serem enviados para o exterior deve crescer (Varma, 2016).

Além do suporte que o expatriado oferece para a empresa em termos de expansão do mercado internacional, ele auxilia no desenvolvimento de gestão, providencia habilidades técnicas e contribui na troca de experiências vividas e potenciais inovações para a empresa, sendo parte responsável pela transferência de conhecimento de matriz para subsidiária e vice-versa (Edstrom & Galbraith, 1997).

Considerando-se a expatriação um fenômeno relevante na análise organizacional, é justificável a busca por maiores entendimentos a respeito do expatriado e da expatriação em si, especificamente, um olhar sobre a mulher expatriada. Assim, o foco deste estudo é pautado na

compreensão do papel das mulheres no processo de expatriação, visto que parece existir uma negligência na literatura a esse respeito (Shortland, 2016).

Dentre os mais diversos estudos a respeito da expatriação feminina, as explicações acerca da baixa representação das mulheres pautam-se, de forma geral, sobre as percepções negativas das empresas em relação à disponibilidade, adequação e capacidade e à presença de obstáculos sociais e organizacionais. Além disso, não é possível desconsiderar as barreiras autoinduzidas para a seleção e desenvolvimento de mulheres, como o menor comprometimento com a carreira, autoestima e potenciais de carreira, reforçado por redes sociais e organizacionais deficientes ou pobres, e a falta de vontade quando os obstáculos parecem intransponíveis pela questão de gênero (Altman & Shortland 2008; Shortland 2016).

Estudos sobre a expatriação feminina têm apontado uma relação entre as experiências e a satisfação de trabalho semelhante às barreiras enfrentadas no avanço de carreira interna no país, dentre as quais o preconceito, estereótipos negativos, maior responsabilidade pelos deveres domésticos e familiares e um ambiente de trabalho menos favorável e receptivo, condições nas quais nem sempre elas se encaixam (Burke 2001; Bullough 2017; Linehan, 2006).

Os estudos existentes a respeito do tema concentraram-se, desde a década de 1980, nos motivos pelos quais as mulheres não se expatriam ou se expatriam menos e nas barreiras enfrentadas ao assumirem a carreira internacional. Contudo, não se observa uma discussão mais intensa sobre as razões pelas quais as mulheres optam pela carreira internacional e quais barreiras ou dificuldades mais as afetam (Shortland, 2016).

Pesquisas apresentadas por Shortland (2016) e Tharenou (2009), revelam que, quando comparadas aos homens, as mulheres demonstram menos satisfação com a expatriação, pois na concepção dos autores, elas parecem ser menos aptas a obter um crescimento de carreira e experimentam maiores dificuldades no processo de reentrada. Além disso, normalmente, o prazo das atribuições internacionais é diferente, o que acaba impactando diretamente em suas preocupações e prioridades.

Muito se discute sobre a sub-representação das mulheres em empresas ou cargos majoritariamente masculinos como na política, em posições de gerência em instituições públicas e privadas, entre outros (Adler 1984; Sant'Anna et al., 2022), mas quando se trata do contexto executivas e principalmente expatriação, o tema aparenta ter menos notoriedade.

Em um estudo feito por Adler (1984), constatou-se que o número de expatriadas é inferior ao dos homens, pois as oportunidades delas no gerenciamento internacional são ainda menores que na carreira doméstica tradicional. Soma-se a isso o fato de serem minoria na

população de expatriados e, por esse motivo, passam pelas fases de expatriação e repatriação de forma ainda mais dramática que os homens, em razão da sua rede limitada de colegas que dão suporte, levando-as a enfrentar mais isolamento e exclusão.

É preciso se considerar que as mulheres têm feito certo progresso no tradicional mundo corporativo masculino, mas, embora haja uma evolução, este é um “mundo” que continua a seguir padrões masculinos e que está longe de um equilíbrio em relação ao trabalho de homens executivos (Santos et al., 2014). Quando se trata de cargos de liderança, 74% são ocupados por homens e apenas 26% por mulheres (Sant’Anna et al., 2022).

O trabalho da mulher não depende apenas de qualificação e demanda do mercado, é preciso articular diversas atividades familiares com atividades profissionais e maternidade, sendo esta a que mais interfere nessa articulação (Bruschini 2000; Mota-Santos et al., 2019). Por exemplo, mulheres casadas e com filhos são menos recrutadas e, quando existe uma oportunidade, a decisão é composta por dilemas e dificuldades. Um dos fatores que mais contribuem para a baixa participação de mulheres em cargos no exterior é a situação familiar (Nunes & Casaca, 2015).

A existência desses estereótipos pode ser determinante para a baixa representação das mulheres no mercado de trabalho internacional. A escassez de mulheres expatriadas e a persistência da discriminação de gênero destacam-se como obstáculos enfrentados pelas expatriadas (Fraga et al., 2021).

Embora não haja indícios da existência de alguma falta de interesse das mulheres em trabalhar no exterior, a sub-representação se mantém persistente e tensiona os limites da vontade individual (Fraga et al., 2021). Afinal, o estereótipo do expatriado “tradicional” é homem e trabalhador independente, e uma das razões pelas quais ainda existe esta sub-representação são as barreiras impostas por diversas estruturas sociais, como marcadores de gênero e nacionalidade, ao invés de inserção (Fraga et al., 2021; Harvey, 1997; Shortland, 2016).

Um dos argumentos para essas diferenças de oportunidades entre gêneros é explicada, em parte, pelo pequeno número de promoções das mulheres no início da carreira. Assim, considerando-se esse funil, quando surgem as oportunidades para cargos de liderança executiva, o número de candidatas é pequeno em comparação ao dos homens o que, consequentemente, fará com que a quantidade de homens em posições executivas seja maior. Esta situação se agrava quando se trata de expatriados, pois o número de mulheres fica bem abaixo do número de homens: apenas 25% do total são representados por elas, mesmo apresentando sucesso em suas atribuições internacionais (David et al., 2019).

Apesar do baixo quantitativo de mulheres na expatriação, ainda é notório o avanço na questão. Por exemplo, nos anos 1980, apenas 3% dos expatriados eram mulheres (Adler 1984); já em meados dos anos 2000, esse número saltou para 15% (Gmac, 2007); e, posteriormente, para 23%, em meados de 2013 (Varma, 2016). Nas estimativas apresentadas pela Organização Internacional do Trabalho (2021), em 2019, as mulheres constituíam 41.5% do total de trabalhadores expatriados.

Como consequência dos fatores gênero e nacionalidade principalmente, a participação econômica potencial e real das mulheres na expatriação, continua sendo negligenciada (Shortland, 2016). A presente pesquisa pretende explorar essa lacuna, a respeito da negligência em relação às dificuldades das mulheres na expatriação e as reais/principais barreiras enfrentadas por elas no processo.

O tema é visivelmente recorrente, dado que, nos anos 1990, já se abordava o assunto e já se falava sobre a sub-representação feminina no âmbito do mercado internacional. Após mais de vinte anos de estudos, o debate ainda se mantém vívido, persistindo o baixo número de mulheres na expatriação, em comparação aos homens, assim como, as barreiras impostas a elas durante o processo (Harvey 1997; Fraga et al., 2021).

Desse modo, compreender os motivos da sub-representação das mulheres é um ponto importante tanto para as expatriadas quanto para as organizações. Observa-se que as mulheres têm tido historicamente mais sucesso na carreira internacional, e, mesmo assim, ainda continuam sendo minoria nos mercados nacional e internacional.

Estudar o que motiva essas mulheres para a expatriação e quais são as principais dificuldades auxilia na diminuição das barreiras impostas a elas, principalmente, pelas organizações. Com base nas análises obtidas neste estudo, será possível analisar as barreiras por elas enfrentadas, ampliando o debate sobre o tema.

Carreiras internacionais, possibilidades e limitações - do ponto de vista das mulheres - são insuficientemente exploradas nos estudos brasileiros, sendo a temática pouco estudada e pouco discutida no Brasil (Fraga et al., 2019; Athayde et al., 2019). Embora o número de expatriadas tenha crescido, ainda é uma presença reduzida, o que parece ser reflexo da diferenciação sexual e dos papéis de gênero atribuídos e socialmente construídos que se confirmam no mercado de trabalho e nas oportunidades desiguais para homens e mulheres nas carreiras internacionais (Fraga et al., 2019).

Sabendo da existência de um estereótipo do expatriado tradicional e dos mitos concernentes à mulher sobre não querer expatriar por causa de família e filhos, a explanação

do estudo poderá clarificar a ideia sobre essa exposição de estereótipo e essa visão negativa que as empresas apresentam em relação às mulheres no processo de expatriação.

A pesquisa procura investigar a trajetória de mulheres expatriadas, compreendendo quais os principais desafios, preconceitos, problemas e barreiras enfrentadas por elas no processo de expatriação. O estudo em questão procura responder à seguinte pergunta: “Quais as principais dificuldades, barreiras, preconceitos e problemas encontrados pelas mulheres que optam por uma carreira internacional?”.

A presente pesquisa pode contribuir para iluminar o avanço da carreira executiva das mulheres, de forma igualitária, principalmente na carreira internacional, e fomentar o avanço das oportunidades existentes, de melhores condições de trabalho, seja em relação ao suporte oferecido pela empresa em que atuam, ou por questões salariais e aditamento de reflexões críticas a respeito da desigualdade de gênero nas organizações. O intuito é clarificar, para as mulheres, as principais barreiras no processo de expatriação como um todo, melhorando o entendimento do tema, a fim de proporcionar abertura de debate dentro das organizações.

Para um propósito gerencial, o estudo pode contribuir para uma reflexão crítica por parte das organizações em relação à desigualdade de gênero. Com base nessa discussão, disponibilizar, de forma indireta, subsídios que as empresas possam pensar e utilizar para desenvolver práticas que inibam questões como assédio, preconceito e discriminação. Além disso, possibilitar às organizações repensar a maneira como tratam as expatriadas, buscando equidade de gênero, e também proporcionar uma visão sobre possíveis mudanças e/ou aplicações de práticas e políticas organizacionais de apoio às mulheres.

Além de tudo, a pesquisa debate a existência ou não de preconceitos e discriminação contra mulheres no mercado de trabalho corporativo e, principalmente, na expatriação, denunciando um possível olhar sexista, xenofóbico e misógino voltado para profissionais mulheres, a fim de ampliar o debate do tema, enaltecendo sua importância e a necessidade de as empresas levarem essa pauta para discussão, com o propósito de melhorar sua imagem perante clientes, investidores e *stakeholders*.

1.2 Objetivos da pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é compreender as principais dificuldades, barreiras, preconceitos e problemas na trajetória das mulheres em contexto de atribuição internacional (expatriação).

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever a trajetória de mulheres expatriadas;
- Descrever e analisar as dificuldades, barreiras, preconceitos e problemas encontrados pelas mulheres durante o processo de expatriação;
- Analisar as diferenças entre os perfis das mulheres expatriadas (início, meio e fim de carreira), buscando identificar um padrão de trajetória.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O processo de expatriação em multinacionais

2.1.1 Internacionalização de negócios e motivos para a expatriação

Um relatório da *Pricewaterhouse Coopers* (PWC) aponta que a economia global deverá dobrar de tamanho até 2032 e quase dobrar novamente em 2050. Na economia global, a Índia é considerada o terceiro gigante econômico, à frente de Japão, Alemanha, Rússia, Indonésia, além do Brasil, o qual pretende subir para o quarto lugar, à frente do Japão (PWC, 2021).

Essa projeção de crescimento é parte de um fenômeno que já está moldando os mercados globais. As chamadas economias emergentes estão se tornando maiores e mais ricas, o que faz com que haja um aumento na demanda de serviços. Essas tendências de crescimento a longo prazo significam muitas oportunidades e desafios. China, Índia, Brasil e outras economias emergentes tornar-se-ão grandes mercados consumidores, e não apenas centros de produção de baixo custo. A projeção de aumento para as economias avançadas é de apenas 2%, e, neste cenário, as empresas precisarão voltar seu olhar para outros mercados (PWC, 2021).

Em um cenário econômico de expansão, como apontado no relatório da PWC (2021), em que as empresas precisam olhar cada vez mais para mercados externos para se sobressair, parece ser necessário buscar alternativas para manter a competitividade. Será essencial que as empresas tenham a capacidade de compreender e se adaptar às regras e costumes locais, assim como estabelecer estratégias de entrada nesses mercados e de escolha de parceiros adequados, bem como cultivar boas relações com governos locais e órgãos reguladores (PWC, 2021).

De acordo com Shortland (2016), as atividades de negócios têm se tornando cada vez mais globais. Por isso, as empresas têm focado em buscar conhecimento fora da sua própria organização a fim de expandir o negócio, buscando outros meios de inovação para se manterem competitivas. Uma das maneiras elencadas pelo autor para o alcance de tal objetivo é o foco em atribuições internacionais, ou seja, o envio de funcionários para outro país com determinado objetivo, a fim de alcançar as metas organizacionais (Shortland, 2016).

Partindo desse pressuposto de expansão econômica, é notório que muitas empresas têm ampliado seu campo de atuação como uma alternativa para se manterem em destaque. Corroborando tal fato, Gallon et al. (2014), apontam que as empresas têm optado por estratégias que buscam expandir seus negócios por meio do acesso a outros mercados e

ampliação de parcerias no mercado internacional. Esse movimento de internacionalização de empresas varia de país para país.

No Brasil, a internacionalização econômica teve início nas décadas de 1980 e 1990, implicando mudanças nos ambientes institucional e estrutural, as quais foram intensificadas pela abertura econômica. Nesse cenário, as empresas se viram compelidas a apresentar respostas estratégicas para acompanhar tais mudanças e manter sua capacidade competitiva. Uma das saídas estratégicas foi a aposta em Fusões e Aquisições (FAs), que se tornou o foco de atenção das empresas (Marion Filho & Vieira, 2010). Na visão de Calil et al. (2020), as fusões e aquisições não só aumentam a vantagem competitiva, mas também estimulam novas habilidades para expansão internacional dos negócios, sendo consideradas importantes para o crescimento organizacional.

Com o mercado internacional em expansão, os números de aquisições e fusões no Brasil têm crescido a cada ano. De acordo com os dados da PWC, no ano de 2020, foram realizadas 1038 transações, um volume 48% superior à média do período dos últimos cinco anos e um aumento de 14% em comparação com o último ano, que registrou um total de 912 transações, um recorde histórico até então (PWC, 2021).

Em complemento, estudos apresentados pela KPMG (2020), revelam que o ano de 2020 foi o segundo melhor no *ranking* de fusões e aquisições nos últimos vinte anos, com um total de 1117 FAs. Acompanhando essa tendência de crescimento, a KPMG (2021), fez um levantamento no qual concluiu que o Brasil registrou 375 operações de FAs no primeiro trimestre de 2021. Esse resultado faz desse período o maior em número de operações em comparação com o ano anterior, passando a ser recordista do número de fusões e aquisições dos últimos 20 anos.

As organizações decidem pela internacionalização para explorar vantagens competitivas advindas da propriedade tecnológica, economia de escala, dotações específicas (pessoas, capitais e organização), acesso a diferentes mercados, fatores e produtos, entre outras. Além disso, esse processo permite às empresas a exploração de vantagens de localização que estão relacionadas a preços de mão de obra e matéria-prima mais baratos, além de menor custo de transporte e comunicação - se comparado à exportação. Por fim, a internacionalização diminui os custos de câmbio e da propriedade da informação e reduz incertezas (Dunning, 1980; Floriani et. al., 2009).

A internacionalização de negócios requer das empresas adaptação às novas maneiras de realizar suas transações. Para facilitar essa adaptação, elas deslocam seus executivos de uma unidade para outra fora do país de origem durante um determinado período de tempo, com o

objetivo de adquirir, transferir conhecimento e proporcionar inovação para a organização (Silva & Fleury 2012).

O processo de deslocar executivos para fora do país é chamado expatriação, que é uma parte importante do fenômeno da globalização. O sucesso na estrutura de negócios globais é altamente dependente da qualidade de gerenciamento internacional. Acompanhando o crescente movimento de FAs, a necessidade de enviar um funcionário em atribuições internacionais tem crescido, e isso tem impactado na maneira como os países fazem negócios. Dada essa tendência mundial, acredita-se que o número de expatriados vai continuar aumentando (Varma, 2016). Este é um ponto reforçado por Brewster et al. (2014), o qual destaca a significância de um expatriado dentro de uma organização, e, por essa razão, a tendência de crescimento de expatriados é cada vez maior.

Partindo do pressuposto da relevância das operações internacionais e do papel significativo dos expatriados para as multinacionais, é necessário entender um pouco mais o que são esses expatriados, suas principais funções e parte de sua história. De modo geral, pode-se definir o expatriado como uma pessoa que é enviada para fora de seu país de origem para um outro país, por um determinado período de tempo (Varma, 2016). Para Adler (1984), expatriados são pessoas, geralmente gestores, selecionadas por sua expertise técnica e pelo sucesso do seu desempenho frente às suas atribuições dentro da organização, enviadas para outro país com o intuito de executar tarefas demandadas pela empresa¹.

Em uma tentativa conceitual mais ampla e atual, expatriados não são apenas gestores e técnicos especializados enviados para outro país - são pessoas que trabalham legalmente e residem temporariamente em um país no qual não são cidadãos, com o objetivo de cumprir uma meta organizacional e/ou profissional (McNulty, 2017).

A expatriação pode ser vista como uma espécie de imigração, uma vez que os motivos que levam uma pessoa a sair de seu país de origem não se resumem apenas a causas “objetivas”, como as péssimas condições de vida, guerra, catástrofes ambientais, trabalho, entre outras (Nascimento, 2017). O processo de migração pode ser definido como um processo de atravessamento de uma fronteira internacional ou Estado, independentemente da extensão, composição ou causas (Organizações das Nações Unidas – ONU 2009; Marquez, 2021).

¹ Vale ressaltar que este não é o único meio de expatriação existente, e, de acordo com Muir (2014), o movimento de ir para o exterior pode também vir de escolha própria, e não apenas enviado pela organização. Apesar de haver vários tipos de expatriados, o que torna importante para o presente estudo é entender o conceito tratado sobre expatriados organizacionais, ou seja, aqueles enviados pela empresa.

Ott e Michailova (2016), apontam que, historicamente, os expatriados, de fato, eram, comumente, gerentes ou gestores de uma multinacional que foram realocados para um país estrangeiro com o propósito de gerenciar e controlar a subsidiária. Porém, recentemente, o termo expatriado tem se expandido para incluir outros funcionários em atribuições internacionais.

O termo expatriado aparece pela primeira vez no século XVII, na Inglaterra, cuja utilização se referia aos “pioneiros” que optaram por deixar seu país para viver em outro, sem qualquer possibilidade de volta. O termo nasceu juntamente com a imigração, sendo a expatriação um vocábulo utilizado no campo da Administração para denominar indivíduos que atravessam fronteiras para operacionalizar diversos negócios (McNulty, 2017; Scherer et. al., 2020). Uma vez que os estudos de negócios passaram a reconhecer o tema da internacionalização, o número de pessoas que se deslocam ao redor do mundo para trabalhar em outro país foi aumentando, principalmente, nas últimas décadas (McNulty, 2017).

No Brasil, até o século XIX, a migração era interpretada como uma estratégia de colonização baseada na ocupação e proteção do território nacional. No início do século XX, isso mudou devido aos fatores que caracterizam o processo migratório: (i) a necessidade econômica; (ii) a eugenia; e (iii) a necessidade de proteção nacional. Dessa forma, considera-se o trabalho um elemento comum central às diferentes formas de migração (Nascimento, 2017; Scherer et. al., 2020).

O interesse pelo escopo relativo da mobilidade internacional condiz com o avanço gradativo da globalização, da abertura de mercados, da ascensão econômica de países emergentes, do processo de internacionalização das empresas e da intensificação do fluxo de trabalhadores pelo mundo. Entre os temas abordados dentro dessa mobilidade internacional, os destaques concentram-se em estudos que privilegiam gestores que migram para além das fronteiras de seu país de origem para cumprir missões internacionais, chamados expatriados (Scherer et al. 2020).

Uma breve história sobre os estudos de expatriação e expatriados é tratada por McNulty (2017), explanando sobre o desenvolvimento das primeiras pesquisas a respeito do tema. Na década de 1950, o foco nos estudos era sobre a expansão de empresas americanas no exterior, e esta tendência continuou na década de 1960, com os primeiros estudos que analisaram a experiência intercultural de expatriados. A partir dos anos 1970, com o lançamento do *Journal of International Business Studies*, o interesse acerca de estudos sobre expatriados foi alimentado entre os estudiosos das multinacionais. Nos anos 1980 e 1990, seguiram-se os

estudos, mas com um interesse duplo: primeiro, nas políticas que as organizações usavam para gerenciar seus expatriados e, segundo um interesse nos próprios funcionários expatriados.

O processo de expatriação representa uma atribuição dada a alguém para uma subsidiária, sendo caracterizado por seleção, treinamento e preparação, transferência e ajustamento, monitoração e performance gerencial e repatriação, como é tratado na literatura (Mitrev & Culpepper, 2012). Contudo, o processo de expatriação, no ponto de vista de Gallon et al. (2014), requer planejamento, treinamento e acompanhamento da adaptação das pessoas que são enviadas para outro país, assim como dos seus companheiros ou cônjuges, quando for o caso, para que as tarefas designadas aos profissionais sejam executadas de maneira eficaz.

2.1.2 Motivação das empresas para investir em expatriados

De acordo com McNulty (2017), os motivos pelos quais as empresas utilizam expatriados começaram a ser estudados no ano de 1977, com a publicação de um artigo sobre transferência de gestores como estratégia de coordenação e controle em multinacionais, escrito por Edstrom e Galbraith (1977). Nele, são ressaltados os motivos pelos quais a expatriação ocorre: (i) providenciar habilidades técnicas; (ii) auxiliar no desenvolvimento de gestão; (iii) auxiliar o desenvolvimento organizacional; e (iv) compartilhar o conhecimento. Complementando, Bresman et al. (1999); Silva e Fleury (2012), afirmam que uma das vantagens competitivas das organizações é a habilidade de criar e transferir conhecimento entre a matriz e subsidiárias de diferentes países.

Em relação às habilidades técnicas, destacam-se a capacidade de aprendizagem dos funcionários, de avaliar os interesses locais, de estender o *networking*, socializar e construir uma cultura organizacional comum e possibilitar o crescimento profissional e individual. Nas habilidades de desenvolvimento de gestão e organizacional, os principais motivos para a expatriação são a ampliação da visão estratégica, maior competência para tomadas de decisão, aquisição de fontes de conhecimento e aumento da experiência entre subsidiária e matriz (Gallon et al., 2013; Kjerfe & McLean, 2012; Kobrin, 1988; Shortland, 2016).

Entre as diversas razões pelas quais uma empresa decide enviar um funcionário para o exterior, a que mais se destaca e é considerada a mais importante é a capacidade do expatriado de adquirir e transferir o conhecimento entre subsidiária e matriz (Delios & Bjorkman, 2000; Gallon et al., 2013; Shortland, 2016). Nas multinacionais brasileiras, também é predominante a utilização de mecanismos pessoais para a transferência de conhecimento, ou seja, a

expatriação, principalmente, quando se trata de unidades oriundas de processo de aquisição (Silva & Fleury, 2012).

Nessa ótica, expatriados atuam como fonte e resultado de conhecimento no processo de transferência, ou seja, eles adquirem o conhecimento, levam-no para as organizações e o aplicam a fim de gerar algum ganho. Os autores ainda acrescentam que este é um importante mecanismo que possibilita às empresas disseminarem o aprendizado para os demais indivíduos com o propósito de alcançar as metas organizacionais, uma vez que o conhecimento individual de cada funcionário contribui de maneira única para o desenvolvimento dos objetivos de negócios (Lazarova & Tarique, 2005; Grant, 1996).

O conhecimento é tido como o motor das organizações e é um dos seus recursos críticos e estratégicos (Bresman et al., 2010; Castro et al., 2018). Já a transferência de conhecimento pode ser definida como um processo de troca ou intercâmbio de conhecimentos entre atores organizacionais de um grupo, departamento ou divisão, os quais são afetados pelas experiências uns dos outros. É uma troca entre empresas que, para ser efetiva, precisa seguir alguns determinantes, como as capacidades das firmas, a disponibilidade de transferir e receber, a força dos laços e as características do conhecimento que está sendo mobilizado (Argote & Ingram 2000; Szulanski, 1996; Castro et al., 2018).

Os resultados do processo de transferência se manifestam por meio de mudanças no conhecimento e na performance das unidades receptoras, contribuindo para gerar vantagem competitiva para a organização, gerar novas ideias e criar oportunidades de negócios (Argote & Ingram 2000; Lin 2006; Park 2021; Sant'Anna et al., 2022).

Na literatura da transferência de conhecimento, o conhecimento, em si, refere-se a dados, informações, ideias, regras, procedimentos, práticas, intuição e modelos desenvolvidos ao longo do tempo que influenciam a tomada de decisão, o comportamento e a comunicação. O processo de transferência não é uma simples troca de informação e está embutido em três elementos básicos das organizações: (i) membros, ou seja, os componentes humanos; (ii) ferramentas, os componentes tecnológicos; e (iii) tarefas, ou seja, a intenção da organização, seus objetivos e propostas (Argote & Ingram, 2000; Shao, & Ariss, 2020).

A transferência de conhecimento tem uma influência positiva no comportamento inovador, sendo um potencial para novas ideias, o que auxilia na vantagem competitiva (Abukhait et al., 2018; Argote & Ingram, 2000). Abukhait et al., (2018), afirmam que a transferência de conhecimento é um processo complexo; então, as empresas devem oferecer educação, treinamentos efetivos e programas para desenvolver compartilhamento de conhecimento na matriz e entre subsidiárias, demonstrando a importância da transferência para

o sucesso organizacional. Ademais, o processo de transferência de conhecimento também é tido como complexo em razão do fato de se considerar o conhecimento como algo pessoal e altamente contextual, o que pode levar a falhas no processo (Abukhait, et al., 2018; Ali et al., 2018).

Para que o processo de transferência de conhecimento ocorra da melhor maneira possível, Rocha e Borini (2011), afirmam que as organizações precisam tomar algumas decisões estratégicas, por exemplo: revisão dos objetivos das subsidiárias; utilização de expatriados; melhor coordenação, definição e delimitação de poder e autoridade; mudanças culturais e de sistemas; entre outras. Dentre essas estratégias, aquela que as organizações mais utilizam para conseguir alcançar os objetivos propostos é a expatriação.

Embora os expatriados representem uma maneira prática de transferir o conhecimento para as subsidiárias, é importante ressaltar a dificuldade em passá-lo adiante, visto que se trata de um conhecimento tácito (Chang et al., 2012). Utilizar o expatriado como fonte de conhecimento pode causar uma potencial aderência interna na organização, ou seja, dificuldades na transferência de conhecimento, pois o conhecimento adquirido pelo expatriado é vindo de uma experiência individual de natureza tácita (Szulanski, 1996; Chang et al., 2012). A natureza tácita e pessoal do conhecimento cria tais dificuldades por estar relacionada às experiências e práticas de determinada pessoa. Trata-se, em geral, de conhecimentos não codificáveis, difíceis de serem articulados, e enraizados na ação e no compromisso de um indivíduo com um contexto específico, o que cria dificuldades de 'imitação'. Sua transferência requer extensas interações e esforços concentrados (Chang et al., 2012; Hébert et al., 2005; Kogut & Zander, 1992).

Dada a natureza do conhecimento tácito dos expatriados, para reduzir as barreiras à transferência de conhecimento, Chang et al. (2012), identifica três dimensões de competências relacionadas ao expatriado: habilidade, motivação e oportunidade. A habilidade se refere ao conhecimento, aptidões e experiências do expatriado; a motivação diz respeito à vontade de se dedicar e persistir; e, por fim, a oportunidade relaciona-se à busca e utilização de recursos e oportunidades por meio de relações sociais para solucionar dificuldades e problemas na organização.

O processo de expatriação requer uma preparação do indivíduo por parte da empresa, para que ele consiga alcançar os objetivos propostos e, também, ser capaz de transferir o conhecimento adquirido. Não há um consenso sobre as etapas e a subdivisão dos momentos desse processo, mas a expatriação, em si, está dividida em três etapas: a preparação para a

missão, a missão em si e a volta da missão (Gallon et al., 2013; Mitrev & Culpepper, 2012; Tanure et al., 2007).

Diante da necessidade de preparação do funcionário, além das características do expatriado, as quais devem ser levadas em consideração, Schuler et al. (2002), acrescentam que as empresas também precisam se preocupar com atribuição e planejamento do custo, seleção, recrutamento e treinamento do candidato, processo de recolocação, administração de taxas e processo de pagamento, acomodação e adaptação cultural, transferência e ajustamento, monitoramento e performance gerencial e também a repatriação.

2.2 O processo de expatriação

2.2.1 A seleção de expatriados

No início do século XX, quando se falava em expatriação de negócios, não existia nenhum processo formal de seleção ou recrutamento para enviar uma pessoa em uma atribuição internacional. Em geral, as escolhas recaíam sobre os filhos de militares, diplomatas e membros militares, que, de alguma forma, já estavam habituados com diferentes culturas e eram políglotas (Ott & Michailova, 2016).

Após a Segunda Guerra Mundial, a expansão de negócios internacionais se deu em uma velocidade surpreendente, de forma que esses candidatos não poderiam mais satisfazer às necessidades das empresas. Pressionadas pelo governo, elas se viram obrigadas a criar um processo de seleção dos expatriados. Nos anos 1970, o foco era somente nas habilidades técnicas. A partir dos anos 1980, as mulheres foram colocadas como possíveis candidatas e, nos anos 1990, com a intensificação da globalização, houve uma maior atenção à internacionalização, levando a mudanças no perfil do expatriado, o que incluía a preferência por uma força de trabalho mais nova, maior nível de escolaridade e mais diversidade de gênero na equipe de expatriados (Ott & Michailova, 2016).

O processo de seleção de um expatriado não difere muito do método tradicional de seleção e recrutamento em carreiras domésticas. Em princípio, os elementos principais a serem considerados continuam os mesmos, como as características do indivíduo, as necessidades do cargo, entre outros (Athayde et. al., 2019).

Dentre os maiores desafios na internacionalização de uma empresa, a seleção, o recrutamento e o desenvolvimento dos funcionários se destacam, sobretudo, porque isso

demanda a criação de práticas e políticas dinâmicas, especialmente, no processo de seleção (Gallon et al., 2019).

Todavia, em âmbito geral, essas práticas se sobressaem por terem um caráter informal. Algumas empresas têm políticas estruturadas, mas não as seguem; outras sequer têm um processo explícito para escolha do expatriado. Essa informalidade das práticas, em especial, do processo de seleção, pode levar ao descontentamento e desconfiança por parte do funcionário e à impessoalidade no processo, uma vez que não se sabe ao certo a maneira por meio da qual se escolheu determinada pessoa para ser um expatriado. Diante disso, o indicado é que as empresas formalizem os processos de seleção e sigam, de fato, as políticas existentes, garantindo acesso e compreensão de todos os interessados de forma explícita (Gallon et al., 2019).

Na literatura, não existe um consenso a respeito de estratégias, políticas ou práticas que poderiam ser utilizadas no processo de seleção e recrutamento. Dentre as que mais aparecem na literatura, destacam-se: (i) analisar o perfil do candidato e de sua família; (ii) criar políticas de auxílio de acompanhamento psicológico para o empregado e para a família durante todo o processo de expatriação - antes de ir, durante o processo e na volta; (iii) especificar os termos do contrato - as atividades que serão desenvolvidas, remuneração e benefícios; e (iv) realizar a preparação prévia por meio de treinamento (Tanure et al., 2007; Gallon 2014).

Além dessas estratégias, é preciso considerar as características do candidato, como competência técnica, talento gerencial e autonomia de opinião, fluência no idioma do país de destino, personalidade e experiência prévia no exterior. A competência técnica e a experiência internacional têm sido colocadas como os critérios de seleção mais importantes e significativos para a progressão nesse tipo de carreira (Gallon et al., 2019; Mitrev & Culpepper 2012; Shortland, 2016). Além do mais, as organizações precisam selecionar colaboradores capazes de lidar com a diversidade cultural e que tenham capacidade de adaptação. Embora as empresas tendam a utilizar fontes convencionais de recrutamento, os critérios no processo de expatriação se tornam mais complexos, pois, além da qualificação, é preciso que o funcionário se identifique com o idioma e com o país anfitrião (Athayde et. al., 2019), tenha habilidades interculturais, motivações, fluência no idioma e flexibilidade familiar (Maciel et al., 2019).

Ott e Michailova (2016), argumentam que as características pessoais são frequentemente usadas para traçar o perfil dos expatriados, principalmente, no processo de seleção. Entretanto, tais características também permitem identificar semelhanças entre eles, determinar sua influência na disposição de aceitar ou não uma atribuição internacional, verificar se é possível obter um ajuste transcultural e, também, qual o seu desempenho no

trabalho. Além disso, como aponta Cole e McNulty (2011), para se fazer uma seleção adequada de expatriados, as empresas devem manter um leque aberto de candidatos que serão considerados para uma atribuição internacional, pois existe uma dificuldade muito grande em encontrar pessoas com as características necessárias para tal objetivo.

2.2.2 Suporte organizacional

A expatriação é um evento estressante para o indivíduo, pois envolve mudanças significativas tanto na vida social quanto na profissional. Em razão dessas mudanças, os expatriados precisam encontrar soluções para se adequarem às situações, e o suporte organizacional tem sido considerado um pilar para o sucesso na expatriação. O suporte pode contribuir para a resolução dos problemas relacionados às mudanças para o expatriado e no tempo gasto para sua adaptação (Aycan, 1997; David et al., 2019).

O suporte organizacional pode ser considerado como o grau de incentivo e capacidade de recursos que uma empresa disponibiliza aos funcionários no ambiente de trabalho. As formas de ajuda podem ser assumidas com autorizações de trabalho, arranjos de possibilidades educacionais, cobertura de custos, carreira do cônjuge, aconselhamento de vida, compensação salarial, recompensas, pacotes de benefícios, entre outras (David et al., 2019; Einsenberger et al., 1990; Lin, 2006; Riusala & Suutari, 2000; Ravasi, 2013).

Lee & Kartika (2014), afirmam que o apoio da organização potencializa a influência da inteligência emocional cultural na experiência internacional, no suporte e na adaptação da família do expatriado, no capital social e na mentoria do comportamento no ajustamento do expatriado. Esse apoio no trabalho contribui para o alívio do estresse associado ao fato de mudar, trabalhar e morar em um país estrangeiro, com uma cultura diferente da qual se está acostumado (Kraimer 2016; Lee & Kartika, 2014).

A importância do suporte organizacional, quando se fala de mulheres expatriadas, vai além do estresse e melhor adaptação. Empresas que possuem políticas de suporte direcionadas conseguirão atrair e reter mais mulheres expatriadas, minimizando efeitos das barreiras que elas enfrentam (David et al., 2019). O apoio direcionado às mulheres facilitará a aceitação delas no papel de expatriadas e, também, a permanência na missão até o fim, ajudando a neutralizar preconceitos e discriminação (Stroth et. al., 2000; Davit et al., 2019).

São diversos os tipos de suporte que as organizações podem oferecer, como compensação salarial, generosos pacotes de benefícios, recompensas em forma de *tickets* aéreos, ajuda nas tomadas de decisões, oportunidades de crescimento, políticas de realocação

e adaptação, apoio em situações familiares, entre outros (Cateora & Graham, 2005; Kossek et al., 2011; David et al., 2019).

As empresas devem considerar o sexo e outras potenciais diferenças individuais ao desenvolver os programas de apoio ao expatriado, especialmente, para as mulheres que são recursos subutilizados. Por exemplo, as empresas podem considerar fatores que mais importam para as mulheres quando se trata de suporte, como *home-office*, intercâmbios culturais e planejamento de carreira (Thung, 2004; David et al., 2019). Além do mais, as organizações deveriam ajudar com desafios, como no cuidado com crianças, assistência educacional e apoio para manter os laços familiares (David et al., 2019).

A literatura a respeito do suporte organizacional atenta ao fato de que os funcionários são capazes de compreender até que ponto a organização se preocupa com seu bem-estar, por meio de suas práticas, políticas e tratamentos, os quais se tornam importantes determinantes para o ajustamento do funcionário expatriado. que responde de forma positiva a esse apoio com desempenho e lealdade. Ações e políticas de suporte claras e objetivas facilitam a percepção do funcionário e ajudam a direcionar a empresa na criação, melhoria e desenvolvimento de práticas eficientes (Kraimer, 2016; Rhoades & Eisenberger, 2002; David et. al. 2019).

O sucesso do ajustamento é considerado uma função de competência gerencial e de suporte organizacional que é fornecida antes, durante e depois da atribuição internacional. É importante considerar, ainda, o suporte logístico oferecido pela organização antes do expatriado se mover, e também o suporte social, a experiência prévia e a cultura de origem do candidato (Aycan 1997; Waxin, 2004).

Outra perspectiva que precisa ser considerada pelas organizações em relação ao suporte ofertado é a diversidade cultural. Quanto maior a diversidade, ou a ‘novidade’, mais difícil é a adaptação do expatriado (Silva et al., 2007; Gervason et al., 2014). Nesse sentido, as empresas investem, principalmente, na adaptação ou ajustamento intercultural, já que esse desajuste pode comprometer o desempenho profissional do expatriado (Gervason et al., 2014).

Ademais, o apoio organizacional oferecido pela empresa ao expatriado pode influenciar de forma significativa a disposição do gestor e do funcionário para compartilhar conhecimento, pois é visto como um facilitador do processo de transferência de conhecimento, a qual está enraizada em complexas e frequentes interações entre indivíduo, grupo ou organizações. Perante o exposto, é importante que as empresas estabeleçam políticas de suporte cada vez mais eficazes (Lin, 2006).

2.2.3 O ajustamento cultural do expatriado

O processo de expatriação é marcado por diversos fatores que levam ao seu sucesso. Dentre eles, Cole e McNulty (2011), destaca o ajustamento como o mais importante e a causa principal do sucesso do trabalho do expatriado. Kjerfe (2012), aponta que o sucesso não se dá apenas pelo ajustamento, mas sim por uma forte conexão entre ajustamento, satisfação no trabalho e compromisso organizacional, que são capazes de promover a retenção no emprego e o avanço na carreira do expatriado, durante a atribuição internacional e depois dela.

O ajustamento pode ser entendido como o grau de adaptação do funcionário expatriado ao novo ambiente do país anfitrião, seja em domínios de trabalho ou não; é o grau de conforto psicológico percebido com o novo ambiente ou facetas específicas da vida de alguém no exterior. Pode ser considerado, também, como o grau de conforto e ausência de estresse associado com as novas situações internacionais. O êxito do ajustamento é marcado por redução de conflitos e aumento de eficácia (Aycan 1997; Black 1991; Kim 2011).

O ajustamento inclui demonstrações de comportamentos resultantes na realização de uma tarefa de forma eficaz e eficiente e a expressão de positividade em relação à nova função imposta no trabalho. Esse ajustamento é composto por três dimensões: cognitiva, sentimental e comportamental (Aycan & Berry, 1996; Aycan, 1997; Dawis & Lofquist, 1984; Haslberg, 2013).

A dimensão sentimental se relaciona com o estado afetivo do expatriado. É a combinação de estados afetivos internos positivos ou negativos que são afetados pelos laços familiares. Por exemplo, pais idosos ou doentes, ou o cônjuge relutante em acompanhar o(a) parceiro(a) podem influenciar de forma negativa o expatriado; e o oposto, pais saudáveis, ou o(a) cônjuge que decide dar uma pausa na carreira para acompanhar o(a) parceiro(a) podem influenciar positivamente. A sensação de perda e a saudade dos amigos e de casa também podem surgir e influenciar o expatriado de forma negativa, assim como se tornar um falante de uma nova língua pode criar emoção positiva (Russel, 2003; Haslberg, 2013).

Contudo, é considerável que o aspecto emocional não se restringe apenas ao trabalho, pois o expatriado também precisa lidar com regras impostas no país hospedeiro. O ambiente externo no qual o expatriado está inserido estabelece padrões de adequação para a exibição de afeto, por exemplo, demonstrações exuberantes de alegria, as quais podem ser aprovadas na América do Norte, são desaprovadas em partes da Europa. O expatriado terá de realizar um trabalho emocional significativo para se adaptar, caso o país hospedeiro tenha cultura e regras de afetos muito diferentes daquelas às quais está acostumado (Haslberg, 2013).

A dimensão comportamental diz respeito ao comportamento do indivíduo, que pode ser eficaz ou apropriado. Dois fatores influenciam a dimensão comportamental: o fator interno, que se refere à eficácia (se o expatriado consegue/tem aquilo que quer), e o fator externo, que se relaciona à adequação, ou seja, se o comportamento do expatriado atende aos requisitos do comportamento do país hospedeiro (Aycan & Berry, 1996; Aycan 1997; Dawis & Lofquist, 1984; Haslberg, 2013).

De maneira análoga, Black & Stephens (1989) mencionam três facetas relevantes que dizem respeito ao ajustamento do expatriado: (i) ajustamento cultural ou geral, que se refere às condições de vida do expatriado e à cultura à qual ele está sendo submetido; (ii) ajustamento de trabalho, que diz respeito às condições de conforto psicológico do expatriado em relação às tarefas a ele delegadas no contexto da atribuição internacional, seus padrões de performance, o trabalho em si e as responsabilidades de supervisão; e (iii) ajustamento de interação, que se refere às condições de interação com as pessoas que já moram no país de destino e à maneira como essa relação ocorre.

Os autores supracitados apresentam um modelo que trata o ajustamento do expatriado com base na chamada “teoria do estresse”. Sugere-se, nesta teoria, que existem duas fases-chave para o processo do ajustamento: (i) ajuste antecipado e (ii) ajuste no país. Em sua concepção, os fatores individuais e organizacionais influenciam o ajuste antecipado (Black & Stephens, 1989). Além do mais, o tipo e o grau do ajustamento são instigados, também, pelos fatores individuais e de trabalho, além da cultura organizacional, socialização e fatores não relacionados ao trabalho, ou seja, os aspectos externos à organização (ver, por exemplo, Haslberg, 2013; Black & Stephens, 1989; Kraimer, 2016).

A adaptação do funcionário ao novo ambiente é fundamental para os resultados positivos da expatriação, principalmente quando se fala em jogos de poder e elaboração de alianças estratégicas (Tanure et al., 2009). Os desafios interculturais envolvem a necessidade de se entender a linguagem, a diferença de valores, o comportamento do consumidor, os padrões culturais, o ambiente jurídico e institucional, bem como as estruturas de poder típicas de outros países (Gervason et al., 2014; Tanure et. al., 2009).

Além de sua própria adaptação, os funcionários precisam ser capazes de adaptar suas famílias aos valores, hábitos e modos de vida do país de destino e, posteriormente, no retorno ao país de origem. As diferenças de valores e de culturas fornecem uma base para percepções de dissimilaridade transcultural e, por isso, tais diferenças significam um aspecto importante no ajustamento cultural (Gallon et al., 2014; Cole & McNulty, 2011). Diante disso, o treinamento intercultural tem mostrado um efeito positivo no desempenho dos expatriados,

pois, por meio dele, o expatriado pode ter uma visão realista do que se espera na posição no exterior (Thung, 2004; Mitrev & Culpepper, 2012).

Ainda sobre o ajustamento do acultramento do expatriado, Mendenhal e Oddou (1985), sugerem que existem quatro dimensões que precisam ser consideradas para melhor ajustamento do expatriado: (i) dimensão auto-orientada; (ii) dimensão orientada para os outros; (iii) dimensão perceptiva; e (iv) dimensão de resistência cultural.

A dimensão auto-orientada inclui tributos para fortalecer a autoestima, autoconfiança e higiene mental do expatriado. Possui três subfatores, sendo eles: substituição de reforço: o expatriado precisa buscar ‘substitutos’, atividades no país hospedeiro semelhantes àquelas que costumavam lhe dar prazer e felicidade no país de origem; redução de estresse: trata da adaptação social e ao novo ambiente, entretenimento, clima. Nesse subfator, os autores sugerem que, para um melhor ajustamento, o expatriado procure zonas de estabilidade, faça meditação, faça um diário, entre outras iniciativas. Esse subfator também envolve a adaptação à cultura anfitriã, sendo necessária a utilização de um sistema de apoio psicológico familiar para amenizar o efeito do choque cultural; e competência técnica: refere-se à necessidade de o expatriado ter conhecimento técnico para a função que será desenvolvida (Mendenhal & Oddou 1985).

A segunda dimensão, chamada orientada para os outros, trata das atividades e atributos que envolvem a habilidade do expatriado em interagir efetivamente com os habitantes locais. Possui dois subfatores: desenvolvimento de relações: diz respeito à necessidade do expatriado em manter relações próximas com os anfitriões, ter uma pessoa como guia para auxiliar nas complexidades das organizações, ajudando-o a definir comportamentos adequados, um mentor que providencie ajuda e *feedback*, podendo auxiliá-lo no ajustamento ao trabalho; e vontade de comunicar: saber se comunicar e falar a língua local facilita ao expatriado conseguir o que quer, ajuda a promover a relação interpessoal e a entender a dinâmica da nova cultura (Mendenhal & Oddou 1985).

Entender as causas e razões de os habitantes locais se comportarem de determinadas maneiras faz com que o expatriado consiga ter uma prévia de como deverá se comportar futuramente mediante a cultura na qual será inserido. Esse entendimento é a chamada dimensão perceptiva, e ter essa compreensão reduz incertezas nas relações interpessoais e intraculturais (Mendenhal & Oddou 1985).

Algumas culturas têm traços muito diferentes da cultura local do expatriado. Diante disso, a dimensão chamada “resistência cultural” trata da necessidade de o expatriado ter um

treinamento transcultural para se adaptar melhor a essas diferenças culturais, uma vez que algumas delas são mais difíceis de se adaptar do que outras (Mendenhal & Oddou 1985).

Como todo processo organizacional, o ajustamento também precisa de melhorias contínuas. Neste quesito, Lee & Kartika (2014), sugerem que o ajustamento do expatriado pode ser melhorado se forem integrados três fatores: pessoais, familiares e sociais, ao invés de serem trabalhados separadamente. Os autores ainda acrescentam que o ajustamento do expatriado é importante tanto para ele quanto para a organização.

Os fatores pessoais tratam do ajustamento às novas culturas e diferentes ambientes. Para se ajustarem, os expatriados precisam ser tolerantes sobre os diferentes ambientes e precisam de características como: locus de controle interno, flexibilidade, interesse em outras pessoas e serem socialmente adaptáveis. Além disso, precisam ter inteligência emocional e cultural, para entenderem melhor suas emoções e terem uma performance superior em seu ajustamento, com maior propensão a se adaptar e agir de forma adequada a todas as culturas, respectivamente. A experiência prévia também entra como uma característica dos fatores pessoais. O expatriado que possui uma experiência anterior tende a ter mais oportunidades para aprender sobre a vida diária, modo de pensar e novo conjunto de práticas de negócios no novo ambiente (Lee & Kartika, 2014; Tucker et. al., 2004; Lii & Wong, 2008; Thomas & Inkson, 2004; Haslberger & Brewster, 2009).

Os fatores familiares servem como um suporte para o expatriado, ainda que, em alguns momentos, possam ser considerados fatores de estresse nas atribuições internacionais. O suporte familiar, principalmente do cônjuge, provê assistência ao expatriado para o ajustamento ao novo ambiente. A adaptação da família do expatriado no país anfitrião também tem um impacto significativo nos resultados das tarefas internacionais dele, e além disso, as redes sociais e o capital social podem ter implicações significativas para a eficácia e o sucesso do expatriado (Kraimer et al., 2001; Takeuchi, 2010; Liu & Shaffer, 2005; Lee & Kartika 2014).

Os fatores sociais dizem respeito às redes pessoais do expatriado que possibilitam trocas entre pessoas. As redes sociais e o capital social formado pelo expatriado auxiliam no sucesso ou efetividade de sua performance no exterior (Lee & Kartika, 2014).

Ainda sob a ótica dos fatores apresentados por Lee e Kartika (2014), os autores destacam o contrato psicológico. Esse contrato social pode ser definido como um acordo mútuo e representações mentais dos expatriados com a organização. É uma forma altamente subjetiva, dinâmica e não escrita de comunicação entre empregadores e empregados durante o curso do trabalho (Rousseau 2001; Lee & Kartika, 2014). Expatriados com maior nível de contrato

social tendem a se ajustar mais rápido e mais facilmente à cultura hospedeira, assim como ao suporte oferecido pela empresa (Lee & Kartika, 2014).

O processo de ajustamento tem que ser oferecido pelas empresas por meio de políticas e práticas. Todavia, acompanhar esse processo, e não apenas dar suporte, é importante para as organizações, pois a falha desse ajustamento pode causar um retorno prematuro do expatriado, gerando custo mais alto para a organização, acarretando danos em sua reputação e perda de oportunidades de negócios. A falha em completar todas as tarefas designadas ao expatriado pode ser prejudicial para ele, sua família, que o acompanhou, e para as empresas anfitriãs, ou seja, é como perder confiança, ocasionando, ainda, a perda de prestígio entre os colegas de trabalho. Além disso, provoca a diminuição do compromisso com a matriz, podendo impactar na decisão de aceitar novos gestores qualificados no exterior (Aycan, 1997).

Na visão de Meyer et al. (2016), o conjunto de resultados está diretamente relacionado à capacidade de se ajustar a diferentes culturas estrangeiras, com base no conhecimento do funcionário, em sua experiência anterior e no nível de preparação que a empresa oferece. Para elaborar estratégias eficientes, é preciso levar em consideração a distância física entre os países e oferecer treinamento e educação sobre o país anfitrião antes da partida.

De forma resumida, entende-se que a satisfação dos expatriados com as condições de vida, autonomia e satisfação no trabalho, percepções sobre a conexão clara entre sua missão internacional e seu plano geral de carreira, cumprimento das expectativas sobre práticas de suporte organizacional e ajuste do cônjuge e da família relacionam-se de forma positiva com as intenções do expatriado em conseguir cumprir as tarefas que lhe foram impostas (Kraimer et al., 2016).

2.3 Mulheres e expatriação

2.3.1 A história das mulheres executivas e expatriadas

Nas últimas décadas, as mulheres fizeram muito progresso no tradicional mundo corporativo dominado por homens, com uma crescente representação no “*pool* de talentos” em cargos de níveis iniciais. No entanto, o número de mulheres em cargos sêniores e executivos não aumentou paralelamente ao quantitativo de mulheres que entraram no mundo corporativo. Um dos fatores-chave que contribuem para essa sub-representação são as altas taxas de rotatividade entre as mulheres e as taxas desproporcionalmente mais baixas nos estágios de promoções iniciais em comparação aos homens. Em se tratando de expatriados, embora o

número tenha aumentado, a esmagadora maioria ainda são homens (Lee et al., 2017), enquanto apenas 25% são mulheres (David et al., 2019).

A ascensão econômica das mulheres tem sido um projeto de longo prazo, cujo início remonta aos últimos dois séculos e vem acelerando nos últimos cem anos (Bergman, 1986; Haslberg, 2010). Mesmo com essa aceleração, ainda é notório que as mulheres são segregadas no mercado de trabalho, principalmente, em determinadas áreas e para determinados tipos de trabalho, nos quais, frequentemente ganham menos, têm poderes relativamente menores e também menos prestígio (Halsberg, 2010).

Embora haja um aumento no discurso igualitário entre homens e mulheres, como educação e cultura, em relação à divisão hierárquica do trabalho, existe uma escassez no que se refere às mudanças. Apesar do avanço da mulher executiva, ainda está longe de um equilíbrio real em relação ao trabalho dos homens executivos. Nas organizações brasileiras, as mulheres ainda não têm voz ativa na formulação e discussão dos referenciais que orientam questões relevantes da economia e da gestão (Santos et. al., 2014).

A mulher executiva ainda continua se desdobrando e sofre com a sobrecarga imposta por ela mesma e por seus diversos papéis de mulher, mãe e profissional. A existência de uma dimensão estrutural do mundo do trabalho executivo em topo de carreira é desafiante para todos, contudo, a pressão é muito maior sobre as mulheres. Essas diferenças são fruto de disputas sociais, inclusive, os conflitos para definir os lugares por elas ocupados, da estrutura econômica de cada país, da cultura (Carvalho Neto et al., 2010).

No Brasil, a participação das mulheres no mercado de trabalho cresceu a partir dos anos 1970, quando a política econômica do país ainda era de fechamento de mercado e pouca inserção internacional. No processo de abertura econômica, que ocorreu a partir de 1990, começaram as alterações de abertura econômica que buscaram atrair produtos e empresas estrangeiras, e as possibilidades para que as empresas brasileiras implantassem filiais no exterior foram alargadas (Fraga et al., 2019).

As atribuições internacionais femininas têm sido historicamente bem-sucedidas, mas elas compõem uma proporção relativamente baixa no número de expatriados. Na concepção de alguns autores (ver, por exemplo, Adler, 1984; Caligiuri & Lazarova, 1999; Halsberg, 2010), as mulheres foram excluídas das designações internacionais de tal forma que, durante décadas, as deixaram apenas como “estátuas simbólicas”. A carreira das expatriadas é importante para empregadores e funcionários, mas a participação dessas mulheres é relativamente baixa (Adler, 1984; Shortland, 2016). Para se ter uma ideia, nos anos 1980, apenas 3% dos expatriados eram mulheres (Adler, 1984) e, embora o papel delas tenha aumentado, ainda representam algo entre

16% e 24% apenas da população atual de expatriados (Shortland, 2016). No ano de 2013, o número de cargos de expatriadas passou para 23% (Varma, 2016), o que mostra que, embora seja um número crescente, ainda assim, é relativamente baixo quando comparado ao número total de expatriados.

Em uma pesquisa apontada pelo GMAC (*Global Relocation Trends*), as mulheres preenchiam apenas 15% de todos os cargos de expatriados (GMAC, 2007). Muitas vezes, o motivo desta sub-representação está ligado ao preconceito contra as mulheres que acabam tomando a decisão de voltar para casa (Adler, 1984; Haslberg, 2010; Linehan, 2006) e outros desafios como estereótipo de gênero, aspirações femininas, situações familiares enfrentadas por elas em seu percurso profissional (Nunes & Casaca, 2015).

São diversas as discussões acerca das razões pelas quais as mulheres são preteridas nas expatriações. Nesse contexto, a desigualdade de gênero opera como uma barreira que dificulta o acesso às experiências internacionais (Fraga e Oliveira, 2020). De acordo com Harvey (1997) e Kemp e Rickett (2018), a sub-representação também está ligada ao fato de que o chamado ‘expatriado tradicional’ é homem e pela existência de uma separação ao invés de uma interseção de gênero e nacionalidade. Como consequência, a participação econômica potencial e real das mulheres estrangeiras tem sido um tanto quanto negligenciada (Kemp & Rickett, 2018).

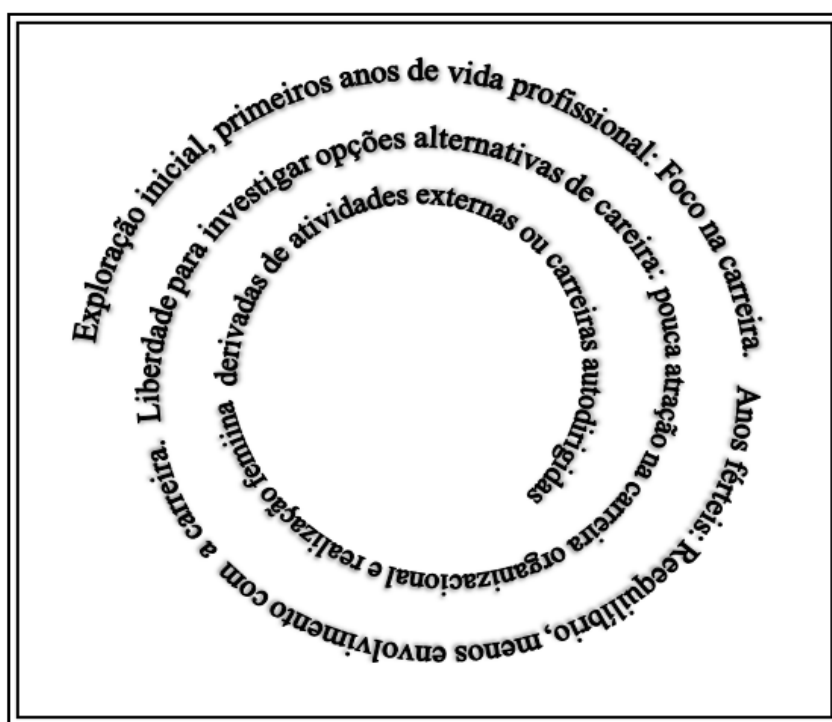
Alguns autores, consideram a carreira das mulheres como um caleidoscópio, circular ou espiral por natureza, que está ligado aos seus estágios de vida, diferentemente dos homens, cujas carreiras são consideradas lineares (Shortland, 2016; Fraga et. al., 2019). Partindo desse pressuposto da carreira das mulheres como uma espiral ou circular, Pringle e Dixon (2003), propõem as fases circulares da carreira delas em um modelo de três estágios: (i) exploração inicial e foco na carreira; (ii) reequilíbrio durante os anos férteis; e (iii) liberdade, mais tarde, para investigar opções alternativas na vida.

Em torno dessa concepção, Shortland (2016), acrescenta que o modelo caleidoscópico cria uma estrutura de pesquisa do motivo pelo qual as mulheres deixam de lado as carreiras de expatriadas. O modelo apresentado por Pringle e Dixon (2003) e Shortland (2016), prevê que, embora as mulheres se envolvam com a carreira organizacional em seus primeiros anos de vida profissional, isso tende a diminuir durante a criação dos filhos, pois as demandas relacionais têm precedência sobre as preocupações com a carreira. Em sequência, após a criação dos filhos, o modelo pressupõe pouca atração e realização feminina derivada de atividades externas ou carreiras autodirigidas. Assim, é de se esperar que as mulheres visem à expatriação como parte integrante de seu estágio inicial de carreira.

As carreiras das mulheres não diferem das masculinas no seu início, não por escolha delas, mas muito em razão das restrições e compromissos. Ou seja, à medida que a idade avança, as mulheres gestoras e profissionais passam a ter menos satisfação com a contribuição que sua carreira corporativa lhes proporciona. Isso pode ocorrer devido ao fato de perceberem e acreditarem que têm menos oportunidades de avanço ou progresso disponíveis dentro da organização (Shortland, 2016; Pringle & Dixon, 2003; Armstrong & Cameron, 2005).

No início de carreira, as mulheres acreditam que é possível competir de igual para igual com os homens; elas esperam tratamentos semelhantes, igualdade de oportunidades de serem reconhecidas por seu mérito. Outro fato que merece destaque é que a ausência das mulheres em altos cargos sugere que as carreiras corporativas delas são menos viáveis que as dos homens (Broadbridge & Simpson, 2011; Sealy, 2010; Shortland, 2016).

Figura 01: Espiral da carreira das mulheres



Fonte: Adaptado de Shortland, 2016; Pringle & Dixon, 2003

Diversos são os estudos demonstrando que algumas expatriadas têm tido muito mais chance de sucesso do que os homens, podendo até mesmo serem mais adequadas para certos papéis da gestão transcultural do que homens, pois parecem mais habilidosas em lidar com o estresse da transposição de limites e mediação de conflitos (Bullough, 2017; Thung, 2004). Entretanto, ainda são recursos subutilizados em missões internacionais, pois elas têm mais

dificuldades do que os homens em acessar a expatriação, devido a questões conjugais e familiares, ocasionando uma relutância das empresas em enviar mulheres para atribuições internacionais, implicando em um viés no processo de seleção (Harris, 2002; Shortland, 2018).

Embora se apontem os pontos fortes reconhecidos das mulheres, não se pode negar os desafios internacionais reais que elas podem encontrar, assim como os gestores podem encontrar dificuldades em harmonizar práticas em empresas multinacionais devido aos sistemas jurídicos que tratam da discriminação relacionada ao gênero (Bullough, 2017). Em seu primeiro estudo sobre expatriados, Adler (1984) explorou e desmascarou mitos sobre mulheres e oportunidades internacionais (Adler, 1984; Varma, 2016). Além disso, argumentou que foram os homens em posição de liderança de nível sênior, tomadores de decisão, os responsáveis pelo baixo número de mulheres em atribuições internacionais.

Na pesquisa apresentada por Adler (1984), foi identificado uma notável característica de gerentes expatriados. Em um total de 13338 expatriados entrevistados, de 686 corporações Canadenses com subsidiárias em outros países, apenas 3% eram mulheres.

Adler (1984), ainda destaca que as mulheres têm menos oportunidades no gerenciamento internacional em comparação com o doméstico, e, fundamentando-se em suas descobertas, a autora explora três mitos em relação ao número tão baixo de expatriadas. O primeiro mito é o de que as mulheres procuram não aceitar os cargos; existe uma crença de que elas não estão interessadas e que não querem se realocar e mover suas famílias. O segundo é o de que as empresas se recusam a enviar mulheres para outros continentes, pois, apesar de acreditarem no sucesso delas, há relutância e apreensão em relação à aceitação delas, assim como resistência de seus superiores, subordinados, colegas e clientes. O terceiro é de que as mulheres não seriam eficazes porque os cidadãos do país anfitrião são preconceituosos; alguns gestores acreditam que enviar uma mulher para o exterior poderia ofendê-los, pois elas não têm *status* igual ao dos homens desses países (Adler, 1984)

Entretanto, os estudos têm mostrado que a pouca representatividade das mulheres em expatriações é, também, reflexo da visão sexual do trabalho, dos papéis de gênero atribuídos e construídos socialmente e das oportunidades desiguais (Nunes & Casaca, 2015; Fraga et al., 2021). Em muitos ambientes ao redor do mundo, a prevalência do trabalho patriarcal, contratos e valores éticos e culturais dentro de instituições públicas e privadas contribuem para criar fortemente papéis de gênero definidos (Bullough, 2017; Metcalfe, 2008).

Além de serem minoria entre a população de expatriados, as mulheres passam pela fase de expatriação e repatriação de uma forma ainda mais dramática em razão da rede limitada de colegas com os quais podem contar para dar suporte, o que frequentemente as levam a enfrentar

mais isolamento e exclusão em comparação aos homens (Kjerfe, 2012). Em se tratando das mulheres, o estereótipo da mulher migrante como dependente e passiva, cuidadora da família, esconde a capacidade da mulher que migra para buscar caminhos da autonomia e do desenvolvimento pessoal e profissional (Morokvasic, 2011; Nascimento, 2017).

2.3.2 Seleção de mulheres expatriadas

Dentro dos mais diversos motivos elencados por alguns estudos, as explicações sobre a representação baixa de expatriadas incluem percepções negativas sobre sua disponibilidade, adequação e capacidade, presença de obstáculos sociais e organizacionais, barreiras para a seleção e desenvolvimento e barreiras autoinduzidas. Incluem, também, menor comprometimento com a carreira, autoestima e potencial de carreira - reforçado por redes sociais e organizacionais deficientes ou pobres e falta de vontade das mulheres pela carreira quando os obstáculos parecem intransponíveis pela questão de gênero (Altman & Shortland 2008; Shortland, 2016).

A tendência de crescimento da globalização vai continuar a impactar na maneira como as empresas conduzem os negócios. Aquelas que competem globalmente precisam de funcionários de alta qualidade para enviá-los em atribuições internacionais para que elas continuem crescendo. Os fatores que afetam os expatriados são complexos em ambos os sexos, e os programas de mobilidade global, em todas as multinacionais, devem ser continuamente monitorados e modificados conforme necessário. Entretanto, é sabido que as trabalhadoras enfrentam desafios maiores, relacionados à família, preconceitos culturais, falta de mentores e redes de ligação, tanto no local de trabalho quanto na sociedade em geral (Varma, 2016).

Algumas organizações formadas, em sua maioria, por homens e com arranjos masculinos optam por criar condições de trabalho diferenciadas para as mulheres. No entanto, apesar de facilitar a atuação delas, fomentam noções de privilégio e, por consequência, preconceitos (Fraga et al., 2021).

As barreiras institucionais e a discriminação contra as mulheres expatriadas ainda continuam generalizadas, impactando negativamente na seleção e retenção delas para atribuições internacionais (David et al., 2019). Do ponto de vista de Varma (2016), mesmo havendo um aumento no número geral de expatriados, a amostra de mulheres atualmente empregadas em atribuições internacionais fica significativamente aquém do número de expatriados. Entretanto, apesar das dificuldades encontradas, o quantitativo feminino se

candidatando a cargos de expatriação vem aumentando, o que força as empresas a selecionar um número maior de mulheres para tarefas internacionais, garantindo que todos os funcionários, desde que devidamente qualificados, sejam considerados na seleção para tarefas internacionais, independentemente de características pessoais, como o gênero.

Reconhecer as barreiras enfrentadas pelas mulheres deve ser uma premissa para a articulação de políticas de igualdade que contemplem suporte para a progressão de uma carreira internacional para elas (Fraga et al., 2021). As empresas brasileiras que atuam no exterior e, do mesmo modo, suas filiais, também precisam estar atentas ao desenvolvimento de políticas e práticas voltadas à diversidade de gênero, alinhadas às estratégias organizacionais, de forma a ampliar as oportunidades para as mulheres e, conseqüentemente, provocar nelas maior satisfação, bem-estar e comprometimento com a organização (Bader et al., 2018; Shortland & Perkins, 2019; Fraga et al., 2021). Além disso, as empresas precisam rever as políticas já existentes que interferem na igualdade de gênero, estabelecendo indicadores que promovam um ambiente justo para todos (Fraga et al., 2021).

2.3.3 Por que as mulheres decidem por uma carreira internacional

O estudo de Adler (1984), apresenta alguns mitos em relação à decisão das mulheres pela não expatriação. Dentre eles, está o fato de elas não estarem interessadas na carreira internacional, de não quererem se realocar nem mover sua família, levando à crença de que os maridos de mulheres casadas não estão dispostos a se transferir ou dar uma pausa na carreira, e, por isso, elas recusam as designações internacionais. Além disso, as mulheres também evitariam carreiras que foram estereotipadas como profissões masculinas ou nas quais existem poucos modelos femininos.

Esses mitos repercutem até hoje no baixo número de mulheres no processo de expatriação. Segundo Altman e Shortland (2008) e Shortland, (2016), a baixa representação das mulheres na expatriação inclui as percepções negativas que os recrutadores e as organizações têm de sua disponibilidade, adequação e capacidade; a presença de barreiras organizacionais e sociais à sua seleção; barreiras autoinduzidas, que sugerem baixo comprometimento com a carreira, autoestima e potencial carreira - reforçado por redes organizacionais, sociais e outras redes de apoio deficientes e a relutância das mulheres em se envolver quando percebem os obstáculos referentes à gênero.

Segundo Shortland (2016), enquanto os homens seguem um caminho linear na carreira, as mulheres seguem uma forma caleidoscópica, de natureza circular ou espiral, ligada às fases

de sua vida. A participação na expatriação, geralmente, se dá em níveis de liderança, cargos quase sempre alcançados no meio da construção de uma carreira e na fase da vida das mulheres na qual elas decidem reservar um tempo para a família, assim como apresentado no modelo caleidoscópico, ou optam por sair em busca de autenticidade e realização de uma carreira fora do ambiente empresarial. Ou seja, optam por abrir um próprio negócio ou atuar em outros projetos. Isso sugere, então, que as mulheres são menos propensas a aceitar e ocupar esses cargos, uma vez que esse tipo de cargo é oferecido em uma fase em que elas não estariam ‘dispostas’ a abrir mão de sua vida.

Dentre os mais variados motivos para uma mulher optar por uma carreira internacional, o desenvolvimento de sua carreira, de modo geral, é o mais relevante. O crescimento profissional e os diferenciais que serão acrescidos no currículo geram mais oportunidades para elas e possibilitam maior demonstração de suas capacidades, competências e habilidades técnicas, facilitando o alcance de outras possibilidades de crescimento de carreira. Para as mulheres, sem essas oportunidades, elas podem não obter a experiência necessária para competir com os colegas homens (Nunes & Casaca 2015).

Dentre os motivos elencados na literatura a respeito da aceitação, ou não, das mulheres para uma atribuição internacional, está, em princípio, a menor satisfação com a expatriação e repatriação do que os homens. Isso porque elas são menos aptas a obter um crescimento na carreira, experimentam maiores dificuldades de reentrada e o prazo das atribuições é diferente. Essas diferenças podem ocasionar um impacto nas preocupações e prioridades delas na aceitação do cargo e da tarefa de expatriação (Tharenou, 2009; Shortland 2016). Outro ponto relevante é que as mulheres tomam suas decisões baseadas na avaliação do nível de contribuição que cada tarefa pode trazer para sua carreira, vida familiar e potencial financeiro (Shortland, 2016).

Além dos fatores de decisão da mulher em si, existem fatores externos, como apontado por David et al. (2019), como as barreiras institucionais e a discriminação contra as mulheres expatriadas, que continuam generalizadas, impactando negativamente a seleção e retenção do público feminino para atribuições internacionais. Décadas de pesquisa têm mostrado que as mulheres tendem a enfrentar mais restrições culturais, corporativas e estereótipos sobre o seu interesse de expatriação do que seus colegas do sexo masculino (Adler 1987; Altman & Shortland, 2008; David et al., 2019; Shortland 2018).

Em um estudo feito por Burke (2001), em cinco países, sobre a relação entre as experiências de trabalho e a satisfação das mulheres, foram encontradas semelhanças nas barreiras que muitas delas enfrentavam no avanço da carreira, como preconceito, estereótipos

negativos, maior responsabilidade pelos deveres domésticos e familiares (Bullough, 2017; Linehan, 2006).

A persistência de estereótipos, principalmente, em relação ao gênero é vista como uma das principais barreiras para que elas participem do processo de expatriação, isso porque alguns atributos associados à feminilidade são incompatíveis com as exigências dos cargos de liderança e mobilidade (Fraga et al., 2021)

Além desses fatores, as mulheres podem se deparar com um ambiente de trabalho menos favorável e receptivo, condições internas do país de destino que podem agravar os desafios enfrentados, equilíbrio entre trabalho e família e isolamento - sendo estas situações críticas, levando-as a decidirem entre uma carreira internacional e a família (Fraga et al. 2019). Nem sempre, elas se encaixam no modelo de carreira masculino dominante. Construir uma identidade de sucesso profissional é um desafio particular para as mulheres, principalmente, quando se trata do contexto internacional (Fraga et. al., 2021; Fraga & Oliveira, 2019).

As mulheres que optam por uma carreira internacional, geralmente, estão procurando por algum tipo de desenvolvimento, seja profissional ou pessoal, e o alcance de determinadas expectativas expostas por elas mesmas. Por exemplo, desenvolver a capacidade de adaptação e de ter uma sensibilidade cultural maior; desenvolver mais competências linguísticas, conhecer diversos métodos de trabalho, diferentes formas de resolução de problemas e estilos de negociação (Nunes & Casaca, 2015).

2.3.4 Diferença entre homens e mulheres na expatriação de executivos

O termo expatriado tradicional é, geralmente, associado a homens ocidentais sêniores, executivos com idade entre 40 e 50 anos em missões internacionais por meio de uma organização multinacional, acompanhados por esposa e filhos. Já os chamados expatriados não tradicionais são, geralmente, mulheres, executivas no início de carreira (menos de 30 anos) ou no fim (mais de 60 anos); e indivíduos solteiros, casais do mesmo sexo e casais sem crianças enviados pelas suas empresas em atribuições internacionais (Adams & Vjver, 2015; Cerdin & Brewster, 2014; McNulty, 2013).

A escolha de carreira também é baseada em gênero. Então, homens e mulheres tomam diferentes decisões de carreira quando confrontados com a necessidade de coordenar a carreira de dois parceiros. Embora as posições de expatriados sejam tradicionalmente dominadas por homens, o número de mulheres vivendo fora do país por causa de trabalho tem crescido (Kansala, 2015). O impacto negativo da expatriação se sobressai mais entre as mulheres, uma

vez que, apesar de os homens considerarem a família na tomada de decisão, a resistência dos companheiros em considerar abandonar a carreira ou redirecioná-la em razão do trabalho delas é muito maior (Fraga et al., 2021).

O processo de segregação no mercado de trabalho, sistematicamente, oferece mais vantagens ao homem do que à mulher, o que justifica a priorização da família pela mulher como parte de seu apoio para a carreira. Por esse motivo, elas consideram mais a família em relação aos seus movimentos de carreira do que os homens (Kansala, 2015; Tharenou 2009). As mulheres rejeitam com mais frequência ofertas de trabalho em outros locais e viagens, enquanto homens estão menos dispostos a ajustar seu estilo de vida para se adequar às rotinas de trabalho de sua parceira quando esta decide aceitar uma atribuição internacional do que o contrário (Beaujot & Liu, 2005; Kansala, 2015). Similarmente, tomar conta da casa e da família e ter uma segunda posição pode não ser fácil para o homem (Heikkinen et al., 2014; Kansala, 2015).

Implicações das normas socioculturais no emprego das mulheres afetam a participação delas no processo de expatriação, assim como a desigualdade de gênero, que é uma consequência do domínio masculino em uma sociedade patriarcal. Apesar do aumento da presença das mulheres no ambiente de trabalho, existe uma correlação generalizada entre o funcionário homem e o perfil ou estereótipo de funções de gestão (Harris, 1995; Linehan & Scullion, 2004; Varma, 2016).

É preciso reconhecer que as organizações são essencialmente “masculinas” e foram criadas, em sua maioria, por homens e para homens. Os sistemas organizacionais, as práticas de trabalho, as estruturas e normas tendem a refletir a experiência masculina, valores masculinos e situações de vida masculinas. Diante dessa realidade, a valorização do feminino encontra alguns entraves, por exemplo, menor remuneração em relação aos homens, dupla jornada de trabalho e maior índice de desemprego (Oliveira et al., 2009).

Em se tratando especificamente de mulheres expatriadas, estas podem sofrer mais discriminação em função de estereótipos sobre sua cultura, principalmente, quando se fala de mulher brasileira - ideias de beleza, sensualidade e a questão de disponibilidade sexual parecem estar enraizadas no imaginário em relação à mulher brasileira (Gomes, 2013; Fraga et al., 2021).

Diante das dificuldades apontadas, as mulheres, quando estão no exterior, podem recorrer a uma estratégia de vincular a adaptação à ordem masculina e neutralizar os aspectos femininos (Fraga et al., 2021). Algumas mulheres, nesse cenário, corporificam a

masculinidade, caracterizando-se como um “profissional do sexo masculino”, buscando se afastar da imagem feminina que carregam (Fraga et al., 2020).

Quadro 01: Principais desafios enfrentados pelas mulheres na expatriação

<u>Maiores problemas e desafios enfrentados pelas mulheres na expatriação</u>	
Seleção	• Percepções negativas sobre a disponibilidade das mulheres; • Adequação e capacidade; • Presença de obstáculos sociais e organizacionais e barreiras para seleção e desenvolvimento; • Autoestima e potencial carreira; • Redes sociais e organizacionais deficientes ou pobres; • Discriminação contra as mulheres e preconceitos culturais.
Problemas que as mulheres enfrentam e que as levam a optar por não aceitarem uma carreira internacional	• São menos propensas a ocupar cargos de liderança; • Demonstram menos satisfação com expatriação e repatriação do que os homens; • Menos aptas a ganhar um crescimento na carreira; • Dificuldades maiores na reentrada; • Prazo das atribuições diferente; • Mais restrições culturais e corporativas; • Preconceitos e estereótipos negativos.
Maiores desafios pela diferença de sexo	• Estereótipo dos expatriados tradicionais: homens ocidentais <i>sêniores</i>, executivos com idade entre 40 e 50 anos, acompanhados por esposa e filhos; • Decisões de carreira quando confrontados com a necessidade de coordenar a carreira dos parceiros; • Processo de segregação no mercado – oferece mais vantagens ao homem; • Normas socioculturais no emprego das mulheres.

Fonte: Adaptado de Tharenou (2009); Kansala, (2015); Ott e Michailova (2016), Shortland (2016); Varma (2016); Gallon et al. (2019); Fraga et al. (2021).

Os motivos dessas diferenças entre homens e mulheres no mercado de trabalho tradicional e também na expatriação são numerosos e diversos, mas se resumem, em geral, pela condição singular da mulher, por exemplo, em questões como maternidade, características organizacionais, domínio masculino dos negócios e redes de relacionamento das quais, geralmente, as mulheres são excluídas (Sant’Anna et al., 2022). Acredita-se que os homens se encaixam mais naturalmente em cargos de liderança, considerando que esses papéis requerem especificamente características masculinas, o que realça ainda mais o domínio deles nos negócios (Abukhait et al., 2018).

As diferenças, preconceitos e estereótipos ainda existentes e muito marcantes no mercado de trabalho e, também, na expatriação remetem a pensamentos sexistas e/ou machistas

que colocam as mulheres como subalternas aos homens (Fraga et al., 2021). Isso pode levar à violência em forma de assédio moral, pautado em uma perversidade com a qual alguns indivíduos expressam a necessidade de rebaixar outros para demonstrar poder (Hirigoyen, 2001; Fraga et al., 2021).

O assédio moral, frequentemente, inicia-se com esse abuso de poder e, os quais, consequentemente, geram atitudes desrespeitosas e formas sutis de violência. Muitas vezes, nas organizações, o assédio moral é indicado como insignificante, porém, ele vai se intensificando pelo fato de as vítimas não realizarem nenhum tipo de denúncia (Freitas, 2001; Fraga & Oliveira 2020; Fraga et al., 2021).

3 METODOLOGIA

3.1 Estratégia e método de pesquisa

Com o objetivo de compreender o papel da mulher expatriada, sua trajetória durante o processo de expatriação, os maiores desafios, as principais dificuldades e preconceitos por elas enfrentados, optou-se pela pesquisa qualitativa com o método do estudo de caso. De acordo com Strauss e Corbin (1998), a pesquisa qualitativa produz resultados que podem ser obtidos por meios estatísticos ou outros meios de quantificação. O objetivo da pesquisa qualitativa, segundo Yilmaz (2013), é o de descrever e entender o fenômeno estudado pela captação e comunicação da experiência dos participantes em suas próprias palavras. parei

A pesquisa qualitativa é, por definição, uma abordagem emergente, indutiva, interpretativa e naturalista do estudo de pessoas, casos, fenômenos, situações sociais e processos em seu contexto natural. Pode ser realizada por meio de estudo descritivo, estudos de caso, observação participativa, método biográfico, história de vida, etnografia, interações simbólicas, entre outros. É a coleção de extensivos dados em muitas variáveis, ao longo de um determinado período de tempo, para obter *insights* que não são de possível utilização em outros tipos de pesquisa (Gay & Airasian, 2000; Yilmaz, 2013). A pesquisa qualitativa é holística, flexível ou emergente e procura responder perguntas do tipo “o que”, “como” e “por que”, o que é o caso do presente estudo, o qual, de certa forma, visa compreender a trajetória de um grupo de mulheres expatriadas, buscando elucidar os desafios, barreiras e dificuldades nesse percurso da atribuição internacional.

Dadas essas características da pesquisa qualitativa e considerando o fenômeno da expatriação feminina, entende-se que, por se tratar de um fenômeno complexo e multifacetado, a ideia de compreensão em profundidade é muito mais adequada. Portanto, a pesquisa qualitativa torna-se mais relevante no estudo, já que, nela há diversos métodos de pesquisa, e, em razão do problema de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso. O estudo de caso é uma das maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais quando se tem pouco controle sobre os eventos e comportamentos. Além disso, é um método que se presta a esclarecer uma decisão ou conjunto de decisões: o motivo pela qual foram tomadas, como foram implementadas e quais os resultados (Yin, 2005).

Partindo do pressuposto acima, o estudo de caso na presente pesquisa é interessante, pois o pesquisador já tem um contato inicial com o grupo de expatriadas, proporcionando algumas oportunidades para o estudo.

3.2 Unidades empíricas da pesquisa

Esta pesquisa é um projeto de estudo de caso único e transversal. O caso em estudo é um grupo de mulheres que passaram ou estão em processo de expatriação. As mulheres intencionalmente selecionadas para a pesquisa estão na faixa etária dos 30 e 50 anos e, no mínimo, em nível de gerência, atuando em qualquer área da administração. Consideraram-se como características de seleção para o grupo (o caso), no mínimo, ter um diploma de MBA, com filhos ou não, solteiras, divorciadas, sozinhas ou acompanhadas. A utilização dessas características para a escolha do grupo pesquisado intercorreu com base em partes da literatura que aborda questões a respeito dos atributos gerais de uma mulher expatriada. Nesses termos, procura-se compreender como é ou foi a trajetória de carreira dessas mulheres, por quais barreiras, desafios e preconceitos elas passaram para chegar ao seu propósito e qual a principal ou principais razões de elas terem enfrentado tais barreiras durante a atribuição internacional.

3.3 Estratégia de coleta de dados

De acordo com Yin (2005), existem seis fontes de evidência mais comumente utilizadas ao se realizar um estudo de caso: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Os documentos podem ser cartas, memorandos e outros tipos de correspondência, agendas, avisos, minutas de reuniões e outros relatórios, documentos administrativos, estudos ou avaliações formais do mesmo “local” sob estudo, recortes de jornais e outros artigos ou que aparecem na mídia de massa ou em informativos, entre outros. Para o alcance do objetivo aqui proposto, utilizaram-se entrevistas e análise de documentos, especificamente periódicos classificados pela *Qualis* Capes

A construção do estudo se deu a partir de uma busca em periódicos que continham em sua tratativa a questão da expatriação feminina, os quais foram categorizados posteriormente de acordo com a classificação capes e na sequência selecionou-se os melhores. Após a seleção iniciou-se a leitura detalhada dos periódicos a fim de compreender sobre o tema e iniciar a construção do referencial teórico da pesquisa.

As entrevistas foram semiestruturadas e realizadas de forma individual, com o intuito de compreender a realidade do processo de expatriação das mulheres e os principais desafios por elas enfrentados. Para isso, foram selecionadas, intencionalmente, mulheres expatriadas que estão ou estiveram em atribuição internacional e retornaram (ou não) para o seu país de origem.

O uso da entrevista possibilita a compreensão do mundo dos entrevistados, podendo contribuir para um número de diferentes empenhos na pesquisa. Pode, ainda, propiciar uma “descrição detalhada” de um meio social específico e ser base para se construir um referencial para pesquisas futuras e fornecer dados para testar expectativas e hipóteses desenvolvidas fora de uma perspectiva teórica específica. Além disso, pode também desempenhar um papel vital na combinação com outros métodos (Bauer & Gaskell, 2002). Para o presente estudo, a entrevista proporcionou uma “descrição detalhada” da realidade das mulheres expatriadas.

De acordo com Yin (2005), a entrevista é uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso. Ao longo do processo, o pesquisador tem duas tarefas: seguir sua própria linha de investigação, como reflexo do protocolo do estudo de caso, e fazer as questões reais de forma não tendenciosa, o que também atende às necessidades de sua linha de investigação.

O roteiro da entrevista foi elaborado a partir da revisão crítica da literatura. Em relação ao conteúdo, alguns temas abordados na entrevista foram a carreira de expatriação, o que levou essas mulheres a decidirem por uma carreira internacional, o processo de seleção, o ajustamento do expatriado ao chegar no país anfitrião, o suporte oferecido pela organização, suporte familiar, quais tipos de preconceitos enfrentados durante todo o processo, as principais dificuldades e os principais desafios.

Os dados da pesquisa foram armazenados em um banco de dados. Um banco de dados aumenta a confiabilidade do estudo, sendo que a falta dele, para a maioria dos estudos de caso, é a principal deficiência desse tipo de pesquisa. Existem inúmeras maneiras de se fazer esse banco de dados; cabem ao pesquisador a responsabilidade e o compromisso de providenciar os recursos extras para a sua montagem (Yin, 2005).

No presente estudo, primeiramente, o armazenamento dos dados se deu por meio de notas em arquivos de computador, divididos de acordo com temas preestabelecidos, e gravação das entrevistas. Para Yin (2005), as notas, para estudo de caso, são o componente mais comum para o processo de armazenamento de dados. Podem ser escritas à mão, gravadas ou salvas em arquivos de computador, podendo ser agrupadas em forma de diário, fichas catalográficas, dentre outros meios.

Os arquivos das gravações das entrevistas - autorizadas por todas as entrevistadas - foram armazenados em pastas criadas em computador, divididas por respondentes e em ordem cronológica. Durante o processo de entrevistas, foram também feitas notas de campo, as quais foram transcritas para o computador e armazenadas juntamente com as gravações.

Quadro 2: Dados das entrevistas

Entrevistadas	Profissão	Cargo/Atribuição Internacional	Duração Entrevista
Entrevistada 1 (E1)	Gerente de Vendas	Gerente de Vendas	00:59
Entrevistada 2 (E2)	Professora e Consultora	—	00:51
Entrevistada 3 (E3)	Advogada	Administradora de contratos	1:17
Entrevistada 4 (E4)	Análise de sistemas	Assistente Administrativo	1:30
Entrevistada 5 (E5)	Gestora de Recursos Humanos	Gestora de Recursos Humano	00:59
Entrevistada 6 (E6)	Administradora	Sub Gerente de treinamento	1:01
Entrevistada 7 (E7)	Administradora	Gerente de Planejamento e Performance	00:54
Entrevistada 8 (E8)	Administradora	Analista Financeiro <i>Sênior</i>	00:52
Entrevistada 9 (E9)	Hotelaria	Gerente de Projetos de RH <i>Sênior</i>	00:55

Fonte: dados da pesquisa

3.4 Estratégia de análise de dados

O método utilizado para a análise de dados foi a análise de conteúdo, que é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, permitindo a conclusão de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens. O processo de explicitação, sistematização

e expressão do conteúdo de mensagens é organizado em três etapas (Bardin, 2011): pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados.

A pré-análise é a fase de organização das ideias, onde se escolhem os documentos que serão analisados. Essa primeira fase possui três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, realizada pela leitura flutuante, que consiste em estabelecer contato com os documentos a serem analisados e em conhecer o texto, deixando-se invadir por impressões e orientações; na sequência, a escolha dos documentos e seleção daqueles propensos a fornecer informações sobre o problema levantado e formulação das hipóteses e objetivos. Trata-se de uma suposição cuja origem é a intuição e que permanece em suspense enquanto não for submetida à prova de dados e à elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final, não necessariamente nesta ordem, embora se mantenham estreitamente ligados uns aos outros (Bardin, 2011).

Para a construção do presente estudo, a princípio fez-se uma busca de periódicos que contivessem como tratativa a questão da expatriação feminina, em seguida esses periódicos foram categorizados de acordo com a classificação capes e assim selecionou-se os melhores. Após essa seleção iniciou-se a leitura detalhada dos periódicos a fim de compreender sobre o tema e iniciar a construção do referencial teórico da pesquisa.

Com o referencial teórico estruturado, iniciou-se a busca pelas candidatas à entrevista. Para encontrar essas candidatas, explorou-se de forma superficial *sites* e redes sociais, nessa exploração, descobriu-se o *blog* “Diário de uma expatriada” (<https://diariodeumaexpatriada.com.br/>). O *blog* foi idealizado por uma expatriada com o intuito de que, outras mulheres com experiências internacionais, pudessem relatar e compartilhar experiências durante o tempo em que viveram no exterior. A ideia, além desse compartilhamento das histórias entre expatriadas, seria de disponibilizar um pouco mais de informações sobre o processo àquelas que desejam trilhar esse caminho e, despertar interesse naquelas que não conhecem muito sobre a vida fora de seu país.

A idealizadora do *blog* foi o primeiro contato direto com uma expatriada, como ela não atendia aos critérios estabelecidos na pesquisa para ser entrevistada, ela forneceu o contato de outra expatriada que atendia as características determinadas. Após o contato com essa segunda mulher expatriada, foi-se criado um efeito bola de neve: ela forneceu o contato de mais duas amigas, que repassaram o de outras, e assim por diante. Apesar do efeito bola de neve, encontrar mulheres que foram para fora do país, enviadas a trabalho - que é a proposta do estudo - foi complexo. Durante essa busca, descobriu-se que, a grande maioria dessas mulheres vão para outro país por demasiados motivos que não o trabalho e ainda, algumas das indicadas,

decidiram por não participar da entrevista, esses fatores dificultaram encontrar mais mulheres, por isso, apresentou-se um número limitado de entrevistadas.

No total, foram efetuadas 9 entrevistas, com duração média de 60 minutos cada uma. Cada uma das entrevistas foi gravada em forma de áudio para uma posterior transcrição e melhor aproveitamento das informações. As transcrições das entrevistas foram realizadas por uma ferramenta de transcrição do “*Google Docs*”, as quais passaram por um refinamento posteriormente.

Na fase de exploração do material, os dados brutos são codificados para se alcançar o núcleo de compreensão do texto. Envolve procedimento de recortes, contagem e classificação, por meio de regras previamente formuladas (Bardin, 2011). Na fase de exploração do presente estudo, categorizou-se os tópicos de estudo, a fim de compreender os principais desafios, dificuldades e preconceitos enfrentados pelas mulheres expatriadas em cada um dos seguintes processos: (i) processo de seleção; (ii) processo de ajustamento; (iii) vivência; e (iv) experiência da expatriação.

Com as transcrições finalizadas, criou-se um único documento, o qual foi categorizado, tendo como base o roteiro de entrevista e o referencial teórico, com as seguintes temáticas: (i) motivos para expatriação e como surgiu a vaga; (ii) como foi o processo de seleção; (iii) como foi o suporte oferecido pela empresa; (iv) como foi o processo de adaptação e ajustamento e (v) principais diferenças entre homens e mulheres no processo de expatriação, preconceitos, discriminação e dificuldades ao realizar suas tarefas.

Com as temáticas pré-estabelecidas, agrupou-se as falas de cada uma das entrevistadas ao respectivo tema. Essa categorização e junção das entrevistas transcritas facilitou o processo de análise e comparação dos dados obtidos com o que estava proposto no referencial teórico.

Na sequência, para uma melhor análise dos dados, classificou-se as entrevistadas em grupos de faixa etária, procurando entender a relação da idade com os problemas enfrentados na expatriação. Essa classificação seguiu a ideia apresentada por Pringle e Dixon (2003), sobre a carreira caleidoscópica, com o intuito de compreender cada uma das “fases das vidas” dessas mulheres, o que impedem ou não elas de realizarem determinadas atividades, inclusive tomar decisões a respeito da expatriação.

Finalmente, o tratamento dos resultados obtidos e a interpretação constituem a fase em que os dados são tratados de maneira a se tornarem significativos e válidos, por meio de operações estatísticas simples ou mais complexas, permitindo estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos, condensando e colocando, em relevo, as informações fornecidas pela análise.

No primeiro tópico de análise, buscou-se identificar quais foram os motivos que levaram essas mulheres a escolherem a expatriação. Isso permitiu identificar o perfil dessas mulheres, analisar a existência, ou não, de uma relação entre a faixa etária, e, a decisão de ir morar no exterior, comparando as respostas obtidas com o que é tratado na carreira caleidoscópica sobre os motivos de optar por uma expatriação em cada fase da vida, e o que dificultaria ou impediria as mulheres de participar do processo.

Dando continuidade no processo de categorização tratou-se sobre o processo de seleção e as dificuldades enfrentadas por essas mulheres, principalmente quando comprada aos homens, e, qual a relação do processo em si com o estágio de vida e carreira em que se encontram. Em relação ao suporte oferecido pelas empresas, a ideia foi tentar compreender quais tipos de suporte cada empresa a qual a expatriada atua, oferece, sem ter relação direta com o estágio de vida, e, avaliar se as empresas detêm conhecimento a respeito da existência de discriminações contra as mulheres e se perdura algum tipo de suporte em relação a isso.

O ajustamento, também foi analisado com o objetivo de compreender se a adaptação da mulher expatriada tem alguma relação com a o estágio de vida e se isso influencia a forma como elas lide com as questões de preconceitos e discriminação. Nesse ponto de análise subdividiu-se o tema em questão, com o intuito de afunilar e encontrar melhores respostas a respeito da adaptação delas por serem mulheres, para compreender sobre possíveis restrições culturais, corporativas, fisiológicas, entre outras.

Por fim, para compreender melhor a trajetória em si, elencou-se as principais dificuldades enfrentadas por essas mulheres no processo de expatriação em si, buscando mais uma vez encontrar alguma relação com o estágio de vida e carreira delas.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Serão apresentadas, nos tópicos a seguir, a descrição e a análise dos dados coletados a partir das entrevistas realizadas com nove expatriadas.

4.1 Caracterização do grupo pesquisado

Foi entrevistado um grupo de 9 (nove) mulheres, de idades entre 36 e 53 anos, todas com, no mínimo, um tipo de especialização, com cargos *sêniores*, casadas, solteiras, divorciadas, com e sem filhos.

O Quadro 3 descreve detalhadamente o grupo pesquisado, abordando idade, estado civil, país de expatriação e que as levaram a participar desse processo.

Quadro 3: Características do grupo pesquisado

Entrevistada	Idade	Estado Civil	Filhos	País	Principal motivo expatriação
1	36 anos	Solteira	Não	Dubai	Sonho de viver em outro país
2	53 anos	Solteira	Não	Panamá	Desafios e conhecimento
3	46 anos	Solteira	Sim	Iraque	Ascensão na carreira
4	53 anos	Casada	Sim	Iraque	Fazer parte de algo maior
5	38 anos	Solteira	Não	Omã	Qualidade de vida e desafios
6	39 anos	Solteira	Não	Chile	Ascensão na carreira e qualidade de vida
7	34 anos	Casada	Não	Inglaterra	Ascensão na carreira e qualidade de vida
8	43 anos	Divorciada	Não	Alemanha	Oportunidades e mudanças
9	36 anos	Solteira	Não	Japão	Oportunidades e ascensão na carreira

Fonte: dados da pesquisa

Analisando o perfil das entrevistadas, constata-se que algumas das principais motivações percebidas a uma carreira internacional (expatriada) são a vontade de fazer parte de algo maior e a procura por ascensão na carreira, maiores oportunidades de emprego, seguidas pela vontade de morar fora do Brasil e a busca por liberdade financeira. Todavia, o maior motivo parece ser o desenvolvimento da carreira como um todo, considerando-se que, sem essa oportunidade, elas poderiam não obter a experiência necessária para competir com os colegas homens, assim como aponta (Nunes & Casaca, 2015). Entretanto, ao analisar mais de perto esse grupo, tais motivos podem variar, dependendo do estágio de carreira onde elas se encontram.

Para um olhar mais cuidadoso sobre o perfil do grupo das mulheres participantes da pesquisa, tomamos emprestada a concepção de Shortland (2016), da carreira das mulheres como um caleidoscópio, ligada aos seus estágios de vida. Nessa mesma linha, também, recorremos às teses de Pringle e Dixon (2003), que propõem três fases circulares da carreira feminina: (i) exploração inicial; (ii) anos férteis; e (iii) busca de alternativas de carreira. É com base nesses pressupostos que buscaremos caracterizar o grupo pesquisado.

As entrevistadas foram divididas em três grupos considerando-se a faixa etária e o modelo circular de carreira feminina (Pringle & Dixon, 2003). Assim, no primeiro grupo, ficaram as mulheres entre 34 e 39 anos. Nesse grupo, de acordo com os dados da pesquisa, nenhuma possui filhos, a maior parte é solteira e tem como objetivo na expatriação a ascensão de carreira, qualidade de vida e desafios profissionais. Essas características são convergentes com a primeira fase circular do caleidoscópio: exploração inicial e foco na carreira (Pringle & Dixon, 2003), na qual a expatriação é tida como parte integrante desse estágio inicial da trajetória profissional.

No segundo grupo, incluíram-se as mulheres entre 40 e 46 anos, solteiras e divorciadas, com filhos ou não, e com o principal objetivo de carreira sendo a busca por oportunidades e mudanças e ascensão na carreira. Nessa fase da vida, as mulheres desse grupo deveriam diminuir o envolvimento com a carreira organizacional e a busca pela ascensão devido à criação de filhos ou concepção ou ampliação de uma família (Pringle & Dixon, 2003; Shortland, 2016). Porém, elas não deixaram de se envolver ou buscar mudanças por já terem filhos ou por estarem pensando em constituir família ou ampliar uma já existente.

Por fim, as mulheres pertencentes ao terceiro grupo têm idades entre 47 e 53 anos, já com uma carreira mais estruturada. Nesse grupo, existem mulheres com e sem filhos, solteiras e casadas, sendo seus objetivos principais a busca por novos desafios e conhecimentos e a vontade de fazer parte de algo maior. Diferentemente dos grupos anteriores, não buscam mais

ascensão na carreira. Essas características são bastante convergentes com o terceiro grupo circular, que, nesse momento da vida, tem liberdade para investigar opções. Sua atração pela vida organizacional já é mediada por outras realizações, derivadas de atividades externas. Esse grupo permite perceber que o fato de ter família não significa problema para o processo de expatriação (Pringle & Dixon, 2003).

Entre os países para os quais o grupo de mulheres desta pesquisa foi expatriado, estão Dubai, Panamá, Iraque, Chile, Reino Unido (Inglaterra), Japão e Omã (Oriente Médio). No quadro abaixo, estão sintetizados cada grupo descrito anteriormente e os países para os quais as mulheres de cada grupo foram expatriadas.

Quadro 4: Caracterização dos grupos

Caracterização dos grupos			
	Grupo 01	Grupo 02	Grupo 03
Faixa etária	34 - 39	40 - 46	47 – 53
Nome dado ao grupo	<u>Exploração Inicial</u>	<u>Anos Férteis</u>	<u>Busca Alternativa de Carreira</u>
Países Expatriação	Dubai; Omã; Chile; Inglaterra e Japão	Iraque e Alemanha	Iraque e Panamá

Fonte: dados da pesquisa

4.2 Descrição e análise dos dados

Nos tópicos subsequentes, tratar-se-á a respeito da descrição dos dados referentes às entrevistas com as respectivas expatriadas, ressaltando a escolha pela vaga, o processo de seleção, o processo de ajustamento, as dificuldades enfrentadas, as diferenças entre homens e mulheres na expatriação e as principais contribuições da mulher expatriada para a organização.

4.2.1 O processo de seleção

No que se refere ao processo de seleção, questionou-se primeiramente a respeito da divulgação da vaga. Em resposta, o grupo de mulheres entrevistadas apresentou certa divergência: para parte delas, a vaga foi ofertada pela empresa; para outra, foi necessária a busca pela vaga, questionando com superiores sobre tal possibilidade. Em consequência, as

vagas eram, então, ofertadas pela empresa após um determinado período de tempo, sendo que uma delas afirma já ter entrado na empresa pensando “essa empresa pode me expatriar” (E6).

Continuando na ótica da perspectiva da carreira caleidoscópica, as mulheres dos grupos “Anos Férteis” e “Busca Alternativa de Carreira” não tiveram necessidade de buscar a vaga para a expatriação. A explicação para isso é que essas mulheres são consideradas mais experientes e com uma carreira mais definida. Diante dessas características, a empresa age para que as possíveis candidatas à expatriação saibam da existência da vaga, sem haver necessidade de uma busca e insistência por parte delas em participar do processo de seleção.

Além disso, grande parte das mulheres desses grupos relata que, apesar de terem sido convocadas, a empresa foi em busca dessas mulheres para oferecer a expatriação; mas, mesmo assim, precisaram passar por todas as etapas de seleção. A diferença, em comparação aos demais grupos, é que esse processo se torna um pouco informal, uma vez que as empresas já conhecem o histórico da candidata, a performance, as habilidades e características necessárias para se tornar uma expatriada. Não é raro observar essa informalidade no processo de seleção, assim como a análise de determinadas características, como competências e experiências, conforme pode ser encontrado na própria literatura (Gallon et al., 2019; Mitrev & Culpeper 2012; Shortland, 2016).

As mulheres do grupo denominado “Exploração Inicial” tiveram mais dificuldades quanto à participação no processo de seleção para expatriação. Diferentemente dos grupos anteriores, elas tiveram que procurar saber da existência da vaga dentro da empresa e insistir em participar do processo. O esforço das mulheres desse grupo é muito maior, e isso pode ser devido à idade, falta de experiência e competências que são analisadas no processo de seleção.

É válido ressaltar que as empresas divulgam essas vagas, porém de maneira informal, sem que muitos prováveis candidatos fiquem sabendo. Por isso, a necessidade de essas mulheres terem de buscar incessantemente possíveis vagas para participar do processo de seleção.

Há uma coerência e concordância nas falas das mulheres de todos os grupos quando relatam as diferenças entre um processo de seleção para a expatriação e um processo de seleção tradicional. Elas mencionam que os parâmetros são completamente diferentes:

“(...) a expatriação, geralmente, é um fator interno, então, a empresa leva muito em consideração os resultados da pessoa durante a trajetória de carreira, analisam histórico, comportamento, levam em consideração a maneira como você lida com determinada situação (...)” (E6).

Os relatos dessas mulheres nos levam a crer que existem diferenças significativas entre o processo de seleção de um expatriado e um processo de seleção tradicional. Porém, a literatura trata essa questão de outra maneira, afirmando que os processos não diferem muito um do outro a princípio, uma vez que as empresas também analisam as características como ponto de análise para contratação (Athayde et. al., 2019). O que é perceptível nesse ponto de análise é que a empresa leva muito em consideração a trajetória da candidata dentro da empresa, além das características pessoais, sendo outros pontos considerados relevantes para as empresas a idade, a maturidade e a experiência.

Embora quase todas as mulheres entrevistadas tenham visto a necessidade de participar do processo de seleção, pôde-se observar uma discrepância em relação à forma de conhecimento da vaga. Geralmente, quando a empresa possui uma funcionária com idade e experiência adequadas, não se preocupa em divulgar a vaga para todos os funcionários tomarem conhecimento - a empresa simplesmente oferece o cargo àquela que atende aos requisitos necessários e preestabelecidos pela empresa, e ela participa, então, do processo de seleção, o qual, na maioria das vezes, é determinado pela análise das características que a empresa considera como necessárias e por uma entrevista com a candidata.

Diante do que foi exposto, o que é comum nos três grupos é que, independentemente de oferta declarada da vaga pela empresa ou o convite de forma implícita, as empresas levam em consideração várias características para escolherem um(a) possível candidato(a) à expatriação. Os aspectos mais ressaltados pelas empresas, de acordo com os relatos das entrevistadas, são performance dentro da empresa e resultados obtidos na trajetória de carreira.

Não obstante, outras características também foram citadas por elas, como adaptabilidade, resiliência, capacidade de desenvolvimento sem necessidade de supervisão, flexibilidade e fluência no idioma. Conforme relato: “(...) a empresa geralmente analisa o histórico, principalmente comportamental, levam em consideração como você lida com determinadas situações e como você responde à pressão (...)” (E7). Tais atributos também são destacados na literatura (ver, por exemplo, Gallon et al., 2019; Mitrev & Culpepper, 2012; Shortland, 2016; Ott & Michailova, 2016).

Quando questionadas a respeito da preferência na escolha de candidatos homens ao invés de mulheres, foi perceptível que existe uma predileção, muitas vezes implícita, por parte da empresa. Algumas entrevistadas relatam que certas perguntas feitas durante as entrevistas para expatriação referem-se ao fato de a candidata ter filhos, família, se pretende se casar e constituir família, questões essas que não são feitas a homens durante um processo de seleção desse tipo.

Esses questionamentos feitos pelas empresas nos levam a crer na criação de um estereótipo ideal para ser expatriada e também na persistência na discriminação de gênero como obstáculo significativo para as mulheres. As empresas, implicitamente, dão preferência aos homens. Preferência essa reconhecida pela literatura, onde se destaca que apenas 25% do total de expatriados são mulheres (David et al., 2019). Além disso, é evidente que as atividades profissionais da mulher não dependem apenas da qualificação e da demanda do mercado, é necessário articular atividades familiares e maternidade com o trabalho, o que contribui para a baixa participação delas no exterior (David et al., 2019 e Fraga et al., 2021; Bruschini, 2000; Mota-Santos et al., 2019; Nunes & Casaca, 2015).

Diante dessa preferência por homens no processo de expatriação por parte das empresas, as entrevistadas revelaram que, em diversos momentos do processo de seleção, precisam deixar claro que o fato de serem mulheres ou terem filhos não é um empecilho para cumprirem suas tarefas. Enfatizam-se, assim, a generalização das barreiras institucionais das empresas e a discriminação de mulheres na participação de um processo de expatriação (David et al., 2019).

A discriminação contra as mulheres nas empresas é evidente, e é ainda maior quando se trata de empresas formadas majoritariamente por homens, iniciando-se pelas oportunidades para homens e mulheres, que são diferentes, devido ao fato de essas empresas não terem políticas e movimentos de conscientização em relação a gênero. Além disso, existe a notoriedade da preferência por homens, não apenas no processo de expatriação, mas também no processo de contratação tradicional, como relatam as entrevistadas que foram para uma empresa instalada em uma base do Iraque, composta por um quadro 80% a 85% masculino.

Essas preferências ficam bem evidentes nos relatos das entrevistadas: “(...) as pessoas dentro da empresa têm conceitos inconscientes (ou não), que é mais difícil para as mulheres ‘abrirem mão das vidas delas’, principalmente, se têm família” (E5).

(...) eu acho que essa visão tem muito a ver com a questão do potencial da maternidade da mulher. Imagina, eu me casei um ano e meio depois de expatriar, mais ou menos, eu acho que se eu estivesse casada, se tivesse um outro candidato homem, também casado, sem filhos, eu imagino que essa questão teria sido trazida à mesa, no sentido de: né, poxa, fulana está aí, com 30 anos, casada, será que vai ficar grávida durante a expatriação? (E7).

As falas das entrevistadas remetem a um dos principais desafios enfrentados pelas mulheres em suas carreiras: independentemente de idade e/ou maturidade, ocorre a segregação do mercado, que, sistematicamente, oferece mais vantagens aos homens do que às mulheres,

começando já nas carreiras nacionais e, conseqüentemente, na carreira internacional, como aponta a literatura. Tem-se uma concepção de que as mulheres tendem a rejeitar o trabalho devido à família e a implicações das normas socioculturais. Essa concepção é uma consequência da existência do domínio masculino patriarcal que permeia a sociedade desde os primórdios e acaba, conseqüentemente, afetando a participação das mulheres no processo de expatriação (Kansala, 2015; Tharenou 2009; Harris, 1995; Linehan & Scullion, 2004; Varma, 2016).

Além da preferência por homens em relação às mulheres no processo de expatriação, devido aos estereótipos preestabelecidos, as empresas também consideram a cultura local e o país de destino ao qual está sendo enviado o expatriado. Algumas mulheres acreditam que essas escolhas não se dão pelo fato de a empresa ser ou não sexista, mas sim pela relação de aceitação do país de destino. Entretanto, isso revela um possível preconceito subjacente nessas organizações. Afinal, apesar do país destino, a competência do candidato é que deveria ser colocada em destaque no processo de seleção, adaptando o que fosse necessário para que essas mulheres fossem capazes de realizar suas tarefas com êxito, assim como ocorreu com uma conhecida de uma das entrevistadas:

(...) eu conheci uma mulher que foi para um país mulçumano e, por ser muito especialista no que fazia, foi escolhida mesmo se tratando de um país que tem certas restrições em relação às mulheres, como, por exemplo, ela trabalhava com um grupo de onze homens e só poderia se referir a um que repassava a informação para os demais (E2).

É inegável que, diante das dificuldades relatadas pelas entrevistadas em relação ao processo de seleção para a expatriação, a preferência de sexo, o fato de terem filhos/família e serem ou não casadas foram os elementos mais destacados, o que reforça, mais uma vez, a existência de um esforço maior por parte delas para conseguirem uma vaga na expatriação e, também, as barreiras enfrentadas. Essa concepção ressalta a necessidade de as empresas articularem política de igualdade e práticas voltadas para atividades de gênero, a fim de diminuir essas dificuldades (Fraga et al., 2021; Bader et al., 2018; Shortland & Perkins, 2019).

Na discussão da literatura, apresentaram-se as principais dificuldades encontradas no processo de seleção de uma expatriada, dentre as quais, estão: percepções negativas sobre a disponibilidade das mulheres, presença de obstáculos sociais e organizacionais, barreiras para seleção e desenvolvimento, discriminação contra as mulheres e preconceitos culturais (Altman & Shortland 2008; Shortland 2016; Harris, 1995; Linehan & Scullion, 2004; Varma, 2016). Estas dificuldades se mostraram bastante presentes nos discursos em que as entrevistadas

relatam as dificuldades no processo de seleção para a atribuição internacional. Evidentemente, após a análise das entrevistas, compreende-se que a segregação de mercado é o fator mais relevante, mas os estereótipos de expatriados tradicionais e as normas socioculturais no emprego de mulheres também são significativos

4.2.2 Suporte oferecido pela empresa

Para que um expatriado seja capaz de desenvolver suas tarefas da melhor maneira possível, é necessário que a empresa ofereça suporte, uma vez que o processo em si é estressante e envolve mudanças significativas para a vida profissional e pessoal. Quando perguntadas a respeito do suporte ofertado pela empresa, de maneira geral, as entrevistadas afirmaram que a empresa ofereceu algum tipo de ajuda. Pelo que foi tratado na literatura, essa ajuda pode vir em forma de autorização de trabalho, arranjos de possibilidades educacionais, cobertura de custos, carreira do cônjuge, dentre outras (ver, por exemplo, Aycan, 1977 David et al., 2019; Einsenberger et al., 1990; Lin, 2006; Riusala & Suutari, 2000; Ravasi 2013).

Todas as entrevistadas mencionaram que as empresas oferecem determinado apoio, o qual se relaciona a questões financeiras, subsidiando despesas como moradia, transporte, realocação, documentação e outros, e também no que se refere a relações burocráticas do país, como documentação, além de suporte psicológico e treinamento prévio, em determinados casos.

As entrevistadas do grupo “Exploração Inicial” e “Busca Alternativa de Carreira” afirmaram que, além desse suporte financeiro relacionado aos custos, a empresa oferecia passagens de volta para o Brasil, de tempos em tempos, para a expatriada visitar a família. Esse tipo de suporte é destacado na literatura em relação à adaptação da família do expatriado. O fato de as empresas proporcionarem essa possibilidade de visitar o país de origem e a família demonstra preocupação com o bem-estar do expatriado em relação à família, o qual trata de forma responsiva esse apoio, revelando lealdade e melhor desempenho (ver, por exemplo, Lee & Kartika, 2014; Kraimer et al., 2016; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Em relação ao suporte psicológico oferecido durante o processo de expatriação, as entrevistadas dos grupos “Anos Férteis” e “Busca Alternativa de Carreira” atestaram a existência dele durante o processo. Coincidentemente, elas foram expatriadas pela mesma empresa e para o mesmo país. Em sua visão, esse suporte psicológico é necessário e importante devido à pressão existente no campo de trabalho em que elas atuam. Conforme o relato:

(...) tínhamos um *counselor* MWR (*moral wealter recreater*), lugar onde você ia para relaxar, tinham atividades como *karaokê*, noites de salsa, ginástica para os soldados e para os outros funcionários. [esses recursos são em razão] do nível de suicídio que é muito grande dentro da área onde eu trabalho, principalmente, por causa de traumas, então existe esse tipo de suporte (E3).

Com base nos relatos das entrevistadas supracitadas, é possível perceber que esse tipo de suporte ofertado pela empresa pode ser considerado um dos fatores que servem como apoio para o expatriado, já que os fatores psicológicos tratam da maneira como a empresa oferece suporte ao risco, ambiguidade e incertezas no ambiente de trabalho (Lee, 2014).

Quando se trata das políticas de suporte, entrevistadas dos três grupos afirmaram que existem políticas específicas para o processo de expatriação. Entretanto, uma delas chama a atenção ao afirmar que, mesmo existindo, essa política não funciona na prática.

(...) não funcionou muito bem na prática, porque, por exemplo, eu tinha um filho (homem) de 04 anos que não foi aceito na creche porque me falaram que eu não teria direito porque minha filha (mulher) tinha três anos e a idade mínima era 04. A creche trocou o perfil da família, e a empresa não me auxiliou em nada em relação a isso. Eu estava com o prazo de mudança para minha casa definitiva expirando e eu não poderia escolher porque a creche teria que ser no bairro onde moro, porque é uma regra da Alemanha; então, primeiro teria que escolher a creche que aceitaria meu filho, para, depois, escolher minha casa. Depois de algum tempo, a empresa me cedeu, aceitou e autorizou enviar meu filho para uma creche paga, e então eu fui escolher meu apartamento (E8).

A ausência de políticas específicas a respeito do ajustamento do expatriado por parte das empresas faz com que as mulheres fiquem ainda mais desamparadas. É preciso que as empresas reconheçam as barreiras enfrentadas por elas, principalmente em relação à segregação de mercado, estereótipo de gêneros, preconceito e discriminação, para articular políticas de igualdade que contemplem também a questão do suporte (Fraga et al., 2021).

Uma das entrevistadas destaca a diferença das políticas de suporte em relação ao país de destino e também no que se refere à estrutura familiar do(a) candidato(a):

(...) as políticas de suporte se diferem em relação ao país destino, em relação a valores, custos de moradia do país, por exemplo (custo de vida local). Em relação à configuração familiar, também há uma diferença. Por exemplo, quando casada, o cônjuge teria direito a um ano de aulas do idioma local pagos pela empresa, os filhos teriam direito a escola, auxílio com os custos do material escolar (E7).

Nenhuma das entrevistadas relatou quaisquer tipos de políticas de suporte em relação a possíveis atos de discriminação e preconceitos contra as mulheres na empresa e no país de destino. Independentemente do tipo de suporte ofertado, é necessário que as empresas

apresentem suas políticas de forma clara e objetiva (Aycan 1997; Kjerfe, 2012), uma vez que, sem políticas compreensivas, o desenvolvimento das tarefas do expatriado pode ser prejudicado. Em se tratando de políticas de suporte no que diz respeito à discriminação e ao preconceito, as empresas deveriam se preocupar mais. Afinal, além de serem minorias, as mulheres passam pelo processo de expatriação de forma mais dramática, em razão da limitação de sua rede de colegas para dar suporte, o que as leva a enfrentar maior isolamento e exclusão em comparação aos homens (Aycan 1997; Kjerfe, 2012).

Além disso, outros tipos de suporte oferecidos pelas empresas são o treinamento e o treinamento prévio para a expatriação. Este foi um ponto de destaque em todos os grupos de entrevistadas. Conforme um dos relatos “(...) a empresa me enviou para o país de destino para que eu ficasse por três meses conhecendo a cultura local antes de ir definitivamente (E5).

Nesses termos, conforme aponta a literatura, o treinamento de comunicação entre a cultura do expatriado e o time do país é bastante relevante, assim como o conhecimento prévio da cultura na qual o expatriado será inserido, visando a uma melhor adaptação do funcionário (ver por exemplo, Gallon et al., 2014; Mitrev & Cupepper 2012). Ressaltando essa colocação, uma das entrevistadas relata que “(...) esse treinamento oferecido foi de muito valor para que eu pudesse entender como me comportar dentro do Japão e para que eu pudesse me expressar de uma forma mais natural (...)” (E9).

4.2.3 O processo de ajustamento e adaptação

Ao se falar sobre adaptação e ajustamento com as entrevistadas, aquelas que consideraram a adaptação, de forma geral, bem tranquila, foram as mulheres do grupo “Exploração Inicial” e apenas uma do grupo “Busca Alternativa de Carreira”, subentendendo-se que a faixa etária pode ser um aspecto significativo para uma adaptação adequada.

Uma das entrevistadas do grupo “Exploração Inicial” relatou que sua adaptação foi tranquila, pois ela tinha uma bagagem de conhecimento relacionado a uma mudança para o exterior que ocorreu em momento anterior à sua expatriação, além de ter uma rede de apoio consolidada e de conhecer uma pessoa no país para o qual estava sendo expatriada.

Com base nesse relato, parece notório que a adaptação e o ajustamento são facilitados pelo chamado ajustamento de interação, que se refere às condições de interação com as pessoas que já moram no país de destino e à maneira como essa relação ocorre. A ideia apresentada na literatura - de que as mulheres teriam rede limitada de colegas que dão apoio, o que as levaria a passar pelo processo de forma mais dramática (ver, por exemplo, Adler, 1984; Black e

Stephens, 1989; Mitrev & Culpepper, 2012; Haslberg, 2013) - é questionável. Muitas vezes, elas possuem redes menores, mas o tamanho destas não é significativo para seu ajustamento, e sim a existência ou não dessas redes.

No que concerne à adaptação cultural, uma das entrevistadas relatou não ter tido problemas, muito em razão de:

(...) Dubai não é um país rigoroso como outros países mulçumanos; lá tem praia, as pessoas usam biquíni, então ninguém olhava torto para mim 'ah ela é brasileira', existem muitos expatriados ocidentais. É claro que existem outros bairros, cidades, países mais conservadores, então nesses lugares é preciso pensar um pouco mais em como se vestir, se comportar, evitar chamar atenção, entre outros, mas em respeito à cultura local (E1).

Embora a entrevistada não tenha encontrado dificuldades, fica implícito em sua fala que, em determinadas regiões do país para o qual foi expatriada, poderia haver dificuldades para se adaptar, visto que ela precisaria ajustar alguns comportamentos, modo de vestir, dentre outras situações com as quais um homem provavelmente não precisaria se preocupar. Isso sugere as barreiras e dificuldades que podem ser enfrentadas por uma mulher expatriada, principalmente em se tratando de países mais restritivos.

Em virtude das questões evidenciadas acima, a ideia apontada na literatura - de que algumas empresas acreditam que as mulheres não seriam tão eficazes porque os cidadãos do país anfitrião são preconceituosos e certos gestores acreditam que enviar uma mulher para essas tarefas poderia ofendê-los - é reforçada (Adler, 1984; Cole & McNulty, 2011; Haslberg, 2010; Linehan, 2006; Nunes & Casaca, 2015). Essa visão machista implica diretamente na menor participação das mulheres no mercado internacional, assim como na existência do estereótipo de gênero.

Algumas entrevistadas, ainda dos grupos “Exploração Inicial” e “Busca Alternativa de Carreira”, apresentaram uma postura muito focada no trabalho, revelando que esse foco auxilia no processo de adaptação e, conseqüentemente, diminui a interação direta com os habitantes locais.

(...) o foco era muito grande no trabalho. A empresa selecionou um grupo de expatriados com pessoas do Brasil e outros países para cumprir a missão internacional. As pessoas desse grupo formaram um grupo muito coeso e devido ao fato de terem muitos latinos nele, a comunicação com os habitantes locais foi muito mais tranquila (E2).

Novamente, o relato da expatriada demonstra facilidade na adaptação. Entretanto, não é difícil acreditar que o apego ao grupo apenas tenha se dado pela dificuldade de se comunicar com os habitantes locais em razão de ser mulher e pelas barreiras impostas ao processo de expatriação.

Embora seja possível levantar questionamentos a respeito da facilidade de adaptação das mulheres tratadas acima, é notório que quando se tem conhecimento sobre os aspectos relevantes, certeza dos conhecimentos e há estados afetivos positivos, o processo de adaptação e ajustamento da expatriada torna-se aparentemente mais tranquilo (ver, por exemplo, Aycan & Berry, 1996; Aycan, 1997; Dawis & Lofquist, 1984; Halsberg, 2013).

Diante dos relatos das entrevistadas a respeito da adaptação, é importante ressaltar que algumas mulheres do grupo “Início de Carreira” declararam ter tido dificuldades no processo de adaptação quanto ao fato de estarem longe da família e amigos. A entrevistada 5 relata:

(...) um certo dia, eu me levantei e fui pra academia, era um domingo, 7 horas da manhã e comecei a receber mensagens em um grupo de amigos do Brasil de um casamento de uma amiga em comum e eu respondi que gostaria de estar lá, era meia-noite no Brasil, as pessoas começaram a me responder, me mandando áudios, eu me lembro de sentar no meio da rua e começar a chorar desesperadamente, um pouco porque eu não poderia estar vivendo aquele momento com meus amigos e também porque eu não estava vivendo minha expatriação 100%, eu ainda estava muito conectada no Brasil e em algum momento a gente precisa quebrar essa conexão e viver a vida do país que estamos e não mais a vida do Brasil. Em determinado momento eu precisei voltar, mas eu precisava para que eu pudesse seguir em frente, e acho que por isso, hoje eu lido melhor com minha escolha (E5).

Para que a adaptação de um expatriado aconteça de forma eficaz, um dos pontos destacados na literatura é a importância de se ter suporte, principalmente dos familiares, mesmo que, em alguns momentos, sejam considerados fatores de estresse, como o relatado pela entrevistada 5. O apoio e suporte da família, ao mesmo tempo que podem ser um causador de estresse, podem também ser o maior motivador para que um expatriado se adeque à nova vida (Mandenhall, 1985).

Das entrevistadas, aquelas que relataram terem tido maiores dificuldades no processo de expatriação são pertencentes ao grupo “Busca Alternativa de Carreira”. Dessas mulheres, o relato de duas chamou a atenção. Apesar de terem ido para o mesmo local e pela mesma empresa, elas revelaram dificuldades e desafios em visões diferentes. Uma delas afirmou que, apesar de tudo o que passou, conseguiu se adaptar. Conforme relato:

(...) um dos meus superpoderes é a adaptação, então até mesmo quando eu estou ruim, quando haviam muitos ‘ataques’, eu tentava focar nas coisas que eram mais preciosas, que era a ligação com minha família e saber que, durante o meu trabalho eu estava desenvolvendo e dando oportunidades de famílias Iraquianas começarem um novo negócio; eu focava nas coisas boas para me adaptar melhor (E3).

Outra entrevistada atestou que o processo de adaptação foi muito difícil, e que o trabalho no país ao qual foi expatriada era muito diferente da experiência do Brasil:

(...) a jornada de trabalho lá eram 12 horas por dia, 07 dias por semana. A adaptação não era só de uma cultura e sim de várias, porque tinha gente do mundo inteiro, e ainda tinham algumas ‘rixas’ entre algumas localidades, eram diversos conflitos que era preciso aprender a lidar. É uma adaptação em um ambiente austero, muito rígido, ambiente militar (E4).

A mesma entrevistada também destaca a dificuldade de se adaptar por estar longe da família e dos filhos, ressaltando o quanto foi difícil se despedir deles. A literatura apresenta que as mulheres desistem da expatriação por terem filhos ou famílias. Entretanto, o relato de algumas entrevistadas nos mostra algo diferente. Apesar de ser um processo mais difícil quando se tem filhos ou quando são vistas como “cuidadoras” ou responsáveis” pelas famílias, isso não se torna um empecilho para algumas delas. Esses relatos também nos levam a repensar sobre a proposta da ideia da carreira caleidoscópica, apresentada por Pringle e Dixon (2003) e Shortland (2016), que prevê que o envolvimento organizacional das mulheres começa a diminuir durante a criação dos filhos, visto que algumas das entrevistadas relataram que deixaram família e filhos para seguirem a carreira internacional.

Questionou-se às expatriadas se elas tiveram dificuldades na adaptação e no ajustamento por serem mulheres, e, notoriamente, esse foi um dos motivos ressaltados por quase todas. Nos três grupos, houve relatos de dificuldades em relação ao fato de serem mulheres, a iniciar pela entrevistada 5, conforme o relato:

(...) nem tudo são flores, para nos adaptarmos da melhor maneira possível é preciso quebrar paradigmas. Eu já me vi várias vezes sentada em uma mesa, sendo a única mulher e tendo 10 árabes em volta, e não é nem uma questão de preconceito, é que eles não estão acostumados a ter uma mulher com uma voz ativa que vai se colocar lá, se questionar, que vai desafiá-los. Então eu me vi em vários momentos desafiando, dizendo não e eles simplesmente concordavam, e eu acredito que era pelo fato de não estarem acostumados e também por serem um povo muito conciliador, não gostam de discutir, de brigar (E5).

Algumas ainda destacam desconforto em realizar suas tarefas, necessidade de se adaptar em relação a vestimentas e ao comportamento, sendo que uma delas afirma que a dificuldade que teve nesse ponto de análise não foi pelo fato de ser mulher, mas sim por não ser britânica.

Porém, isso vale questionamento, visto que é clara a resistência por parte de algumas pessoas em acatar ordem de mulheres e também a preferência por homens, na grande maioria das situações. Uma fala da própria entrevistada pode corroborar tal situação: “(...) se eu trabalhasse em finanças ou vendas, as circunstâncias seriam muito diferentes, talvez eu nem seria expatriada; se fosse uma dessas áreas, pois, neste ponto de ação, a empresa optaria por homens” (E7).

Ainda sobre os preconceitos enfrentados pelas mulheres no processo de expatriação e a dificuldade de adaptação por esses motivos, seguem relatos que validam a situação:

(...) eu me senti discriminada, principalmente, por atuar em um ramo majoritariamente masculino e de um contexto militar. Eram hierarquias, regras de relação, de poder, normas muito rígidas. Houve uma situação, em uma reunião, que uma funcionária (também expatriada) foi acompanhada de um homem que não era o principal portador de voz do assunto, mas os chilenos se dirigiam e olhavam para esse homem, esperando um parecer favorável ao que a mulher estava falando (E6).

(...) foi preciso adaptar a coisas que eram proibidas no país, o Iraque é um país árabe retrogrado, eu não podia entrar em sites para comprar calcinha, pois eles eram vistos como sites de nudismo, a gente está em um ambiente militar, 80% das pessoas que estão lá são homens, então tudo é bloqueado, até para evitar assédio, então eu só conseguia ter alguns sucessos por causa de alguns contatos que me forneciam isso (E4).

(...) eu tinha um certo desconforto em realizar minhas tarefas. Meus *coworkers* me viam como uma mulher que estava tirando a vaga de um americano e por eu ser brasileira, tinha um certo estereótipo da mulher brasileira, eu sofri assédio por causa da ideia que eles tinham do Brasil que as mulheres andam peladas na rua, e que a gente se aproximava sempre com algum intuito diferente daquilo que realmente era (E3).

A concepção das entrevistadas em relação às dificuldades enfrentadas no processo de adaptação pelo fato de serem mulheres só reforça a discrepância entre homens e mulheres no processo de expatriação. Ou seja, os preconceitos existentes, um trabalho menos favorável e receptivo, condições internas do país que possam agravar os desafios enfrentados, a persistência de estereótipos, pois alguns atributos associados à feminilidade são incompatíveis com as exigências dos cargos de liderança e mobilidade, assim como apontado por Fraga et al., (2021).

Nesse caso, a idade pode não ser tão significativa, visto que mulheres dos três grupos relataram dificuldades no que se refere a esse tipo de adaptação. A dificuldade parece estar mais ligada aos estereótipos estabelecidos.

4.2.4 Principais diferenças entre homens e mulheres no processo de expatriação: dificuldades, preconceitos e discriminação

No tocante aos principais preconceitos e discriminações sofridos pelas mulheres durante o processo de expatriação, todas revelaram terem sido discriminadas, coagidas, ou conheceram alguém que foi. Uma das entrevistadas do grupo “Exploração Inicial” relatou:

(..) eu nunca sofri nenhum tipo de preconceito por ser mulher no meu trabalho, mas eu ouvi de uma colega que estava renovando um documento de um cliente, da família de um homem e ele chegou e falou que preferia falar com um homem. Eu aprendi a me posicionar, me defender, talvez por isso eu não tenha passado por esse tipo de situação (E1).

A fala dessa expatriada, em específico, nos remete ao que é tratado na literatura a respeito da necessidade de as mulheres, muitas vezes, se virem ‘obrigadas’ a ter um comportamento masculinizado para se adaptar melhor e conseguir realizar suas tarefas da melhor maneira possível. As mulheres, quando estão no exterior, podem recorrer à estratégia de vincular a adaptação à ordem masculina e neutralizar os aspectos femininos (ver, por exemplo, Fraga, et al., 2021)

Ao fim, acaba sendo necessário que as mulheres copiem esse comportamento conhecido como “masculino”. Elas corporificam a masculinidade, caracterizando-se como um profissional do sexo masculino (Fraga et al., 2020). Desse modo, além de tentar diminuir a discriminação existente contra elas, procuram se igualar aos homens, pois acreditam que eles se encaixam mais naturalmente nesses cargos (Abukhait et al., 2018).

A restrição cultural também foi uma das dificuldades realçadas por uma das expatriadas do grupo “Exploração Inicial”:

Eu tinha que pensar todo dia no que vestir, se alguém tocasse a campainha da minha casa, eu tinha que me trocar porque eu não ia atender de short, eu não sabia quem estava do outro lado, era uma questão de respeito, quem está do outro lado não precisa ver meu decote ou minhas pernas, eles não estão acostumados com isso. Não posso dizer que sofri preconceitos na empresa que eu trabalhava, mas sim no país de uma forma geral, eu sentia que era julgada por ser expatriada mulher (E5).

Ainda no grupo “Exploração Inicial”, a expatriada 9, que foi para o Japão, não considera a vivência e experiência que teve no país como algo preconceituoso. Ela faz relatos a respeito da hierarquia entre homens e mulheres, citando como exemplo:

(...) eu vivi uma situação onde eu estava em um elevador com um homem e percebi que quem segura a porta é a mulher para que ele saia primeiro, diferente do Brasil. Assim como a questão de vestimenta, para eles, mostrar o braço era como se eu estivesse pelada, uma vez fui de vestido sem manga, e uma colega me chamou atenção, disse que não podia, que era ‘indecente’, foi a única vez que me senti constrangida eu vi aquilo como algo cultural e não machista (E9).

Apesar da expatriada deixar claro sua opinião sobre a situação ser uma questão cultural, não podemos deixar de destacar que, de forma implícita, existe, sim, um preconceito por trás dessas situações. Quando comparadas, nos perguntamos: e se fosse um homem de regata, ou de bermuda, ele teria o mesmo tipo de ‘problema’? O que reforça essa ideia é o argumento de Bullough, (2017) e Metcalfe, (2008), sobre desigualdade de gênero, em que os autores ressaltam a prevalência do trabalho patriarcal e os valores éticos culturais em muitos ambientes ao redor do mundo, que ajudam a criar fortemente papéis de gênero definidos.

Outra expatriada, porém, agora do grupo “Busca Alternativa de Carreira”, destaca a dificuldade em se adaptar às normas culturais do país pelo fato de ser mulher:

(...) os homens do Panamá não estão acostumados a terem mulheres que fazem o pedido no restaurante, por exemplo, para fazer o pedido você precisa falar para o homem o que você quer e ele faz o pedido, então tem algumas questões próprias do país, é um país machista. Mas não só na expatriação passei por esse tipo de problema, no Brasil, sofri muito mais preconceito, principalmente por trabalhar na área da tecnologia, que geralmente é dominada por homens (E2).

Os relatos das entrevistadas levantam mais uma vez a questão das dificuldades culturais impostas por determinados países, confirmando o que as pesquisas têm mostrado no que tange à questão de as mulheres terem mais dificuldade ao passar pela expatriação. Em razão das restrições culturais e corporativas, a generalização das barreiras institucionais e a discriminação contra as mulheres expatriadas, como aponta a literatura, tais adversidades são maiores para as profissionais do sexo feminino (ver, por exemplo, Adler 1987; Altman & Shortland, 2008; David et al. 2019; Shortland 2018).

Uma das entrevistadas do grupo “Anos Férteis” destaca que não sofreu preconceitos ou discriminação diretamente, mas aponta casos de colegas de trabalho que sofreram não só preconceitos devido ao fato de ser mulher, mas também pela cor, ressaltando, assim, a visão dos habitantes do país de destino sobre estereótipos predefinidos da mulher brasileira, conforme se observa no relato:

(...) eu não sofri discriminação no meu trabalho por ser mulher, mas uma colega minha, negra, sim. Eu acredito que não passei por situações discriminatórias exatamente por ser branca, de cabelo castanho, o que seria um ‘padrão’ para o país. E eu também tive conhecimentos de pessoas que encontravam com habitantes locais e estes perguntavam se era verdade que no Brasil as brasileiras andavam peladas na rua e se tinham animais como macaco, onça, tigre, junto com as pessoas. Eles pensam que nós mulheres brasileiras andamos pelada o tempo todo, como se fosse um carnaval o ano inteiro (E8)

Apesar das entrevistadas acima enunciarem que não sofreram preconceitos ou discriminação diretamente, mencionam casos próximos a elas com outras mulheres e também as dificuldades encontradas pelas restrições culturais do país de destino. Esse aspecto é recorrente na literatura de expatriação e aponta para o fato de o número de mulheres ser menor de que o de homens em atribuições internacionais. Situações como estereótipo de gênero, restrição cultural, valores éticos e culturais e, principalmente, os preconceitos e discriminação enfrentados por mulheres podem explicar essa menor representação feminina (Nunes & Casaca, 2015; Bullough, 2017; Metcalfe, 2008)

Evidenciando ainda mais a questão das dificuldades encontradas pelas mulheres no processo de expatriação, algumas das entrevistadas mencionaram casos extremos em relação à discriminação e preconceito, duas delas expatriadas para o Iraque, uma do grupo “Anos Férteis” e outra do grupo “Busca Alternativa de Carreira”. Em suas falas, sugerem que os preconceitos iniciam na própria empresa, quando dá preferência à escolha de homens ao invés de mulheres no processo de seleção da expatriação:

(...) a empresa dá uma preferência sim para homens na escolha entre eles e elas para a expatriação. Os dirigentes têm uma visão de que mulher não abre mão da profissão pela família, acreditam que os homens reclamam menos, vão aguentar mais, não sofrem assédios, não têm questões como ‘estou menstruada vou trabalhar de casa por estar indisposta’, é como se a mulher tivesse muito mais dificuldades do que os homens; a empresa decide pelo homem por acreditar ser mais prático pra ela (E3).

A existência desses preconceitos e estereótipos acaba determinando essa preferência que ainda é muito marcante no mercado de trabalho e também na expatriação (Fraga et al., 2021). Em geral, isso ocorre pela condição singular da mulher, como a maternidade, por exemplo (Sant’Anna, Diniz, Neto, Santos & Souza, 2022), pela discriminação que é tida como obstáculo enfrentado pelas expatriadas (Fraga et al., 2021) e pelo estereótipo do expatriado “tradicional” (Harvey, 1997; Shortland, 2016).

Como consequência desses estereótipos e preferência, elas acabam tendo de conviver em uma área majoritariamente masculina, voltando à retórica de que as organizações são inerentemente masculinas e foram criadas, em sua maioria, por homens e para homens. Diante

disto, a valorização do feminino deixa entraves, como menor remuneração em relação aos homens, dupla jornada de trabalho e maior índice de desemprego (Oliveira et al., 2009). A entrevistada 03 relata que:

(...) desde o início da carreira, por ser advogada, tive que ter uma postura muito masculina, e eu com o corpo muito feminino, ‘peitão, curvas’, acabava usando roupas que cobriam, que não mostravam tanto, exatamente para evitar que os homens ficassem me olhando e pudessem realmente evitar situações pela qual eu passei que foi de receber um tapa na bunda por exemplo (E3).

Essa preferência por homens vem do tradicional mundo corporativo masculino, que, apesar de ter evoluído, continua a seguir certos padrões e está longe de ter um equilíbrio em relação ao trabalho. E, apesar de algumas empresas optarem pela criação de condições de trabalho diferenciadas para as mulheres, facilitando a atuação delas, fomentam as noções de privilégio que elas teriam e, por consequência, aumentam o preconceito (Santos et al., 2014; Fraga et al., 2021).

O relato da entrevistada 3 remete à necessidade de as mulheres precisarem, muitas vezes, se portar como homens para conseguirem se sobressair no mercado de trabalho, além de ressaltar, também, uma marcante colocação da literatura a respeito da violência em forma de assédio moral, que inicia com a existência do abuso de poder, gerando atitudes desrespeitosas e formas sutis de violência (ver, por exemplo Fraga et al., 2021; Hirigoyen, 2001; Freitas, 2001; Fraga & Oliveira, 2020).

Ainda nessa linha, a respeito de discriminação e assédio, a entrevistada 3 revelou que se sentiu incomodada ao chegar na base do Iraque, devido aos cabelos longos que tinha, pois isso chamou muito a atenção, e, como consequência, decidiu por raspar a cabeça. Casos de assédio também foram relatados por ambas as expatriadas que estiveram no Iraque; e essa mesma entrevistada afirmou ter sofrido assédio de um chefe, e a empresa preferiu remanejá-lo ao invés de procurar algum tipo de punição.

(...) é mais fácil remanejar as mulheres do que o chefe da base que estava gerando problemas para outras mulheres. A punição dele veio somente um ano depois, quando depois de muitas denúncias de outras mulheres que também foram remanejadas aparecem e só então houve de fato uma investigação (E3).

Casos mais graves ainda foram levantados pela entrevistada, como estupros nas bases, afirmando que a razão desses atos se deve a “(...) uma cultura [de que] a gente não podia andar sozinha” (E3). O relato da expatriada 4 não é muito diferente do que foi tratado anteriormente:

(...) havia um homem que me seguia, parecia uma sombra, onde eu ia, ele ia. Às vezes, pelas condições austeras de trabalho, a gente ficava sem internet e só voltava de madrugada, e eu ia trabalhar naquele horário, e o cara estava lá na porta do meu *container* me esperando. Eu precisei dar queixa, foi investigado e então ele foi tirado da base. Depois de diversos casos de estupro, violência e até mesmo suicídio, a empresa decidiu criar políticas que resguardassem as mulheres; afinal, estávamos inseridas em um ambiente 80% masculino (E4).

Em cada fala das entrevistadas é reforçada a questão do estereótipo da mulher expatriada, a existência de preconceitos que precedem o assédio moral e até mesmo casos de violência. Conforme a literatura, a existência desse tipo de situação poderia ser evitada ou diminuída se as empresas buscassem desenvolver políticas e práticas para a diversidade de gênero e também que determinassem algum tipo de ‘proteção’ para as mulheres (Bader et al., 2018; Shortland & Perkins, 2019; Fraga et al., 2021).

As políticas organizacionais, geralmente, são mais voltadas para a não segregação, com o intuito de provar maior satisfação, bem-estar e comprometimento com a organização (Bader et al., 2018; Shortland & Perkins, 2019; Fraga et al. 2021). Pouco se fala sobre políticas de ‘proteção’ para as mulheres e a necessidade de sua existência para melhor desempenho delas em suas atividades, visto que essas políticas gerariam maior segurança. Por exemplo, em caso de assédio, com a existência de uma política específica, a mulher ficaria mais segura em fazer uma denúncia. Mediante isso, as empresas precisam sempre rever as políticas existentes a fim de promover um ambiente justo para todos. Um ambiente justo, segundo a literatura, é aquele em que a mulher consegue se desenvolver de forma igualitária aos homens, e, para isso, é necessária a existência de um ambiente seguro (ver, por exemplo, Fraga et al., 2021), onde ela seja capaz de fazer denúncias, se necessário.

Quando se faz uma análise geral a respeito dos relatos das entrevistadas, compreende-se que aquelas que mais citam casos de preconceito e/ou discriminação são as pertencentes ao grupo “Exploração Inicial”, embora as mulheres dos outros grupos também tenham abordado a questão, ainda que de forma mais sutil ou em menor quantidade, o que nos leva a crer que a idade e a maturidade são fatores importantes e determinantes para diminuir as barreiras enfrentadas pelas mulheres expatriadas.

Mais comum entre as mulheres do grupo “Exploração Inicial” é o relato de que, aparentemente, as pessoas ficavam desconfortáveis pelo fato de serem mulheres, por terem cargos e salários mais altos e, mais que isso, eram vistas como imaturas por serem solteiras. O parecer dessas mulheres recobra a ideia do estereótipo feminino e a existência de barreiras no processo de expatriação.

(...) é como se eu não fosse madura o suficiente, eu era infantilizada; além disso havia um estigma muito grande sobre a pessoa latina; os naturais do país pensavam que nós estávamos lá para tirar empregos dos outros e o que mais me incomodou além disso foi o fato de descobrir que ela tinha sido expatriada para cobrir o cargo de um homem que ganhava o dobro que eu, eu me senti muito frustrada quando soube disso (E7).

Além da ideia do estereótipo feminino e da existência de barreiras, a fala dessa entrevistada remete ao que é tratado por Halberg (2010), sobre a questão de que as mulheres ganham menos, têm menos prestígio e poderes considerados relativamente menores.

Além da idade, uma delas ainda salienta o preconceito a respeito da cor. Uma chegou a ouvir senhoras conversando e dizendo: “Quem é essa mulher, negra, jovem, aqui me dizendo para fazer isso ou aquilo (...)”; continuando o relato, a entrevistada reflete: “eu, por ser mulher, e ter o cargo mais alto que outras que eu liderava e um salário maior, percebia certos desconfortos de certas pessoas. Tinha muito uma questão de ego e, também, de machismo. No Brasil, isso já era algo que me incomodava, lá ficou muito mais acentuado” (E6).

Diante dos fatos destacados pelas falas das entrevistadas a respeito de preconceitos, diferenças de salários, estereótipos e outros, Fraga et al., (2021) e Antunes e Oliveira (2019), apontam que construir uma identidade de sucesso profissional não é uma tarefa fácil para as mulheres, principalmente, no contexto da expatriação.

A existência dos sistemas organizacionais patriarcais é a maior responsável pelas discrepâncias entre homens e mulheres, posto que, as estruturas e normas refletem muito mais a experiência e situações da vida masculina, deixando de lado as situações e experiências da vida feminina.

Devido a essa supervalorização do homem como o ideal, as mulheres possuem certos obstáculos na carreira como um todo, e não só na expatriação. Dentre estes obstáculos, estão: salário menores, como tratado anteriormente, dupla jornada de trabalho e, automaticamente, maior índice de desemprego (ver, por exemplo, Oliveira et al., 2009), além de cargos de liderança e gestão dominados, em sua maioria, por homens (ver, por exemplo, Harris, 1995; Linehan & Scullion, 2004; Varma, 2016).

Todos esses relatos e contrapontos com a literatura nos levam ao entendimento de que os preconceitos e a discriminação em relação às mulheres são os maiores destaques no que se refere às dificuldades enfrentadas por elas a carreira corporativa, o que, consequentemente, respalda na dificuldade do processo da expatriação. E isso é consequência de uma história marcada por um patriarcado de empresas que foram construídas por homens e para homens, da existência de um estereótipo da mulher que não nasceu para liderar ou estar em cargos de alto

escalão, dos mitos presentes sobre os motivos de as mulheres não serem expatriadas (Adler, 1984). Essas indagações têm feito com que a mulher esteja subrepresentada na expatriação.

A discriminação ainda se mantém em evidência, inclusive, na realização das tarefas das expatriadas. Entrevistadas dos grupos “Exploração Inicial” e “Busca Alternativa de Carreira” disseram que sentiram certa dificuldade ao realizar e ordenar tarefas, por serem mulheres.

(...) eu tive muita dificuldade em realizar determinadas tarefas e por isso quando eu precisei de um ajudante, pedi para participar do processo seletivo da escolha do candidato e que dessem preferências para mulheres, e não foi uma tarefa fácil, na triagem de currículos, haviam apenas 07 de mulheres (E4).

A fala da entrevistada nos leva novamente à essência do mundo corporativo masculino, que, apesar de ter evoluído, ainda continua seguindo os padrões ‘masculinos’ (Santos et al. 2014), reforçando a ideia de que as mulheres apresentam poderes relativamente menores e têm menos prestígio (Haslberg, 2016), o que nos leva novamente à questão da segregação da mulher no mercado de trabalho, devido aos estereótipos existentes. O relato a seguir robustece ainda mais as questões abordadas e remete novamente à necessidade de a mulher ter de criar um perfil masculinizado para conseguir se sobressair no mercado corporativo:

(...) eu sou uma mulher muito assertiva e comumente sou confundida com uma pessoa antipática. O tempo inteiro, a vida inteira, eu tenho certeza que me esforcei muito mais do que homens para dar ordem às pessoas, porque mulher dando ordem é autoritária, homem é determinado (E7).

À exceção de uma, todas as entrevistadas, independentemente do grupo, afirmaram que existe uma preferência na escolha entre um homem e uma mulher para a expatriação. Aquela que se declara diferente faz parte do grupo “Busca Alternativa de Carreira”, relatando a inclusão da empresa e a não percepção dessa preferência. Contudo, é significativo realçar que, não obstante os relatos, entrevistadas dos grupos “Exploração Inicial” e “Anos Férteis” ficaram receosas em afirmar, de fato, a existência dessa preferência. Todavia, as narrativas sugerem que, mesmo de forma implícita e subjetiva, o favoritismo pelo homem persiste, por exemplo, quando se trata de tarefas muito específicas, ou quando o projeto é para determinados países culturalmente machistas, a escolha por homens é impreterível. Ou, também, se a empresa é predominantemente masculina, com seu corpo de trabalho ocupado 90% por homens, automaticamente, são enviados mais homens que mulheres para a expatriação. Conforme o relato:

(...) não é que exista uma preferência, acredito eu, porém, quando se tratam de tarefas muito específicas, talvez haja. Por exemplo, se tiver uma mulher e um homem no mesmo cargo, mesmo nível de gerência e mesmo nível sênior e tiver um evento e a empresa precisar escolher alguém para representá-la, provavelmente, escolheria o homem (E1).

Aqui, pode-se reforçar o que aponta a pesquisa de Adler (1984), a qual levanta justificativas sobre a baixa participação de mulheres no processo de expatriação. Uma dessas razões é a recusa das companhias em enviarem mulheres para outros continentes. Complementando esse ponto de vista, o relato da entrevistada sugere que “(...) a empresa tem um campo muito machista, composta em sua maioria por homens; dava preferência para homens quando se tratava de determinados países, mas é uma questão que tem sido trabalhada nos últimos anos”.

De fato, a desigualdade de gênero opera como uma barreira para mulheres quando elas decidem por uma carreira internacional. Fraga e Oliveira (2020), abordam essa questão como uma das razões pelas quais as mulheres são preteridas na expatriação, conceito reforçado pela existência de um estereótipo do expatriado ‘tradicional’ (Fraga et al. 2021; Harvey, 1997; Shortland, 2016), e de desafios e preconceitos por elas enfrentados, como estereótipos de gênero, aspirações femininas e situações familiares encontradas por elas no percurso profissional (Nunes & Casaca, 2015).

Os relatos das entrevistadas também acentuam que a baixa representatividade delas no mercado de trabalho e na expatriação é reflexo da visão sexual do trabalho, dos papéis de gênero historicamente estabelecidos, da prevalência de trabalho patriarcal e dos valores éticos e culturais, que ajudam a criar a existência desse estereótipo feminino (Nunes e Casaca, 2015; Fraga et al., 2021; Bullough, 2017; Metcalfe, 2008).

Nos três grupos, são encontrados relatos veementes da preferência por homens ao se selecionar pessoas para expatriação. Elas também revelam a existência de um viés inconsciente das pessoas, de que elas teriam mais dificuldade em ‘deixar suas vidas’ para seguir sua carreira de expatriação, remetendo à retórica do mito de que as mulheres procuram não aceitar cargos de expatriação e que não querem realocar suas famílias (ver, por exemplo, Adler, 1984; Cole & McNulty, 2011), o que, conseqüentemente, reflete em um número menor de expatriadas em comparação aos homens, uma vez que as empresas acreditam nesse mito.

Outro ponto de destaque a respeito das diferenças de oportunidades para mulheres solteiras e sem filhos está no relato:

(...) a maior motivação da empresa na escolha por homens é pela questão de família e maternidade. A empresa leva em consideração o fato de ter família ou não, se tem filhos e se é homem ou mulher e repensa ao enviar uma mulher casada por exemplo, mas isso não aconteceria se fosse um homem. É normal dizer que uma mulher vai acompanhar o marido, mas um homem não acompanha a esposa. Eu consigo imaginar uma situação específica em que eles dariam preferência para um homem. Eu acho que tem muito a ver com a questão do potencial para a maternidade que uma mulher tem, né? Imagina, eu me casei um ano e meio depois de eu ser expatriada, mais ou menos, eu acho que se eu estivesse casada, se tivesse um outro candidato homem, também casado, sem filhos. Eu imagino que essa questão teria sido trazida à mesa no seguinte sentido, né, poxa, a Fulana tá aí, né? Com 30 anos, casada, será que ela vai ficar grávida durante a expatriação? (E7).

A literatura destaca a preferência dos homens para a expatriação, pela questão da maternidade e por ser mais prático para eles se realocarem com sua família, já que a mulher migrante é vista como passiva, cuidadora da família (Morokvasic, 2011; Nascimento, 2017)

Ainda sobre a preferência das empresas pelo envio de homens em atribuições internacionais, a fala da entrevistada 7, que menciona a ‘normalidade’ de a mulher acompanhar o homem e a dificuldade, se for o inverso, é respaldada por alguns autores (ver, por exemplo, Fraga et al., 2021; Beaujot & Liu, 2005; Kansala, 2015), ao afirmarem que, embora ao decidirem pela expatriação, os homens levem em consideração a questão familiar, eles estão menos dispostos a ajustar seu estilo de vida e adequar as rotinas de trabalho às de sua parceira.

A resistência dos homens em ‘abandonar’ a carreira ou redirecioná-la em razão do trabalho delas é muito maior. Diante disto, as empresas acreditam no viés de que o homem não quer abrir mão e dificulta a ida da mulher para o exterior e, conseqüentemente, quando não dão preferência a eles, optam por escolher mulheres solteiras e sem filhos.

Apesar da existência dessa concepção tratada na literatura, os relatos das entrevistadas nos levam a reconhecer que a família pode não ser um problema para elas no processo de expatriação, inclusive, em algumas falas, elas destacam que deixaram até mesmo seus filhos para seguirem com a carreira internacional:

(...) eu nunca vou me esquecer do dia que eu parti, o táxi foi me pegar pra levar para o aeroporto e quando eu saí, vi meus filhos ‘correndo’ atrás do carro; essa cena nunca vai sair da minha cabeça. Foi muito difícil a adaptação, mas, para superar, sempre houve muita conversa entre a gente e eu sempre dizia pra eles que a distância física que nos separa é muito infinitamente menor do que o amor que nos une (E4).

(...) em relação à família, a expatriada tem uma filha que a acompanhou e tudo foi feito na base de muita conversa. O período que a filha fosse poderia ser somente uma experiência, caso ela quisesse voltar para o Brasil, a escolha seria dela; porém, mesmo sendo negra, ela se adaptou super fácil, aprendeu a língua muito rápido (E3).

Algumas até salientaram a vontade de voltar para casa em determinados momentos, mas isso não se concretizou, ressaltando que, apesar das dificuldades, família e filhos nem sempre constituem empecilhos para essas mulheres: “Em alguns momentos, pensei em desistir por causa da minha família, por ser filha única e ter pais mais velhos e também devido às mudanças de valores da empresa e a uma cultura de liderança tóxica na organização, mas não desisti” (E6).

Outra expatriada relatou que pensou em desistir em alguns momentos, mas pesou mais ainda quando precisou assumir o papel de filha cuidadora, que é uma coisa que se espera da mulher:

(...) por exemplo, eu me lembro bem de uma situação que meus pais estavam com o casamento um pouco abalado e eu tenho um irmão mais novo, que não moveu uma vírgula na agenda dele, nas prioridades dele, mas era esperado que eu desse apoio e eu queria muito voltar pra poder dar esse suporte e apoio a eles, mas optei por não (E7).

Apesar de não haver indícios da existência de alguma falta de interesse das mulheres em trabalhar no exterior, a sub-representação se mantém persistente e tensiona os limites da vontade individual (Fraga et al., 2021).

Ainda nessa concepção de preferência, a entrevistada 5 enfatiza que, não só no processo de expatriação, mas, também, no processo tradicional de seleção de funcionários, isso ocorre, visto que, do total de funcionários da empresa, 80% a 85% são homens. Ou seja, “(...) as oportunidades são diferentes, principalmente se a mulher tiver filhos e for casada. Eu acho que as pessoas dentro da empresa têm conceitos inconscientes de que é mais difícil para as mulheres ‘abrirem mão da vida delas’, principalmente se têm família” (E5).

O que é evidenciado pelas entrevistadas reforça a existência de barreiras institucionais e discriminação contra as mulheres expatriadas que impactam negativamente na seleção e retenção de mulheres para atribuições internacionais (Adler 1987; Altman & Shortland, 2008; David et al., 2019; Shortland 2018). É evidente que o trabalho da mulher não depende apenas de qualificação e demanda do mercado; as atividades familiares e maternas precisam ser articuladas juntamente com o trabalho, e mulheres casadas e/ou com filhos são menos recrutadas (Nunes e Casaca, 2015).

4.2.5 Atividades desenvolvidas pelas expatriadas após o processo de expatriação

Quando inquiridas sobre os maiores ganhos no processo, o que mais se destaca como algo positivo que elas levaram para vida profissional e pessoal foi o aprendizado. Todas, independentemente do grupo, relataram que aprenderam algo novo com a expatriação: nova visão estratégica, mais conhecimento, mais segurança na realização de suas atividades e nas atitudes, autoconhecimento, aprimoramento de habilidades e oportunidade de crescimento profissional. Além disso, algumas destacaram a oportunidade de poder viajar e a independência financeira.

Diante dos relatos, é possível fazer uma conexão dos aprendizados obtidos com os motivos que as levaram a escolher a expatriação. Dentre eles, está o desenvolvimento da carreira de modo geral, o crescimento profissional e mais oportunidades, como tratado por Nunes e Casa (2015), e potencial financeiro (Shortland, 2016). De todas as entrevistadas, as que não voltaram para o Brasil ao finalizarem suas tarefas como expatriadas foram as entrevistadas 1, 3, 4 e 5, pertencentes aos três grupos.

Embora sintetizados os maiores ganhos, na percepção das entrevistadas, com a expatriação, esses não foram os únicos. Algumas desenvolveram atividades diferentes na empresa que atuavam ao voltar para o Brasil, outras aplicaram esses aprendizados à própria vida pessoal, e outras, ainda, aplicaram os conhecimentos adquiridos nas empresas nas quais foram atuar após o processo de expatriação.

De todas, aquelas que revelaram não ter conseguido efetuar mudanças significativas na organização foram as pertencentes aos grupos “Exploração Inicial” e “Anos Férteis”, conforme relato:

(...) no Brasil, utilizamos muito de consultoria externa, sendo que um funcionário de dentro da empresa, muitas vezes, pode realizar as tarefas. Não que eles não usem consultores, mas eles dão liberdade para escolher: se você quiser você usa o conteúdo do consultor, se não, pode criar um novo, você que define e apresenta, se for legal faz mais, se não, vai ser só essa, e eu comecei a desenvolver conteúdos que antes não desenvolvia, comecei a aprender mais, e achei isso interessante. Tentei trazer para o Brasil, mas só recebi um ‘que legal, obrigada’. Eu tentei levar contribuições para a empresa, mas eu senti muita resistência; essas contribuições levariam mudanças significativas, geraria uma autonomia maior e traria uma maior valorização do funcionário (...) (E9).

Embora um dos propósitos da expatriação seja providenciar técnicas que auxiliem o desenvolvimento organizacional e de gestão e compartilhar conhecimento (Silva & Fleury, 2012), algumas empresas podem não ter os mecanismos adequados e/ou ideias para aceitação

do conhecimento trazido pela expatriada, como educação, treinamento e programas para desenvolver compartilhamento de informação dentro da organização (Abukhait, Melhem & Zefane, 2018), o que implicaria na não aceitação dessas possíveis mudanças.

Apenas com base nos relatos, não se pode afirmar que essas mulheres podem ter tido dificuldades em passar esse conhecimento adiante. Entretanto, é válido ressaltar que existe a possibilidade de elas não terem conseguido deixar claros os benefícios que a empresa teria com as respectivas mudanças. Essa falha na comunicação pode ser comum no processo de transferência de conhecimento, dado que conhecimento é algo pessoal e altamente contextual, podendo levar à falta de confiança por parte do receptor (Abukhait, Melhem & Zefane, 2018; Ali et. al., 2018)

Ainda sobre o grupo “Início de Carreira”, onde a maioria não conseguiu levar contribuições para a empresa, uma delas relata ter conseguido transferir algum conhecimento:

(...) ao voltar da Inglaterra, voltei com uma mente mais objetiva, utilitarista, eficiente e ágil. Aprendi sobre questões de respeito do horário e autonomia, e esses foram fatores importantes para minha tomada de decisão onde o funcionário teria a liberdade de escolher o horário de trabalho; iríamos trabalhar por projeto com prazos estipulados, ou seja, ele não precisaria cumprir 8 horas diárias, 40 horas semanais, desde que ele entregasse as tarefas completas no tempo estipulado (E7).

De maneira oposta, entrevistadas do grupo Busca Alternativa de Carreira relataram que conseguiram apresentar propostas que geraram mudanças significativas para a empresa, conforme relatos:

(...) nós montamos um centro de excelência operacional a partir do país anfitrião, e aumentamos e definimos áreas em toda a região da América Latina e depois expandimos para a região das Américas (Canadá e Patagônia) e exportadas para outros países (E2).

Foi perguntado a ela sobre a receptividade das mudanças por parte dos funcionários: “(...) sempre existem as pessoas que ficam receosas, que acham que não é o momento de mudança, mas, para mim, que estava na liderança, não tinha essa história, vamos fazer, temos que fazer, a Matriz já tinha concordado, só bastava estabelecer quando (...)” (E2).

O relato da expatriada remete aos objetivos de uma empresa ao optar pela expatriação. Nesse caso, especificamente, a expatriada foi capaz de adquirir conhecimento, avaliar os interesses locais e possibilitar o crescimento profissional e empresarial (Gallon et al., 2013; Kjerfe, 2012; Kobrin, 1988; Shortland, 2016).

Outra entrevistada, ainda do mesmo grupo, menciona a mudança no processo da empresa como um todo ao voltar da guerra:

(...) houve mudanças significativas no processo da empresa que chegou a economizar um valor significativo. Eu ganhei o hábito durante a guerra, de fazer cotação de produtos; a empresa não tinha esse hábito, se o cliente queria o produto X, ele teria o produto X, custe o que custasse. Então, passamos a fazer cotação e apresentar as opções para o cliente, e aí sim, se mesmo assim ele quisesse, tudo bem (E4).

E, quando perguntada sobre a aceitação dos funcionários e até mesmo dos gestores da empresa, ela afirma: “(...) a aceitação foi positiva, afinal, todo mundo quer economizar dinheiro. E aqui a gente entra em um ponto interessante, quando se trata de finanças, as diferenças entre homens e mulheres desaparecem; a economia sobrepõe todas as outras diferenças” (E4).

Os relatos da expatriada nos levam a conjecturar que a idade e a maturidade podem ter alguma relação com a determinação das atividades e a aplicação delas dentro da empresa. Afinal, as mulheres que conseguiram levar contribuições significativas e que, de fato, impactaram a empresa foram aquelas pertencentes ao grupo “Busca Alternativa de Carreira”.

Entretanto, nesses casos, é preciso voltar a ótica da literatura sobre a existência da discriminação das mulheres no mundo tradicional corporativo e sua dificuldade em sobressair nesse mercado somente pelo fato de serem mulheres, visto que existe um estereótipo para a ocupação de tais cargos. Independentemente de idade ou maturidade, vale o questionamento: e se fossem homens, teriam problemas em levar essas mudanças para dentro da empresa?

4.2.6 Maiores dificuldades

É notório que as mulheres passam pelo processo de expatriação de forma mais dramática que o homem, enfrentando muito mais desafios, preconceitos e discriminação. Entretanto, esses não foram os únicos fatores de dificuldades apresentados. No Quadro 5, está uma síntese das maiores dificuldades enfrentadas pelas entrevistadas em seus respectivos grupos.

Quadro 5: Maiores dificuldades e desafios encontrados pelas mulheres no processo de expatriação

	Exploração Inicial	Anos Férteis	Alternativa de Carreira
<u>Seleção</u>	Discriminação contra as mulheres e preconceitos culturais; Presença de obstáculos sociais e organizacionais e barreiras para seleção e desenvolvimento; Percepções negativas sobre a disponibilidade das mulheres;	Discriminação contra as mulheres e preconceitos culturais.	Discriminação contra as mulheres e preconceitos culturais.
<u>Suporte</u>	Suporte Financeiro; Passagens para voltar para o Brasil de tempos em tempos; Treinamento e treinamento prévio.	Suporte Financeiro; Suporte Psicológico; Treinamento e treinamento prévio.	Suporte Financeiro Passagens para voltar para o Brasil de tempos em tempos; Suporte Psicológico; Ausência de aplicação das políticas de suporte.
<u>Ajustamento</u>	Distância da família e amigos; Dificuldade por ser mulher; Dificuldade em relação à vestimenta comportamento.	Distância da Família; Dificuldade por ser mulher; Preconceitos.	Distância da família; Dificuldade por ser mulher; Preconceitos.
<u>Maiores diferenças</u>	Restrição cultural; Necessidade de aprender a se defender e posicionar; Desigualdade de gênero; Menor poder e menos prestígio; Preferência da empresa pelo sexo masculino para a expatriação; Dificuldades por ser solteira.	Preconceitos; Restrições Culturais e Organizacionais; Preferência da empresa pelo sexo masculino para a expatriação.	Restrição e normas culturais; Restrições Culturais e Organizacionais; Necessidade de se portar como ‘homem’; Preferência da empresa pelo sexo masculino para a expatriação; Dificuldade por ter filhos.
<u>Após a expatriação</u>	Dificuldade em levar e aplicar novos conhecimentos para a empresa; Reentrada no Brasil.	Dificuldade em levar e aplicar novos conhecimentos para a empresa.	—

Fonte: dados da pesquisa

Quando questionado a elas a respeito das maiores dificuldades do processo de expatriação, o que mais apareceu nas respostas foi a questão da adaptação cultural. Entretanto, somente as mulheres dos grupos “Início de Carreira” e “Anos férteis” relataram especificamente sobre essa dificuldade, fortalecendo a tratativa da literatura a respeito das barreiras impostas às mulheres no processo de expatriação (ver, por exemplo, Adler 1987;

Harvey 1997; David et al., 2019; Altman & Shortland 2008; Shortland 2016; Fraga et al., 2021).

Preconceito, machismo, discriminação e falta de reconhecimento foram também adversidades citadas pelas entrevistadas, mas não houve distinção nos grupos. Mulheres dos grupos “Início de Carreira” e “Busca Alternativa de Carreira” manifestaram a saudade e a distância como algumas das maiores dificuldades.

Uma entrevistada do grupo “Exploração Inicial”, diferentemente das demais, disse que sua maior dificuldade foi a volta para o Brasil:

(...) eu passei um ano de muito desenvolvimento, de onde eu tive bastante autonomia para criar, desenvolver um projeto, e, quando eu voltei, o cenário não era o mesmo, eu queria levar boas práticas para a empresa, e a receptividade não foi das melhores, além de que eu mergulhei muito fácil na cultura local. Quando voltei, eu cumprimentava as pessoas no Brasil fazendo referência, assim como fazia no Japão, lá eles tinham o costume de atravessar a rua somente se o sinal tivesse aberto, mesmo que não viesse carro; quando voltei, às vezes ficava parada e vendo as pessoas atravessarem e sentindo que elas pensavam ‘não vem carro, porque que ela não está indo, então voltei com alguns costumes (E9).

Não se pode evidenciar a relação dessa dificuldade com o fato de ela ser mulher, uma vez que não se fez uma comparação deste tipo no estudo. Não obstante, quando se fala sobre a satisfação das mulheres na expatriação, na literatura, Shortland (2016) e Tharenou (2009), afirmam que as mulheres enfrentam dificuldades ainda maiores no processo de reentrada do que os homens, e isso impacta diretamente em suas preocupações e prioridades.

5 CONCLUSÕES

5.1 Resultados principais

Retomando os objetivos da pesquisa, de investigar a trajetória das mulheres em contexto de atribuição internacional (expatriação) e as principais dificuldades, barreiras, preconceitos e problemas que elas enfrentam ao optarem por uma carreira internacional, passamos agora a discutir os resultados.

O primeiro resultado, diz respeito à trajetória de carreira de mulheres expatriadas. Nessa pesquisa, concluímos que não existe uma idade específica para se tornar uma expatriada. Entretanto, algumas mulheres apresentam mais dificuldades do que outras no que tange ao processo de seleção em si.

O que cabe destacar nos achados são as razões pelas quais as mulheres decidem pela expatriação. Apesar de existir diferentes razões, de acordo com a faixa etária estabelecida pela pesquisa, constatou-se que o desenvolvimento da carreira de modo geral, é o maior motivo para que elas busquem a expatriação. Outros estudos na literatura também encontraram resultados semelhantes (Nunes & Casaca, 2015).

A trajetória de carreira das mulheres expatriadas, é marcada por diversas dificuldades, as quais, no processo de seleção, já se fazem evidentes. Na seleção, ressaltamos a preferência, por vezes, implícita, outras vezes, direta, das empresas pelo envio do funcionário homem para a expatriação. A pesquisa de David et. al. (2019), também, encontrou resultados semelhantes a esse respeito. É evidente, ainda, que as atividades profissionais da mulher não dependem apenas da qualificação e da demanda do mercado, elas precisam articular atividades familiares e maternidade com o trabalho. Esse achado é convergente com outros estudos na literatura (David et. al., 2019; Fraga et. al., 2001; Bruchini, 2000; Mota-Santos et al., 2019; Nunes & Casaca, 2015).

O processo de expatriação para as mulheres é dificultado por barreiras a elas impostas, apesar de grande parte da teoria destacar que as mulheres desistem da expatriação por terem filhos ou serem casadas, alguns relatos nos mostram diferente, o que nos leva a questionar se realmente esses são fatores que impediriam a expatriação por parte delas. A baixa participação delas é marcada pelos estereótipos ideais para a expatriação e a preferência clara por parte das empresas pelo envio de homens nesse processo. Diante da existência desses estereótipos, algumas delas se veem na necessidade de reforçar o tempo todo que o fato de terem filhos, serem casadas e/ou responsáveis pela família não configura um obstáculo para a expatriação.

As mulheres enfrentam diversas dificuldades tanto no processo de seleção, quanto, no processo de ajustamento no país de destino, começando pelo suporte ofertado pelas empresas. Estas, de modo geral, não possuem políticas de suporte muito bem definidas, sendo que, em determinados casos, elas sequer existem, e às vezes, quando existem, não funcionam na prática. A ausência dessas políticas faz com as expatriadas se tornem ainda mais desamparadas, pois elas não têm uma base formal de apoio para casos mais específicos, principalmente, em se tratando de preconceitos, discriminação e assédio. Contudo, é inegável que as empresas oferecem determinado apoio, apesar de não haver formalidade em alguns casos.

Geralmente, as empresas oferecem apoio relacionado a questões financeiras, subsidiando moradia, transporte, realocação, documentação, entre outros. Além disso, há suporte para resolver relações burocráticas no país de destino, como documentação, e também suporte psicológico, em determinados casos, e treinamento prévio.

Apesar de as empresas oferecerem respaldo para determinadas situações, não há assistência, apoio ou proteção em relação a possíveis eventos de discriminação, preconceito e assédio que as mulheres podem vir a sofrer tanto na empresa quanto no país de destino. Não raro, as empresas se preocupam com o envio de mulheres para determinadas regiões, como no caso de países mais conservadores, mas essa preocupação remonta à ideia de que as mulheres não são capazes de atuar em locais considerados “machistas”, o que enaltece o preconceito e a discriminação estabelecidos em relação a elas.

Quando falamos sobre ajustamento e adaptação, é visto que a faixa etária e a maturidade podem ser aspectos significativos, positivamente falando, para que as mulheres consigam se adequar mais facilmente em relação ao país de destino e também para a realização de suas tarefas. Contudo, é importante destacar que, apesar dessa facilitação, mulheres de todas as idades enfrentam diversos desafios no ajustamento e adaptação, levantando alguns questionamentos no que se refere à facilidade dessa adaptação apontada por elas.

Em determinados casos, as mulheres mantêm um foco no trabalho muito exaltante, nos levando a acreditar que esse apego se deve à dificuldade em se comunicar com os habitantes locais, por serem mulheres e pelas barreiras impostas no processo de expatriação. O simples fato de serem mulheres apresenta-se como uma das maiores dificuldades para essa adaptação. Por diversas vezes, é preciso modificar o modo de vestir e de se portar, sendo necessário evitar algumas atitudes e comportamentos, principalmente devido à cultura local - ao contrário do homem, que, dificilmente, passa por tais situações.

A realização das tarefas pelas expatriadas, também foi marcada por diversos empecilhos. Em diversos momentos, assim como na adaptação ao país destino, se viram na necessidade de corporificarem a masculinidade, tentando buscar o respeito dos outros colegas de trabalho e diminuir discriminação que existe contra elas.

De modo geral, compreende-se a carreira de uma expatriada com muito mais barreiras e dificuldades do que a de um expatriado masculino. Isso devido aos estereótipos de gênero existentes, da segregação do mercado, da concepção de que as mulheres são menos capazes, da crença de não poderem ir para determinados locais devido à cultura, de que desistem da expatriação por terem filhos ou família ou das dificuldades impostas pelas organizações pelo fato de serem mulheres, criando-se, assim, um estereótipo. Contudo, uma menor participação delas no processo de expatriação não decorre da vontade delas, mas pelos motivos aqui discutidos.

O segundo resultado está relacionado à descrição e análise das dificuldades, barreiras, preconceitos e problemas encontrados pelas mulheres durante o processo de expatriação.

Percebemos que um dos principais desafios enfrentados pelas mulheres em suas carreiras, independentemente de idade e/ou maturidade, é a segregação do mercado. Elas enfrentam muito mais desafios, preconceitos e discriminação, assim como mostram os estudos de Fraga, et al. (2021), Shortland (2016), Altman & Shortland (2008).

Independentemente do momento no qual a expatriada se encontra no processo de expatriação, se é na seleção, ajustamento e adaptação, realização de tarefas ou até mesmo no retorno para casa, o maior problema por elas destacado é a questão da discriminação e preconceito.

O processo de seleção de mulheres expatriadas é marcado pela segregação do mercado, que, sistematicamente, oferece mais vantagens para o homem do que para a mulher, começando em carreiras nacionais e, conseqüentemente, na carreira internacional.

Além da existência do estereótipo, preconceito e discriminação, citados anteriormente, a cultura local também é um fator considerado relevante na escolha do expatriado do sexo masculino ou feminino, destacando-se um possível preconceito subjacente por parte das empresas.

Os achados nos mostram que percepções negativas sobre a disponibilidade de mulheres, barreiras para seleção e desenvolvimento, e a discriminação e preconceitos culturais são os fatores que mais afetam negativamente o processo de expatriação das mulheres, sendo também o que mostra a literatura (Altman & Shortland 2008; Shortland 2016; Harris, 1995; Linehan & Scullion, 2004; Varma, 2016).

Visando diminuir o preconceito latente contra as mulheres, as empresas deveriam investir na criação de políticas de apoio para elas, principalmente em determinadas situações, como assédio, preconceito, discriminação, dentre outras, e não excluí-las do processo de expatriação, como vem acontecendo. A escolha de um expatriado deveria se dar pelas competências e habilidades exigidas pela empresa, livre de estereótipos preexistentes e crença de que as mulheres não são capazes e de que determinados países não são “lugar” para elas.

Ainda a respeito da adaptação das mulheres ao processo de expatriação, destaca-se que ela pode ser facilitada quando possuem conhecimentos sobre aspectos culturais relevantes, conhecimento e vivência prévia, estados afetivos positivos e redes de apoio, mesmo que menores.

Apesar dos achados mostrarem, em determinados casos, critérios positivos de adaptação, o processo em si não pode ser considerado fácil. Assim como na pesquisa de Fraga, et al. (2021), os resultados deste estudo demonstram que a existência de preconceitos; trabalhos menos favoráveis e receptivos; condições internas do país que possam agravar os desafios

enfrentados; persistência de estereótipos e atributos associados à feminilidade que são incompatíveis com as exigências de cargo de liderança e mobilidade tornam a adaptação das mulheres muito mais complexa, principalmente em comparação aos homens.

É notório que quase todas as mulheres são discriminadas, coagidas e sofrem preconceitos em algum momento da carreira, o que não é diferente na expatriação. E se não passam por isso, conhecem alguma que já passou. Daí, a necessidade de grande parte das vezes se verem na necessidade de imitar o comportamento “masculino”, buscando diminuir a discriminação existente e tentando tornar o processo de expatriação menos complexo.

Em diversas situações, a questão do vestuário das mulheres e sua aparência é bastante significativa, sendo que, em determinadas culturas, por exemplo, precisam adaptar seu modo de vestir, não podendo mostrar algumas partes do corpo, o que, geralmente, não ocorre com homens. A preocupação com a aparência e a maneira como as mulheres se vestem ressalta a prevalência do patriarcado que ajuda na criação de papéis de gêneros definidos, assim como apresentam as pesquisas de Bullough (2017) e Metcalfe (2008). Apesar de serem regras culturais em determinados países, ainda assim, não deixa de ser uma visão machista e preconceituosa.

Quando falamos sobre mulheres brasileiras, as dificuldades encontradas no processo de expatriação são ainda mais críticas, visto que há uma sexualização em relação a elas. No imaginário de alguns estrangeiros, percorre a ideia de que as mulheres brasileiras estão sempre disponíveis, acompanhada de um estigma específico e da concepção de que brasileiras andam peladas nas ruas. Desse modo, são vistas como mulheres “fáceis”. Esses e outros atos de preconceitos existentes e a ideia de um estereótipo feminino sexualizado reforçam a discriminação, que, em certos casos, precedem casos de assédio moral e até mesmo violência, tanto dentro quanto fora da empresa de atuação.

A discriminação e o preconceito contra as mulheres se manifestam também na realização de suas tarefas, aumentando ainda mais as barreiras enfrentadas. Os resultados da nossa pesquisa reforçam a ideia do estudo apresentado por Santos et al. (2021), de que o mundo corporativo é traçado por características consideradas masculinas, diante do fato de ser majoritariamente masculino. Ainda que sejam perceptíveis algumas evoluções, as mulheres continuam exprimindo menos poder e menos prestígio. São consideradas por diversas vezes como o “sexo frágil”, incapazes de realizar atividades designadas a homens.

Diante das características do mundo corporativo, elas realmente exibem, em alguns momentos, dificuldades ao realizar e ordenar tarefas, principalmente se forem mulheres mais novas. Essas concepções nos remontam à perspectiva de que a desigualdade de gênero opera

como uma barreira para mulheres quando elas decidem por uma carreira internacional, assim como ao reflexo da visão sexual do trabalho, dos papéis de gênero historicamente estabelecidos, da prevalência de trabalho patriarcal e de valores éticos e culturais que justificam a baixa representatividade delas no mercado de trabalho internacional.

O terceiro resultado está ligado à análise das diferenças entre os perfis das mulheres expatriadas (início, meio e fim de carreira), buscando identificar um padrão de trajetória. Há evidências de que não existe uma idade certa para se iniciar na expatriação. O que se nota são características em comum para participar do processo, por exemplo, a performance dentro da empresa nas quais atuam e os resultados obtidos na trajetória de carreira.

Quando se fala de início da carreira da expatriação, é notório que, independentemente da faixa etária, as mulheres optam pela expatriação para buscar um objetivo maior. Entretanto, aquelas pertencentes ao grupo “Exploração Inicial” apresentaram mais dificuldades para participar do processo de seleção, ou seja, elas precisaram realizar um esforço maior para ter conhecimento da vaga e, então, se candidatarem.

As mulheres concernentes ao grupo “Exploração Inicial” e “Anos Férteis” têm como principais objetivos para a expatriação oportunidades e ascensão de carreira, qualidade de vida e novos desafios. Tem-se a concepção de que, sem essa oportunidade, elas não conseguiriam obter a experiência necessária para competir com os colegas homens. A necessidade de buscar melhores qualificações no emprego para essas faixas etárias é reflexo, novamente, de um mercado assinalado por estereótipos e pelo domínio do patriarcado.

As demais expatriadas, pertencentes ao grupo “Busca Alternativa de Carreira”, por possuírem uma carreira já consolidada, tiveram como principal objetivo a busca por novos desafios, visto que já possuem liberdade para investigar outras opções. O fato de existirem mulheres com carreiras já consolidadas e, mesmo assim, buscando novos desafios, como a expatriação, discerne, em parte, do estudo apresentado por Pringle e Dixon (2003), sobre o fato de as mulheres terem famílias e/ou filhos ser um empecilho para a carreira.

Contudo, quando falamos sobre características pessoais, como idade, por exemplo, os achados mostram concordância com a ideia da carreira caleidoscópica. A primeira fase circular do caleidoscópio, chamada de “Exploração Inicial”, é composta, em sua maioria, por mulheres solteiras e sem filhos com o objetivo da busca pela ascensão de carreira. Na segunda fase, as mulheres são divorciadas ou solteiras, sendo que algumas possuem filhos, outras não, e o principal objetivo é a busca por oportunidades e mudanças. O que contrasta a pesquisa de Pringle e Dixon (2003), nesse caso, é a ideia de que as mulheres diminuiriam o envolvimento com a carreira nessa fase da vida; entretanto, os resultados vão de encontro a essa afirmativa,

pois as mulheres não deixaram de se envolver ou buscar mudanças por terem filhos e/ou família.

Contudo, os achados de nosso estudo em relação ao terceiro grupo de mulheres, chamado “Busca Alternativa de Carreira”, são bastante condizentes com os do estudo sobre a carreira caleidoscópica apresentado pelos autores supracitados. O que encontramos aqui é que os objetivos das mulheres desse grupo são a busca por novos desafios, uma vez que, nesse momento da vida, elas têm liberdade para investigar opções. O conceito de que as mulheres desistem da carreira por terem filhos e/ou família é contraposto nos achados.

Quando falamos a respeito das dificuldades das mulheres expatriadas, o desenlace desta pesquisa aponta semelhanças entre os grupos estudados. A existência da discriminação contra as mulheres, independentemente da idade, é uma consequência da existência da segregação do mercado, que oferece mais vantagens aos homens do que às mulheres.

Durante o processo de seleção, por inúmeras vezes, elas foram questionadas sobre família e filhos. Para mulheres solteiras e sem filhos, indagavam-nas sobre a possibilidade de se casarem e terem filhos; para as casadas e com filhos, mesmo com uma carreira geralmente mais estável e estruturada, perguntavam-nas sobre como ficaria a situação da família - questionamentos estes não feitos para um homem. Por consequência, elas precisavam sempre reforçar a ideia de que esses não seriam fatores de entrave para o processo de expatriação.

Apesar das dificuldades estarem presentes em todos os estágios de carreira analisados, o grupo de mulheres denominado “Início de Carreira” parece ter passado por mais dificuldades em relação ao processo de adaptação, pois enfrentaram mais adversidades por estarem longe da família e amigos. Porém, apesar dos embaraços, elas não desistiram da expatriação.

Os resultados da pesquisa nos revelam que as mulheres pertencentes ao grupo “Exploração Inicial” são as que mais vivenciaram preconceitos e/ou discriminação, apontando, dessa forma, sobre a possibilidade de que a idade e a maturidade podem ser fatores importantes e determinantes para diminuir as barreiras enfrentadas por mulheres na expatriação.

Além do mais, os achados também nos indicam que não é incomum funcionários mais velhos se sentirem incomodados com a posição que essas mulheres ocupam, principalmente por causa de suas idades. Nesses casos, as mulheres, geralmente, ocupam cargos mais altos e com salários maiores que os dessas pessoas, e, devido aos preconceitos existentes, enraizados em um mundo corporativo marcado pelo patriarcado, por serem novas, elas são vistas como imaturas e, constantemente, não são levadas a sério.

O que podemos concluir, com base nos resultados apresentados, é que, independentemente da idade, as mulheres precisam fazer um esforço muito maior para

participar do processo de expatriação. Além das características já exigidas pela expatriação, como serem adaptáveis, terem resiliência, capacidade de desenvolvimento sem necessidade de supervisão, serem flexíveis e serem fluentes no idioma local, assim como os achados das pesquisas de Gallon et al. (2019); Mitrev & Culpepper, (2012); Shortland, (2016) e Ott & Michailova (2016), elas ainda precisam lutar contra a preferência das empresas pelo envio de homens para as atribuições internacionais.

Também foi possível constatar que a dificuldade do processo de expatriação vai além do perfil e da idade das candidatas. Quando solteiras, são questionadas se vão ter filhos e constituir família, sendo vistas por muitas empresas como imaturas e incapazes. Quando casadas, com família ou filhos, são questionadas sobre a posição delas como mulheres do lar, ao passo que, com homens, isso não ocorre. Algumas empresas têm a concepção de que é mais fácil enviar homens ao exterior do que mulheres, de que a resistência deles em “abandonar” a carreira ou direcioná-la em razão do trabalho é muito maior e de que vão dar menos trabalho do que elas, já que, não necessariamente, iriam acompanhados da esposa e filhos, como se esta fosse uma questão excludente da expatriação para as mulheres.

O modo de pensar e agir dessas empresas reforçam cada vez mais a existência de estereótipos e uma visão machista e preconceituosa sobre as mulheres e suas carreiras.

5.2 Resultados secundários

Apesar do processo de expatriação ser complexo e mais difícil para as mulheres é notório que o retorno que elas obtêm do processo todo é bastante significativo. A expatriação permite as mulheres obterem novas visões estratégicas, maiores conhecimentos e maiores oportunidades de trabalho. As tornam mais forte quando o assunto é segurança na realização de tarefas e liderar um grupo.

Um dos propósitos da expatriação é providenciar técnicas que auxiliam o desenvolvimento organizacional e de gestão e compartilhar conhecimento. Os resultados da pesquisa nos mostram que a idade e a maturidade apresentam alguma relação com as atividades desenvolvidas nas empresas pelas expatriadas, visto que, àquelas que conseguiram levar mudanças significativas para as empresas foram as pertencentes do grupo “Busca Alternativa de Carreira”.

5.3 Contribuições teóricas e empíricas do trabalho

Os resultados encontrados ajudam a melhorar a compreensão teórica do problema de gênero em relação ao mundo de trabalho corporativo, marcado por discriminação, preconceitos, estereótipos, coação e assédios. Além disso, contribuem para a discussão sobre a visão machista existente e o avanço dos estudos no campo, visto que são levantados diversos pontos de análise e reflexão sobre a preferência, por grande parte das empresas, na escolha de homens para cargos do alto escalão, assim como para os cargos de expatriação, discutindo, também, sobre as injustiças sofridas pelas mulheres.

O estudo enaltece, ainda, a relevância da discussão sobre o ‘lugar da mulher’ e as incapacidades impostas a ela, procurando auxiliar no rompimento das barreiras existentes. A mulher ainda é colocada no lugar de cuidadora dos filhos, dona de casa e responsável pela família, sendo inferiorizada por suas características físicas e obrigada, por diversas vezes, a se ‘masculinizar’ para se adaptar e sobressair nesse mundo considerado ‘masculino’ - o mercado de trabalho corporativo - seja ele nacional ou internacional.

A utopia presente nas empresas sobre o fato de os homens serem melhores para ocupar determinados cargos e realizar diversas atividades precisa ser rompida. Dessa forma, a pesquisa contribui para a ampliação de debates em relação ao tema, colaborando para apresentar a existência dessas barreiras e para que seja possível elencar as maneiras de enfrentá-las, principalmente por meio dos relatos e vivências de outras mulheres que são colocadas em pauta no estudo. A figura feminina, como é vista hoje, precisa ser colocada cada vez mais em evidência, sendo necessário o respeito pelo que elas são como mulher, mãe, esposa, executiva.

É imprescindível que as mulheres recebam o mesmo tratamento respeitoso proporcionado a um profissional do sexo masculino. A ideia presente nesta pesquisa remonta à concepção sobre a necessidade de ouvir mais as mulheres e entender como elas enxergam o mundo corporativo tradicionalmente masculino.

A pesquisa busca influenciar a quebra desses paradigmas, enaltecendo as discussões sobre o tema, procurando realçar o fato de que as mulheres querem ser vistas como eficientes pelo cargo que ocupam e pelo trabalho que executam, e não pelo corpo ou beleza que expressam. Não querem ser taxadas como desistentes pelo fato de terem filhos, e sim serem vistas como pessoas fortes, que, muitas vezes, abrem mão de sua família e filhos para irem atrás da própria realização pessoal, assim como faria um homem. Além disso, mostrarem que, assim como ele, conseguem executar suas tarefas com eficiência e levar conhecimento e mudanças positivas significativas para as organizações.

Organizacionalmente, o que os resultados nos dizem é que as empresas precisam buscar caminhos para quebrar as barreiras existentes entre homens e mulheres no processo de

expatriação - a iniciar pelo processo de seleção, que deveria ser sistematizado, com os mesmos padrões, questionamentos e análise das mesmas características para ambos os sexos, evitando vieses de preferência.

Os achados da pesquisa também permitem apresentar às empresas as dificuldades impostas às mulheres implícita e explicitamente, a fim de desenvolver maneiras para fortalecer a criação de políticas que contribuam para a diminuição do machismo, preconceito e discriminação contra elas.

Além do que já foi mencionado, o presente estudo procura ressaltar a importância de as organizações terem políticas de suporte relativas à segregação de gênero, principalmente no tocante à expatriação. Isso porque, muitas vezes, as mulheres enfrentam problemas de discriminação, preconceito e assédio e não têm onde se apoiar e pedir ajuda. Dito isso, seria de grande valia que as empresas buscassem maneiras de criar políticas e colocar as existentes em prática, buscando fortalecer a participação das mulheres nos processos de expatriação, contribuindo significativamente com a diminuição da segregação existente no mercado de trabalho.

5.4 Limitações e sugestões de pesquisas futuras

A limitação do estudo se encontra no número de expatriadas entrevistadas, sendo que, para resultados mais sólidos seria válido conseguir um número maior de entrevistadas, o que possibilitaria, outros pontos de vistas, relatos e consequentemente uma melhor comparação e possivelmente resultados ainda mais robustos. Poder-se-ia ainda, aplicar outros métodos de coletas de dados para ampliar esse número de respondentes ainda mais, e por conjectura criar hipóteses para análise, estabelecendo-se um estudo quantitativo.

A ideia de amplificação do número de respondentes demonstraria outras perspectivas o que fortaleceria os resultados. Para trabalhos futuros sugere-se a realização de uma pesquisa comparativa entre a experiência da expatriação entre homens e mulheres, entrevistando ambos os sexos, enaltecendo as dificuldades e barreiras na visão de ambos.

REFERÊNCIAS

- Adams, B. & Vijver, F.J. R. (2015). The many faces of expatriate identity. *International Journal of Intercultural Relations*, 49, 322-331.
- Adler, N. (1984). Women Do Not Want International Careers: And Other Myths About *International Management Organizational Dynamics*, 13 (2), 66-79.
- Abukhait, R. M.; Melhem, S. B. & Zeffane, R. (2018). Empowerment, Knowledge Sharing and Innovative Behaviors: Exploring Gender Differences. *International Journal of Innovation Management*, 23 (1), 1-28.
- Ali I., Ali, M, Rodriguez, A. L. L. & Morant, G. A. (2018). The role of knowledge spillovers and cultural intelligence in enhancing expatriate employees' individual and team creativity. *Journal of Business Research*, 101, 561-573.
- Altman, Y., & Shortland, S. (2008). Women and international assignments: Taking stock a 25 years' review. *Human Resource Management*, 47 (2), 199–216.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behaviour & Human Decision Processes*, 82 (1), 150–169.
- Armstrong, S. M., & Cameron, S. (2005). Factors related to the career satisfaction of older managerial and professional women. *Career Development International*, 10(3), 203–215.
- Athayde, A. L. M., Santos, C. L. T., Fiuza, G. D., & Costa, A. C. R. (2019). Gestão Internacional de Pessoas: Novas Possibilidades de Pesquisa. *Revista Pretexto*, 67-86.
- Aycan, Z. (1997). Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: individual and organizational level predictors. *International Journal of Human Resource Management*, 8 (4), 434-456.
- Aycan, Z. & Berry, J.W. (1996). Impact of employment-related experiences on immigrant psychological well-being and adaptation to Canada. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 28 (3). 240–251.
- Bader, B., Stoermer, S., Bader, A. K. & Schuster, T. (2018). Institutional discrimination of women and workplace harassment of female expatriates Evidence from 25 host countries. *Journal of Global Mobility*, 6(1), 40-58.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. (Edições 70).
- Bauer, M. W.; Gaskell, G. (2002). *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático*. (2nd ed.). Vozes.
- Beaujot, R., & Liu, J. (2005). Models of time use in paid and unpaid work. *Journal of Family Issues*, 26 (7), 924–946.

- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1991). Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in pacific rim assignments. *Human Relations*, 44 (5), 497–515.
- Black, J. S., & Stephens, G. K. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of Management*, 15, 529–544
- Bresman, H.; Birkinshaw, J.; Nobel, R. Knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*. 3-30, 1999
- Brewster, C., Bonache J., Cerdin, J. & Suutari V. (2014) Exploring expatriate outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (14), 1921-1937.
- Broadbridge, A., & Simpson, R. (2011). 25 years on: Reflecting on the past and looking to the future in gender and management research. *British Journal of Management*, 22(3), 470-483.
- Bruschini, C. (2000). Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação? (Brasil, 1985/95). In M. I. B. Rocha (Org.), *Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios* (pp. 13-58). São Paulo, SP: Ed. 34.
- Bullough, A. F. M. T. K., (2017), "Research on women in international business and management: then, now, and next ", *Cross Cultural & Strategic Management*, 24 (2), 211-230
- Burke R.J. (2001), "Managerial women's career experiences, satisfaction and well- being: A five country study." *Cross Cultural Management*. 8, (3/4), 117-133.
- Caligiuri, P.M., Joshi, A. & Lazarova, M. (1999), "Factors influencing the adjustment of women on global assignments", *The International Journal of Human Resource Management*, 10 (2), 163-179.
- Calil, M. R., Bueno, J. M., Domingues, C. R., & Borges, J. F. (2020). Revisão bibliométrica sobre fusão e aquisição de empresas no Brasil. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 19 (4), 76-99.
- Carvalho Neto, A. M. D., Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. *RAE eletrônica*, 9.
- Cateora, P. R., & Graham, J. L. (2005). *International marketing*(12th ed.). New York:McGraw-Hill/Irwi
- Cerdin, J., & Brewster, C. (2014). Talent management and expatriation: Bridging two streams of research and practice. *Journal of World Business*, 49 (2), 245–252.
- Cheong, A., Sandhu, M. S., Edwards, R., & Poon, W. C. (2018). Subsidiary knowledge flow strategies and purpose of expatriate assignments. *International Business Review*, 28(3), 450-462.

- Chang, Y., Gong, Y. & Peng, M. (2012). Expatriate Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and Subsidiary Performance. *Academy of Management Journal*. 55 (4), 927-948.
- Cole, N. & McNulty, Y. (2011). Why do female expatriates “fit-in” better than males? An analysis of self-transcendence and socio-cultural adjustment. *Cross Cultural Management: An International Journal*. 18 (2), 144-164.
- David, E. M.; Volpone, S. D. & Nandialath, A. M. (2019): Fostering longevity attitudes in women expatriates: the role of general and targeted types of organizational support, *The International Journal of Human Resource Management*, 32, 3833-3861
- Dawis, R.V. & Lofquist, L.H. (1984) A Psychological Theory of Adjustment. *Minneapolis: University of Minneapolis Press*.
- de Castro, J. M., Nascimento, M. A., & Carvalho, R. B. (2018). transferência de conhecimento tecnológico: análise dos fatores indutores e restritivos à aquisição de conhecimento em dois hospitais do Norte de Angola. *Revista de Administração FACES Journal*.
- Delios, A., & Björkman, I. (2000). Expatriate staffing in foreign subsidiaries of Japanese multinational corporations in the PRC and the United States. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (2), 278–293.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of international business studies*, 11(1), 9-31.
- Edström, A., & Galbraith, J. (1977). Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22 (2), 248–263.
- Eisenberger R; Fasolo P. & Davis-Lamastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology* 75 (1), 51–59.
- Floriani, D. E., Borini, F. M. e Fleury, M. T. L. (2009). O Processo de Internacionalização como Elemento Gerador de Capacidades Dinâmicas: o caso da WEG na Argentina e na China. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios* 11 (33), 367-382.
- Fraga, A. M., Gallon S. & Vaz, E. R. D. (2021). Estereótipo, preconceito e assédio nas trajetórias de expatriadas brasileiras. *Revista Pensamento Contemporâneo*. 15 (1), 165-179.
- Fraga, A. M., Antunes, E. D. D., & Rocha-de-Oliveira, S. (2019). O/A profissional: as interfaces de gênero, carreira e expatriação na construção de trajetórias de mulheres expatriadas. *BBR. Brazilian Business Review*, 17, 192-210.
- Fraga, A. M., & Rocha-de-Oliveira, S. (2020). Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. *Cadernos EBAPE. BR*, 18(spe), 757-76

- Freitas, M. E, de. (2001). Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 8-19.
- Gallon, S.; Fraga, A. M. & Antunes, E. D. D. (2019). Estudo de caso luso-brasileiro sobre políticas e práticas de expatriação. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*. 17 (1), 37-64.
- Gallon, S; Scheffer, A. B. B. e Bitencourt, B. M. (2013). "Eu fui, voltei e ninguém viu": um estudo sobre a expectativa de carreira após a repatriação em uma empresa brasileira. *Cadernos EBAPE.BR*. Rio de Janeiro. 11, (1), 128-148.
- Gallon, S., Scheffer, A. B. B., & Bitencourt, B. M. (2014). A expatriação e o seu papel estratégico nas empresas internacionalizadas. *Internext*, 9 (3), 38-56.
- Gervason, V. C., de Miranda Kubo, E. K., & Farina, M. C. (2014). Distância psíquica no processo de internacionalização: a percepção dos expatriados brasileiros. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, 9(3), 57-77.
- Gay, L. R. & Airasian, P. (2000) *Educational Research: competencies for analysis and application* (6 ed.). Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Gomes, M. S. (2013). O Imaginário social em Portugal: uma análise da construção de saberes, das relações de poder e dos modos de subjetivação. *Dados – Revista de Ciências Sociais*, 56(4), 867-900
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (2), 109–122.
- Harris, H. (1995), “Organizational influences on women’s career opportunities in international management”, *Women in Management Review*. 10 (3), 26-32.
- Harris, H. (2002), “Think international manager, think male: why are women not selected for international management assignments?”, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 44 No. 2, pp. 175-203.
- Harvey, M. (1997). Dual-career expatriates: Expectations, adjustment and satisfaction with international relocation. *Journal of International Business Studies*, 28, 627–658.
- Haslberger, A. (2010). Gender differences in expatriate adjustment. *European Journal of International Management*. 4. (1/2), 163-183.
- Haslberger, A., & Brewster, C. (2009). Capital gains: Expatriate adjustment and the psychological contract in international careers. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(3), 379-397.
- Haslberger, A.; Brewster, C. & Hippler, T. (2013). The Dimensions of Expatriate Adjustment. *Human Resource Management*. 52 (3). 333-351.

- Hébert, L., Very, P., & Beamish, P. (2005). Expatriation as bridge over troubled water: A knowledge-based perspective applied to cross-border acquisitions. *Organization Studies*, 26 (10), 1455–1476.
- Heikkinen, S., Lamsa, A.M., & Hiillos, M. (2014). Narratives by women managers about partner support for their careers. *Scandinavian Journal of Management*, 30, (nº) 27–39.
- Hirigoyen, M.-F. (2001). El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso. *Revista Del Ministerio de Trabajo Y Asuntos Sociales*, (1999), 154–157.
- Känsälä, M., Mäkelä, L. & Suutari V. (2015). Career coordination strategies among dual career expatriate couples, *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (17), 2187-2210.
- Kemp, L. e Rickett, B. (2018). The lived experiences of foreign women: Influences on their international working lives. *Gender, Work & Organization*. 25, 343–360.
- Kim, J. P. M. V. E., Giebels, E., Zee, K. I., & Duijn, M. A. J. (2011). Expatriate adjustment: The role of justice and conflict in intimate relationships. *Personal Relationships*, 18 (1), 58–78.
- Kobrin, S. J. (1988). Expatriate reduction and strategic control in American multinational corporation. *Human Resource Management* 27, 63–75.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3, 383–397.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289–313.
- KPMG (2020). *Fusões e aquisições*. <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2021/05/fusoes-e-aquisicoes-brasil-2020.html>
- KPMG (2021). *Fusões e aquisições*. <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2021/07/recorded-fusoes-aquisicoes-2021.html>
- Kraimer, M. L.; Bolino, M. C. & Mead, B. A. (2016). Themes in Expatriate and Repatriate Research over Four Decades: What Do We Know and What Do We Still Need to Learn? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 3 (1) 83- 109.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Jaworski, R. A. A. (2001). Sources of support and expatriate performance: the mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54(1), 71–99.
- Lazarova, M., & Tarique, I. (2005). Knowledge transfer upon repatriation. *Journal of World Business*, 40 (4), 361–373.

- Lee, Li-Y. & Kartika, N. (2014). The influence of individual, family, and social capital factors on expatriate adjustment and performance: The moderating effect of psychology contract and organizational support. *Expert Systems with Applications*. 41. (número) 5483–5494.
- Lee, H. J., Chua, C. H., Miska, C., & Stahl, G. K. (2017). Looking out or looking up: gender differences in expatriate turnover intentions. *Cross Cultural & Strategic Management*.
- Lii, S. Y., & Wong, S. Y. (2008). The antecedents of overseas adjustment and commitment of expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 296–313.
- Lin, H. (2006). Impact of organizational support on organizational intention to facilitate knowledge sharing. *Knowledge Management Research and Practice*, 4, 26–35.
- Linehan, M. (2006). Women in international management, in Scullion, H. & Collings, D.G. (Eds): *Global Staffing*, Routledge, London. 178–195.
- Linehan, M. & Scullion, H. (2004), Towards an understanding of the female expatriate experience in Europe. *Human Resource Management Review*, 14 (4), 433-448.
- Liu, X., & Shaffer, M. A. (2005). An investigation of expatriate adjustment and performance a social capital perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(3), 235–254. Lubinski, D. (2004).
- Maciel, A. C., de Vargas Mores, G., de Camargo Oliva, E., & de Miranda Kubo, E. K. (2019). International human resource management for expatriation in early and late mover multinationals. *Revista Gestão Organizacional*, 12 (3).
- Marion Filho, P. J., & Vieira, G. M. (2010). Fusões e Aquisições (F&A) de empresas no Brasil (1990-2006). *Revista de Administração da UFSM*, 3(1), 109-130.
- Marquez, L. A. S. (2021). Imigração no Uruguai: perspectivas de pertencimento legal e social. *Opinião Filosófica*. 12 (2), p1-15.
- McNulty, Y. (2013). Are self-initiated expatriates born or made? Exploring the relationship between SIE orientation and individual ROI. In V. Vaiman, e A. Haslberger (Eds.), *Managing talent of self-initiated expatriates: A neglected source of the global talent flow*. London, United Kingdom: Palgrave-McMillan.
- McNulty, Y. & Brewster C., (2017) Theorizing the meaning(s) of ‘expatriate’: establishing boundary conditions for business expatriates, *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (1), 27-61.
- Meyer, B., Meyer Jr, V., da Silva, K. V., & Brandão, L. M. F. A. (2016). Managing expatriates: analyzing the experience of an internationalized Brazilian Company. *Revista de Ciências da Administração*, 137-147.

- Mendenhall, M. & Oddou, G. (1985). The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review. *Academy of Management Review*. 10. (1), 39-47
- Metcalfe B.D. (2008). Women, management and globalization in the Mideast. *Journal of Business Ethics*, 83, 85-100.
- Mitrev, S., & Culpepper, R. (2012). Expatriation in Europe: factors and insights. *The Journal of International Management Studies*, 7(1), 158-167.
- Mota-santos, C., Carvalho Neto, A., Oliveira, P., & Andrade, J. (2019). Reforçando a Contribuição Social de Gênero: A Servidora Pública Qualificada versus a Executiva. *Revista de Administração Pública*, 53(1), 101-123.
- Nascimento, M. M. (2017). Imigração da Mulher Latina no Brasil. *Cadernos De Gênero E Diversidade*, 3(1).
- Nery-Kjerfve T., & McLean, G. N. (2012). Repatriation of expatriate employees, knowledge transfer, and organizational learning. *European Journal of Training and Development*, Vol. 36 (6), 614 – 629
- Nunes, A., & Casaca, S. (2015). As mulheres perante o desafio de uma carreira internacional. *Sociologia (Lisbon, Portugal)*, (77), 77-94.
- Oliveira, A. R., Gaio, L. E., & Bonacim, C. A. G. (2009). Relações de gênero e ascensão feminina no ambiente organizacional: um ensaio teórico. *Revista de Administração da UFSM*, 2(1), 80-97.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Declaração Universal dos Direitos Humanos. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91601-declaracao-universal-dos-direitos-humanos>
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). ILO Global Estimates on International Migrant Workers https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---migrant/documents/publication/wcms_808939.pdf
- Ott, D. L. & Michailova S. (2016). Expatriate Selection: A Historical Overview and Criteria for Decision-Making" *In Global Talent Management and Staffing in MNEs*. (32) - 01-24.
- Park, C. (2021). The death of distance, revisited: Disseminative capacity and knowledge transfer. *Multinational Business Review*, 30(2), 237–258.
- PricewaterhouseCoopers (PWC). (2021). *Cenário Econômico*. <https://www.pwc.com.br/pt/temas-atuais/cenario-economico.html>
- PricewaterhouseCoopers (PWC). (2020). *Fusões e aquisições no Brasil*. <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/assessoria-tributaria-societaria/fusoes-aquisicoes/2020/fusoes-e-aquisicoes-no-brasil-dezembro-20.html>
- Pringle, J. K., & Dixon, K. M. (2003). Re-incarnating life in the careers of women. *Career Development International*, 8 (6), 291–300

- Ravasi, C., Salamin, X & Davoine, E. (2013). The challenge of dual career expatriate management in a specific host national environment: An exploratory study of expatriate and spouse adjustment in Switzerland based MNCs.
- Riusala, K. & Suutari, V. (2000). Expatriation and careers: perspectives of expatriates and spouses, *Career Development International*. 5 (2), 81-90.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*. 87 (4), 698-714.
- Rocha, T. & Borini, F. (2011). Mecanismos de transferência de conhecimento: uma comparação entre multinacionais tradicionais e emergentes. *Revista de Administração e Inovação- RAI*, 8 (2), 240-265
- Rousseau, D. (2001). The idiosyncratic deal: flexibility versus fairness. *Organizational Dynamics*, 29(4), 260–273
- Russell, J. A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review*, 110, 145–172.
- Sant’anna, A. S., Diniz, D. M., Carvalho Neto, A. M., Santos, C. M. M., & Lima-souza, (2022). Mulheres profissionais na transição para a Quarta Revolução Industrial: um olhar brasileiro. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 12(1), 9-30.
- Santos, C. M. M., Tanure, B., & Carvalho Neto, A. M. (2014). Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. *Revista Administração em Diálogo*, 16(3), 56-75
- Scherer, L. A., Prestes, V. A., & Grisci, C. L. I. (2020). Usos/desusos/abusos de termos sobre mobilidade internacional e trabalho: Diálogos possíveis entre administração e antropologia. *Revista de Ciências da Administração*, 21 (55).
- Schuler, R.; Budhwar, S. P. & Florkowski, G. W. (2002). International Human Resource Management: Review and Critique. *International Journal of Management Reviews*, 4 (1), 41-70.
- Sealy, R. (2010). Changing perceptions of meritocracy in senior women’s careers. *Gender in Management: An International Journal*, 5 (3), 184-197.
- Shao, J. J., & Ariss, A. A. (2020). Knowledge transfer between self-initiated expatriates and their organizations: Research propositions for managing SIEs. *International Business Review*, 29(1), 101634.
- Shortland, S.M. (2016). The purpose of expatriation: Why women undertake international assignments. *Human Resource Management*, 55 (4), 655-678
- Shortland, S. e Perkins, S. J. (2019). Great expectations? Female expatriates’ perceptions of organizational performance and development reviews in supporting access to international assignments

- Silva; M.G.F; Rocha, A.M.C; Figueiredo, O. (2007). Medindo o construto da distância psíquica. *Revista E&G Economia e Gestão*, 7, (14), 85- 103.
- Silva, N. B., & Fleury, M. T. L. (2012). Estratégias de transferência de conhecimento em multinacionais brasileiras: estudo comparativo entre as subsidiárias adquiridas e as greenfield. *Internext*, 7(1), 1-33.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1998) *Basics of Qualitative Research: techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd edition) (Thousand Oaks, Sage).
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (2), 27–43.
- Takeuchi, R. (2010). A Critical Review of Expatriate Adjustment Research Through a Multiple Stakeholder View: Progress, Emerging Trends, and Prospects. *Journal of Management*, 36(4), 1040–1064.
- Tanure, B., Evans, P. & Pucik, V. A (2007). *Gestão de Pessoas no Brasil. Virtudes e Pecados Capitais. Estudos de Caso*. Elsevier.
- Tanure, B.; Barcellos, E. P.; Fleury, M. T. L. (2009). Psychic distance and the challenges of expatriation from Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 2 (5), 1039-1055.
- Tharenou, P. (2009). Self-initiated international careers: Gender differences and career outcomes. In S. G. Baugh & S. E. Sullivan (Eds.), *Maintaining focus, energy, and options over the career* (198–226). Charlotte, NC: Information Age.
- Thomas, D. C., & Inkson, K. (2004). *Cultural intelligence: people skills for global business*. Berrett-Koehler Publishers
- Thung, R. L. (2004). Female expatriates: the model global manager? *Organizational Dynamics*, 33 (3), 243–253
- Tucker, M. F., Bonial, R., & Lahti, K. (2004). The definition, measurement and prediction of intercultural adjustment and job performance among corporate expatriates. *International Journal of Intercultural Relations*, 28(3), 221–251.
- Varma, A. L. R. (2016). Women and expatriate assignments. *Employee Relations*. 38 (2), 200–223.
- Waxin, M. F. (2004). Expatriates' interaction adjustment: the direct and moderator effects of culture of origin. *International Journal of Intercultural Relations*, 28 (1), 61–79.
- Yilmaz, K. (2013). Comparison of quantitative and qualitative research traditions: epistemological, theoretical and methodological differences. *European Journal of Education*, 48 (2), 311-325.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2nd ed.). Bookman.