

## O/A Profissional: As Interfaces de Gênero, Carreira e Expatriação na Construção de Trajetórias de Mulheres Expatriadas

Aline Mendonça Fraga<sup>1</sup>

alinemf.adm@gmail.com |  0000-0002-4240-464X

Elaine Di Diego Antunes<sup>1</sup>

elaine.antunes@ufrgs.br |  0000-0002-0943-6041

Sidinei Rocha-de-Oliveira<sup>1</sup>

sroliveira@ea.ufrgs.br |  0000-0001-9139-2684

### RESUMO

Ao passo que o mundo organizacional vem vivenciando o fenômeno da expatriação, destacam-se a disponibilidade para mobilidade e as carreiras internacionais. Experiências em contexto de expatriação diferenciam-se com base no sexo, entretanto poucos estudos abordam as particularidades das mulheres. Esta pesquisa objetivou analisar a construção das trajetórias de carreira de 19 mulheres brasileiras expatriadas, utilizando como bases conceituais as interfaces de gênero, carreira e expatriação. As vivências das participantes aproximam-se, mas compõem trajetórias singulares, incluindo campo pessoal e profissional. Destacou-se um modo de ser e portar-se no ambiente de trabalho, compreendido como o/a profissional mulher expatriada, que intercala elementos percebidos como masculinos e/ou femininos. A construção dessa trajetória foi ancorada por elementos que a edificam e a influenciam: características pessoais, apoio e influência familiar; relacionamentos afetivos e maternidade; planos profissionais e organizações em que trabalham; e países de destino. Com os resultados, vislumbram-se caminhos possíveis para outras mulheres que buscam essa experiência, levando em conta as implicações advindas.

### PALAVRAS-CHAVE

expatriação, carreira, gênero, mulheres

<sup>1</sup>Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil

Recebido: 04/03/2019.  
Revisado: 03/06/2019.  
Aceito: 22/07/2019.  
Publicado Online em: 10/02/2020.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2020.17.2.4>



## 1. INTRODUÇÃO

No Brasil, a participação das mulheres no mercado de trabalho cresceu a partir dos anos 1970, quando o país ainda vivia uma política econômica de fechamento de mercado e de pouca inserção internacional. Nos anos 1990, houve uma drástica mudança no direcionamento econômico. Com a abertura, que buscou atrair produtos e empresas estrangeiras, as possibilidades para que organizações brasileiras implantassem filiais no exterior foram ampliadas. Nesse processo, as trajetórias profissionais se alteraram e se diversificaram nacional e internacionalmente. Assim, com o ingresso do país no sistema econômico marcado pela competitividade, fortalecimento das economias emergentes e internacionalização de empresas, assinalaram-se nesse cenário caminhos profissionais para além das fronteiras nacionais (Freitas, 2000; Peltokorpi & Froese, 2009).

No mercado de trabalho brasileiro, as mulheres têm se destacado numericamente: são maioria populacional (IBGE, 2016) e maioria de entrantes e concluintes nos cursos de nível superior (IBGE, 2018). Embora o nível de instrução possa ser uma condição para maior remuneração, no caso das mulheres brasileiras, apesar da maior escolaridade, há um déficit salarial de quase 30% em relação aos homens (IBGE, 2016). Também se observa o desnível quanto à representatividade política, ascensão a cargos gerenciais e ao tempo dedicado a cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos (IBGE, 2018).

A despeito do maior tempo dedicado ao trabalho e aos estudos e à presença significativa em cargos de entrada nas organizações, como aprendizes e estagiárias, nota-se que as mulheres brasileiras vivenciam um afunilamento hierárquico para os postos mais elevados na gestão (Instituto Ethos, 2016). Essa barreira, comumente invisível, que impede as mulheres de avançarem na escala hierárquica – o que, em geral, significa maior prestígio e salário – é conhecida como teto de vidro (Ezzedeen, Budworth, & Baker, 2015) ou como indicativa de um labirinto (Eagly & Carli, 2007). Assim, pode se considerar que a construção da carreira para mulheres que buscam trabalhar no exterior esbarra, primeiramente, na limitada possibilidade de alcançar um cargo de gestão, tendo em vista que a estratégia das organizações para carreiras internacionais é geralmente direcionada para tais profissionais (Insch, McIntyre, & Napier, 2008).

Estudos sobre expatriação (Baruch, Dickmann, Yochanan, & Bournois, 2013; Van Bochove & Engbersen, 2015; Ramaswami, Carter, & Dreher, 2016; Polson, 2016; Gallon, Fraga, & Antunes, 2017) destacam a crescente valorização da disponibilidade para a mobilidade no mundo organizacional global e para carreiras internacionais. Usualmente, a expatriação é compreendida pelo *management* como a transferência de funcionários para o exterior, a fim de desenvolver atividades na matriz ou filial da empresa em que trabalha, seja por tempo pré-determinado ou não. De tal modo, a experiência internacional se apresenta como uma forma de desenvolver habilidades e alcançar maior progressão profissional (Van Bochove & Engbersen, 2015; Prestes, Grisci, & Fraga, 2016). Contudo, carreiras internacionais e as possibilidades e limitações do ponto de vista das mulheres são pouco exploradas em estudos brasileiros. Desta forma, este estudo visou analisar como são construídas as trajetórias de mulheres brasileiras expatriadas.

Internacionalmente, pesquisas discutem as razões pelas quais as mulheres são preteridas nas expatriações em relação aos homens e reconhecem que a desigualdade de gênero opera como uma barreira que dificulta o acesso às experiências internacionais (Polson, 2016; Domínguez, Rivo-López, & Villanueva-Villar, 2019; Rodriguez & Ridgway, 2019), consideradas por muitas empresas como requisito básico para o desenvolvimento gerencial (Altman & Shortland, 2008; PwC, 2015). Tendo em vista o pouco avanço da discussão do tema no Brasil, não há uma referência que estime o percentual de mulheres dentro da população de pessoas expatriadas, sejam organizacionais ou

voluntários/as. O que se tem conhecimento é que mundialmente elas representam apenas 20% do total de pessoas expatriadas (Brookfield Global Relocation Services, 2014).

## 2. DISCUSSÕES ACERCA DE GÊNERO, CARREIRA E EXPATRIAÇÃO

### 2.1. ABORDAGENS DE GÊNERO

Há diferentes perspectivas teóricas para abordar gênero, a maioria delas relacionada aos movimentos feministas. Os estudos organizacionais dialogam com outras áreas do conhecimento, como a sociologia, a antropologia, a psicologia, a filosofia, a história e a educação para discutir as relações de gênero. A fim de entender o conceito considerou-se importante trazer a perspectiva histórica, algumas das correntes feministas e contribuições para o campo organizacional.

Um dos primeiros estudos que buscou problematizar as identidades sexuais de forma comparativa e transcultural, vislumbrando a construção social do masculino e do feminino, foi publicado em 1935 por Margaret Mead. A antropóloga observou que no trabalho, na forma de vestir-se, nas maneiras, nas atividades sociais e religiosas, ocorram esses aspectos ao mesmo tempo ou isoladamente, homens e mulheres são forçados a diferenciar-se por papéis socialmente atribuídos. Apesar de desenvolver um estudo avançado para os anos 1930, os escritos posteriores de Mead foram bastante criticados por enfatizar a maternidade como “destino da mulher”. Em oposição a tal visão culturalista, Simone de Beauvoir, em 1949, ganhou notoriedade internacional justamente por procurar desconstruir o “mito da maternidade” (Sardenberg, Motta, & Gomes, 2000) e a posição subalterna da mulher em relação ao homem. A dependência econômica foi apontada pela autora como um dos principais fatores que colocaram a mulher em condição inferior ao homem e que se torna ampliada e legitimada no casamento, quando a mulher transfere a dependência do pai para a dependência do marido (Beauvoir, 1970).

Notadamente a partir dos anos 1970, o crescimento das teorias feministas passou a influenciar os estudos organizacionais. Em face da divisão sexual do trabalho (Kergoat, 2003) e da distante situação de equidade social, econômica e política entre homens e mulheres, teóricas feministas seguiram contribuindo para o campo consideravelmente. Autora referência nos estudos de gênero, Joan Scott (1995) expõe que o conceito tem sido utilizado de duas formas: descritivo/não causal e causal. A forma descritiva/não causal é a utilização mais simplificada de gênero, entendida como um sinônimo para mulheres. A abordagem descritiva/não-causal pode ser utilizada para designar a relação social entre homens e mulheres, enfatizando a ideia de que as mulheres são criadas em um mundo masculino. Desligando-se de questões biológicas, também indica construção cultural, ou seja, conceitos socialmente criados instruíram os papéis adequados para homens e mulheres (Scott, 1995).

A forma causal de gênero pode ser abordada por três posições teóricas feministas: patriarcal, marxista e psicanalítica. Em suma, as teóricas do patriarcado procuraram entender as origens da subordinação das mulheres em relação ao imperativo dos homens em dominá-las; as marxistas fundamentaram o conhecimento com base na história, considerando que as origens e as transformações dos sistemas de gênero têm relação com a divisão sexual do trabalho, portanto os lares, as famílias e as sexualidades seriam produto dos modos de produção; e as da vertente psicanalítica, ainda que com duas escolas com abordagens distintas, preocuparam-se com os processos de formação da identidade dos sujeitos, voltando-se para o desenvolvimento da criança e a constituição da identidade de gênero. Assim, considerando que gênero implica relações sexuais e sociais, Scott (1995) elabora um conceito que inclui as duas noções, trazendo o poder como um construto central no entendimento de gênero: “(1) o gênero é um elemento constitutivo

de relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos e (2) o gênero é uma forma primária de dar significado às relações de poder” (p. 86).

Calás e Smircich (2006) apresentam as abordagens feministas de gênero, caracterizando que alguns pressupostos comuns podem ser observados, como o reconhecimento da dominação do homem e os discursos críticos ao *status quo*, sendo, portanto, de ordem política. A divisão teórica é um pouco diferente da proposta por Scott (1995), quais sejam as teorias: liberal, radical, psicanalítica, marxista/socialista, pós-estruturalista/pós-moderna e terceiro-mundista (pós-colonialista). Destas, é importante destacar a perspectiva liberal. De orientação predominantemente positivista, pressupõe que as desigualdades entre os sexos podem ser resolvidas pelo desenvolvimento humano e/ou intervenções legais, sendo as organizações e instituições neutras em relação ao gênero (Acker, 1990).

Tal abordagem predomina nas pesquisas brasileiras, revelando um caráter a-histórico do feminino, focado no perfil da mulher executiva, como alertam Souza, Corvino e Lopes (2013). Ao afirmar valores universais, como manifestados no movimento feminista liberal americano, debruçam-se sobretudo nos interesses de mulheres brancas, heterossexuais e de classe média/alta. Essa perspectiva, propagada e corroborada pelo discurso organizacional e, em muitos casos, pelas próprias mulheres (Hryniewicz & Vianna, 2018), não discute as relações de gênero e é vista com criticidade por pesquisas que indicam a urgência de avanços (Souza, Corvino, & Lopes, 2013; Rodriguez & Ridgway, 2019).

## 2.2. CARREIRA E CARREIRA INTERNACIONAL

Há trinta anos, o conceito de carreira já era apontado como um tema da moda (Arthur, Hall, & Lawrence, 1989) e entendido como central nos arranjos do trabalho, sobretudo entre empresas que se destacavam com relação à Gestão de Recursos Humanos, buscando assegurar que as pessoas recrutadas permanecessem nos empregos. Levando em conta que falar de carreira envolve falar de estruturas socioeconômicas, características do mercado de trabalho, valores, cultura e contexto histórico no qual uma organização foi desenvolvida, muda o cenário conforme variam essas configurações (Sullivan & Baruch, 2009).

Neste trabalho, trajetória é compreendida como um sinônimo de carreira, ou seja, “experiências de trabalho e outras experiências relevantes do indivíduo, tanto dentro como fora das organizações, que formam um padrão único ao longo da vida” (Sullivan & Baruch, 2009, p. 1543). A carreira abrange, portanto, experiências individuais, influenciadas pelas relações interpessoais, reconhecendo movimentos sequenciais de cargos e interpretações das pessoas sobre suas trajetórias de vida como um todo.

Dentre os modos de pensar carreira observados próximo à virada do século XX, a carreira sem fronteiras (Arthur, 1994; Inkson, 2006) se opõe ao modelo tradicional por assinalar um futuro de ilimitados arranjos profissionais em que as barreiras delimitadas pelo crescimento vertical em uma organização deixam de fazer parte dos planos. Sullivan e Arthur (2006) agregam ao modelo os aspectos psicológicos e/ou físicos relativos a competências, gênero, cultura e diferenças individuais como condicionantes dos direcionamentos e possibilidades. Pelo interesse de pesquisa, destaca-se que a autora e o autor consideram as mulheres mais propensas à mobilidade psicológica do que à física em relação aos homens. Elas, em geral, são mais influenciadas por problemáticas familiares (marido e filhos) na tomada de decisões de carreira (Sullivan & Arthur, 2006). Complementando a “perspectiva de mobilidade”, Hall (1996) propõe que as carreiras no Século XXI serão proteanas, guiadas pelas pessoas e não pelas organizações, insistindo na dicotomia indivíduo e organização. Como o deus grego Proteu, que podia se transformar conforme sua vontade, carreiras proteanas

serão reinventadas de tempo em tempo, ao critério individual. Importa destacar que tais teorias de carreiras recebem críticas pela visão neutra e, conseqüentemente, negligente sobre as barreiras de gênero e outras como idade, geração e etnia (Rodrigues, Guest, & Budjanovcanin, 2016; Tomlinson, Baird, Berg, & Cooper, 2018).

Assim como observado no mercado de trabalho, os modelos de carreira também apresentam um desequilíbrio de gênero, uma vez que foram estabelecidos por amostras compostas por homens e generalizadas para mulheres, a maioria sem ter sido testada. O modelo de carreira caleidoscópica (Mainiero & Sullivan, 2005; Sullivan & Mainiero, 2008) propõe-se a abranger as complexidades inerentes às carreiras das mulheres. “Como um caleidoscópio, que produz mudanças de padrões quando o tubo é girado e suas peças de vidro formam novos arranjos, as mulheres mudam o padrão de suas carreiras pelo giro de diferentes aspectos de suas vidas, para organizar papéis e relações em novas formas” (Mainiero & Sullivan, 2005, p. 111). Da mesma forma que o caleidoscópio utiliza três espelhos e forma padrões ilimitados de cores, a combinação dos parâmetros autenticidade, equilíbrio e desafio refletem padrões únicos das carreiras de mulheres. Apesar do avanço e apontamentos necessários sobre a flexibilização da carreira das mulheres para harmonizar trabalho e família (McDonald, 2018; Tomlinson, Baird, Berg, & Cooper, 2018), a perspectiva homogênea as experiências femininas.

Além disso, teorias de carreira não incluem de maneira particular a expatriação ou explicam as especificidades das carreiras de expatriados/as, de tal modo que poucas pesquisas examinaram como as expatriações de curto e de longo prazo influenciam o desenvolvimento de carreiras (Sullivan, 1999). Entretanto, a vivência da carreira internacional é considerada como uma forma de desenvolver habilidades e alcançar maior progressão na carreira (Sullivan, 1999; Prestes, Grisci, & Fraga, 2016; Gallon, Fraga, & Antunes, 2017).

### 2.3. EXPATRIAÇÃO E MULHERES EXPATRIADAS

Na perspectiva deste estudo, a expatriação “é o processo de transferência de um profissional de uma empresa, sediada num país, para trabalhar, por tempo determinado ou não em uma unidade desta empresa ou grupo localizada em outro país” (Freitas, 2000, p. 20). Dada a importância do crescimento de negócios internacionais, desde os anos 1980, pesquisas previam que a próxima geração de executivos/as teria que passar pela experiência de uma missão internacional para alcançar os mais altos escalões organizacionais (Adler, 1984). Principalmente após a Segunda Guerra Mundial, com a expansão de empresas oriundas dos Estados Unidos da América (EUA), gerentes do país foram transferidos para implementação de novos negócios em diversos países (Teixeira, Araújo, & Machado, 2017).

Há outros conceitos e configurações que ilustram as diferentes vivências no exterior, sobretudo ligados ao tempo, ao tipo de trabalho a ser exercido e ao vínculo ou ausência dele com uma organização. Podem-se citar como exemplos, impatriados/as, patriados/as, flexpatriados/as, cidadãos/ãs do mundo, gestores/as internacionais, executivos/as transnacionais, gestores/as transculturais, executivos/as globais, gestores/as globais e autoexpatriados/as (Gallon, Fraga, & Antunes, 2017). Embora exista um crescimento de estudos voltados para expatriados/as não tradicionais, considerando diferentes formações familiares (McNulty, 2015; McNulty & Hutchings, 2016; McNulty, Vance, & Fisher, 2017; Guttormsen, 2018) observa-se, ainda, a predominância de estudos que tratam da importância da família como um vínculo estável e fonte de suporte durante a expatriação, levando em conta a necessidade de aculturação no país de destino (Taylor & Napier, 2001; Lee & Kartika, 2014). Casos de maridos acompanhando esposas na expatriação são muito pouco retratados na literatura e tendo em vista que a população

de cônjuges é majoritariamente feminina, há estereótipos e preconceitos, dependendo do país para o qual a família seja expatriada (Rego & Cunha, 2009; Mäkelä, Käsälä, & Suutari, 2011; McNulty, 2015).

É indicado que empregado/a e acompanhantes recebam treinamento e apoio durante todo o processo de ida ao exterior e também no retorno (Abdulla & Jin, 2015; Guttormsen, 2018) e, ainda assim, nem sempre é possível que as famílias acompanhem o/a expatriado/a, a depender do país de destino, como exemplificado por Prestes, Grisci e Fraga (2016). Vale lembrar que cônjuges acompanhantes podem ser homens ou mulheres e que podem ter escolhido abdicar temporariamente de suas carreiras em nome do desenvolvimento da carreira do outro ou, até mesmo, buscar novas oportunidades (Harvey & Wiese, 1998; Mäkelä, Käsälä, & Suutari, 2011).

Estudos consideram que características pessoais como sensibilidade, senso de cooperação e não de competitividade, capacidade de ouvir, conciliar mais do que dominar, ter compaixão e compreensão, enfatizar a harmonia e evitar conflitos, poderiam facilitar o desempenho no exterior. O/a expatriado/a do século XXI seria, então, uma “pessoa para todas as estações” (Tung, 1995). Tais características, de forma estereotipada, costumam ser associadas às mulheres e, por tal razão, a autora presumiu que elas poderiam vir a ser naturalmente aptas para missões internacionais (Tung, 2004). Contudo, há indicativos de que ao contrário de um espírito cuidadoso, afetivo e maternal, mulheres são forçadas a agirem de acordo com a ordem da masculinidade gerencial, tendo em vista a estrutura generificada da vida corporativa (Acker, 1990; Connell & Pearse, 2015).

Sobre as tendências em mobilidade internacional, observa-se que os/as expatriados/as são, majoritariamente, funcionários/as que já trabalhavam na empresa anteriormente à expatriação (91%); deslocam-se, em geral, da matriz ou para a matriz da empresa (56%); a faixa etária prevaiente é dos 30 aos 49 anos (68%); a maioria é do sexo masculino (80%); e sem experiência anterior de expatriação (78%). Quanto ao estado civil e composição da família, 53% são homens casados; 20% são homens solteiros; 18% são mulheres casadas; e 9% são mulheres solteiras, e do total, 53% têm filhos. Dos/as casados/as, 78% levam as famílias para o exterior (Brookfield Global Relocation Services, 2014).

Altman e Shortland (2008) indicaram que o primeiro estudo a tratar da questão de gênero em missões internacionais foi realizado por Nancy Adler em 1979. Nos anos subsequentes, a autora desenvolveu pesquisas com a intenção de desmitificar a pouca participação de mulheres em expatriações (Adler, 1984, 1987, 2002). Estudos sobre barreiras organizacionais impostas à participação das mulheres em expatriações (Linehan & Scullion, 2004; Polson, 2016; Rodriguez & Ridgway, 2019) comparativos sobre sucesso e falha de homens e mulheres expatriados/as e diferenças de sexo na adaptação (Caligiuri & Lazarova, 2002; Haslberger, 2010; Selmer & Leung, 2003) são temas bastante explorados. O papel das empresas como facilitadoras e, até mesmo, responsáveis pelo suporte nas interações sociais – fator crítico para a adaptação no país de destino – faz parte das preocupações das pesquisas (Lee & Kartika, 2014; Abdulla & Jin, 2015).

Construir uma identidade de sucesso profissional é um desafio que se apresenta particular para mulheres no contexto internacional. Caligiuri e Cascio (1998) apresentaram quatro categorias que afetam o sucesso das expatriações femininas: características pessoais, organizações em que trabalham, famílias e os anfitriões nacionais do local para onde são enviadas. Posteriormente, Caligiuri, Joshi e Lazarova (1999) testaram em que medida personalidade, apoio familiar, suporte da empresa, atitudes dos anfitriões nacionais e posição de autoridade afetam a experiência. Do ponto de vista de Janssens, Cappellen e Zanoni (2006), com base em experiências de expatriadas bem-sucedidas, a forma como elas interagem e se posicionam como “mulheres”, “gestoras” e “expatriadas ocidentais”, dando atenção a um direcionamento que as aproxime ou distancie de

cada um desses papéis, é uma construção particular e que coloca a mulher estrategicamente em posição de vantagem conforme a ocasião.

Considerando a pouca proporção de mulheres expatriadas, as respostas encontradas nas pesquisas realizadas apresentam ambiguidades: ao mesmo tempo em que tentam provar que as mulheres são bem-sucedidas quando expatriadas, demonstram que elas são usualmente preteridas. Embora o número de mulheres expatriadas tenha crescido, ainda é uma presença reduzida. Tal fato parece ser um reflexo da diferenciação sexual e dos papéis de gênero atribuídos e socialmente construídos, que se confirmam no mercado de trabalho e conseqüentemente nas oportunidades que se apresentam de forma desigual para homens e mulheres nas carreiras internacionais.

### 3. METODOLOGIA

Optou-se por pesquisa qualitativa (Gaskell, 2002), e foi determinado um perfil de participantes, com base em algumas características principais: ser brasileira; transferida para uma filial ou matriz da empresa em que trabalhava no Brasil para o exterior; caso estivesse em expatriação, o período deveria ser superior a três meses e, caso repatriada, deveria ter permanecido por período igual ou superior a seis meses. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas em profundidade, virtual ou presencial. A partir da interação nas entrevistas, foram indicadas outras expatriadas com o método ou efeito “bola de neve” (Araujo, Teixeira, da Cruz, & Malini, 2012).

Foi incentivado que as próprias entrevistadas escolhessem pseudônimos para serem identificadas na pesquisa. Algumas escolheram um nome que gostariam que fosse o seu, outras um que colocariam em uma filha ou que homenageava uma mulher que admiravam. No quadro de caracterização (Quadro 1) há uma coluna identificando a situação (de expatriação), quer seja expatriada, residente no exterior ou repatriada. No total, as expatriações ocorreram por onze empresas diferentes, sendo algumas das expatriadas enviadas pela mesma empresa. Os ramos de atuação são: tecnologia, siderurgia, automotivo, óleo e gás, eletrodomésticos, educação privada e consultoria empresarial. A idade indicada se refere ao momento da entrevista e ao lado a idade em que foi expatriada.

Quanto à análise, após transcrição integral das entrevistas gravadas com autorização das entrevistadas, foi realizada leitura e releitura dos conteúdos (Gaskell, 2002), a fim de alcançar a compreensão das unidades de sentido que emergiram das falas. As entrevistas resultaram em aproximadamente 20 horas de áudio transcrito. As informações das categorias de análise, emergidas a partir da leitura dos relatos das entrevistadas, foram interpretadas pela técnica de análise de conteúdo à luz do referencial teórico escolhido.

Ressalta-se que o processo de construção das categorias de análise iniciou com uma pesquisa exploratória com duas expatriadas – que não foram incluídas na presente pesquisa. Os relatos colhidos permitiram construir um “marco zero” do estudo e possibilitaram vislumbrar possíveis categorias de análises, que se deram *a posteriori*. A construção da trajetória de mulheres expatriadas é apresentada como categorial principal e a partir dela são detalhados os elementos que a edificam. As subcategorias encontradas por vezes se inter cruzam, assim, não devem ser consideradas separadamente.

**Quadro 1***Caracterização das Participantes*

Nome	Idade	Formação	País (es) de Destino	Tempo de Expatriação Total	Estado Civil	Maternidade	Situação Expatriação
Sagar	56/50	Comércio Exterior e Direito	Índia	4 anos	Solteira	Dois filhos adultos permaneceram no Brasil	Repatriada
Sinara	46/45	Administração	China e EUA	9 meses	Casada	Dois filhos 10 e 19 anos acompanhantes	Expatriada
Morgana	45/30	Matemática	Chile e Japão	2 anos	Solteira	Não	Repatriada
Cristina	45/33	Administração - Análise de Sistemas	EUA	12 anos	Casada	Filhos de sete e nove anos, nascidos no exterior	Residente no exterior
Alice	42/42	Ciência da Computação e Relações Públicas	EUA	5 meses	Casada	Filha de três anos acompanhante	Expatriada
Laura	39/37	Ciência da Computação	EUA	2,2 anos	Casada	Não	Expatriada
Clara	39/29	Turismo	EUA	1,7 anos	Solteira	Não	Repatriada
Luana	37/30	Ensino Superior Incompleto	EUA e Alemanha	4,5 anos	Solteira	Não	Residente no exterior
Belinda	35/38	Ensino Superior Incompleto	México	3 anos	Casada	Gravidez no exterior	Repatriada
Giane	34/30	Engenharia de Produção	China	3,5 anos	Solteira	Não	Expatriada
Cássia	34/29	Administração	EUA	5 anos	Casada	Filho de três anos nascido no exterior	Expatriada
Cláudia	34/25	Psicologia	Canadá	1,2 anos	Solteira	Não	Repatriada
Raquel	33/29	Publicidade e Propaganda	EUA	3 anos	Casada	Gravidez no exterior	Repatriada
Camile	33/27	Psicologia	EUA	2 anos	Solteira	Não	Repatriada
Fabiana	31/27	Engenharia Metalúrgica	Cingapura	11 meses	Solteira	Não	Residente no exterior
Jéssica	30/29	Administração	EUA	1,5 anos	Casada	Não	Expatriada
Rúbia	29/24	Engenharia Química	Kuwait e EUA	5 anos	Solteira	Não	Expatriada
Amanda	29/29	Administração	Inglaterra	7 meses	Solteira	Não	Expatriada
Antonella	29/24	Engenharia de Materiais	Chile	6 meses	Solteira	Não	Repatriada

*Fonte:* elaborada pelas autoras e autor.



## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

As vivências das participantes da pesquisa, embora muitas vezes se aproximem, compõem trajetórias singulares, incluindo campo pessoal e profissional. No intuito de realizar uma análise conjunta dos casos, abriu-se espaço para identificar esses pontos. Inicia-se pela construção profissional de um/a profissional mulher expatriada, que intercala a valorização de atributos considerados masculinos e/ou femininos, seguida por elementos que edificam e influenciam essa trajetória: características pessoais, apoio e influência familiar, relacionamentos afetivos e maternidade, planos profissionais e organizações em que trabalham e países de destino.

### 4.1. “O/A” PROFISSIONAL MULHER EXPATRIADA

Levando em conta os elementos ressaltados como fundamentais na construção das trajetórias das mulheres expatriadas pesquisadas, observou-se que “agir como homem” – como mencionado por Antonella – “às vezes tu tem que agir como um homem agiria. E mulher agindo como homem é grossa, homem é normal”, “trabalhar de igual para igual” e portar-se como “um profissional” esteve presente em diversos relatos das entrevistas. Em muitos momentos, elas utilizaram o artigo masculino para referenciar a si mesmas em situação de trabalho, como Sagar: “Eu segui o conselho de um Diretor Comercial, e ele me dizia o seguinte: ‘- Você não é uma mulher, você é um profissional. Um profissional não tem sexo enquanto ele estiver atuando profissionalmente’”. A fala corrobora o que disse Alice:

Se tu é uma mulher, e tu é tímida, não fala em reunião, tu vai ter mais dificuldade de fazer tua marca, de mostrar teu trabalho, de que tu é capaz de liderar, enfim, de te mostrar como um profissional de potencial, mas se tu é uma mulher, que chega em uma reunião e fala de igual para igual com os outros, tu vai seguir adiante.

E é exacerbada no relato de Morgana, que reflete a potencialização de aspectos tidos como masculinos para marcar espaços de poder (Acker, 1990; Scott, 1995) no ambiente organizacional.

Eu só não era homem porque não tinha os órgãos genitais. Porque todo o meu comportamento profissional era de homem. Assim, a minha constituição profissional foi no gênero masculino, não no gênero feminino. E porque eu dava resultado. Então, tinha a coisa que eu dava resultado e tinha a coisa que eu era mais macho que muita gente dentro daquela empresa. Assim, muita gente. Isso eu te digo, assim, nem com orgulho né, nem com vergonha porque eu consigo olhar para um passado, assim que hoje eu consigo analisar ele com tranquilidade. Mas, eu passei por aquele momento em que se eu tinha um funcionário que tinha um problema de desempenho, meu esquema era senta junto em uma sala e conversa até fazer a pessoa chorar. Quando a pessoa começa a chorar, tu sai fora, né? Então essa coisa assim do sádico, do gestor sádico, da imposição do poder (Morgana).

Foi percebido que essa é uma forma de comportamento alternativo que visa minimizar as diferenças no ambiente laboral, reduzindo aspectos considerados frágeis nas mulheres ou ruins aos olhos dos homens. Ou seja, a postura ideal é aquela que chama a atenção para o aspecto que interessa à empresa – o trabalho – e vai se fazer essencial para o convite pela empresa ou para a busca por uma vaga no exterior. Dentro de uma lógica de construção de carreiras sem fronteiras (Arthur, 1994; Inkson, 2006), nota-se que a conduta profissional passa no limite por uma transposição de gênero, com a adoção de uma postura associada ao estereótipo masculino nas organizações, principalmente a conduta agressiva e forte posicionamento.

No entanto, para as expatriadas, as vantagens de ser mulher devem ser aproveitadas com restrições, para não perderem o respeito profissional: “Se tu está num ambiente com muitos homens, se tu sabe usar o poder de ser mulher, tu consegue muita coisa. Eu não digo nessa parte de ser sensual, nessas coisas, mas no sentido profissional mesmo” (Fabiana). “Eu acho que a mulher num ambiente tipicamente masculino tem uma grande vantagem, a gente consegue coisas mais fácil e mais rápido e a gente não precisa usar da sexualidade, é só ser profissional com um jeito feminino” (Giane).

Tal como visto nas primeiras teorias feministas, essencialmente na liberal e psicanalítica, os argumentos pareceram centrados nas questões de “igualdade”, “similaridade” ou “diferenças” com o objetivo de fazer com que os dois sexos e também suas sexualidades possam vir a ocupar um mesmo local na sociedade sem que exista opressão ou subordinação (Calás & Smircich, 2006; Domínguez, Rivo-López, & Villanueva-Villar, 2019). Outras expatriadas demonstraram a potencialização do masculino como dominante (Acker, 1990; Connell & Pearse, 2015), quer no exterior, quer no Brasil, e o imperativo de uma postura forte, impositiva, de uma performance no trabalho como agentes ativos em suas relações com homens nacionais ou estrangeiros (Janssens, Cappellen, & Zanoni, 2006).

Na medida em que a presença de mulheres é pouco significativa em missões internacionais, as possibilidades profissionais por vezes ficam estagnadas. Com o advento da experiência internacional como altamente requerido para líderes globais, a impossibilidade da mulher em alcançar uma experiência de expatriação se mostra como um impeditivo concreto para avanços hierárquicos em boa parte das empresas.

#### *4.1.1. As características pessoais, o apoio e a influência da família*

Todas as entrevistadas, direta ou indiretamente, se prepararam para serem expatriadas durante a sua trajetória. Algumas, ao relembrem da infância, refletiram sobre o encantamento com profissões ligadas à mobilidade: “Toda criança quer ser professora, toda mulher, em algum momento, quando é criança, quer ser secretária, aeromoça. Eu me lembro muito disso. Queria ser aeromoça, secretária, queria ser diplomata e eu realizei um pouco de tudo isso” (Sinara); “alimentava o sonho de ser jornalista, atriz, cantora, aeromoça” (Sagar); “Desde que eu consigo me lembrar, eu quis ser muitas coisas, eu quis ser professora, quis ser aeromoça, acho que aquela coisa de criança, que vai vendo os papéis, vai fantasiando” (Cláudia).

Ensinos familiares apareceram como incentivadores para os estudos e para as escolhas profissionais. Essa compreensão está em concordância com as pesquisas que consideram a carreira como inserida no universo em que pessoas e seus trabalhos se estabelecem, sendo fundamental entender as influências recebidas da família, da sociedade e do contexto cultural em que se cresceu (Sullivan & Baruch, 2009; Polson, 2016; Rodriguez & Ridgway, 2019). O enfoque da influência estava na figura das mães, a partir do estímulo para que estudassem, trabalhassem e não dependessem de ninguém financeiramente.

Essa era a catequese da minha mãe, né? Três filhas mulheres. A catequese era: nunca dependa de homem. Nenhuma das três depende de homem. Ou seja, a catequese fez efeito, sabe? [...] Catequese básica todos os dias era: vocês não têm que fazer outra coisa, né, a não ser estudar. A minha mãe era muito complicada, ela não queria que a gente fizesse nada dentro de casa para não cair na rotina que mulher faz o serviço doméstico e homem né, vai trabalhar e ter uma profissão. Nosso serviço era estudar. Era isso e ponto (Morgana).

Uma coisa que eu sempre soube é que eu queria estudar, porque uma coisa que sempre detestei foi ajudar a minha mãe a fazer trabalhos domésticos. Nunca quis aprender a cozinhar, nunca

quis fazer nada, e eu sempre dizia para a minha mãe que eu ia estudar e trabalhar nem que fosse só para pagar uma empregada doméstica. Eu sempre me dediquei muito aos estudos (Laura).

Sagar, que dentre as entrevistadas é a que tem mais idade, fez um comentário característico da sua geração, já que as mulheres foram por muito tempo criadas para serem esposas (Beauvoir, 1970; Sardenberg, Motta, & Gomes, 2000). Isso incluía ser economicamente dependente do marido (Beauvoir, 1970; Rodriguez & Ridgway, 2019) e responsável unicamente pelas tarefas relativas ao lar, situação que impedia ou limitava os estudos e a atuação profissional. “As jovens que conseguiam ir um pouco além disso, eram bancárias, professoras, funcionárias públicas, etc. A verdade é que éramos criadas e preparadas para o casamento. A mulher tinha de se casar, constituir família, ter filhos e viver feliz para sempre” (Sagar).

Ressalta-se que das 19 participantes, sete realizaram intercâmbio no exterior, de trabalho e/ou de estudo, anteriormente à experiência de expatriação, com o intuito de aprender ou ampliar o conhecimento de idiomas, sobretudo o inglês. A língua foi mencionada em quase todas as entrevistas como vantagem para aquelas que já começaram a estudar desde crianças ou adolescentes. Ter morado em diferentes lugares pareceu um facilitador, tanto na visão das expatriadas, como para as empresas no momento do recrutamento e seleção. A flexibilidade e a capacidade de construir e desconstruir a si mesma e os seus vínculos (Freitas, 2000, González & Oliveira, 2011) apareceram como primordiais para a vivência da expatriação, na medida em que se destaca o potencial de mobilidade para a empresa, apontando a tendência de agilidade para se adaptar a novos ambientes de trabalho e realidades culturais.

#### *4.1.2. Os relacionamentos afetivos e a maternidade*

No que concerne aos relacionamentos afetivos das participantes, oito das 19 já eram casadas quando expatriadas e todos os maridos as acompanharam no exterior. Alice e Belinda trabalham na mesma empresa em que seus maridos, e os casais foram juntos na condição de expatriados. Nesses casos, assim como no de Cristina, que foi acompanhada pelo marido, expatriado por outra empresa, notou-se que o fato de o cônjuge não precisar renunciar à carreira facilita a experiência no exterior, e dá maior estabilidade emocional e financeira para o casal.

Camile, que além de ter sido expatriada, trabalha na área de Recursos Humanos com gestão de expatriados /as, comentou que as situações de casais de dupla carreira (Harvey & Wiese, 1998; Mäkelä, Känvälä, & Suutari, 2011; McNulty, 2015; Guttormsen, 2018) já são reconhecidamente um ponto crítico no momento de convidar ou aceitar uma candidata à expatriação, tendo em vista que alguém acaba “abrindo mão do seu trabalho, da sua vida”. Ressalta que o peso social recai sobre o homem que abre mão do trabalho para acompanhar a mulher, já que muitas vezes não conseguem se recolocar no exterior ou não se colocam em empregos bem remunerados.

Essa situação foi vivenciada por todos os cônjuges que acompanharam as esposas sem terem sido também expatriados. Ainda que planejado e apoiado, em algum momento apareceram situações de desconforto com a ausência de trabalho: “ele meio que começou a entrar em depressão aqui, e eu acho que quando é mulher, a pressão é ainda maior, tem o fato de eu estar trabalhando, ele ficar em casa, várias coisas culturais que a gente leva na bagagem” (Cássia); “a mulher vem junto, consegue um trabalho meia boca ou nem trabalha, eles fazem um acordo que ela vai cuidar do filho, ok, e pro homem não é assim. O homem tem a coisa de não conseguir ficar em casa” (Jéssica); “As esposas muito iam pra lá para serem esposas de expatriados, eram pouquíssimas que iam para trabalhar de fato, e o meu marido não queria isso, é obvio que não, e nem eu queria que ele virasse esposo de expatriada” (Raquel).

Notou-se que ainda que demonstrem não se importar com estereótipos ou com papéis compreendidos como “do homem” e “da mulher”, nas falas apareceram preconceitos, em muitos casos, reconhecidos pelas participantes, evidenciando que gênero é um elemento que constitui as relações sociais a partir de diferenças percebidas (Scott, 1995). Na fala de Raquel, o homem estar em uma situação que é comum às mulheres, parece desvalorizá-lo socialmente: “eu acho que essa foi a maior dificuldade, que a gente até brincava com isso, fazia piada, quem sabe tu sai com as meninas para fazer compras? Vai te ocupar com as meninas!” Cassia corrobora que o desconforto afeta ambos: “Tu acaba conhecendo famílias brasileiras que estão aqui, em situações parecidas e, na maioria, é o homem quem veio. Então tem até essa questão de apresentação, fica estranho, entende? Tu passa por situações em que, às vezes, tu até é discriminado”. As falas representam um padrão de pensamento construído culturalmente, que remete ao início dos estudos feministas: não se sabe exatamente de onde vem a definição da mulher como “o outro” (Beauvoir, 1970), mas se diferenciam homens e mulheres socialmente e se atribuem papéis que quando não são cumpridos, perturbam. Mesmo com os avanços profissionais das mulheres, a divisão sexual do trabalho e expectativa de que o homem seja o provedor seguem questões em aberto, que precisam de problematização (Kergoat, 2003; Connell & Pearse, 2015).

Com relação à importância do apoio familiar, em especial do cônjuge, em contexto de expatriação, tema amplamente discutido na literatura sobre o tema (Freitas, 2000; Taylor & Napier, 2001; Lee & Kartika, 2014), percebeu-se harmonia entre os relatos, seja na decisão de aceitar o convite ou se candidatar a uma vaga, como durante a permanência no país de destino.

O casamento não foi diretamente relacionado com ter filhos /as, pois algumas relataram que não têm esse desejo e não o associam com o fato de investirem em suas carreiras: “A gente não tem filhos e não temos planos de ter, e isso não está relacionado à carreira, não combina com nosso estilo de vida” (Laura); “Eu não faço planos para ter filho. Eu até já conversei com meu marido e na família dele, casa-se para ter filho, eles são católicos, bem tradicionais. Mas eu já deixei bem claro que eu não tenho esses planos” (Luana). Nos casos de quem tinha crianças ou engravidou durante o período no exterior, levaram-se em conta pontos como qualidade de vida no país de destino, benefícios da legislação trabalhista, prejuízos por não ter familiares por perto, a possibilidade de ter ou não babá, entre outros balanceados em consenso entre os casais. Importa, portanto, pensar sobre a diversidade de características familiares da mulher em cargos de gestão – comumente retratada como solteira, divorciada e, se casada, sem filhos (Linehan & Scullion, 2004; Polson, 2016) – refletida parcialmente nos casos estudados.

#### *4.1.3. Os planos profissionais e as organizações em que elas trabalham*

A expatriação foi ilustrada nas falas como oportunidade vantajosa de mudar, de abrir-se para o novo: “se tu é uma pessoa que quer desenvolver e crescer como pessoa e profissional, tu vai gostar de mudar” (Giane); “muito de desenvolvimento pessoal. É uma quebra de paradigmas [...] a gente faz uma experiência dessas, nenhum dia é igual ao outro, por mais que seja duro, a gente aprende muito com isso” (Sinara). Expressam, também, as expectativas de crescimento que vivenciar a expatriação produz: “Eu achava que isso iria valorizar muito a minha carreira [...] eu sabia que o mercado iria me valorizar muito mais se eu fosse e voltasse para o Brasil com uma experiência internacional, isso me abriria muitas portas” (Raquel).

Ter um plano de carreira e metas profissionais claras foi considerado um diferencial para as expatriadas (Sullivan & Arthur, 2006; Domínguez, Rivo-López, & Villanueva-Villar, 2019). Portanto, é fundamental sinalizar para a empresa o objetivo, além da necessária capacitação técnica e habilidade de comunicação no idioma do país de destino, características tidas como

imprescindíveis a qualquer candidato à expatriação. No caso das mulheres, o mito de que elas “não querem” ir para o exterior ainda prevalece no discurso organizacional, por isso é preciso evidenciar a intenção e o potencial para mobilidade.

Algumas das expatriadas trabalham em áreas em que, historicamente, predominam homens, a exemplo das áreas das ciências exatas, como engenharia e tecnologia da informação ou, ainda que sejam maioria, como na psicologia, percebem que há uma limitação na ascensão profissional (Calás & Smircich, 2006; The Global Gender Gap Report, 2014). A percepção da figura da mulher extraordinariamente competente (Adler, 1987) que, ainda assim, é geralmente preterida em relação a um colega homem, é refletida nas falas. O relato de Claudia elabora sobre a barreira do teto de vidro (Insch, McIntyre, & Napier, 2008; Domínguez, Rivo-López, & Villanueva-Villar, 2019), aproximada da ideia de labirinto (Eagly & Carli, 2007) que impede as mulheres de chegarem a posições gerenciais e conseqüentemente à expatriação.

Tem um funil e é um funil de gênero. Nada mais. Eu já vi muitos momentos em que, ainda mais na área do RH, que tem muita mulher, tu tinha o homem e a mulher e uma posição só, e os dois em igualdade ou a mulher mais forte, e quem ficou com o cargo foi o homem (Claudia).

Por vezes, a mesma expatriada que apontava as dificuldades de trabalhar em um ambiente dominado por homens, fazendo com que se sentisse deslocada, em outro momento comentava que ser mulher representava uma facilidade, demonstrando que a situação pode ser vista por diferentes pontos de vista (Polson, 2016; Rodriguez & Ridgway, 2019). As facilidades parecem relacionadas com o portar-se como “um profissional feminino”, pois na medida em que encontrar o modo certo de agir, potencializando os aspectos positivos do feminino, haverá vantagens (Tung, 2004).

#### 4.1.4. O país de destino

Diversos relatos consideraram que ser brasileira era um fator negativo, com base sobretudo no estereótipo ligado à sensualidade afluente das brasileiras e na malandragem dos brasileiros: “quando eu conheci meu marido e alguns amigos dele, teve alguns que diziam: ‘Ah, é brasileira’. E davam aquela olhada de cima a baixo” (Luana); “nossa fama não é boa, essa coisa do jeitinho brasileiro, festa, carnaval, futebol, não é uma imagem boa que eles têm de profissionais brasileiros, tu tens que construí a tua reputação” (Giane).

As entrevistadas mencionaram situações de discriminação, quer por ser mulher, quer por ser brasileira ou por ambos, sobretudo em setores de trabalho em que as mulheres ainda são minoria. Esse é o caso de Antonella, engenheira de materiais. Logo que chegou ao seu local de trabalho ouviu de um gestor: “O que essa *Barbie* [boneca] está fazendo aqui? Por que me mandaram essa *Barbie*?” e comentou sobre outros casos de colegas não foram aceitas pelos anfitriões nacionais. Casos de assédio sexual também foram mencionados, tanto em países em que as mulheres têm restrição de liberdade laboral, como no Kuwait, destino de Rúbia, ou em um país com considerável igualdade de gêneros, como os Estados Unidos, destino da primeira expatriação de Luana.

O país de destino, portanto, pode influenciar a percepção da expatriada e de diferentes formas afetar a sua experiência. Em concordância com o trabalho de Rodriguez e Ridgway (2019), mulheres expatriadas vivem e trabalham em uma dinâmica de privilégio e desvantagem constante, portanto não podem ser consideradas como uma elite privilegiada, ainda que a mobilidade profissional tenha indicativos de ascensão social e econômica (Domínguez, Rivo-López, & Villanueva-Villar, 2019). De qualquer modo, observou-se que mesmo em países em que há poucas mulheres em trabalhos bem remunerados, em especial em cargos de gestão, como na Índia, Cingapura e Kuwait, as expatriadas, em geral, foram vistas como “estrangeiras que vinham a ser mulheres”. De alguma

forma, tal condição, beneficiada também pelo cargo de poder, pode ter facilitado a inserção delas no ambiente de trabalho, mesmo que com diversos obstáculos por serem mulheres em países e estruturas organizacionais marcadas pelo masculino (Polson, 2016; Connell & Pearse, 2015).

## 5. DISCUSSÃO FINAL

Nesta pesquisa, reconhece-se que as categorias consideradas como fundamentais para o “sucesso das expatriações femininas” são de fato relevantes: características pessoais, empresas, famílias, bem como existem fatores que potencializam a adaptação na vivência da expatriação, isto é, personalidade, apoio familiar, suporte da empresa, atitudes dos anfitriões nacionais e posição de autoridade. Todavia, observou-se que esses elementos, na perspectiva das expatriadas, não são suficientemente capazes de definir sucesso ou fracasso, nem determinar a (im)possibilidade de alcançar uma oportunidade de expatriação. Atrelada à noção de carreira, a expatriação é compreendida como uma experiência que proporciona, principalmente, crescimento pessoal.

Ser expatriada, para as participantes da pesquisa, é uma experiência que se torna possível, em primeiro lugar, pela vontade pessoal, tenha ela sido despertada por uma fantasia de infância ou pela área de atuação, aliada ao apoio familiar, na forma do incentivo ao estudo de idiomas e convivência com outras culturas, ou do cônjuge, no caso de mulheres casadas, que estimule a carreira da esposa e esteja disposto a possivelmente abrir mão da sua carreira no Brasil. Em segundo lugar, pelas empresas onde trabalham, que tenham oportunidades no exterior e, se possível, que sejam abertas o suficiente para considerar a expatriação de mulheres, já que algumas das entrevistadas mencionaram que foram as pioneiras em expatriação e só a partir delas se abriram portas para as demais.

Destaca-se que a construção da trajetória é ancorada na figura de “um profissional”. A composição de um/a profissional, resguardadas as especificidades pessoais e características da área de formação, formula-se em um saber portar-se como o/a profissional, preferencialmente pautado na figura do “ser homem”, intercalado com aspectos do “ser mulher”, conforme o momento exigir. O/A “profissional” deve encontrar o modo correto de se posicionar, assim, o fato de ser mulher pode configurar uma vantagem, embora carregada de estereótipos e desvantagens, como apontado na literatura. A adoção da postura masculina implica muitas vezes adotar uma conduta marcada pela agressividade e posicionamentos duros para garantir respeito e espaço.

Como síntese dos demais elementos que edificam e influenciam as trajetórias as participantes, incluem-se:

- a) Características pessoais relacionadas ao apoio da família: facilitada quando no ambiente familiar não predominam preconceitos e papéis de gênero ou exista espaço para discussão de caminhos alternativos. Assim, fez possível escolher profissões conforme seus interesses próprios e percebendo-se capazes de ter uma vida financeira independente. O incentivo ao trabalho e ao estudo foi bastante evidenciado na referência às mães.
- b) Forma como equilibram seus relacionamentos afetivos e a maternidade: o casamento e a maternidade não se apresentam como impeditivos quando se busca uma experiência de expatriação. Nesse ponto, foram encontrados diferentes casos e possibilidades de configurações, haja vista que há mulheres que priorizam escolhas profissionais quando solteiras e sem filhos; outras que encontraram nos companheiros o apoio para alavancaram suas carreiras; há mulheres casadas que não pretendem ter filhos; outras que tiveram filhos e passaram a elencar as prioridades de outras formas, assim, passou a ser prioritário estarem

mais próximas das famílias, retornando ao Brasil, ou estar em um país com considerada melhor qualidade de vida, preferindo permanecer no exterior.

- c) Planos profissionais e a possibilidade de realizá-los nas organizações em que elas trabalham: ter um plano de carreira, traçar objetivos e estar de fato preparada para uma experiência de expatriação é fundamental. Porém, quer no Brasil ou no país de destino, é preciso estar disposta a enfrentar obstáculos e preconceitos não somente por ser mulher, mas também por ser jovem; por atuar em um campo predominantemente formado por homens; por não encontrar outras mulheres com quem trocar ideias e experiências; e pela ausência de políticas de gênero que incentivem e facilitem a ascensão profissional de mulheres.
- d) Países de destino da expatriação: podem ser um limitador, em razão de alguns países não aceitarem transferências de mulheres para filiais no exterior. Mesmo em situações menos extremas, a experiência pode demandar esforço por parte da expatriada para superar discriminações. Especialmente a mulher brasileira deve estar preparada para um estereótipo que afeta todas as pessoas que saem do país e vão para o exterior, mas que é agravado no sexo feminino, tornando-as ocasionalmente alvos de assédio sexual.

Importante ressaltar que, embora algumas das expatriadas tenham mencionado a origem de classe baixa e descendência não branca, falou-se nesta pesquisa a partir de experiências de mulheres majoritariamente brancas, heterossexuais, que trabalham em grandes empresas e tiveram suporte financeiro familiar. Sendo assim, não desmerecidos os esforços pessoais e profissionais para alcançarem a ascensão profissional que tiveram, trata-se de um grupo privilegiado, como ressaltam Rodriguez e Ridgway (2019), que pôde fazer escolhas e investir em suas aspirações.

Ao mesmo tempo em que há harmonia em pontos das trajetórias e nas situações vivenciadas em contexto de expatriação, houve dissensões de opiniões sobre a vivência em um mesmo país de destino ou sobre a percepção de igualdade ou desigualdade de oportunidades de carreira para mulheres em relação aos homens. Nessas situações, houve momentos em que a esfera pessoal pesou mais e, em outros, a profissional, como um caleidoscópio (Sullivan & Mainiero, 2008), seguindo a perspectiva que entende a carreira como um todo, para além dos limites organizacionais. Especificamente na compreensão da mulher como profissional, há uma relação geracional na forma de ver o desequilíbrio do mercado de trabalho, visto que todas as entrevistadas acima de 45 anos passaram por situações de discriminação, independentemente do ramo de empresa. As lacunas de oportunidades por serem mulheres e o afunilamento das carreiras para cargos gerenciais, situações que são precedentes a pouca presença de mulheres expatriadas, foram ressaltadas pelas participantes.

Quanto às limitações, destaca-se o que havia sido antecipado pelas pesquisas internacionais: devido à pouca proporção de expatriadas, as pesquisas apresentam ambiguidades e seguidamente recaem sobre os mitos abordados há mais de 30 anos por Nancy Adler, forçando comparativos entre expatriações de homens e de mulheres e tentando provar que elas são mais ou igualmente bem-sucedidas. Como agenda de pesquisa, sugere-se ampliar a discussão sobre expatriados/as não tradicionais (Guttormsen, 2018), incluindo as limitações de mobilidade das mulheres, que mesmo brancas e de classe média/alta vivenciam desvantagens nas carreiras diante de uma elite global formada por homens. Tanto em âmbito nacional como internacional, há lacunas para debater pontos críticos nas pesquisas de gênero e que têm potencial de contribuição para os estudos de carreira e mobilidade, como as interseccionalidades e influências de outros marcadores sociais de diferença, como classe, sexualidade, raça/cor, etnia, deficiência e nacionalidade.

- Abdullah, D. N. A. A., & Jin, C. S. (2015). Determining the types of training and development supports for expatriates. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 172, 548-554.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158.
- Adler, N. J. (1984). Women do not want international careers: And other myths about international management. *Organizational Dynamics*, 13(2), 66-79.
- Adler, N. J. (1987). Pacific basin managers: A gaijin, not a woman. *Human Resource Management*, 26(2), 169-191.
- Adler, N. J. (2002). Global managers: No longer men alone. *International Journal of Human Resource Management*, 13(5), 743-760.
- Altman, Y., & Shortland, S. (2008). Women and international assignments: Taking stock – a 25-year review. *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*, 47(2), 199-216.
- Araujo, B. F. V. B., Teixeira, M. L. M., da Cruz, P. B., & Malini, E. (2012). Adaptação de expatriados organizacionais e voluntários: Similaridades e diferenças no contexto brasileiro. *Revista de Administração*, 47(4), 555-570.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (Eds.). (1989). *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Baruch, Y., Dickmann, M., Altman, Y., & Bournois, F. (2013). Exploring international work: Types and dimensions of global careers. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(12), 2369-2393.
- Beauvoir, S. D. (1970). *O segundo sexo* (vol. 1: Fatos e mitos). Sérgio Milliet, Trad. São Paulo: Nova Fronteira.
- Brookfield Global Relocation Services (2014). *Global Relocation Trends Survey*. Estados Unidos, 2014. Disponível em [http://www.brookfieldgrs.com/wp/wp-content/uploads/toolbox.v.2/GMTS\\_2014-GMTS.pdf](http://www.brookfieldgrs.com/wp/wp-content/uploads/toolbox.v.2/GMTS_2014-GMTS.pdf)
- Calás, M., & Smircich, L. (2006). From the woman's point of view ten years later: Towards a feminist organisation studies. In S. R. Clegg C., Hardy & T. B. Lawrence, *The SAGE handbook of organization studies* (pp. 284-346). London: SAGE Publications.
- Caligiuri, P. M., & Cascio, W. F. (1998). Can we send her there? Maximizing the success of western women on global assignments. *Journal of World Business*, 33(4), 394-416.
- Caligiuri, P. M., Joshi, A., & Lazarova, M. (1999). Factors influencing the adjustment of women on global assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 10(2), 163-179.
- Caligiuri, P., & Lazarova, M. (2002). A model for the influence of social interaction and social support on female expatriates' cross-cultural adjustment. *International Journal of Human Resource Management*, 13(5), 761-772.
- Connel, R., & Pearse, R. (2015). *Gênero: uma perspectiva global*. São Paulo: nVersos.
- Domínguez, M. B., Rivo-López, E., & Villanueva-Villar, M. (2019). 'The glass ceiling': Myth or reality? An expatriation perspective. *Organizational Dynamics*, 2019 (No prelo).



- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business Press.
- Ezzedeen, S. R., Budworth, M. H., & Baker, S. D. (2015). The glass ceiling and executive careers: Still an issue for pre-career women. *Journal of Career Development, 42*(5), 355-369.
- Freitas, M. E. de (2000). Como vivem os executivos expatriados e suas famílias? *Relatório de Pesquisa* (n. 7, pp. 1-117). EAESP/FGV/NPP, Núcleo de Pesquisas e Publicações.
- Gallon, S., Fraga, A. M., & Antunes, E. D. D. (2017). Conceitos e configurações de expatriados na internacionalização empresarial. *REAd-Revista Eletrônica de Administração, 23*, 29-59.
- Gaskell, G. (2002). Entrevistas individuais e grupais. In M. W. Bauer, & G. Gaskell, *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático* (v. 2, pp. 64-89). Petrópolis: Vozes.
- González, J. M. R., & de Oliveira, J. A. (2011). Os efeitos da expatriação sobre a identidade: Estudo de caso. *Cadernos EBAPE.BR, 9*(4), 1122-1135.
- Guttormsen, D. S. (2018). Does the 'non-traditional expatriate' exist? A critical exploration of new expatriation categories. *Scandinavian Journal of Management, 34*, 233-244.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Perspectives, 10*(4), 8-16.
- Harvey, M., & Wiese, D. (1998). The dual-career couple: female expatriates and male trailing spouses. *Thunderbird International Business Review, 40*(4), 359-388.
- Haslberger, A. (2010). Gender differences in expatriate adjustment. *European Journal of International Management, 4*(1/2), 163-183.
- Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: Obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR, 16*(3), 331-344.
- Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behavior, 69*(1), 48-63.
- Insch, G. S., McIntyre, N., & Napier, N. K. (2008). The expatriate glass ceiling: The second layer of glass. *Journal of Business Ethics, 83*(1), 19-28.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2018). *Estatísticas de gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil*. Disponível em [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf)
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2016). *Síntese dos indicadores sociais: Uma análise das condições de vida da população brasileira*. Disponível em <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98965.pdf>
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. (2016). *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. Disponível em [http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Perfil\\_social\\_racial\\_genero\\_500empresas.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Perfil_social_racial_genero_500empresas.pdf)
- Janssens, M., Cappellen, T., & Zanoni, P. (2006). Successful female expatriates as agents: Positioning oneself through gender, hierarchy, and culture. *Journal of World Business, 41*(2), 133-148.
- Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behavior, 69*(1), 48-63.
- Kergoat, D. (2003). Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo (pp. 55-63). *Trabalho e cidadania ativa para as mulheres: Desafios para as Políticas Públicas*. São Paulo: Coordenadoria Especial da Mulher.

- Lee, L. 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(11), 5483-5494.
- Linehan, M., & Scullion, H. (2004). Towards an understanding of the female expatriate experience in Europe. *Human Resource Management Review*, 14(4), 433-448.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out” revolution. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 106-123.
- Mäkelä, L., Käsälä, M., & Suutari, V. (2011). The roles of expatriates’ spouses among dual career couples. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(2), 185-197.
- McDonald, P. K. (2018). How ‘flexible’ are careers in the anticipated life course of young people? *Human Relations*, 71(1), 23-46.
- McNulty, Y. (2015). Acculturating non-traditional expatriates: A case study of single parent, overseas adoption, split family, and lesbian assignees. *International Journal of Intercultural Relations*, 49, 278-293.
- McNulty, Y., & Hutchings, K. (2016). “Looking for global talent in all the right places: A critical literature review of non-traditional expatriates”. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(7), 699-728.
- McNulty, Y., Vance, C. M., & Fisher, K. (2017). Beyond corporate expatriation – Global mobility in the sports, religious, education and non-profit sectors. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 5(2), 110-122.
- Peltokorpi, V., & Jintae Froese, F. (2009). Organizational expatriates and self-initiated expatriates: Who adjusts better to work and life in Japan? *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1096-1112.
- Polson, E. (2016). Negotiating independent mobility: Single female expats in Bangalore. *European Journal of Cultural Studies*, 19(5), 450-464.
- Prestes, V. A., Grisci, C. L. I., & Fraga, A. M. (2016). Estilos de vida de trabalhadores em contexto de expatriação. *Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)*, 17(3), 39-59.
- PwC. (2015, março). *Developing female leaders: Addressing gender bias in global mobility*. Austrália, 2015. Disponível em <http://www.pwc.com/gx/en/women-at-pwc/internationalwomensday/next-gen-diversity-publication.jhtml>
- Ramaswami, A., Carter, N. M., & Dreher, G. F. (2016). Expatriation and career success: A human capital perspective. *Human relations*, 69(10), 1959-1987.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2009). *Manual de gestão transcultural de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Rodrigues, R., Guest, D., & Budjanovcanin, A. (2016). Bounded or boundaryless? An empirical investigation of career boundaries and boundary crossing. *Work, Employment and Society*, 30(4), 669-686.
- Rodriguez, J. K., & Ridgway, M. (2019). Contextualizing privilege and disadvantage: Lessons from women expatriates in the Middle East. *Organization*, 26(3), 391-409.
- Sardenberg, C. M. B., Motta, A. B. D., & Gomes, M. (2000). *Um diálogo com Simone de Beauvoir e outras falas*. Núcleo de Estudos Interdisciplinares sobre a Mulher. Salvador: NEIM, FFCH/UFBA, 2000.

- Scott, J. (1995). Gênero: uma categoria útil de análise histórica. *Educação & Realidade*, 20(2), 71-99.
- Selmer, J., & Leung, A. S. (2003). Personal characteristics of female vs. male business expatriates. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(2), 195-212.
- Souza, E. M. D., Corvino, M. D. M. F., & Lopes, B. C. (2013). Uma análise dos estudos sobre o feminino e as mulheres na área de administração: A produção científica brasileira entre 2000 a 2010. *Organizações & Sociedade*, 20(67), 603-621.
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457-484.
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19-29.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of management*, 35(6), 1542-1571.
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. (2008). Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: Designing HRD programs that attract and retain women. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 32-49.
- Taylor, S., & Napier, N. K. (2001). An American woman in Turkey: Adventures unexpected and knowledge unplanned 1. *Human Resource Management*, 40(4), 347-364.
- Teixeira, M. L. M., da Paz, M. D. G. T., de Araújo, B. F. V. B., & Machado, M. M. (2017). Expatriates: The multinationality of multinational and national firms. *Organizational Psychology and Evidence-Based Management* (pp. 267-285). Springer, Cham.
- The Global Gender Gap Report. (2014). *World Economic Forum*. Disponível em [http://www3.weforum.org/docs/GGGR14/GGGR\\_CompleteReport\\_2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GGGR14/GGGR_CompleteReport_2014.pdf)
- Tomlinson, J., Baird, M., Berg, P., & Cooper, R. (2018). Flexible careers across the life course: Advancing theory, research and practice. *Human Relations*, 71(1), 4-22.
- Tung, R. L. (1995). Wanted: a person for all seasons: an examination of managerial skills and core competencies for the twenty-first century. *55th Annual Meetings of the Academy of Management* (6-9 agosto), Vancouver, Canada.
- Tung, R. L. (2004). The model global manager? *Organizational Dynamics*, 33(3), 243-253.
- Van Bochove, M., & Engbersen, G. (2015). Beyond cosmopolitanism and expat bubbles: Challenging dominant representations of knowledge workers and trailing spouses. *Population, Space and Place*, 21(4), 295-309.