



PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS DE EXECUTIVAS BRASILEIRAS PÓS-PROGRAMA DE EXPATRIAÇÃO: punição ou recompensa?

Eduardo de Camargo OIIVA¹

Thais Ettinger²

Jane Barbosa da Rocha³

Darticléia Almeida Sampaio da Rocha Soares⁴

RESUMO

Este artigo busca identificar quais as perspectivas profissionais das executivas brasileiras expatriadas. O artigo fundamenta-se em uma pesquisa sobre expatriação, de caráter exploratória e de natureza qualitativa com foco descritivo. A estratégia de pesquisa recaiu sobre o método de análise de conteúdo. A coleta de dados foi realizada através de uma rede social. Os resultados mostram que a essas mulheres encaram o programa de expatriação como uma grande oportunidade profissional, sendo assim, essas mulheres planejam suas carreiras para atingir os seus objetivos e suas perspectivas não estão, necessariamente, ligadas ao seu desenvolvimento profissional nas empresas.

PALAVRAS-CHAVE: MULHER. MERCADO DE TRABALHO. REPATRIAÇÃO.

¹ Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo. Pós doutorado pela FEA/USP. Professor Universitário USCS-Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

² Doutorado em Administração de Empresas pela USCS. Professora Universitária USCS-Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

³ Mestra em Administração pela USCS. Professora Universitária USCS-Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

⁴ Doutoranda em Administração de Empresas pela USCS. Professora Universitária USCS-Universidade Municipal de São Caetano do Sul.



INTRODUÇÃO

A globalização influenciou uma série de transformações na esfera social, resultantes dos processos de deslocamento de empresas e da produção, no plano global, uma vez que as empresas podem produzir em um país, pagar impostos em outro e, em um terceiro, exigir investimentos públicos, sob a forma de aprimoramento da infraestrutura. (BECK, 1999).

Tomando por base essas transformações, as empresas identificaram a necessidade de preparar e desenvolver pessoas para assumirem e comandarem equipes e programas em diferentes países, nos quais elas possuíssem uma expansão do negócio. Vale lembrar que, com a intensificação dos negócios internacionais, cresceu a quantidade de empregados em designações internacionais, denominados expatriados (MONDELLI, 2008).

Sob o expatriado repousam pesadas responsabilidades: cumprir e fazer cumprir as metas das organizações, compor e chefiar equipes multidisciplinares e multiculturais, deslocar-se para as mais diversas regiões do globo e não demonstrar discordância ou desagrado em situações desafiadoras.

Paralelamente a isso, identificou-se que a inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro teve um avanço expressivo no período compreendido entre 1993 e 2005, contando com um aumento de 28 para 41,7 milhões de mulheres no mercado de trabalho formal. No Brasil, enquanto as taxas de atividade masculina mantiveram patamares semelhantes, as das mulheres, em cargos de executivas, ampliaram-se significativamente, pois elas têm conseguido conquistar maior espaço em posições hierárquicas nas organizações do mundo inteiro. Um dos fatores refere-se à equiparação aos homens quanto ao nível de escolaridade, visto que as mulheres vêm se sobressaindo nas últimas duas décadas, o que lhes propicia, melhores oportunidades profissionais (CAPELLE *et al.*, 2006; BRUSCHINI, 2007).

Com tais considerações, vislumbrou-se a oportunidade de pesquisar essa relação entre expatriação e mulheres executivas brasileiras. Dessa forma, o objetivo deste estudo é identificar quais as perspectivas profissionais das executivas



brasileiras expatriadas pós-programa de expatriação, por ocasião da sua repatriação.

1 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

A seguir, serão demonstradas as teorias que embasam os conceitos quanto às questões de gênero, principalmente no que se refere à mulher no mercado de trabalho, além de abordar sua relação com os programas de expatriação e repatriação praticados pelas organizações.

1.1 Mercado de executivos

Incentivadas pela globalização, as empresas brasileiras têm contribuído para a formação de um novo perfil profissional para executivos brasileiros. As transformações que derivaram deste cenário passaram a exigir dos profissionais conhecimentos e aptidões distintas para a atuação no ambiente atual de negócios. Moran, Harris e Stripp (1997) classificam o desenvolvimento de recursos humanos, projetado em torno da globalização, como sendo a arte de posicionar uma organização além das fronteiras nacionais, adaptando-a a quaisquer outros ambientes em mudança, onde existam mercados e recursos.

1.2 Mulheres e mercado de trabalho no Brasil

Desde a emancipação feminina, a mulher luta pela igualdade entre os gêneros e, de forma gradativa, vem conseguindo maior espaço nas organizações empresariais. Nessa conjuntura, observa-se um avanço na força de trabalho da mulher, no qual se torna vital sua participação no orçamento familiar, na elevação do nível de escolaridade e na quebra de barreiras culturais do atual cenário sócio, político e econômico brasileiro.



Ao se referir à questão gênero, Hofstede (2011) afirma que o conceito de masculinidade *versus* feminilidade representa uma das seis dimensões culturais, em que cada sociedade é composta por homens e mulheres que, apesar das diferenças comportamentais, exercem papéis distintos provenientes de cada cultura. Em culturas mais masculinas, a expectativa do papel a ser desempenhado pelo homem se relaciona diretamente às atividades externas ao lar, pela postura mais rígida, firme e de caráter competitivo. Em culturas mais femininas, espera-se que homens e mulheres assumam papéis similares, sem expressivas disparidades, pois tanto um quanto o outro podem se responsabilizar pela harmonia das relações e pela qualidade da vida familiar.

Alcadipani e Crubellate (2003) explicam que o Brasil apresenta uma heterogeneidade cultural marcada pela diversidade, a qual remete à compreensão das especificidades da sociedade brasileira que, apesar das barreiras existentes, demonstra ser um cenário propício à expansão da mulher ao mercado de trabalho.

Historicamente, os homens tiveram maiores oportunidades de investir em suas carreiras do que as mulheres, porém tal situação vem apresentando alterações ao longo do tempo. Os determinantes que podem contribuir para que a mulher tenha menor sucesso na carreira são aqueles relacionados ao capital humano, à família, aos aspectos socioeconômicos, aos investimentos no trabalho, às expectativas de recompensa e aos determinantes estruturais - associados ao ambiente de negócios, às exigências das empresas e à cultura organizacional. (TANURE: CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

Para Bruschini (2000), a participação feminina no mercado de trabalho brasileiro apresentou significativo crescimento, principalmente a partir da década de 1990. As mulheres têm conseguido conquistar maior espaço em posições hierárquicas nas organizações do mundo inteiro, em decorrência de determinados fatores, com destaque à equiparação aos homens quanto ao nível de escolaridade. Nas últimas duas décadas, o aperfeiçoamento acadêmico propiciou à mulher maior força de trabalho, com melhores oportunidades profissionais nas organizações. (CAPELLE *et al.*, 2006).



Bruschini e Lombardi (2004) realizaram uma pesquisa sobre a evolução do trabalho feminino no Brasil, cujos resultados atestaram que, no período de 1985 a 2002, a presença da mulher no cenário profissional apresentou evolução lenta, porém de forma gradual e crescente. No período compreendido entre 1992 e 2002, houve considerável elevação nas oportunidades de trabalho, com a abertura de 3.423.024 vagas de emprego. No setor público, a presença da mulher se concentrou em atividades relacionadas às áreas da educação e saúde.

Em pesquisa posterior realizada por Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), verificou-se que o mercado de trabalho brasileiro, em que pese o indiscutível avanço da mulher, ainda é eminentemente masculino. Com base em dados coletados, os autores perceberam que 77% dos executivos brasileiros são homens e 23% são mulheres (6% em cargos de presidência, 19% de vice-presidência e diretoria e 25% de gerência). Tal disparidade e distanciamento existentes entre os gêneros permitem compreender que a mulher se depara com muitos desafios à sua ascensão profissional nas organizações brasileiras, haja vista o ambiente empresarial estar propenso a constantes mutações, em decorrência da expressiva competitividade do próprio cenário atual. (LIMA; LIMA; TANURE, 2009).

A ampla transformação cultural ocorre não somente nas sociedades, como também na cultura de cada empresa. Assim, para sobreviver e continuar se desenvolvendo, as organizações necessitam ultrapassar as formas de trabalho da era industrial e operar com eficácia, de acordo com o modo pós-industrial, ou seja, o da sociedade da informação. Os responsáveis pela área de recursos humanos enfrentam, pois, o desafio de exercerem a liderança da transformação, interagindo com funcionários de todos os níveis, transformando-os em agentes de mudança, conscientizando-os e habilitando-os para o ambiente de trabalho emergente (MORAN; HARRIS; STRIPP, 1997).



1.3 Mulheres no mercado de trabalho internacional

A diversidade na força de trabalho é um fenômeno que inclui aspectos como gênero, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua. A mulher ainda enfrenta muitas barreiras e, mesmo considerando os avanços conquistados, ainda existem disparidades quanto ao emprego e à qualidade existente no mercado de trabalho internacional.

De acordo com dados levantados pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), em 2010, a taxa mundial de desemprego para homens foi de 6% e para mulheres de 6,5%. Apesar dos progressos, a taxa de participação das mulheres no mercado de trabalho aumentou de 50,2% para 51,8% no período de 1980 a 2008, tendo a presença feminina ocorrido em todas as regiões, com exceção da Europa Central e do Sudeste (fora da União Europeia), como também da Comunidade dos Estados Independentes (CEI) e do Leste da Ásia.

Não obstante haver um número limitado de países que estabelecem condições profissionais às mulheres, as nações mais modernas oferecem oportunidades de trabalho igualitárias a homens e mulheres. Por outro lado, em determinadas culturas, a mulher é considerada mais bem preparada do que o homem quando se refere a trabalhos nos quais as habilidades femininas são mais requeridas, tais como comunicação, trato interpessoal, flexibilidade, entre outros.

No mercado internacional, a mulher demonstra uma diversidade quanto a sua evolução profissional, haja vista sua trajetória profissional sofrer descontinuação em países como Grécia, Espanha, Irlanda, Itália e Luxemburgo, e um contínuo avanço, nivelando-se aos homens, nos países escandinavos e em outros, como Portugal, França, Bélgica, Alemanha, Áustria e Países Baixos (COSTA; SORJ; BRUSCHINI; HIRATA; 2008).

Vale acrescentar que os empregos destinados à mulher continuam concentrados em um pequeno número de afazeres em setores tidos como tradicionalmente femininos e é no modelo “escandinavo”, formado pelos países Dinamarca, Suécia e Finlândia, que a mulher encontra melhores condições de



conciliar o exercício de suas atividades profissionais com suas atribuições de mulher e mãe (COSTA; SORJ; BRUSCHINI; HIRATA; 2008).

1.4 Presença da mulher em cargos executivos

Monica e Neusa (2005) destacam que a organização *International Labour Organization* (ILO) realizou, em 2004, uma pesquisa referente à participação das mulheres no mercado de trabalho mundial e as barreiras por elas enfrentadas para alcançarem posições de liderança nas organizações. O resultado dessa pesquisa demonstrou que as mulheres detêm baixa representatividade no mercado de trabalho, maior índice de desemprego, diferenças salariais significativas quando comparadas aos homens que exercem a mesma função e menor representatividade em cargos executivos nas empresas.

Ainda nesse estudo, as mulheres representam 40% do trabalho global, exercendo várias funções em diferentes níveis e contextos organizacionais. Deste percentual, somente 3% de mulheres conseguiram assumir altos cargos executivos nas organizações, embora também tenham enfrentado barreiras. Na América do Sul, os países onde há maior número de mulheres economicamente ativas são, respectivamente, Uruguai, Bolívia, Colômbia, Equador e Brasil. Com relação ao número de mulheres em atividades executivas, a Colômbia se destacou, e o Brasil apresentou resultados moderados.

Dados da pesquisa realizada por Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2007) demonstram que as mulheres executivas de sucesso estão concentradas no terceiro escalão, sendo a alta direção um ambiente predominantemente masculino. Os autores entrevistaram 965 executivos de topo, dos quais somente 222 eram mulheres, representando apenas 23% do universo pesquisado. Outro dado relevante dessa pesquisa é que quanto mais se ascende na hierarquia empresarial, menos mulheres ocupam cargos de relevância. Assim, de 36 presidentes entrevistados, havia somente duas mulheres nos cargos de vice-presidentes e diretores; no segundo escalão, 19% de mulheres, percentual que subiu para 25,1% ao descer na



estrutura organizacional para o terceiro escalão - logo abaixo de vice-presidentes e/ou diretores.

Em outra pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (2010), nas 500 empresas mais renomadas do Brasil, dados demonstraram que a presença feminina apresentou um crescimento de 2,2 pontos nos cargos executivos - 11,5% em 2007 para 13,7% em 2010 - porém não se igualou aos cargos executivos exercidos por homens. A mesma pesquisa evidenciou que a mulher sofreu decréscimo de participação nos cargos gerenciais - de 24,6% em 2007 para 22,1% em 2010 - e nos cargos de supervisão - de 37% em 2007 para 26,8% em 2010.

1.5 Programas de expatriação

A determinação do êxito de uma empresa que busca a internacionalização está ligada à forma como gerencia seus recursos humanos, uma vez que a gestão internacional de pessoas exerce papel fundamental no sucesso das atividades desenvolvidas na subsidiária (QUINTANILLA, 2002). Confirmam essa linha de pensamento Bartlett e Ghoshal (1986), ao explicarem que as políticas e práticas de uma empresa multinacional necessitam ser, ao mesmo tempo, localmente sensíveis e globalmente competitivas. A Gestão Internacional de Recursos Humanos visa, pois, apreender de que maneira a área de Recursos Humanos (RH) deve se comportar diante das mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas que acontecem globalmente.

Dentre essas modificações, podemos mencionar o “expatriado”, ou seja, aquele que é designado pela empresa matriz para trabalhar e viver em outro país, de acordo com Caligiuri (2000). E as principais razões, de acordo com Black, Gregersen, (1999) e Halcrow (1999) pelas quais as empresas enviam expatriados para outros países são:

- i. abrir novos mercados;
- ii. facilitar uma fusão ou aquisição;



- iii. instalar novas tecnologias e sistemas;
- iv. aumentar a participação de mercado (*market share*) ou impedir que competidores o façam;
- v. desenvolver visão de longo prazo de negócios em países estrangeiros;
- vi. transferir conhecimento para profissionais locais;
- vii. aprender e gerar ideias inovadoras;
- viii. desenvolver habilidades de liderança global.

Analisando a complexidade dessas razões, percebe-se a importância dos programas de expatriação bem estruturados e fundamentados em um conjunto de etapas que vão desde o recrutamento e seleção de candidatos a cargos no exterior até a inserção e o acompanhamento do indivíduo no novo ambiente organizacional, abordando questões de negociação e benefícios, trâmites legais, alojamento, preparação cultural e de idioma (TUNG,1988, apud KUBO 2011). Entretanto, todas essas etapas são funções exclusivas da empresa e cabe ao expatriado se adaptar a cada uma delas.

Em relação ao ponto de vista do expatriado, Freitas (2005) concluiu que, quando a iniciativa em aceitar a expatriação partia do próprio expatriado, os motivos da expatriação envolviam: o desejo pessoal da aventura, o entusiasmo da família em torno de um novo projeto de vida, ou ainda, a possibilidade de melhor educação para os filhos. O autor provou também que a iniciativa em aceitar a expatriação por parte do expatriado reduzia as dificuldades em torno de negociações sobre as condições de ida para o país de destino, podendo ser um fator restritivo por ocasião da volta.

Percebe-se, pois, com essa pesquisa, que, quando o expatriado tem uma perspectiva sobre a experiência de expatriação, os resultados tendem a ser melhores. Dessa forma, é fundamental que um programa de expatriação seja desenvolvido, na sua fase inicial, contemplando os seguintes aspectos: atribuição e planejamento do custo; seleção do candidato; termos da missão e condição da documentação; processo de recolocação; aspectos culturais e



orientação/treinamento do idioma; administração de compensação e processo de pagamento e administração de taxas; planejamento e desenvolvimento de carreira; auxílio ao cônjuge e demais dependentes e processo de imigração.

Não sendo tais aspectos suficientes para garantir o resultado esperado pela empresa, é fundamental que haja não apenas um acompanhamento durante o período da expatriação, mas também o desenvolvimento de um programa de repatriação para o retorno do profissional designado. Desse modo, a Gestão Internacional de Recursos Humanos poderá contar com um programa de expatriação eficiente.

1.6 Perspectivas para repatriação

O processo de repatriação é aquele que ocorre quando o expatriado retorna ao país de origem e deve contribuir para a retenção e adaptação do profissional repatriado tanto em termos profissionais quanto em termos organizacionais, sociais e culturais. As empresas capazes de reconhecer que a repatriação é a fase em que mais ocorrem mudanças para o expatriado são as mesmas que contam com programas de orientação de carreiras e possibilitam aos repatriados utilizarem, no retorno, os conhecimentos adquiridos durante a expatriação (BLACK e GREGERSEN, 1999; FREITAS, 2000; TANURE et al., 2007).

Entretanto, Tung (1999) observou que a maior parte dos expatriados acredita que a designação internacional é essencial para o desenvolvimento da carreira, tornando-os mais “atraentes” para o mercado de trabalho. Segundo a pesquisa do autor, esses expatriados consideram que ocupar um cargo no exterior e ganhar experiência cultural é extremamente benéfico para a sua carreira, seja na própria organização ou em outra. Nesse artigo foram mencionados três aspectos atribuídos pelo expatriado para uma carreira internacional:

- i. oportunidade em adquirir competências e experiências, possíveis somente em um posto internacional;



- ii. impacto positivo no avanço subsequente da carreira (na mesma organização ou em outra);
- iii. essencialidade da experiência internacional para o desenvolvimento da carreira.

Vidal e colaboradores (2007), em um estudo realizado com dez repatriados, concluiu que a compensação salarial e a gestão da carreira são os principais pontos positivos que o expatriado espera alcançar ao finalizar um programa de expatriação.

Por outro lado, Lima, Lima e Tanure (2009) afirmam que alguns profissionais que vivenciam uma carreira internacional podem superestimar o retorno para o país de origem, já que, ao voltarem, julgam ter domínio completo a respeito de toda complexidade de uma empresa ou ainda, por falta de orientação da Gestão Internacional de Recursos Humanos ou orientação inadequada, acabam idealizando uma situação pretendida. Por esses motivos, torna-se fundamental que os programas de repatriação sejam tão planejados quanto os programas de expatriação.

1.7 Mulheres expatriadas

Atualmente, os processos de expatriação têm sido um privilégio para os profissionais do sexo masculino (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002). Em relação às mulheres, no cenário internacional das organizações, Moran, Sthal e Boyer (1988) identificaram várias causas que levam a se preferirem homens. Trata-se de preconceitos culturais, como: a não aceitação de mulheres por alguns países; falta de suporte em áreas predominantemente masculinas; falta de flexibilidade observada nos pares do sexo masculino; dificuldades ligadas à família; e, finalmente, a relutância das mulheres em aceitar uma designação internacional. Esses cinco itens apresentados correspondem tanto às questões culturais do país de origem em relação ao papel da mulher na família e na sociedade quanto às culturas de outros países.



No entanto, paulatinamente, as habilidades e características femininas começaram a ser valorizadas pela sociedade de tal forma que elas conquistaram seu espaço no ambiente profissional, tendo sido possibilitado cada vez mais o seu acesso às posições estratégicas em suas profissões. De acordo com Stroh, Varma e Vally-Durbin (2000), as mulheres não estão somente ansiosas por trabalharem no exterior, mas, em alguns casos, demonstram mais ansiedade do que os homens.

Outro aspecto importante é que o processo de expatriação exige da mulher uma adaptabilidade maior quando ela é casada, pois, ao contrário da mulher que acompanha o marido expatriado, o homem, quando acompanha a executiva expatriada, tende a ter mais dificuldades de adaptar-se, o que pode afetar diretamente o rendimento dela. Em virtude de todos esses problemas, as empresas tendem a ter relutância em expatriar uma executiva casada. (TAYLOR; NAPIER; MAYRHOFER, 2002).

Porém, como citado anteriormente no estudo de Monicam e Neusa (2005), sendo 40% dos trabalhadores do sexo feminino, parece razoável que finalmente as mulheres devam ser consideradas para uma carreira internacional. Davidson e Burke (2000) ponderam que as diferenças existentes entre homens e mulheres quanto ao tipo e nível educacional estão desaparecendo rapidamente.

Em pesquisa conduzida em empresas no Brasil, Tanure, Evans e Pucik (2007) identificaram que a taxa de mulheres expatriadas era de 4,4% em relação ao total de expatriados. Percebe-se, dessa forma, que, mesmo tendo uma participação discreta em relação à carreira internacional, o número de mulheres expatriadas pode vir a crescer. Por isso, é fundamental entender melhor as necessidades dessas mulheres para garantir que um programa de expatriação alcance os resultados esperados.

Então, o fato de as mulheres executivas expressarem sua insatisfação com relação às intempéries no desenvolvimento de suas carreiras não significa que venham a negar sua carreira executiva. O que realmente essa profissional busca é o equilíbrio necessário entre o tempo dedicado ao trabalho e o atendimento às questões familiares e pessoais. Acredita-se ser completamente viável e razoável tal



equilíbrio entre vida pessoal e profissional que, conquanto seja sempre instável, é possível no mundo atual.

A maioria das mulheres que atingiram o tão desejado “olimpico empresarial” ainda aposta em suas carreiras e sentem bastante prazer nessas conquistas, por vislumbrarem as chances de atingir o sucesso e a felicidade almejados. (TANURE, CARVALHO NETO, ANDRADE, 2007).

2 METODOLOGIA

A pesquisa sobre expatriação adotada neste estudo é de caráter exploratório e de natureza qualitativa com foco descritivo. Recomenda-se a pesquisa descritiva quando já se tem informações suficientes sobre determinada temática (GIL, 1999), como é o caso de mulheres no mercado de trabalho no Brasil e fora do país, expatriação e repatriação, tópicos que servem de apoio à discussão das perspectivas profissionais de executivas brasileiras pós-programa de expatriação: punição ou recompensa?

Este artigo baseia-se em pesquisa realizada com executivas brasileiras, para tanto, os pesquisadores optaram por uma apresentação dos resultados que expusesse os aspectos citados, separando-os por assunto, a fim de facilitar o entendimento dos dados para o leitor. Após isso, foi feita uma comparação com a pesquisa de Tung (2009) a fim de identificar as semelhanças e eventuais diferenças encontradas.

A amostra deste estudo foi constituída por dezesseis casos de mulheres que passaram por experiência de expatriação e repatriação. Conforme já exposto, entende-se por expatriados os indivíduos que deixaram seu país de origem e foram exercer alguma atividade profissional em outro país.

A coleta de dados foi realizada através de uma rede social - *Facebook* - que contém usuários ativos em todo o mundo. Essa rede social tem participação em vários países: Estados Unidos, Reino Unido, Índia, Brasil, Turquia, França, Itália, Canadá, Filipinas, Espanha, México, entre outros. No Brasil, essa rede social se



consolida como uma elevada utilização para relacionamentos pessoais e profissionais (IBOPE, 2011).

Em razão dessa representatividade, foi feita uma pesquisa na rede social no Brasil e averiguou-se que a mesma possui três contas criadas por usuários com a temática expatriação. Contudo, utilizando um critério de qual conta possui mais seguidores, os pesquisadores selecionaram a conta “Brasileiras Expatriadas” com 218 expatriadas cadastradas, as quais estão distribuídas em diversos países e participam, frequentemente, de discussões sobre os mais diversos temas, opinando ou contando suas experiências a respeito da carreira internacional.

Dessa forma, os pesquisadores cadastraram-se na conta, pediram autorização ao administrador e explicaram para o mesmo qual era o intuito da pesquisa. No dia 13/11/2011, foi lançado um comentário na página para incentivar uma discussão com o tema proposto para este artigo. A questão proposta foi a seguinte: Ao retornar para Brasil, quais são suas perspectivas profissionais na empresa em que atua?

Após esse questionamento inicial, os pesquisadores perceberam que a tendência das respostas das pelas mulheres expatriadas, estava mais direcionada para características idealistas do que para a realidade dos fatos. Por esse motivo, considerando a possibilidade da pesquisa seguir um rumo não desejável, optou-se pela interação com as respondentes, ou seja, com a participação ativa dos pesquisadores nas discussões, o que proporcionou não somente um aprofundamento sobre as perspectivas das expatriadas, mas acredita-se que também incentivou que mais membros da rede social opinassem. Dessa forma, a pesquisa foi dividida em duas partes: (1) Sem interação dos pesquisadores; (2) Com interação dos pesquisadores. Assim, foi possível analisar tanto as características profissionais, quanto as pessoais e as de gênero.

Considerando o planejamento da pesquisa, optou-se por limitar o período da pesquisa em 15 dias e nesse tempo 16 expatriadas postaram comentários e responderam à pergunta proposta. Não houve qualquer seleção de quem responderia a pergunta e todas as respostas dadas foram consideradas, pois durante o período da pesquisa, as respondentes também foram questionadas sobre



em qual país elas viviam naquele momento e as 16 expatriadas informaram onde estavam provando que eram expatriadas e tornando-as sujeitos da pesquisa, conforme segue no Quadro 01 a seguir:

Sujeitos da Pesquisa	País da Expatriação
Expatriada A	Espanha
Expatriada B	Argentina
Expatriada C	Estados Unidos
Expatriada D	Estados Unidos
Expatriada E	China
Expatriada F	Suécia
Expatriada G	Espanha
Expatriada H	Itália
Expatriada I	Índia
Expatriada J	Venezuela
Expatriada K	México
Expatriada L	Estados Unidos
Expatriada M	Estados Unidos
Expatriada N	Espanha
Expatriada O	África do Sul
Expatriada P	Argentina

Quadro 01: Descrição dos Sujeitos da Pesquisa
Fonte: Pesquisa (2012)

As respostas foram analisadas, separadas por perspectivas semelhantes das respondentes para que fosse possível extrair as respostas mais completas e apresenta-las neste artigo, conforme será apresentado no tópico a seguir.



2.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Com análise preliminar do conteúdo, na primeira parte da pesquisa, os autores não interagiram com as participantes e, como já foi dito, houve comentários objetivos que representavam, aparentemente, mais um desejo pessoal do que a perspectiva real pós-programa de expatriação.

Quando questionadas a respeito das perspectivas profissionais pós-programa de expatriação na empresa em que atuam, as participantes expuseram o seguinte:

Expatriada A: “Quero voltar para o Brasil e me tornar a Presidente da Empresa”. (Espanha)

Expatriada B: “Não penso em voltar para o Brasil, minha perspectiva é continuar por aqui, mesmo que não seja nessa empresa. A vida aqui é muito melhor, tenho amigos e namorado... no Brasil eu só trabalhava.” (Argentina)

Expatriada C: “Subir na carreira... PROMOÇÃO, \$\$\$!!!” (Estados Unidos)

Percebeu-se que os depoimentos das expatriadas acima não tinham objetivos reais sobre a posterior conclusão da designação internacional, já que as expectativas apontadas não representavam possibilidades mensuráveis ao programa de expatriação. As opiniões das mulheres questionadas divergem quanto ao possível retorno ou não para o país de origem. Elas imaginam que, ao voltarem, poderão ter amplo conhecimento de todos os aspectos de uma organização ou ainda, conforme já mencionado, por falta de orientação da Gestão Internacional de Recursos Humanos ou orientação inadequada, acabam idealizando uma situação que nem sempre corresponderá ao desejado.

Na segunda parte do fórum, quando os pesquisadores passaram a interagir, começou-se a observar que os depoimentos das mulheres expatriadas sugerem que elas planejavam todos os passos da carreira, inclusive as possibilidades de crescimento proporcionado pela experiência internacional. Algumas asseguraram que, no Brasil, há uma valorização pelo profissional que, de forma destemida, aceita



o desafio de viver e trabalhar no exterior e que os aprendizados adquiridos são superestimados por todos os membros da empresa de origem.

Notou-se também que a carreira internacional se inicia muito antes do processo de expatriação, já que das 16 entrevistadas, 9 afirmaram que planejaram a carreira internacional logo que ingressaram nas empresas e que traçaram caminhos possíveis para atingi-la.

Expatriada D: “Desde que ingressei na minha empresa já conhecia o programa de expatriação que ela oferecia e a possibilidade de trabalhar nos Estados Unidos, onde fica sua matriz... sempre me motivou desenvolver competências para alcançar o meu objetivo. Melhorei o meu inglês, estabeleci um network forte e sempre deixei claro pro meu gestor esse meu desejo. Dois anos depois e prestes a retornar para o Brasil como Diretora da América Latina, sinto que essa etapa foi conquistada. Agora é colher os frutos no meu país.” (Estados Unidos)

Pelo relato da Expatriada D, pode-se verificar que a expatriação provocou uma ascensão profissional, fazendo com que obtivesse uma promoção para o cargo de Diretora.

Outro fato importante e que merece ser destacado é que 11 entrevistadas não avaliaram como um sacrifício viver e trabalhar no exterior, porém vale ressaltar que elas estavam em países desenvolvidos e, mesmo que não sejam promovidas futuramente, consideraram que a experiência foi gratificante e que agregará muito valor ao currículo. Já as outras cinco entrevistadas e que estão alocadas na Índia (2), China(1) e Paraguai (2), não consideraram o processo de expatriação tão simples. E apenas uma das entrevistadas relatou que o esforço não valeu a pena, pois ela não tem boas perspectivas ao retornar para o Brasil.

Expatriada. E: “Não me adaptei bem aqui na China, não tive apoio da empresa para a adaptação e não acho que terei apoio ao retornar para o Brasil. Não acho que terei nenhuma promoção e nenhum reconhecimento” (China).

O que se apreende é que a questão econômica e cultural do país de designação pode influenciar na perspectiva da expatriada durante o processo de



repatriação; entretanto, analisando os relatos das expatriadas, os pesquisadores perceberam que a experiência internacional é considerada impulsionadora na carreira da executiva e que a expectativa profissional dessas profissionais está relacionada ao fato de como serão “vistas” em um mercado competitivo ou até mesmo dentro das empresas em que trabalham.

Uma expatriada que está na Suécia fez a seguinte declaração:

Expatriada F: “Fui mandada para cá porque a empresa tinha e tem o intuito de aumentar a participação de mercado, como também para transferir conhecimento para profissionais locais. Acredito que, depois dessa designação, a empresa irá me mandar para outro país para que eu possa fazer o mesmo que fiz aqui. Sei que será outro desafio, mas sei que isso acontecerá pelo fato do reconhecimento do meu trabalho, e isso é muito gratificante...” (Suécia).

Esse relato reflete a relevância do reconhecimento tanto profissional como dos colegas de trabalho, pois a Expatriada F afirma que a rede de contatos que estabeleceu durante sua designação internacional possibilitou que ela fosse considerada importante e até mesmo essencial para os demais, quer no país de origem, quer no país de destino.

Relacionando os resultados com as conclusões do autor Tung (1999), percebeu-se que, mesmo após mais de dez anos, a maior parte das expatriadas continua acreditando que a designação internacional é essencial para o desenvolvimento da carreira, porque as torna mais “atraentes” para o mercado de trabalho, como mostra o Quadro 2:

	Pesquisa Tung (1999)	Pesquisa (2012)
Perspectivas Profissionais	Oportunidade de adquirir competências e experiências possibilitadas somente em um posto internacional.	Valorização curricular - que proporciona à mulher uma maior competitividade no mercado nacional;
	Impacto positivo no avanço subsequente da carreira (na mesma organização ou em outra).	Reconhecimento pelos colegas de trabalho;
	Essencial para o desenvolvimento da carreira	Promoção

Quadro 2 – Comparação dos resultados com pesquisa anterior realizada por Tung (1999)
Fonte: Dados da Pesquisa (2012)



Portanto, observa-se que, embora tenham uma expectativa para o crescimento individual na empresa, essas mulheres consideram que a experiência internacional agrega valor para a sua carreira, e que, mesmo não havendo reconhecimento por parte da empresa - o que foi considerado por poucas entrevistadas - o maior retorno desse processo é o que poderá proporcionar no que se refere à competitividade no mercado de trabalho. Sob essa perspectiva, os resultados mostram que a gestão da carreira é também um dos fatores importantes na repatriação, conforme pesquisa de Vidal e colaboradores (2007).

Com base nesses resultados, os pesquisadores chegaram a algumas considerações que serão esclarecidas no tópico a seguir.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mundialmente, os programas de expatriação, em especial de executivas brasileiras, têm passado por reflexões, inovações e mudanças. Assim, as implementações requeridas devem ser consideradas, ponderando-se que a sociedade contemporânea lida com ambientes diversificados e complexos. A importância da perspectiva profissional da mulher nesse contexto é fundamental, razão pela qual há expressiva preocupação com a formação do programa de expatriação promovido pelas empresas, tendo em vista o papel que essas mulheres desempenharão na finalização do programa dentro da organização.

Pela breve descrição dos casos e por meio da apresentação dos resultados, os pesquisadores identificaram, mediante os depoimentos das expatriadas, alguns pontos nos quais se destacaram três perspectivas fundamentais pós-programa de expatriação, a saber:

- i. Valorização curricular - que proporciona à mulher uma maior competitividade no mercado nacional;
- ii. Reconhecimento pelos colegas de trabalho;
- iii. Promoção.



Sob essa ótica, os programas de expatriação em sua fase de seleção poderiam avaliar essa característica da executiva brasileira, pois, como citado anteriormente por Tanure, Carvalho Neto, Andrade (2007), a maioria das mulheres que atingiu o tão desejado “olimpico empresarial” ainda aposta em suas carreiras e sente enorme prazer nas conquistas.

Todavia, os resultados não deixam clara a eficiência da Gestão Internacional de Recursos Humanos a respeito das reais possibilidades para a repatriação dessas executivas, o que nos leva a julgar que essa gestão não é transparente com as expatriadas quanto às recompensas, responsabilidades e/ou benefícios que elas poderão obter por ocasião do seu retorno ao Brasil.

Cumprido ressaltar que é necessário verificar se os programas de expatriação estão utilizando o conjunto de etapas que vão desde o recrutamento e seleção de candidatas a cargos no exterior, até a inserção e o acompanhamento do indivíduo no novo ambiente organizacional, abordando questões de negociação e benefícios, trâmites legais, alojamento, preparação cultural e de idioma (TUNG, 1988 apud KUBO 2011). Para isso, é preciso analisar o perfil dessas executivas e levar em conta o país para o qual serão expatriadas em termos culturais e econômicos para que elas sejam bem preparadas para esse fim.

Por conseguinte, sabendo o que esperar dessa experiência e selecionando a profissional mais adequada, um programa de expatriação para executivas brasileiras poderá ter um modelo que contemple as duas partes envolvidas: a Mulher Executiva e a Empresa.

Concluiu-se desse contexto que essas mulheres encaram o programa de expatriação como uma grande oportunidade profissional, sendo assim, essas mulheres planejam suas carreiras para atingir os seus objetivos e suas perspectivas não estão, necessariamente, ligadas ao seu desenvolvimento profissional nas empresas.



PROFESSIONAL PERSPECTIVES OF BRAZILIAN EXECUTIVE POST-GRADUATE PROGRAM OF EXPATRIATION: punishment or reward?

ABSTRACT

This article attempts to identify the career prospects of Brazilian expatriate executive. The article is based on research on expatriation, character and exploratory qualitative descriptive focusing. The research strategy fell on the method of content analysis. Data collection was conducted through a social network. The results show that these women perceive the program as a great opportunity expatriation professional, so these women plan their careers to achieve their goals and their perspectives are not necessarily related to their professional development within companies.

KEYWORDS: WOMAN. WORK MARKET REPATRIATION.



REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional brasileira: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. *Tap your subsidiaries for global reach*. **Harvard Business Review**, Boston-EUA, v. 64, n. 2, p. 87-94, 1986.
- BECK, U. **O que é Globalização? Equívocos do globalismo**: respostas à globalização. Tradução de André Carone. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. *The Right Way to Manage Expats*. **Harvard Business Review**. Boston-EUA, v. 77, n. 2, p. 52-62, mar./apr. 1999.
- BRUSCHINI, C. “Trabalho e gênero no Brasil nos últimos 10 anos”. In: **Seminário Internacional Mercado de Trabalho e Gênero: Comparações Brasil-França**. Rio de Janeiro, UFRJ/IFCS, 09 a 12 de Abril de 2007. Disponível em <http://www.fcc.org.br/mulher>. Acesso em 09/2011.
- _____, C. **Gênero e Trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação?** In ROCHA, Maria Isabel Baltar da. (org.) Trabalho e Gênero: mudanças, 15 permanências e desafios. Campinas: ABEP, NEPO/UNICAMP e CADEPLAR/UFMG. São Paulo: Ed. 34, 2000. 384 p.
- BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. Instruídas e trabalhadeiras: trabalho feminino no final do século XX. **Cadernos Pagu**. Campinas, 17/18, 2001/02, p. 157-196.
- CALIGIURI, P. M.; *Selecting Expatriates for Personality Characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment*. **MANAGEMENT INTERNATIONAL REVIEW**, 40(1), 61–80, 2000
- CAPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. B.; MELO, M. C. O. L.; VASCONCELOS, K. A. A Produção Científica sobre Gênero na Administração: Uma Meta-Análise. In: **ENANPAD, 2006**. Anais... 30º Encontro da ANPAD, ENANPAD, 2006
- CARVALHO NETO, A. M. de C.; TANURE, B.; ANDRADE, J.. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE-eletrônica**, v. 9, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2010. Disponível em: <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=5275&Secao=ARTIGOS&Volume=9&Numero=1&>>. Acesso em: 04/2011.



COSTA, A. de O.; SORJ, B.; BRUSCHINI, C.; HIRATA, H. **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

DAVIDSON, M. J.; BURKE, R. J., **Women in Management**. London: British Library Cataloguing in Publication data, 2000.

EVANS, P.; PUCIK, V.; BARSOUX, J. L. **The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management**. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2002.

FREITAS, M. E. Vida de Executivo Expatriado - a Festa Vestida de Riso ou de Choro. Anais do **XXIV ENANPAD**, Florianópolis: ANPAD, 2000.

_____, M.E. Executivos Brasileiros Expatriados na França: uma contribuição aos estudos organizacionais interculturais. **Monografia** para o acesso ao cargo de professor titular, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HALCROW, A. *Expats: the squandered resource*. **Workforce**. Detroit-EUA, v. 78, n. 4, p. 42-48, apr. 1999.

HOFSTEDE, G. **Dimensionalizing Cultures: the hofstede model in context**. Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2, 2011. Disponível em: <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>. Acesso em: 05/2012.

HOFSTEDE, G. **Cultures consequences: comparing value, behaviour, institutions and organizations across nations**. California: Sage, 2001.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e Ibope Inteligência. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. Novembro 2010.

<http://www.maismulheresnoperbrasil.com.br/pdf/00001381.pdf>. Acesso em 11/2011.

KUBO, E.K. de M. **Ajustamento Intercultural de Executivos Japoneses Expatriados no Brasil. Tese (Doutorado)** – Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas – São Paulo, 2011.

LIMA, G. S.; LIMA, M. S.; TANURE, B. Os Desafios da Carreira da Mulher Executiva no Brasil. In: **EnGPR, 2009**. Anais... II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, EnGPR, 2009.

MANCINI, M.; SANTOS, N. M. B. F. **Brazilian women: a study of the factors have contributed to their professional success**. PUC, São Paulo, 2005.



- MONDELLI, A. **Número de expatriados duplica com as empresas vendo maior valor nestas transferências.** Disponível em <http://www.mercer.com/summary.htm>. (2008, novembro 11). Acesso em 09/11.
- MONICAM, M. M.; NEUSA, M. B. F. S. **Brazilian women: a study of the factors have contributed to their professional success.** PUC, São Paulo, 2005.
- MORAN, B. K.; STAHL, G. K.; BOYER. **Status of American female expatriate employees. Survey results.** Report, Boulder, CO., 1988.
- MORAN, R.; HARRIS, P.; STRIPP, W. **Desenvolvendo organizações globais: como preparar a sua empresa para a competição mundial.** São Paulo: Futura, 1997.
- QUINTANILLA, J. **Dirección de Recursos Humanos em Empresas Multinacionales: las subsidiarias al descubierto.** Madrid: Printice Hall, 2002.
- STROH, L. K.; VARMA, A; VALY-DURBIN, S.J. *Why are Women Left at Home: Are They Unwilling to Go on International Assignments?* **Journal of World Business**, v. 35, n. 3, p. 241-55, 2000.
- TANURE, B. **Gestão à Brasileira: somos ou não diferentes? Uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J.O. **Executivos – Sucesso e Infelicidade.** Ed. Elsevier. São Paulo, 2007.
- TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK. **A gestão de pessoas no brasil. virtudes e pecados capitais – estudos de casos.** Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2007.
- TAYLOR, S; NAPIER, N; MAYRHOFER, W. *Women in global business: introduction.* **International Journal of Human Resource Management**, v. 13, n. 5, p. 739-742, 2002.
- TUNG, R. L. *American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans.* **Journal of World Business.** Vol. 33, n. 2, 1999.
- VIDAL, M. E. S.; VALLE, R. S.; ARAGÓN, M. I. B. *The Adjustment Process of Spanish Repatriates: A Case Study.* **International Journal of Human Resource Management.** Vol. 18, n. 8, august, p. 1396-1417, 2007.
- IBOPE. Disponível em:
<http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=5&proj=PortalIBOPE&pub=T&db=caldb&comp=IBOPE+Nielsen+Online&docid=C2A2CAE41B62E75E83257907000EC04F>. Acesso em 02/2012.



OIT – Organização Internacional do Trabalho. Disponível em <http://www.generoracaetnia.org.br/noticias/item/543-07/03/2011oit-celebra-o-100%C2%BA-dia-internacional-da-mulher.html> Acesso em 02/2012.