



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**A GESTÃO E O DESAFIO DE UMA CARREIRA  
INTERNACIONAL:  
UMA PERSPETIVA DE GÉNERO**

**ANA RITA SOBRAL NUNES**

**JULHO - 2013**



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

**A GESTÃO E O DESAFIO DE UMA CARREIRA  
INTERNACIONAL:  
UMA PERSPETIVA DE GÉNERO**

**ANA RITA SOBRAL NUNES**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA SARA FALCÃO CASACA**

**JULHO - 2013**

## **Agradecimentos**

Agradeço à Professora Doutora Sara Falcão Casaca pelo apoio no desenvolvimento deste trabalho, pela dedicação e entusiasmo que demonstrou desde o primeiro momento, assim como pelos conhecimentos transmitidos no decorrer da elaboração do mesmo. Quero ainda agradecer por todo o trabalho que tem desenvolvido em prol da igualdade de género.

A realização deste estudo também não teria sido possível sem a participação de todas as entrevistadas, que disponibilizaram o seu tempo e de forma tão aberta e entusiástica partilharam as suas experiências. Muito obrigado pelo interesse e apoio demonstrados pela realização deste trabalho. A todas agradeço o conhecimento tão rico que me transmitiram e desejo o maior sucesso.

Gostaria de expressar também o apreço pelas/os colegas de mestrado e demais amigas/os e reconhecer o apoio incondicional da minha família, a quem agradeço pelo carinho e amizade. Dedico também este trabalho à memória das minhas avós.

## Índice

Lista de Abreviaturas.....	III
Resumo.....	IV
Abstract.....	V
Introdução.....	1
Parte 1 - Enquadramento Teórico	
1.1. Perspetivas teóricas na gestão internacional.....	5
1.2. A sub-representação de mulheres em lugares de topo e na gestão internacional.....	7
1.2.1 Lugares de topo.....	7
1.2.2 Gestão internacional.....	11
Parte 2 – Análise Empírica	
2.1. Análise de dados secundários.....	17
2.2. Metodologia e caracterização das entrevistadas.....	21
2.3. Motivação para a mobilidade.....	24
2.4. Experiências de mobilidade internacional.....	26
2.5. A influência do género no acesso e experiencias de mobilidade internacional.....	31
2.6. Implicações na vida pessoal/familiar.....	35
Conclusões, Limitações e Investigação Futura.....	38
Referências Bibliográficas.....	45
Anexos.....	49

## **Lista de Abreviaturas**

CEO - *Chief Executive Officer*

CIG – Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género

DR – Diário da República

INE - Instituto Nacional de Estatística

MBA - *Master of Business Administration*

ONG – Organização Não Governamental

RH – Recursos Humanos

TI – Tecnologias de Informação

ETN – Empresa Transnacional

UE – União Europeia

## Resumo

A experiência internacional é percebida como um recurso valioso que pode assumir grande importância no desenvolvimento profissional, no entanto, várias pesquisas indicam que o número de mulheres que desenvolvem carreiras internacionais na área da Gestão é ainda muito inferior ao número de homens. Reflexo desta disparidade, as mulheres continuam a estar sub-representadas nos lugares de topo da gestão – discrepância que resulta de um conjunto de barreiras que dificultam o acesso das mulheres à mobilidade e reforçam a desigualdade de género na tomada de decisão económica.

Este estudo pretende conhecer as motivações, experiências e desafios enfrentados pelas mulheres que participam em processos de mobilidade internacional e ainda compreender o efeito de género nas suas experiências. Com este intuito, foram realizadas vinte entrevistas a gestoras que durante o seu percurso profissional participaram em experiências internacionais.

As experiências partilhadas pelas entrevistadas ilustram a influência dos elementos socioculturais no desenvolvimento destes processos. Como efeito dos estereótipos de género e escassez de mulheres em posições de liderança, foram partilhadas algumas situações em que as entrevistadas se sentiram discriminadas por serem mulheres. Além disso, em alguns contextos registaram-se situações de isolamento e também de maior visibilidade. Por fim, as conclusões desta pesquisa enfatizam a centralidade assumida pela dimensão familiar, condicionando as decisões de mobilidade e o desenvolvimento de uma carreira internacional.

**Palavras-chave:** Género; gestão; carreiras internacionais; mobilidade internacional; expatriadas/os

## **Abstract**

International experience is seen as a valuable asset that can be critical to career advancement, however, several studies indicate that the number of women pursuing international management careers is still lower than men's. As a reflection of this disparity, women continue to be underrepresented at senior-management levels. These discrepancies are created by a set of barriers that, simultaneously, hinder women's access to global mobility and reinforce gender inequalities in economic decision-making.

The aim of this study is to understand the motivations, experiences and challenges faced by women participating in international mobility processes and also to understand the gender effect in these practices. With this intent, twenty interviews were conducted with managers that during their career path have participated in international experiences.

The experiences shared by the interviewees illustrate the impact of sociocultural elements in international experiences. As an effect of gender stereotypes and of women's scarcity in leadership roles, some interviewees experienced discrimination because of social representations attached to their gender. It is also described a sense of isolation and of greater visibility in some situations. Finally, the study findings emphasise the centrality of the family dimension, as a constraint to women's availability and in the development of their international careers.

**Keywords:** Gender; management; international careers; international mobility; expatriates

## **Introdução**

No contexto de uma economia globalizada, cujas atividades são desenvolvidas de uma forma geograficamente dispersa, a mobilidade internacional de profissionais altamente qualificadas/os é uma prática comum. Este fenómeno contribui para a existência de um crescente número de pessoas detentoras de uma carreira internacional; todavia, em termos numéricos e apesar do poder que detêm, este segmento representa uma minoria no universo total de migrantes (Peixoto, 1999 a,b; Berry e Bell, 2012).

No interior deste segmento de topo é possível encontrar profissionais que participam em transferências internacionais entre as várias unidades organizacionais da empresa em que trabalham e também profissionais cuja migração acontece de forma independente. A literatura sobre expatriadas/os - designação comum para as/os profissionais cuja mobilidade acontece num quadro organizacional - é abundante. Contudo, a produção científica na área da Gestão sobre as experiências das/os profissionais cuja carreira internacional é iniciada de forma autónoma, não é tão prolixa. Esta situação contrasta com a representatividade deste conjunto no universo de profissionais altamente qualificados, detentores de uma carreira internacional (Inkson, et al., 1997; Peixoto, 1999 a,b; Suutari e Brewster, 2000; Myers e Pringle, 2005; Berry e Bell, 2012).

Um dos aspectos evidenciados pela pesquisa realizada sobre o grupo de profissionais expatriadas/os demonstra desigualdades no acesso aos processos de expatiação e revela a persistência de uma sub-representação de mulheres nestas missões internacionais (Adler, 1984a,b,c; 1987; Forster, 1999; Harris, 2002; Berry e Bell, 2012).

Na área da Gestão, é enfatizada a importância da experiência internacional e de existirem mais profissionais detentoras/es das competências e da visão global proporcionadas por essa exposição. Paradoxalmente, os condicionamentos que se



colocam ao acesso de mulheres a processos de mobilidade internacional contrariam esta tendência, uma vez que limitam o número de profissionais que possuem estas capacidades, consideradas essenciais para dar resposta aos desafios gerados pela internacionalização das empresas (Harris, 2002; Insch, et al., 2008).

Às limitações no acesso de mulheres a processos de mobilidade internacional são atribuídos efeitos negativos sobre o desempenho organizacional, entre os quais se incluem: a) eventuais dificuldades na atribuição destas missões - provocadas por uma tendência que prevê a diminuição do interesse dos homens em participar nestas transferências, motivada por um maior envolvimento dos mesmos na esfera familiar; b) um impacto negativo na qualidade da tomada de decisão - produzido pela falta de diversidade ao nível das competências dos membros da gestão de topo; c) efeitos negativos sobre a motivação e perspectivas de progressão das profissionais mais jovens, tal como sobre o seu compromisso com a organização. A experiência internacional das/os colaboradoras/es é muitas vezes considerada um critério para a progressão na carreira; logo, a baixa participação de mulheres em missões internacionais pode constituir um obstáculo adicional ao acesso aos lugares de topo das organizações (Insch, et al., 2008).

É reconhecida a importância que uma representação de género equilibrada na tomada de decisão pode assumir em termos de crescimento económico e sustentabilidade. Neste âmbito, várias abordagens destacam as potencialidades associadas à existência de mais mulheres nos lugares cimeiros das organizações; entre elas incluem-se: um melhor aproveitamento do talento disponível; um melhor conhecimento sobre as tendências de consumo; um melhor controlo do risco e melhorias na tomada de decisão - possibilitadas pela maior diversidade entre as pessoas que a compõem e que pode ser produtora de uma maior capacidade criativa e de inovação. São também reconhecidos

efeitos positivos sobre a componente ética e princípios de bom governo das empresas, tal como, na articulação entre as esferas profissional e familiar e sobre a motivação das/os colaboradoras/es, entre outros. Da convergência entre estes elementos é evidenciado o impacto no desempenho das empresas, efeito comprovado por estudos que demonstram uma correspondência clara entre uma maior percentagem de mulheres nos níveis mais altos das organizações e um melhor desempenho financeiro. (McKinsey, 2007; 2008; 2010; 2012). Apesar dos argumentos anteriores as mulheres permanecem sub-representadas nos lugares de topo das organizações (Davidson e Burke, 2011; Comissão Europeia, 2012b).

Não obstante os desenvolvimentos registados ao nível da participação feminina no mercado de trabalho e sobre o aumento dos seus recursos qualificacionais, é reconhecido que apesar das condições iniciais e aspirações de carreira poderem ser semelhantes entre homens e mulheres, as possibilidades de acesso a oportunidades de desenvolvimento profissional e às posições cimeiras das organizações acaba por divergir. A pesquisa desenvolvida sobre a escassez de mulheres em lugares de topo atribui esta discrepância a um conjunto de desafios enfrentados pelas mulheres ao longo do seu percurso profissional, barreiras que contribuem também para a sua menor presença em cargos internacionais (Eagly e Carli, 2007; Insch et al., 2008; Casaca, 2011; Davidson e Burke, 2011; Catalyst, 2012).

A investigação que propomos desenvolver pretende conhecer as motivações e os desafios enfrentados por mulheres que participam em processos de mobilidade internacional e as suas perceções sobre a influência destes processos no desenvolvimento profissional. Concomitantemente, visa compreender qual o efeito da variável género no desenvolvimento destes processos de mobilidade. A relevância desta

temática, atualidade e escassez de investigações motivam a necessidade de aprofundamento da mesma.

A primeira parte deste trabalho engloba a revisão bibliográfica. No seu primeiro ponto são caracterizados os grupos de profissionais, tipos de mobilidade e variáveis que contribuem para a diferenciação dos vários segmentos que se encontram na gestão internacional. O segundo e terceiro pontos do enquadramento teórico tratam a temática da sub-representação de mulheres nos lugares de topo das organizações e nas missões internacionais, respetivamente.

Quanto ao trabalho empírico, seguimos uma metodologia mista. Num primeiro momento, recolhemos e analisámos os dados estatísticos disponíveis sobre o fenómeno em estudo. Depois, à luz de uma abordagem qualitativa realizámos entrevistas semiestruturadas a vinte mulheres envolvidas em processos de mobilidade internacional, este processo foi acompanhado da respetiva análise de conteúdo. O conhecimento extraído da análise aos testemunhos partilhados pelas profissionais, acerca das suas experiências de mobilidade internacional, deverá possibilitar a compreensão da influência da variável género no desenvolvimento destes processos. Por fim, serão explicitadas as conclusões da investigação, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## **Parte 1 - Enquadramento teórico**

### **1.1. Perspetivas teóricas sobre a gestão internacional**

Na literatura sobre gestão internacional é comumente utilizado o conceito de “expatriado”, o qual se refere ao grupo de profissionais qualificadas/os, quadros de empresas multinacionais/transnacionais, que se deslocam para outro país para exercer funções de duração limitada. Associada à utilização deste conceito está implícita uma diferenciação entre expatriadas/os e demais migrantes. Através de uma revisão da literatura sobre gestão internacional (entre outras áreas), Berry e Bell (2012) identificaram alguns aspetos caracterizadores dos dois grupos que veiculam diferenças de género, pertença étnica e estatuto social.<sup>1</sup>

Assim, no que respeita ao género, o grupo denominado de “expatriados” é composto na sua maioria por homens, quando, em contraste, no conjunto de “migrantes”, existe uma representação aproximada de homens e mulheres. Relativamente à etnia, o grupo de “migrantes” inclui minorias étnicas, em contraste com o grupo de “expatriados” que é constituído na sua generalidade por indivíduos caucasianos provenientes de países economicamente desenvolvidos. Do ponto de vista do estatuto, enquanto o primeiro grupo procura melhores condições de vida, o segundo integra o estrato socioeconómico elevado ou mesmo privilegiado.

Quanto à qualificação, no conjunto denominado “migrantes” encontram-se trabalhadoras e trabalhadores não qualificadas/os mas também qualificadas/os, podendo estas/es últimas/os desempenhar funções para as quais não se exigem qualificações (situação que é mais comum entre as mulheres); Já os “expatriados”, são geralmente portadores de qualificações superiores e auferem remunerações elevadas, segurança de emprego e outras regalias, enquanto as/os “migrantes”, por norma, recebem baixos

---

<sup>1</sup> Ver anexo-quadro 1

salários, poucos ou nenhuns benefícios e estão particularmente sujeitos à precariedade laboral. Quanto ao setor e à entidade empregadora, verificou-se que os “expatriados” integram maioritariamente multinacionais e que os “migrantes”, além de trabalharem para multinacionais, estão também presentes em outras áreas (como a dos serviços pessoais, construção, agricultura, entre outras).

Numa análise comparativa entre tipo de ocupação e género, apurou-se que os “expatriados” são principalmente homens que desempenham funções como gestores ou executivos. No conjunto de “migrantes”, as mulheres trabalham em enfermagem, em cuidados a crianças e pessoas idosas, em trabalho doméstico e na área do entretenimento, exercendo também funções em setores de atividade de mão-de-obra intensiva, como a do têxtil ou na triagem de fruta. Já nos segmentos de capital intensivo predominam os homens que ocupam funções na indústria de transformação de carne, no setor agrícola e da construção.

Por fim, foi também comparado o apoio recebido, por cada um dos grupos, da parte da organização. Desta forma, foi apurado que o grupo de “expatriados” recebe algum apoio organizacional, como ajudas de custo, formação linguística ou apoio familiar; e em contraste; por outro lado, o apoio a “migrantes” é inexistente ou muito restrito (Berry, e Bell, 2012).

A análise aos processos de mobilidade de profissionais altamente qualificadas/os possibilita a identificação de perfis distintos no interior deste segmento de topo. Uma das tipologias existentes divide o grupo em duas categorias. Uma delas inclui os profissionais cuja mobilidade é um processo independente enquanto a outra categoria engloba as/os profissionais cuja mobilidade ocorre enquadrada por um contexto organizacional (ETN ou organizações governamentais ou ONG). Estas transferências

internacionais podem ser de longa/média duração (processos de expatriação/outras missões) ou de curta/média duração - viagens de negócios (Peixoto, 1999a;b).

Como foi referido, o apoio organizacional é uma das dimensões associadas aos processos de expatriação que não é comum aos restantes formatos de mobilidade. A estas transferências internacionais podem estar inerentes benefícios ao nível da compensação e outros incentivos, além de oportunidades de progressão profissional. Estes movimentos, que ocorrem entre unidades organizacionais da mesma empresa, não implicam uma mudança de organização – o contrário sucede no caso das/os profissionais cuja mobilidade é independente - em determinados processos de expatriação, também ao nível da função desempenhada não existem alterações (Peixoto, 1999b; Berry e Bell, 2012).

Como vimos, a representação de “expatriado” exposta anteriormente é influenciada pela predominância de homens na gestão internacional - área em que existe uma clara sub-representação de mulheres que representam menos de 15% do total de profissionais que participam em processos de expatriação no âmbito de empresas multinacionais (Caliguri e Casciu, 1998; Altman e Shortland, 2008; Kollinger, 2005 *apud* Berry e Bell, 2012: 21). A questão da sub-representação de mulheres e as causas da sua escassez na gestão internacional têm sido objeto de várias investigações, tal como desenvolveremos no ponto seguinte.

## **1.2. A sub-representação de mulheres em lugares de topo e na gestão internacional**

### **1.2.1. Lugares de topo**

Associada à expansão do setor terciário, a crescente participação de mulheres no mercado de trabalho, motivada por uma combinação de fatores como o aumento do nível habilitacional e o desejo de realização profissional e independência, não foi

acompanhada por um aumento correspondente da representação de mulheres em posições de topo. A presença de mulheres nos quadros superiores das empresas privadas e do setor público é ainda muito reduzida (Casaca, 2005; Santos, 2010; Cabral-Cardoso, 2011).

Esta situação resulta da existência de várias barreiras que condicionam a progressão e o acesso das mulheres a posições de liderança, tal como o exercício de funções na gestão internacional. Em referência a estas barreiras é comum a utilização da expressão, teto de vidro (*glass ceiling*). Esta metáfora, apresentada em 1986 por Hymowitz e Schellhardt, pretendia ilustrar as barreiras invisíveis que, com base em preconceitos, limitam o acesso das mulheres aos lugares de topo das organizações. Recentemente, também em alusão aos obstáculos que as mulheres encontram durante o seu desenvolvimento profissional, foi proposta uma metáfora alternativa que remete para a imagem de um labirinto. Esta representação de um labirinto contém em si a noção de um percurso durante o qual as mulheres encontram vários e complexos desafios laborais, familiares e pessoais que dificultam a concretização dos seus objetivos (Hymowitz e Schellhardt, 1986 *apud* Eagly e Carli, 2007; Insch et al., 2008; Casaca, 2011, 2012).

Uma das perspetivas mais comuns para explicar a escassez de mulheres na gestão está associada à influência dos estereótipos de género nos processos organizacionais. Nesta linha de pensamento, as conceções estereotipadas em torno do género feminino colocam as mulheres em desvantagem e reforçam as desigualdades de género. De acordo com esta abordagem, cada género é representado por um conjunto de características que serve como base para a diferenciação entre o masculino e o feminino (Santos, 2010). Assim, atributos como a independência, instrumentalidade, racionalidade, confiança e competitividade são utilizados para definir o masculino; enquanto ao feminino são associadas características como a expressividade, a sensibilidade e a compreensão. Estes

conjuntos de características, que são interiorizados através do processo de socialização, reproduzem determinadas expectativas de comportamento e influenciam a auto-imagem de cada indivíduo (Amâncio, 1992; Bem, 1974, Wilson, 1995 cit. *in* Fischlmayr, 2002; Casaca, 2012).

Estes estereótipos moldam a forma como é visto o papel da mulher e do homem na sociedade, o que se reflete nas organizações, criando constrangimentos no desenvolvimento da carreira das mulheres. No âmbito da Gestão, o efeito dos estereótipos é particularmente desvantajoso para as mulheres devido à identificação do “gestor ideal” com as características correspondentes às do estereótipo masculino (Santos, 2010; Casaca, 2011). Neste âmbito, é também reconhecida a influência dos estereótipos sobre a percepção de cada indivíduo relativamente ao seu desempenho. Um exemplo disto é a forma como cada pessoa explica o respetivo sucesso profissional. Assim, enquanto os homens atribuem o mesmo às suas competências, as mulheres, em situação idêntica atribuem o seu sucesso a fatores externos, como a sorte por exemplo (Deaux, 1984 cit. *in* Amâncio, 1992; veja-se também Fischlmayr, 2002).

As menores oportunidades de acesso a capital social constituem também uma condicionante à progressão na carreira, isto é, o isolamento das mulheres e a dificuldade de acesso às redes de influência, compostas maioritariamente por homens - o que reduz a probabilidade de alcançarem cargos com maior poder. O *networking* permite e facilita a “troca de informação, a colaboração, o desenvolvimento de alianças, a aquisição de conhecimento tácito, uma maior visibilidade e apoio” (Linehan e Scullion, 2008:34, tradução livre). O peso da dupla responsabilidade (nos domínios profissional e familiar) que tende a recair sobre as mulheres limita a disponibilidade para interagir nestas atividades. A participação nestas redes de interação informais é percecionada como um fator crucial para o desenvolvimento da carreira; logo, a posição periférica das mulheres



relativamente a estas redes contribui para um agravamento da desigualdade de oportunidades (Santos, 2010; Casaca, 2011).

Outro fator que pode ter uma importância considerável no desenvolvimento da carreira são as relações de mentoria. Segundo vários autores, devido à maior dificuldade em progredir na carreira (decorrente dos obstáculos que encontram), o apoio e partilha de informação proporcionados por estas relações que são estabelecidas com profissionais mais experientes, podem assumir um papel relevante na evolução da carreira das mulheres. Neste âmbito, uma das barreiras existentes ao desenvolvimento de relações de mentoria é a escassez de mulheres em posições seniores (que poderiam assumir o papel de mentoras), associado ao facto de alguns gestores não mostrarem disponibilidade em desenvolver este tipo de relação com mulheres (Kanter, 1982; Collins, 1983; Burke, Mckeen, 1994; Flood, 2005 *apud* Linehan, e Scullion, 2008).

Como já foi referido, o conflito entre trabalho e a vida familiar é outro dos obstáculos comuns à progressão e ao alargamento da carreira da mulher a um nível internacional. Um dos motivadores desta conflitualidade entre papéis é a permanência de uma distribuição desigual das responsabilidades familiares e domésticas dentro do agregado familiar, isto porque o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho não significou a emergência de uma maior cooperação por parte dos homens na esfera familiar. Apesar de existirem algumas alterações em segmentos mais qualificados, em que a divisão das responsabilidades domésticas e familiares é mais igualitária, o modelo tradicional das relações de género persiste na maioria dos agregados, continuando as mulheres a assegurar a realização de uma grande diversidade de tarefas associadas a este tipo de atividade não remunerada. Trabalho este que lhes consome grande parte do tempo passado fora da atividade remunerada que desenvolvem, o que se traduz num acumular de exigências que gera pressões e complexifica a articulação entre os dois

domínios (tal como a metáfora “labirinto” procura apreender) (Casaca, 2005; Santos, 2010; Cabral-Cardoso, 2011).

Estabelecer o equilíbrio entre a vida familiar e a vida profissional torna-se ainda mais difícil quando no contexto organizacional a conceção de trabalhador/a “ideal” inclui em si características como a disponibilidade ilimitada e a entrega total ao trabalho e cujas estruturas exigem uma “flexibilidade total” por parte dos/das colaboradores/as e onde a cultura organizacional reproduz a ideia de que o número de horas passadas no local de trabalho espelha o grau de compromisso. Esta imposição de uma disponibilidade total, como um dos critérios para a progressão na carreira, é incompatível com as acrescidas exigências familiares suportadas pelas mulheres, o que frequentemente implica fazer sacrifícios numa das esferas (Hochschild, 1989; Lewis e Cooper, 1987 ver Linehan e Walsh, 2001; Eagly e Carli, 2007; Casaca, 2005, 2011; Santos, 2010).

### **1.2.2. Gestão internacional**

A propósito do escasso número de mulheres na gestão internacional é importante salientar as conclusões de Nancy Adler (1984a, 1984b, 1984c, 1987, 2002). Os primeiros estudos da autora revelavam a existência de apenas 3% de mulheres expatriadas. Testou, então, as justificações utilizadas mais frequentemente para explicar a escassez de mulheres em cargos internacionais, nomeadamente: a) a falta de interesse das mulheres por carreiras internacionais; b) a relutância por parte das empresas em selecionar mulheres para cargos internacionais; c) o preconceito contra gestoras da parte das pessoas no país de destino e o impacto negativo desse preconceito sobre o desempenho.

A primeira justificação foi refutada através dos resultados de um questionário aplicado a estudantes a concluir o MBA em universidades localizadas nos E.U.A., Canadá e Europa. Nesta investigação foi comprovado que as mulheres tinham de facto interesse

em obter experiência internacional (Adler, 1984a). Já a resistência por parte das empresas em enviar mulheres para desempenhar funções internacionais foi comprovada, através das respostas dadas por responsáveis de sessenta multinacionais norte-americanas que confirmavam esta hesitação em selecionar mulheres. A justificação era atribuída à questão do preconceito contra gestoras nos países de destino e aos potenciais perigos ou isolamento que estas podiam experienciar em alguns países e alegavam que as gestoras integradas em casais de dupla carreira não estariam interessadas em posições internacionais (Adler, 1984b).

A hipótese dos preconceitos contra gestoras nos países de acolhimento e o impacto no seu desempenho foi contrariada pelas conclusões do estudo em que foram entrevistadas cinquenta e duas gestoras expatriadas em países asiáticos. Nesta investigação verificou-se a existência de uma distinção entre a forma como as pessoas asiáticas viam as mulheres estrangeiras e as locais. Este fenómeno, designado de síndrome de *Gaigin* (palavra japonesa que significa "estrangeira/o") estabelece que apesar do modo como é percecionado o papel da mulher no país, a condição de estrangeira sobrepõe-se à condição de mulher, na forma como são percecionadas por parte dos autóctones, sendo que, o comportamento esperado por parte das mulheres estrangeiras não corresponde ao que é esperado por parte das mulheres locais. Assim, esta pesquisa explicou que de uma mulher norte-americana não era esperado o mesmo tipo de comportamento que era esperado por parte das mulheres japonesas, nas palavras de Adler (1987: 188): “Asians see female expatriates as foreigners who happen to be women, not as women who happen to be foreigners”.

Algumas pesquisas revelam que, em determinadas situações, enquanto os homens são nomeados para missões internacionais, as mulheres têm de pedir para participar nas mesmas. No estudo de Linehan (2002), todas as entrevistadas partilhavam a noção de

que a sua participação em funções internacionais só foi possível porque estas pediram para ser consideradas no processo de seleção (Fischlmayr, 2002; Linehan, 2002).

Em alusão ao menor acesso das mulheres à experiência internacional foi introduzida a metáfora *glass border*. Esta ‘fronteira’ resulta da convergência de vários fatores que condicionam a escolha de mulheres para missões internacionais. A noção de aptidão, disponibilidade e interesse de homens ou mulheres para desempenhar funções internacionais assenta em estereótipos de género. Estes, influenciam práticas organizacionais, como o processo de seleção de expatriadas/os, colocando as mulheres em desvantagem, uma vez que não se adequam ao perfil tradicional do “expatriado” (Linehan e Walsh, 1999).

Os obstáculos que limitam o acesso das mulheres aos lugares de topo das organizações condicionam também o alargamento da carreira das profissionais a um âmbito internacional. A falta de mentoras, como referido previamente, e as dificuldades das mulheres em aceder às redes de influência - compostas maioritariamente por homens – são também elementos que podem privar as profissionais de recursos relevantes para o seu desenvolvimento e reduzir as suas oportunidades em obter experiência internacional. Além disso, no contexto das missões internacionais, o apoio facultado por estas relações pode ser um recurso bastante importante (Linehan e Scullion, 2000; 2008).

Numa explicação alternativa é considerada a influência das próprias mulheres para a sua escassez na gestão internacional. Num estudo realizado por Fischlmayr (2002), uma das hipóteses colocadas indicava que quando o seu comportamento era orientado de acordo com estereótipos de género, as mulheres podiam erguer, elas próprias, uma barreira ao desenvolvimento das suas carreiras. Esta investigação, que pretendia avaliar de que forma as mulheres influenciavam a sua sub-representação na gestão internacional,

revelou que, como resultado da socialização e educação, as mulheres desenvolviam comportamentos apoiados em estereótipos de gênero, as expectativas de comportamentos produzidos por estes estereótipos afetam também a participação das mulheres nas redes informais, uma vez que estas podem mostrar alguma relutância em tomar a iniciativa com o receio de serem mal interpretadas pelos seus colegas (Linehan e Walsh, 2001).

A situação familiar assume grande relevância no domínio das experiências internacionais, quer pela sua influência no processo de decisão, quer no decurso dos processos de mobilidade e sucesso dos mesmos. No âmbito das experiências de gestoras expatriadas, e relativamente à articulação entre vida profissional e vida familiar surgem alguns domínios particulares que é essencial abordar. O primeiro refere-se aos casais em que os dois elementos têm uma carreira e às implicações que uma deslocação internacional tem nas carreiras de ambos. Num estudo realizado acerca da influência desta dimensão nas experiências internacionais, algumas gestoras expatriadas referiam que, não sendo comum que a carreira da mulher tenha prioridade em relação ao desenvolvimento profissional do homem, a gestão desta situação revelava ser bastante complexa. Uma vez que é comum que os elementos que integram estas famílias de “dupla carreira” considerem o equilíbrio entre as duas esferas uma prioridade, os problemas gerados pela secundarização da carreira do homem em favor do desenvolvimento profissional da mulher é considerada uma das variáveis com maior influência sobre a decisão de aceder a uma carreira internacional (Linehan e Walsh, 2000; Santos, 2010).

Estas dificuldades complexificam-se quando as gestoras expatriadas têm crianças. No estudo mencionado anteriormente, as gestoras referiam experienciar várias dificuldades, tais como o conflito entre a carreira e a educação das/dos filhas/filhos, sentimentos de

culpa, *stress*, pouco apoio emocional por parte dos companheiros, entre outras. Dificuldades que advêm do facto das mulheres continuarem a ser as principais responsáveis pela gestão da vida familiar, exigências que não diminuem quando se encontram a desempenhar funções internacionais, criando dificuldades acrescidas e fomentando o aumento dos níveis de conflito entre os dois domínios (Linehan e Walsh,2000).

No mesmo estudo são ainda referidos outras condicionantes à participação das mulheres em missões internacionais. Um deles é o seu estado civil que, com base em noções estereotipadas, é utilizado como critério de seleção. Nesta lógica, enquanto as mulheres casadas em posições internacionais experienciam dificuldades como as descritas anteriormente, a mulher solteira estaria mais exposta a situações de assédio (Linehan e Walsh, 2000, 2001).

Algumas pesquisas revelam que é mais frequente que as gestoras em missões internacionais ocupem posições hierarquicamente inferiores às preenchidas por homens em processos de expatriação. Em simultâneo, defendem que, apesar de existir um aumento progressivo do número de mulheres na gestão internacional, tal tendência não significa que foram ultrapassados os obstáculos que limitam o acesso das profissionais a estas experiências. Esta perspetiva associa o aumento do número de mulheres em missões internacionais a uma desvalorização da importância atribuída a estes processos, tendência causada por alterações na estrutura temporal dos mesmos. Este facto refletia uma opção por missões mais curtas, que não permitem adquirir os recursos associados aos processos de expatriação de longa duração - o que, por sua vez, reduz o seu impacto no desenvolvimento profissional. Simultaneamente, motiva um desinteresse por parte dos homens em participar nestes processos, o que conseqüentemente alarga o acesso às

mulheres (Forster, 1999; Linehan e Walsh, 1999 2001; Fischlmayr, 2002; Hofbauer e Fischlmayr, 2005).

Não obstante, a participação em missões internacionais é amplamente percebida como um passo importante no acesso à gestão de topo, um estudo recente da *Catalyst* (2012) indica que a par da experiência em projetos de grande visibilidade e da participação no desenvolvimento de projetos de importância estratégica para a empresa, a participação das/os colaboradoras/es em missões internacionais é uma das oportunidades de desenvolvimento que pode potenciar o avanço na carreira e o acesso a posições de liderança por parte das/os colaboradoras/es de elevado potencial. Neste estudo é reconhecida a permanência da desigualdade no acesso a estas oportunidades e a influência da mesma nas disparidades que caracterizam a composição dos lugares de topo das organizações.

Nesta lógica, o facto de as empresas limitarem a participação de mulheres em processos de expatriação, e em simultâneo considerarem a experiência internacional como um requisito para a progressão das/os colaboradoras/es, pode constituir um obstáculo ao acesso das mulheres a lugares de topo. Neste sentido, foi introduzida a metáfora “*expatriate glass ceiling*”; esta procura ilustrar uma outra barreira: a desigualdade no acesso a processos de expatriação, a somar às restantes dificuldades no acesso das mulheres aos lugares cimeiros das empresas (Insch, et al., 2008).

## **Parte 2 – Análise empírica**

### **2.1. Análise de dados secundários**

As modificações registadas ao nível da participação no mercado de trabalho e o incremento significativo dos recursos qualificacionais das mulheres não tiveram um efeito impulsionador sobre o número de oportunidades disponíveis para as mesmas no acesso a posições de topo (Comissão Europeia, 2012a). Esta desigualdade de oportunidades estimula uma representação díspar de mulheres e homens em posições de liderança que está presente em várias áreas da sociedade; porém, na gestão, este desequilíbrio é transversal a todos os seus níveis, o que não espelha a expressiva participação feminina nos cursos desta área<sup>2</sup>.

A predominância masculina em cargos de gestão reflete-se na composição dos conselhos de administração das empresas. Uma comparação entre a União Europeia e os seus maiores parceiros comerciais evidencia a escassez de mulheres que ocupam posições com poder de decisão como uma realidade global (Comissão Europeia, 2012b).

Em Portugal, os resultados do Inquérito ao Emprego do INE mostravam que, em 2010, do total de mulheres empregadas, apenas quatro por cento eram quadros superiores da administração pública ou pertenciam à direção ou aos quadros superiores das empresas. A análise destes dados demonstra que, ao longo de uma década, não se verificaram alterações significativas na composição dos quadros superiores da administração pública e das empresas portuguesas, permanecendo as mulheres em minoria nestes lugares de decisão (ver anexo-quadro 2).

---

<sup>2</sup> Dados do INE-2009 demonstravam uma representação feminina superior à dos homens nos cursos da área de Gestão em Portugal (Cabral-Cardoso, 2011).



A par desta disparidade na representação de mulheres e homens em posições de topo, persistem ainda desigualdades nos valores das remunerações. Dados relativos a 2010 sobre remunerações, resultantes do tratamento estatístico das informações contidas no Relatório Único, revelam que as remunerações médias auferidas pelas mulheres têm valores inferiores às remunerações dos homens - desigualdade que está presente em todos os níveis de qualificação (veja-se Chagas Lopes, 2000; Ferreira 2010). De acordo com estes dados é nos quadros superiores que existe uma discrepância mais acentuada entre as remunerações dos homens e das mulheres. A este nível, e relativamente à remuneração mensal ganho (que inclui o salário base, prémios e subsídios regulares e remuneração por trabalho suplementar), as mulheres ganham cerca de 29% a menos do que os homens (o que significa em média menos 801,02 euros relativamente à remuneração dos homens)

Retomando a questão da escassez de mulheres em posições de topo, os dados mais recentes revelam que na União Europeia a representação feminina nos conselhos de administração das principais empresas cotadas em bolsa é de 16% (ver anexo- quadro 4).

Comparativamente à média da União Europeia, em Portugal a percentagem feminina nas posições de topo das principais empresas cotadas em bolsa decresce para os sete pontos percentuais (num total de dezoito empresas). Portugal, em 2012, foi o segundo país com menor representação de mulheres nestes lugares cimeiros, à semelhança da Hungria, sendo que dentro da UE-27, apenas Malta (4%) apresenta uma percentagem de participação feminina inferior à de Portugal. No conjunto de países que integram a União Europeia, é na Finlândia (29%), Letónia (28%) e Suécia (26%) que se encontra uma maior representação de mulheres nos conselhos de administração das empresas. Todavia, é necessário referir que a percentagem mais elevada registada na União

Europeia não atinge os 30% e que existe uma grande disparidade entre os vários Estados-membros (ver anexo-quadro 4).

Numa análise à evolução da representação feminina nos conselhos de administração das principais empresas cotadas em bolsa entre os anos de 2003<sup>3</sup> a 2012, verificou-se um aumento na média europeia passando a percentagem de participação de nove para os atuais 16%. No contexto nacional em 2003, a percentagem de mulheres membros dos conselhos de administração das empresas cotadas era de quatro por cento - número que desceu para os três por cento, registados nos anos de 2005 e 2007. A partir deste ano os dados mostram uma tendência positiva; contudo, muito aquém da evolução registada noutros países da UE-27 (ver anexo-quadro 4).

**Quadro 1- Evolução comparativa da percentagem de mulheres membros dos conselhos de administração das principais empresas cotadas em bolsa entre os anos de 2003 e 2012 na UE-27 e Portugal.**

	2003	2005	2007	2009	2012
UE-27	9	10	10	11	16
Portugal	4	3	3	4	7

Fonte: Comissão Europeia - Base de dados sobre as mulheres e os homens no processo de tomada de decisão  
[http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_en.htm) [consultado em 1/3/2015]

Relativamente à representação feminina nos conselhos de administração das maiores empresas cotadas em bolsa é interessante comparar a evolução da média europeia, com os desenvolvimentos registados na Noruega durante o mesmo período. Neste país, em 2003, ano em que foi aprovada a lei que determinou a introdução de quotas de 40% de mulheres nos conselhos de administração das empresas norueguesas, em trinta e nove empresas analisadas, a representação feminina nos conselhos de administração era de 20%; em 2007, num conjunto de cinquenta e oito empresas a percentagem de mulheres nos lugares referidos anteriormente aumentou para 34%; Em 2009, o valor estabelecido para a quota já tinha sido alcançado, contando os conselhos de administração das

<sup>3</sup> O ano de 2003 é o primeiro ano disponível na Base de dados da Comissão Europeia sobre as mulheres e os homens no processo de tomada de decisão

principais empresas norueguesas como representação feminina de 44%, em 2012 (ver anexo-quadro 4).

**Quadro 2- Evolução comparativa da percentagem de mulheres membros dos conselhos de administração das principais empresas cotadas em bolsa entre os anos de 2003 e 2012 na UE-27 e na Noruega.**

	2003	2005	2007	2009	2012
UE-27	9	10	10	11	16
Noruega	20	29	34	42	44

Fonte: Comissão Europeia - Base de dados sobre as mulheres e os homens no processo de tomada de decisão  
[http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_en.htm) (consultado em 1/3/2013)

Neste período (2003-2012), os países que assinalaram maiores subidas foram a França (que passou de 5% em 2003 para 25% em 2012), a Finlândia (de 12% para 29%) e Países Baixos (8-22%). A evolução registada em França e Países Baixos advém da implementação de medidas legislativas que estabeleceram a introdução de quotas nos conselhos de administração das principais empresas destes países (ver anexo - quadro 4).

Na composição dos conselhos de administração das empresas cotadas em bolsa, os dados relativos aos lugares ocupados (executivos/não-executivos) nestes órgãos revelam também desequilíbrios na representação por género. Em 2012, no conjunto de países da UE-27, as mulheres ocupavam apenas dez por cento dos lugares executivos dos conselhos de administração das principais empresas, valor também registado em Portugal, é nestas posições que se verifica uma maior assimetria na representação de homens e mulheres. Relativamente aos lugares não executivos, a percentagem de mulheres a desempenhar estas funções era de 17%, sendo que o valor em Portugal é inferior à média europeia, estando nos 7%. Dados relativos ao mesmo ano, informam que, no conjunto dos países da UE, a percentagem média de mulheres a desempenhar funções como CEO nas empresas cotadas em bolsa era de apenas 2% por cento. Os países que apresentam uma percentagem mais elevada de mulheres CEO são a

Eslováquia, Países Baixos e Roménia, no entanto, o valor não ultrapassa os dez por cento (ver anexo- quadro 5).

Quanto ao número de mulheres que desempenham funções como presidentes dos conselhos de administração das principais empresas cotadas em bolsa verificaram-se também desenvolvimentos distintos na evolução da representação feminina na Noruega em comparação com a evolução da média da UE-27. Em 2003, a Noruega e a União Europeia apresentavam a mesma percentagem de mulheres presidentes do conselho de administração das maiores empresas cotadas em bolsa (2%); Em 2012 enquanto a Noruega tinha aumentado a sua representação de mulheres para 11%, a média da UE-27 era de três por cento, valor que não regista alterações deste 2005. Neste domínio, os dados relativos a Portugal revelam que, em 2012, nenhum dos conselhos de administração das principais empresas do PSI-20 era presidido por mulheres - tendência que, segundo a mesma fonte, se verifica deste 2007 (ver anexo – quadro 3).

## **2.2. Metodologia e caracterização das entrevistadas**

Foram realizadas vinte entrevistas em profundidade, com o objetivo de conhecer a trajetória de profissionais altamente qualificadas, cujo percurso profissional inclui uma ou mais experiências de mobilidade internacional.

A nossa análise recai, assim, sobre as vinte entrevistas em profundidade realizadas a mulheres nessas condições. Elaborámos uma lista de 20 mulheres nessas circunstâncias, recorrendo ao apoio de algumas organizações internacionais de apoio à liderança feminina para o efeito, ao *LinkedIn*<sup>4</sup> e a contactos estabelecidos em seminários e conferências internacionais sobre a igualdade e a diversidade na gestão das empresas. A partir daqui, também o método “bola de neve” foi utilizado na formulação da lista de

---

<sup>4</sup> O *LinkedIn* é uma rede social destinada a empresas e profissionais, sendo uma ferramenta utilizada para a divulgação e partilha de informações profissionais.

contactos de base. As entrevistadas foram convidadas a participar no estudo, via *e-mail*, seguindo-se o agendamento da entrevista via *Skype*, em função da disponibilidade das mesmas nos países de mobilidade. Apenas uma entrevista foi presencial, uma vez que a pessoa contactada se encontrava em Lisboa no momento. As entrevistas tiveram uma duração média de noventa minutos.

O grupo de entrevistadas é composto por mulheres com idades compreendidas entre os vinte e sete e os quarenta e oito anos, existindo uma diversificação associada aos diferentes estádios da carreira profissional das entrevistadas. Como foi referido, esta investigação procura analisar as experiências de mobilidade de profissionais altamente qualificadas; neste sentido, todas as entrevistadas possuem formação superior, em áreas como a Gestão, Economia, Contabilidade, Marketing, Psicologia e Farmácia. Todas desempenham funções na área da Gestão.

Enquanto grande parte dos países onde se desenvolveram estas experiências de mobilidade pertencem à U.E., esta investigação inclui também testemunhos de profissionais cujas experiências internacionais tiveram lugar em países do continente americano (E.U.A, México, Colômbia), do continente africano (África do Sul, Angola, Argélia), na Ásia (Singapura e Malásia) e na Austrália. No período em que foi desenvolvida a investigação, somente uma das entrevistadas não estava a participar num processo de mobilidade, sendo que o seu testemunho se refere a uma experiência passada. Todas as restantes entrevistadas encontravam-se a exercer funções de gestão fora de Portugal, tendo algumas delas participado em mais do que uma experiência internacional durante as respetivas trajetórias profissionais.

Esta pesquisa engloba onze profissionais que, no contexto de empresas em que trabalham, participaram em processos de mobilidade geográfica entre as várias unidades organizacionais da mesma, enquadrando-se estas entrevistadas no perfil de expatriadas.

Em simultâneo, estão também presentes nesta investigação os testemunhos de nove profissionais cuja mobilidade é independente. Neste segmento incluem-se profissionais que estabelecem um contrato local no país para o qual ocorreu a migração e, também, aquelas cuja carreira internacional decorre do desenvolvimento de projetos em diversas empresas a nível internacional mantendo um estatuto de profissional independente/*freelancer*.

Relativamente à situação familiar, no conjunto das vinte profissionais que participaram neste estudo, nove são casadas ou vivem em união de facto, oito profissionais são solteiras e três são divorciadas. Somente três têm crianças. Do primeiro grupo mencionado apenas uma das profissionais não conta com a presença do cônjuge nos vários países onde tem desenvolvido a sua atividade profissional. Esta situação decorre do facto de o companheiro exercer a mesma profissão, o que implica deslocações frequentes e por essa razão não ser possível ao casal compatibilizar as suas atividades para serem desenvolvidas no mesmo país em simultâneo.

As restantes entrevistadas contam com a presença dos respetivos companheiros nos países onde decorre a mobilidade; contudo, neste grupo, é possível identificar situações distintas: No caso de quatro entrevistadas, o acompanhamento por parte dos cônjuges durante o processo de mobilidade foi uma opção dos mesmos; situação inversa constata-se no caso de duas entrevistadas cujos cônjuges foram selecionados para participar em missões internacionais e, no âmbito desses processos, as entrevistadas acompanharam os maridos e continuaram a desenvolver a sua atividade profissional nos países de destino de expatriação. Este estudo conta ainda com a participação de duas profissionais cujos cônjuges são naturais e residem no país para onde decorreu a migração - fator que foi identificado por estas duas entrevistadas como um dos motivadores da mobilidade.

No grupo de entrevistadas que são casadas apenas uma delas tem crianças que a acompanharam na experiência de mobilidade. As outras duas participantes que têm crianças são divorciadas, sendo a guarda das mesmas partilhada por ambos os progenitores.

A informação pormenorizada sobre a caracterização das entrevistadas encontra-se em anexo no quadro 7. Os nomes referenciados são fictícios de modo a honrar o compromisso de anonimato.

### **2.3. Motivação para a mobilidade**

As participantes neste estudo identificam o desenvolvimento das suas carreiras num âmbito internacional como a realização de um projeto pessoal. Este interesse pessoal é frequentemente atribuído a experiências anteriores à mobilidade, situações que permitiram o conhecimento de outras realidades e fomentaram o interesse em prosseguir uma carreira internacional. Entre estas experiências encontra-se a participação em programas de MBA no estrangeiro, como refere a entrevistada:

*Depois do MBA (...) acho que a partir do momento em que há uma exposição a formas de pensar diferentes, contextos diferentes, mercados diferentes, acho que quero ver um bocadinho mais e conhecer um pouco mais...Foi isso que mudou, querer descobrir e fazer mais. E muitas dessas coisas só além-fronteiras é que se consegue.*

Teresa, Gestora de Marketing numa empresa de bens de consumo

Noutros relatos, o despertar do interesse em desenvolver uma carreira internacional é também atribuído a fatores como a participação em programas de mobilidade internacional de estudantes durante o percurso académico, a experiência de trabalho em empresas com ambientes internacionais e à realização de estágios fora do país e ao envolvimento em associações de estudantes internacionais.

A par do interesse despoletado pela participação neste tipo de experiências, são diversas as variáveis que impelem as profissionais a desenvolver a sua carreira a um nível

internacional. Tendo em conta o tipo/enquadramento do processo de mobilidade, é possível identificar aspetos diferenciadores no que respeita aos fatores que contribuem para as decisões de mobilidade.

Para as entrevistadas que se enquadram no perfil de expatriadas, a mobilidade internacional é uma prática comum nas empresas em que trabalham, sendo valorizada e incentivada a participação neste tipo de experiências. A importância conferida à mobilidade geográfica das/os colaboradoras/es por parte deste tipo de empresas, o desafio profissional e o possível impacto que a experiência internacional pode assumir na evolução da carreira influenciaram a decisão de mobilidade por parte destas profissionais. Com base nas suas experiências, as entrevistadas indicam que a oportunidade para a participação em missões internacionais pode surgir do incentivo ou de propostas concretas por parte dos seus superiores hierárquicos, da demonstração de disponibilidade/interesse por parte das profissionais para a mobilidade, ou da candidatura a vagas disponíveis em outras unidades da empresa multinacional.

Para o grupo de profissionais cuja mobilidade acontece de forma independente (processos que envolvem não só a mudança de país mas incluem também o ingresso numa nova organização), para além dos aspetos associados ao desenvolvimento profissional, são fatores como a situação económica do país de origem e a existência de uma maior diversidade de oportunidades no país de destino que podem determinar a decisão de mobilidade. Além de questões de natureza económica, são por vezes fatores associados à vida familiar das profissionais que assumem uma influência determinante nas decisões de mobilidade. Este foi o caso das entrevistadas que acompanharam os respetivos cônjuges nos processos de expatriação em que estes participaram, situação que despoletou o início das suas carreiras internacionais, como explica esta entrevistada:



*Eu apesar de trabalhar em Portugal, sempre trabalhei numa área internacional... grande parte dos meus clientes eram internacionais... Sempre tive esta vertente internacional. Já tinha estado nalguns processos de recrutamento para fora de Portugal, mas por um motivo ou outro acabei por nunca mudar. O motivo principal foi, como referi, o facto de o meu marido ter vindo para cá como expatriado.*

Carolina, Gestora de R.H. numa empresa do setor da indústria química

Não obstante a diversidade de motivos que influenciam a decisão de prosseguir uma carreira internacional, a possibilidade de desenvolvimento profissional é o fator que as entrevistadas referem com maior frequência para explicar esta opção. Esta perspetiva está presente no seguinte depoimento em que é estabelecida uma relação causal entre o desenvolvimento e competências adquiridas pela participação em experiências internacionais e a sua evolução profissional:

*No tipo de trabalho que eu faço, no tipo de empresas em que eu costumo atuar e o tipo de agentes com quem costumo lidar, é essencial ter alguma sensibilidade cultural, alguma capacidade de adaptação rápida a organizações diferentes e muito boa capacidade de expressão em línguas estrangeiras, nomeadamente em inglês. Eu não consigo imaginar hoje em dia a minha carreira se não tivesse tido a exposição internacional que tive e que conto continuar a ter nos próximos anos...*

Maria, Diretora financeira numa empresa de telecomunicações

Neste âmbito outra entrevistada revela que é a maior diversidade de oportunidades disponíveis no estrangeiro, comparativamente com a unidade organizacional do país de origem, que a incentiva a continuar o seu percurso profissional fora de Portugal:

*Atualmente se me perguntar a motivação para uma carreira internacional, tem a ver em primeiro lugar com a diversidade de oportunidade. Em Portugal, é uma estrutura que está muito mais pequena do que estava quando eu entrei para a empresa e portanto o tipo de experiências, o tipo de funções que eu posso fazer é muito mais reduzido. E tem a ver com a diversidade de ambiente, porque já trabalhei em ambientes regionais e globais, são maneiras de trabalhar bastante diferentes, são pessoas com que se contactam de 'background' muito diferentes também e isso é agradável. É um ambiente onde me integro bem e que gosto...*

Catarina, Gestora de projetos numa empresa de bens de consumo

## **2.4. Experiências de mobilidade internacional**

Na partilha das experiências de mobilidade é frequente no discurso das entrevistadas a alusão a aspetos socioculturais e o efeito dos mesmos sobre diversas situações que

vivenciaram nos países de destino. Uma das participantes nesta investigação, cuja equipa que lidera se encontra dividida (uma parte na Colômbia e outra nos EUA) identifica as diferenças culturais e a influência das mesmas na forma de trabalhar das/os profissionais, como um dos desafios que encontrou na sua experiência.

A influência da cultura no tipo de relações que se estabelece entre colegas de trabalho é também apontado como uma das variáveis que pode influenciar a forma como decorre o processo de ajustamento das profissionais. Uma das entrevistadas notou um grande contraste entre o tipo de relacionamento que se estabelece entre colegas no país de destino da mobilidade, Alemanha, em relação ao que experienciou quando trabalhava em Portugal, como explica:

*A adaptação (...) teve muito mais a ver com a parte cultural, dado que as pessoas no trabalho na Alemanha, principalmente na minha região, fazem uma distinção muito grande entre o trabalho e a parte pessoal. Nunca se consegue conhecer bem as pessoas. Notei que havia uma grande diferença entre o tipo de relacionamento que se tem no trabalho aqui e o relacionamento que temos em Portugal.*

Paula, Gestora numa empresa especializada em produtos de ótica-eletrónica

Pelo impacto que estes aspetos podem assumir no decorrer das experiências, a existência de um apoio, quer formal ou informal, que permita o conhecimento e facilite a gestão destas diferenças socioculturais, é considerado essencial para garantir um bom ajustamento das profissionais e para o sucesso das suas experiências de mobilidade.

Através da sua própria experiência uma das entrevistadas reforça esta ideia:

*Nós estamos numa zona bastante religiosa, esta zona dos Estados Unidos e mais uma série de Estados do sul chama-se 'Bible Belt'. Como o próprio nome indica, é uma cintura bíblica, digamos assim, e portanto há determinadas conversas que nós temos em Portugal que aqui não podemos ter... Claro que podemos fazer alguma investigação na Internet, obviamente, mas se tivermos alguém que, informalmente, nos ajude a perceber... facilita bastante o processo de integração... Eu acho que esse apoio informal é bastante importante.*

Carolina, Gestora de Recursos Humanos numa empresa do setor da indústria química

No âmbito destes processos foram também identificadas outras dimensões que afetam as experiências das profissionais. Uma das entrevistadas, que assume um cargo de direção na unidade organizacional para onde foi expatriada, revela que encontrou dificuldades na gestão dos recursos humanos, as quais atribui ao grande contraste que existe entre Portugal e a Austrália (país onde decorre a sua mobilidade) no que respeita à dinâmica das relações entre as/os trabalhadoras/es e a entidade patronal:

*A grande dificuldade que eu tenho, que em Portugal não tinha, é, em termos de recursos humanos (...) Em Portugal a entidade patronal tem grande poder sobre o empregado. O empregado não tem muita liberdade de escolha e, no fundo, acaba por se sujeitar muitas vezes a fazer outros trabalhos, não há mobilidade. Portanto, a entidade profissional sabe que tem os empregados ali, fixos. Aqui na Austrália há grande mobilidade, portanto as pessoas entram e saem, despedem-se e vão de férias. E, se não têm férias, vão com licença sem vencimento, a um ritmo alucinante (...) O poder negocial é completamente distinto (...) Para mim foi um choque, chegar aqui e logo na primeira semana em que comecei a trabalhar alguém vir dizer: 'quero ir de férias no dia tal', e eu 'está bem'. Depois, fui ver as férias a que essa pessoa tinha direito e não tinha direito a férias nenhuma porque já tinha usufruído. Então eu disse: 'olha mas já esgotaste as férias' ao qual a pessoa respondeu: 'então despeço-me'. Era uma pessoa que eu não podia dispensar (...) Isso para mim foi exatamente onde eu tive de me adaptar, o que é exatamente o oposto de Portugal*

Beatriz, Administradora delegada numa empresa de bens de consumo

No caso específico das expatriadas existem vários fatores que podem favorecer o seu ajustamento que, por norma, não se aplicam às profissionais cuja mobilidade acontece de forma independente. O conjunto de apoios organizacionais associados aos contratos de expatriação é um desses fatores que podem facilitar o processo de adaptação. Nestes casos, pelo facto da mobilidade decorrer entre unidades organizacionais da mesma empresa, as expatriadas consideram que a sua familiaridade com a cultura da organização e a semelhança dos processos são fatores que podem facilitar o ajustamento. Neste sentido, também o acumular de experiências de mobilidade internacional é também uma variável que facilita progressivamente a adaptação destas profissionais. É assim reconhecida a necessidade de existir um ajustamento sociocultural ao país de destino, todavia, o processo de adaptação à unidade

organizacional para onde ocorre a expatriação é, de certa forma, simplificado, como descreve a entrevistada:

*Tenho mudado sempre dentro da mesma empresa, parecendo que não, embora, é sempre uma mudança, há componentes culturais, há vários fatores a ter em conta, mas há certas coisas que se mantêm...há uma familiaridade (...) há sempre uma fase de adaptação, que a pessoa se sente um pouco instável porque vai para um país novo, não conhece nada...coisas mais práticas do dia-a-dia, por exemplo, lembro-me quando cheguei à Malásia, a primeira coisa que tive de fazer, porque não há transportes, foi comprar um carro, as pessoas conduzem como loucos...e eu pensei, bom, não tenho alternativa, tenho de conduzir nesta confusão...e assim foi. No trabalho nunca achei muito difícil, sinto aquela familiaridade por ser a mesma empresa...*

Sofia, Consultora sénior numa empresa farmacêutica

As unidades organizacionais em que decorrem os processos de expatriação caracterizam-se pelo ambiente internacional, sendo comum a existência de equipas de trabalho compostas por colaboradoras/es de origens diversas - Nestes contextos, as entrevistadas reconhecem a necessidade de existir uma gestão das diferenças culturais na interação entre os membros da equipa. Contudo, pela semelhança das condições em que se encontram, são também estabelecidos sentimentos de empatia e aceitação entre as/os colaboradoras/es expatriadas/os. Uma das entrevistadas exemplifica isto através de uma comparação que estabelece entre duas experiências de mobilidade que decorreram em ambientes de trabalho com características diferentes:

*Eu já vivia em Inglaterra há quase sete anos, e sentia que só agora estava a ter a experiencia de trabalhar com ingleses. Isso foi também um grande choque para mim e demorou um bocadinho...senti-me muito mais 'a fish out of the net' porque eram quase todos ingleses e eu era diferente. Quando vim para genebra foi diferente. É um escritório mais internacional; enfim aí já me senti muito mais confortável e muito mais familiarizada ...apesar do meu Inglês ser muito bom, já não era a única que cometia alguns erros no Inglês ou que não estava tão à vontade a fazer apresentações ao 'senior management' em Inglês e já estava rodeada de pessoas que tinha experiências e dificuldades parecidas com as minhas...*

Margarida, Gestora numa empresa de bens de consumo

Todas as entrevistadas fazem um balanço positivo das suas experiências de mobilidade, associando-o ao cumprimento de expectativas e objetivos de desenvolvimento a nível

peçoal e profissional. Neste âmbito, identificaram várias competências e capacidades que foram desenvolvidas e otimizadas pela sua participação em experiências de mobilidade internacional. Consideram que esta as dotou de uma maior sensibilidade cultural, uma maior capacidade de adaptação, uma maior flexibilidade e resiliência, de competências linguísticas, de conhecimento de diferentes métodos de trabalho e de diferentes formas de resolução de problemas e estilos de negociação. É também atribuída a esta exposição internacional um desenvolvimento mais célere de competências. Todas as entrevistadas estabelecem uma relação recíproca entre a sua participação em experiências de mobilidade internacional e a sua valorização profissional.

Neste sentido, uma das entrevistadas revela que durante a sua mobilidade já teve várias propostas para ocupar cargos noutras empresas - oportunidades, que a profissional considera que não teria acesso se tivesse permanecido em Portugal. A participação nestas experiências permite estabelecer uma rede de contactos mais alargada o que é também identificado como um fator relevante para o desenvolvimento da carreira.

Foram também identificados alguns aspetos específicos que podem contribuir para o seu desenvolvimento profissional. As entrevistadas cuja mobilidade decorre em países cuja economia está em crescimento consideram que este fator que pode contribuir para o seu desenvolvimento profissional:

*Em termos profissionais acho que as oportunidades que há nestes países da América Latina ou Ásia, não têm nada a ver com as oportunidades que há agora na Europa ou em Portugal. Há duas coisas que são substancialmente diferentes, uma é que na Europa estão a cortar orçamentos, estão a cortar negócios e nestes países não, está-se tudo a abrir, o mercado cresce todos os meses, há imenso dinheiro para gastar, investir (...) Obviamente que, em termos profissionais isso nos desenvolve muito mais porque podemos fazer muito mais coisas, podemos aplicar muito mais ideias, podemos ter equipas muito maiores, podemos recrutar mais gente (...) Uma pessoa que conheça bem os mercados, que conheça bem a cultura e a legislação de mercados emergentes...acho que é uma vantagem enorme, porque muitas vezes as empresas, a única forma que têm de sobreviverem e crescer mais é ir para estes mercados e acho que isso me pode ajudar muito, o facto de conhecer os mercados. No meu caso, tenho a sorte de não trabalhar só com o México, de trabalhar com outros países da América Latina, acho que isso é uma grande vantagem*

Filipa, Gestora de Marketing numa empresa de TI

Numa perspetiva interna, quando a mobilidade geográfica decorre no âmbito de empresas multinacionais, esta pode constituir uma oportunidade crítica para a evolução profissional no interior destas organizações. No caso de uma das entrevistadas, o processo de expatriação em que participa possibilitou um aumento no nível de responsabilidade associado ao cargo que assume, como descreve:

*É uma experiência que eu dificilmente poderia ter em Portugal porque não há muitas funções semelhantes em Portugal. Também a nível de responsabilidade (...) foi uma oportunidade dentro da minha empresa onde o meu trabalho já era conhecido, tive uma oportunidade de crescimento que dificilmente, candidatando-me no mercado externo a outra empresa diferente e com base apenas no currículo ou possivelmente numa entrevista, eu poderia provar ter as competências para o fazer. Portanto, sem dúvida que esta experiência internacional contribuiu e muito para o meu desenvolvimento de carreira porque me permitiu dar um passo que de outra forma não seria possível.*

Sara, Gestora de Recursos Humanos numa empresa de TI

## **2.5. A influência do género no acesso e nas experiências de mobilidade**

Um dos aspetos identificados pelas entrevistadas que pode criar maiores desafios para as mulheres no contexto de processos de mobilidade internacional está associado às características do país de destino para o qual ocorre a mobilidade. Neste sentido, um dos possíveis obstáculos à participação de mulheres em missões internacionais está associado à resistência das empresas em selecionar mulheres para missões que decorram em países considerados mais problemáticos. A questão da segurança é um dos fatores identificados pelas entrevistadas como um dos aspetos que pode potenciar a existência de maiores desafios para as mulheres no contexto das missões internacionais. Uma das participantes no estudo, cuja mobilidade decorre na Colômbia, refere que alguns dos seus colegas e superiores demonstram preocupação com a sua segurança - situação que a entrevistada associa ao facto de ser mulher:

*Os riscos de segurança para uma mulher podem ser superiores (...) Não é que eu sinta no dia a dia, que não sinto na verdade e nem me preocupo muito com isso, mas se pensar objetivamente eu acho que a mulher eventualmente está mais exposta, por essa imagem de fragilidade que existe nas culturas, do que está um homem. E muitas vezes acabo por receber também esses comentários e esse tipo de preocupação de pares e superiores sobre mim e acho que extrapolava pelo facto de ser mulher. Porque se calhar, se eu fosse homem, as pessoas nem sequer se preocupavam tanto. Mas, de facto, eu acho que podem haver, eventualmente, mais riscos, ainda que eu, na prática, não os sinto, também não penso muito neles.*

Sara, Gestora de Recursos Humanos numa empresa de TI

A falta de segurança e autonomia foram também aspetos referidos por uma das entrevistadas que desenvolveu um projeto na Argélia. Nesta experiência, a profissional revelou ter sentido algumas dificuldades no desenvolvimento do projeto, que atribuiu às condições disponíveis e ao facto de ter sido o único elemento da equipa central a realizar esta mobilidade (os restantes membros da equipa eram franceses e, por razões de segurança, recusaram a deslocação ao país). Neste contexto, e apesar de referir que existiu alguma abertura por parte da equipa local, a entrevistada sentiu algumas dificuldades na interação com alguns elementos mais conservadores - fator que pode ser atribuído a estereótipos de género. Todavia não foi estabelecido um efeito direto do género sobre o seu desempenho ou no sucesso da missão. Neste caso, apesar da influência da forma como é percecionado o papel da mulher neste país, a condição de estrangeira sobrepõe-se à condição de mulher na forma como são percecionadas por parte das/os autóctones.

A escassez de mulheres nos cargos de direção das empresas está na origem de determinadas situações que foram vividas pelas profissionais no contexto das suas experiências de mobilidade. Tal facto, é recordado por uma das entrevistadas que, no âmbito de reuniões internacionais, os seus colegas revelavam alguma perplexidade pela sua presença devido ao facto de ser a única diretora mulher:

*Quando eu fui para Espanha, fui a primeira diretora comercial, porque também era uma área nova, ou seja, um departamento comercial novo que ia ser criado (...) Nunca uma divisão tinha sido liderada por uma mulher e, mesmo a nível internacional, penso que já tinha existido uma mulher na Dinamarca, mas de todos os outros países, não havia uma diretora mulher. Por isso, quando nós tínhamos reuniões internacionais eu era a única mulher que ia e reconheço que para as pessoas era uma certa perplexidade, os meus colegas não sabiam bem, por vezes, como é que haviam de lidar comigo...*

Ana, Responsável pela direção comercial numa empresa especializada na produção e distribuição de bens de consumo

*Aqui na Alemanha sim, desde piadas no início das reuniões, desde cada um a falar sobre a sua mulher: 'o que a mulher faz, o que a mulher não faz' ... portanto sim, senti-me discriminada em algumas situações (...) Lembro-me aqui quando foi o dia da mulher, a 8 de março, 'ah porque é que é preciso o dia da mulher, todos os dias é o dia da mulher, a minha mulher na cozinha é sempre o dia dela'. Nesse sentido em algumas situações sim, senti-me discriminada negativamente (...) Apenas algumas pessoas o fazem de forma tão aberta e tão nítida mas está de tal forma enraizada na mentalidade alemã que as pessoas não se dão conta ...alguns comentários são de facto discriminatórios.*

Paula, Gestora numa empresa especializada em produtos de ótica-eletrónica

Esta entrevistada associa também a forma como é percecionado o papel da mulher na sociedade alemã à exclusão da mesma das denominadas redes de influência e, conseqüentemente, à falta de acesso a oportunidades de desenvolvimento:

*Um fator extremamente importante é o facto de haver uma certa, não posso dizer só solidariedade mas uma relação diferente entre homens, mesmo aqui na Alemanha onde as coisas são extremamente profissionais. A relação informal que há entre homens ainda pesa bastante e portanto as mulheres não entram nesse círculo. Aqui ainda é muitíssimo mais difícil porque é uma área conservadora e como os salários na Alemanha são altos e mesmo famílias jovens, hoje em dia ainda, que é algo surpreendente em que as mulheres, jovens profissionais, acabam com a sua carreira, ficam em casa a cuidar dos filhos e portanto mesmo muitas das pessoas da minha geração, as mães delas fizeram isso e elas próprias vão acabar por fazer isso, tem a ver com outro tipo de situações também, como o facto de não haver muitos lugares de infantário (...) portanto nós, as mulheres, não entramos nesse círculo, os homens vão beber um copo juntos, ou vão à sauna ... é muito difícil entrar nesse círculo, eu penso que eles não nos veem como iguais, aqui muito mais do que em Portugal (...) nós não entramos nesse círculo, nesse 'networking', e como não entramos não temos as oportunidades*

Paula, Gestora numa empresa especializada em produtos de ótica-eletrónica

Associado à fraca participação de mulheres em missões internacionais e à escassez de mulheres nos lugares de destaque das organizações, uma das entrevistadas refere que, aquando da sua primeira experiência profissional nos EUA, em que era a representante de uma empresa portuguesa de tecnologia, existiu inicialmente alguma surpresa por parte dos seus interlocutores, como explica:

*Havia alguma surpresa ...que eu fosse relativamente jovem, que tivesse experiência internacional, que falasse tão bem inglês. Era uma surpresa, tenho ideia que nós sermos uma empresa portuguesa de tecnologia de ponta com uma representante que era mulher, portuguesa e relativamente jovem...acho que havia alguma surpresa associada a esses três fatores...não sei se é uma situação comum a outras mulheres neste tipo de função ou não, mas eu senti um bocadinho essa surpresa e isso acabou por me levar a investir ainda mais numa atitude super profissional...e de ter uma ética de trabalho acima do esperado*

Rafaela, *International Advertiser Operations Associate* numa empresa de TI



Como revelou a entrevistada, esta situação influenciou a postura que adotou relativamente ao seu trabalho; além disso, associa efeitos positivos à maior exposição da mulher em determinadas áreas de atividade onde os homens predominam. Efeitos estes que sentiu quando trabalhou num destes contextos:

*Trabalhei durante um ano e meio na indústria dos jogos para telemóveis, uma indústria exclusivamente masculina...não havia melhor sitio para ser mulher, primeiro porque ninguém se esquecia de mim não havia muitas mulheres e tenho a sensação que me destacava pela positiva e segundo porque acho que às vezes há aquela expectativa...de por ser mulher, por ser jovem, por ser uma industria tecnológica que haja alguma surpresa se uma pessoa é profissional e sabe daquilo que fala e conhece a industria acaba por surpreender positivamente, nunca senti discriminação negativa, mas tenho a sensação do facto de ser mulher me ter beneficiado, quase por esse elemento de surpresa do 'ah mas ela afinal até percebe imenso de jogos, geralmente não percebem de jogos', há uma atitude claramente ignorante e sexista nesta avaliação mas que acaba por nos beneficiar, permitindo-nos destacar pela positiva*

Rafaela, *International Advertiser Operations Associate* numa empresa de TI

O nível de responsabilidade associado ao cargo ocupado no país de destino pode influenciar a forma como as profissionais são recebidas, o processo de integração pode ser mais complexo para as profissionais em níveis mais seniores e que assumem cargos de liderança, sobretudo em países/culturas em que não é comum estas posições serem ocupadas por mulheres.

Ao descrever o seu processo de integração e a reação por parte dos colaboradores locais, uma das entrevistadas que foi ocupar um cargo de direção na subsidiária para onde decorreu o seu processo de expatriação fez alusão à escassez de mulheres em posições de liderança:

*Na Austrália, apesar de ser um país desenvolvido, não é muito comum, mulheres assumirem ... a percentagem de mulheres nos conselhos de administração é muito baixa, aliás, porque aqui há sempre o problema da maternidade e como não há apoio social às crianças ... normalmente as mães acabam por ficar em casa, portanto, não é muito comum haver uma mulher à frente de uma empresa, no fundo, a aceitação foi de respeito ...nunca tive nenhum problema relativamente a questões de autoridade, porque houve sempre respeito desde o início, mas, como é evidente ...não tem a ver com o país ... sempre que vem alguém de novo há sempre uma reação de 'vamos testar, vamos ver o que é que acontece, até onde consigo ir' ... há sempre um bocadinho de tensão, no início.*

Beatriz, *Administradora delegada* numa empresa de bens de consumo

## 2.6. Implicações na vida pessoal/familiar

Quando questionadas acerca das implicações da mobilidade na vida pessoal/familiar é comum a referência ao efeito da distância e ao afastamento da família e pessoas amigas - aspetos intrínsecos a estes processos de mobilidade. Neste âmbito, a situação familiar é uma das variáveis que pode exercer maior influência nas decisões de mobilidade e criar maiores desafios para as mulheres no âmbito da experiência internacional. Assim, é partilhada a perceção que as profissionais solteiras enfrentam menos desafios no processo de decisão e na experiência de mobilidade comparativamente com as profissionais casadas/viver em união de facto e com crianças.

A decisão de mobilidade será mais complexa conforme a situação familiar. Uma das entrevistadas revela que numa determinada altura do seu percurso profissional, participou num projeto que implicava deslocações frequentes a Espanha. Mostrou então vontade em ocupar uma posição mais permanente nesse país; contudo, foi informada que não existiam vagas disponíveis. Foi-lhe proposta a oportunidade de mobilidade para a Austrália, o que não aceitou devido ao facto de estar grávida, e à ausência de apoio familiar associado à distância do país de destino. Posteriormente, foi-lhe apresentada uma nova proposta de expatriação para esse mesmo país, a qual viria a aceitar e para onde se deslocou acompanhada da família. Relativamente às implicações da mobilidade sobre a vida familiar, esta entrevistada admite um grande impacto associado à distância e à influência da mesma na relação com as/os familiares que permaneceram em Portugal.

*Vir de Portugal para a Austrália é desenraizar a família de uma forma muito violenta, porque não há assim um 'low cost' de duas horas que nos ponha em Portugal quando queremos. Portanto, vir para a Austrália significa ver a família, o resto da família, uma vez por ano. Em termos pessoais isto é uma coisa muito violenta. Agora, os prós e os contras e, passados quatro anos, acho que foi a opção certa que tomámos na altura.*

Beatriz, Administradora delegada numa empresa de bens de consumo

Neste caso, a entrevistada reconhece que foi crucial o apoio do cônjuge, que, numa fase inicial da mobilidade, interrompeu a sua atividade profissional, de modo a prestar um maior apoio na educação das filhas. Por esse mesmo motivo, a atividade que exerce atualmente é a tempo parcial:

*Eu fiz isto e vim para aqui e tenho a carreira que tenho porque tenho um marido que esteve em Portugal sempre a apoiar imenso as crianças e quando veio para a Austrália ficou dois anos em casa a tratar das crianças e mesmo agora só trabalha em 'part-time' (...) É muito raro os homens abdicarem da sua própria carreira para ajudarem na família. E não é só em Portugal, em qualquer parte do mundo. E esse é que eu acho que é o obstáculo maior. Não são as mulheres, porque são boas trabalhadoras. Não são os próprios chefes ou as próprias empresas, porque quando as mulheres têm uma boa performance, normalmente, são reconhecidas. O problema é que as mulheres, muitas vezes, não conseguem, por causa da maternidade, fazer o mesmo tipo de trabalho que faziam antes de ter filhos. E o grande obstáculo é não terem um apoio em casa...*

Beatriz, Administradora delegada numa empresa de bens de consumo

Esta ideia é partilhada por outra das entrevistadas que, durante o seu percurso profissional, já participou em vários processos de expatiação. Nestes, foi sempre acompanhada pelo marido, o que implicou vários ajustamentos ao nível da carreira do mesmo. Em ambos os casos, foi reconhecido pelas entrevistadas que não é comum os homens secundarizarem o seu desenvolvimento profissional de forma a favorecer o desenvolvimento profissional da mulher. Esta menor disponibilidade por parte dos homens em acompanhar as mulheres é um dos obstáculos que contribui para uma menor participação de mulheres em missões internacionais.

*Ainda não é comum, na mente das pessoas, a mulher trabalhar e o homem não trabalhar, ou a mulher trabalhar e o homem ir com ela ajustando o seu trabalho à sua carreira. Portanto, isso eu acho que é uma grande barreira que se encontra. Não que me tenha afetado particularmente, nem a mim nem ao meu marido, mas isso eu noto... eu acho que é difícil para as mulheres, como disse, o facto de muitas vezes os homens terem a sua própria carreira e, portanto, não quererem abdicar da mesma.*

Sofia, Consultora Sénior numa empresa farmacêutica

A menor participação de mulheres em missões internacionais e a forma como são percecionados os homens que optam por acompanhar as mulheres nos processos de

mobilidade influenciam também a forma como são concebidos os programas de ajustamento dos cônjuges que acompanham as/os profissionais nestas experiências. Segundo uma das entrevistadas, as atividades incluídas nestes programas são, muitas vezes, direcionadas para as designadas ‘*expat-wives*’ apoiando-se em estereótipos de género.

A discrepância na distribuição das responsabilidades familiares entre homens e mulheres é referida como um dos fatores que pode limitar a disponibilidade das mulheres para a mobilidade internacional. A divisão assimétrica das responsabilidades familiares prejudica o desenvolvimento profissional das mulheres, que não têm possibilidade de dar resposta às exigências associadas a um modelo que estabelece a disponibilidade total das/os trabalhadoras/es como critério para a progressão na carreira. A insuficiência de estruturas de apoio que facilitem a gestão das responsabilidades e facilitem um maior equilíbrio nos dois domínios agrava ainda mais esta situação, como exemplifica a entrevistada:

*Enquanto em Portugal, na consultora em que trabalhava, eu era a única mulher diretora, naquele ano, na Africa do Sul, no nível de direção, eram mais as mulheres que os homens e foi uma das questões que a mim me fazia confusão...Eu acho que havia dois fatores... As quotas...E na Africa do Sul era muito fácil ter apoio doméstico e era vulgar as pessoas terem duas, três empregadas...Ora, nesse sentido, é muito mais fácil chegar-se a diretora, porque eu posso sair do trabalho às sete, se for necessário, enquanto que, se eu tiver aqui, em Inglaterra, onde não tenho apoio de ninguém, eu não posso sair depois das quatro e meia, porque as creches fecham às cinco...e eu tenho que estar à porta da creche para ir buscar a criança. Na Africa do Sul, se eu sair do escritório às sete, não há problema nenhum...eu acho que isso faz uma grande diferença, o apoio doméstico faz uma diferença enorme.*

Susana, Diretora de departamento numa empresa do setor bancário

No contexto de experiências internacionais, a ausência do apoio de familiares na educação das crianças, que poderia ser um recurso disponível no país de origem, pode complexificar a gestão destas responsabilidades. Mesmo em casos em que tal apoio se encontra disponível, as exigências associadas à atividade profissional podem produzir dificuldades, como partilhou uma das entrevistadas, que apesar de ter recebido o apoio da mãe, que a acompanhou na mobilidade, considera que a gestão das responsabilidades

familiares, nomeadamente a educação da filha, é dificultada devido à grande frequência de deslocações associadas ao cargo que ocupa.

Relativamente à situação familiar e sua influência no acesso à mobilidade internacional, surge também o caso específico das mulheres que são divorciadas e que têm crianças. Uma das participantes neste estudo explica que o facto de a legislação não ser flexível pode ser um obstáculo para as mulheres que, nesta situação, pretendem prosseguir uma carreira internacional:

*Sou divorciada e para vir para o estrangeiro tive que ter o acordo do meu ex-marido. Tenho que pagar uma creche, que aqui é muito mais cara, e tenho de a pagar sozinha porque como venho para o estrangeiro ele não contribui. Porque é assim que funciona a lei em Portugal e, portanto, os custos que nós temos para manter uma casa e essas coisas todas, eu acho que é uma diferença assombrosa (...) Não tive esse problema, mas assumo que pode haver muita gente que quer vir para o estrangeiro e não pode vir porque há aqueles ex-maridos que não deixam (...) Acho que devia haver uma flexibilidade na lei, se a mulher quer ir para o estrangeiro...tenho várias amigas que queriam vir e que não podem vir porque os ex-maridos acharam que não...acho que as leis deviam ser mais flexíveis*

Elisa, Diretora de departamento numa empresa do setor bancário

### **Conclusões, Limitações e Investigação Futura**

O presente estudo teve como propósitos centrais o conhecimento das experiências de mulheres que desempenham funções na gestão internacional e a compreensão do efeito de género nas suas experiências.

São amplamente reconhecidos os efeitos dos fatores culturais nos processos de mobilidade. Foram várias as situações relatadas pelas entrevistadas que demonstram a influência destes aspetos no desenvolvimento das suas experiências internacionais. Além das diferenças culturais, outros elementos como as condições de vida e a situação do mercado de trabalho nos países de acolhimento produzem também situações a ter em consideração nestes processos. Pela influência que estas dimensões podem ter sobre o

desempenho e sucesso das experiências de mobilidade internacional, o desenvolvimento de práticas organizacionais, como a formação transcultural, a existência de apoio por parte dos colegas/superiores e também o suporte na gestão dos aspetos logísticos são aspetos que podem beneficiar o ajustamento das/os profissionais.

Uma preparação prévia que permita a compreensão das normas, valores e tradições dos países de destino pode ser valiosa para as profissionais que participam em missões que decorrem em contextos cuja cultura e a forma como é percebido o papel da mulher na mesma possa produzir efeitos menos positivos nas interações com autóctones (Adler, 1987; Caliguri e Cascio, 1998).

As perceções e experiências partilhadas pelas entrevistadas confirmam a centralidade assumida pelas dimensões inerentes à articulação entre a vida profissional e a vida familiar, no âmbito dos processos de mobilidade internacional. A situação familiar é identificada com uma das variáveis que maior influência pode exercer sobre as decisões de mobilidade e maiores desafios pode colocar no decorrer destes processos. Neste âmbito, é importante reforçar a ideia que a eventual recusa de uma oportunidade de mobilidade internacional, num determinado momento, motivada por contingências familiares, não deverá ser assumida como uma indisponibilidade para projetos futuros (Catalyst, 2000).

Neste domínio, as profissionais que foram acompanhadas pelos cônjuges nos seus processos de mobilidade consideram que a disponibilidade por parte dos mesmos em acompanhá-las e a ajustar a sua atividade profissional foi um fator determinante para a sua participação nas experiências de mobilidade. Em simultâneo, é também reconhecido que a secundarização da carreira por parte do homem de modo a favorecer o desenvolvimento profissional da mulher não é comum e que esse é um dos maiores entraves à participação de mulheres em experiências de mobilidade internacional.

É necessário referir que apesar das tensões produzidas pela conflitualidade entre a vida profissional e a vida familiar serem comuns a todas as profissionais, no caso das expatriadas, a existência de apoios concedidos pela empresa durante estes processos pode facilitar a decisão em participar em processos de expatriação. Pode também favorecer o processo de ajustamento das famílias que as acompanham. Por outro lado, as profissionais cuja mobilidade é independente, por norma, não têm acesso a estes apoios podendo ser mais difícil para estas mulheres gerir tais dificuldades; logo, seria importante existir uma distribuição mais abrangente deste tipo de recursos por parte das empresas, incluindo a disponibilização de benefícios flexíveis que permitam um ajustamento adequado a cada situação (Caliguri e Casciu, 1998; Catalyst; 2010; Berry e Bell, 2012).

Apoiar os cônjuges na procura de emprego, oferecer formação transcultural e aulas para aprendizagem da língua do país de acolhimento são apoios que podem facilitar a decisão do cônjuge em acompanhar a mulher no processo de mobilidade, auxiliando o seu processo de ajustamento (Caligiuri e Casciu, 1998).

As experiências internacionais revelam-se mais complexas para as profissionais que têm crianças. Neste âmbito, as pressões podem ser menores para as mulheres que integram casais de dupla carreira, em que o cônjuge interrompe a sua atividade profissional no país de destino da mobilidade, que permite ao mesmo assumir um papel mais central na gestão das responsabilidades familiares, contudo, este tipo de situações serão tendencialmente menos frequentes, devido à necessidade de ambos os elementos do casal terem uma fonte de rendimento.

A disponibilização de apoios à educação das/os filhas/os das profissionais pode facilitar a gestão das dificuldades produzidas pela insuficiência de estruturas de apoio existente em determinados contextos e desta forma atenuar as pressões criadas pelas

responsabilidade acrescidas que são frequentemente assumidas pelas mulheres a nível familiar (Linehan e Walsh, 2000; Caligiuri e Casciu, 1998).

Neste domínio, é necessário referir o caso das mulheres divorciadas que têm crianças, para as quais elementos como a legislação e os encargos associados à educação das/os filhas/os no país de acolhimento são dimensões que podem condicionar a participação destas profissionais em processos de mobilidade internacional.

As entrevistadas identificaram efeitos dos estereótipos de género nas interações com colegas e subordinados (reações de surpresa, maior visibilidade e alguns comentários discriminatórios). Estas manifestações podem decorrer da menor presença de mulheres em lugares de destaque das organizações e da sua sub-representação em algumas áreas de atividade, em determinados contextos é também feita alusão ao isolamento das mulheres e menor participação em redes sociais.

A experiência internacional é amplamente percecionada como uma dimensão relevante para o desenvolvimento profissional. Esta é a noção partilhada pelas entrevistadas que estabelecem uma correlação entre a sua participação neste tipo de experiências e maiores perspetivas de evolução profissional.

A desigualdade no acesso a oportunidades de desenvolvimento, como são as experiências internacionais, é assim agravada pelas dificuldades de acesso às redes de influência e, conseqüentemente, aos recursos proporcionados pela participação nas mesmas. Será assim crucial o desenvolvimento de medidas que possibilitem a inserção de mais mulheres nestas redes; neste âmbito, se os sistemas de seleção para processos de mobilidade internacional seguirem uma lógica informal, a posição periférica das profissionais em relação a essas redes limitará também as possibilidades de serem escolhidas para estas missões.



Neste sentido, a aplicação de processos de seleção abertos/formais - em que os critérios e medidas de avaliação são claramente definidos, os selecionadores têm formação adequada e em que existe uma divulgação alargada da posição disponível - poderá promover uma maior igualdade de acesso às experiências internacionais (Caliguri e Casciu, 1998; Harris, 2002; Linehan e Scullion, 2008; Insch et al., 2008).

À semelhança do *networking*, as relações de mentoria podem também promover a participação das profissionais em experiências internacionais. É reconhecida a influência que estas relações podem ter sobre a autoconfiança e visibilidade bem como a sua correlação com o alargamento de oportunidades de progressão profissional. Logo, o menor acesso a relações de mentoria por parte das mulheres, produzido quer pela escassez de mentoras (decorrente da sub-representação de mulheres na gestão de topo), quer pelo facto de alguns homens preferirem estabelecer este tipo de relações com os seus congéneres, é outro dos fatores que pode privar as mulheres de recursos importantes para o seu desenvolvimento profissional (Linehan e Scullion, 2008).

No âmbito de processos de mobilidade internacional, a existência deste acompanhamento pode facilitar o processo de adaptação, atenuar o efeito da ausência da família e amigos das profissionais e funcionar como um elo de ligação à organização de origem. Tendo em conta as complexidades associadas aos processos de mobilidade que envolvem os casais de dupla carreira, os programas de mentoria podem, também nestes casos, assumir particular relevância pelo apoio na preparação para a mobilidade, no ajustamento e na gestão das dificuldades que afetam os mesmos. A existência de um programa de mentoria ao longo de todo o processo de mobilidade, que envolva a profissional e, quando aplicável, também os restantes elementos da família é uma das estratégias que pode favorecer as experiências das profissionais. O apoio proporcionado por estas relações pode ter um contributo importante para o sucesso destas missões.

(Caliguri e Casciu,1998; Harvey, 1999; 2009; Linehan e Scullion, 2000; 2008; Inch et al., 2008)

É necessário salientar a importância da existência de mulheres cuja experiência neste âmbito possa servir de referência para outras mulheres mais jovens, seja como exemplo de que é possível ultrapassar as barreiras e alcançar posições mais importantes, quer como estímulo à participação de mais mulheres na gestão internacional. Além disso, a presença de “modelos” (*role models*) pode também servir como catalisador de uma mudança de atitudes dos gestores em relação às mulheres neste domínio (Linehan e Walsh, 2001; Casaca, 2012).

Algumas abordagens sublinham a necessidade de ser adotada uma postura mais proactiva por parte das mulheres na procura de oportunidades de desenvolvimento profissional. Não obstante, estas estratégias individuais, não dispensam uma intervenção ao nível dos processos de RH e políticas organizacionais, de modo a eliminar possíveis enviesamentos induzidos por estereótipos de género. Requerem também a criação de mecanismos que favoreçam a articulação entre a vida profissional e familiar e que garantam condições igualitárias de participação em experiências de desenvolvimento profissional. Dessa forma, estão também a contribuir para a superação de desafios que complexificam o acesso das mulheres aos lugares de topo das organizações. Estas políticas devem refletir um compromisso das organizações no sentido da promoção da igualdade de tratamento e oportunidades.

Decorrente da sua função exploratória e do carácter multidimensional do fenómeno em estudo, esta investigação envolveu um questionamento extensivo que englobava um maior número de variáveis do que aquelas que foram contempladas na análise, o que se explica pela necessidade de focalização do tema central do estudo, mas também pelos condicionalismos associados à realização do Trabalho Final de Mestrado.

A investigação analisou as experiências de profissionais cuja mobilidade acontece num quadro organizacional, mas também de profissionais cuja mobilidade é um processo independente. Esta opção, por uma visão mais alargada do fenómeno e consequente diversificação associada à amostra, não dispensou a identificação das várias dimensões que distinguem os dois tipos de mobilidade e o reconhecimento do efeito das mesmas nas experiências das profissionais. A literatura no domínio da gestão internacional é na sua maioria sobre as experiências das profissionais expatriadas. O maior enfoque sobre as/os expatriadas/os está também presente na pesquisa desenvolvida acerca da influencia do género no âmbito das experiências internacionais. Neste sentido, o enquadramento teórico do presente trabalho reflete esta tendência. Seria importante explorar de forma mais aprofundada as experiências das profissionais cuja mobilidade é um processo independente, para compreender as necessidades específicas deste segmento.

As variáveis associadas à esfera familiar são questões centrais neste tipo de processos. Este é um dos domínios que precisa de maior aprofundamento. Destacam-se aqui as experiências dos casais de dupla carreira que participam em processos de mobilidade internacional, igualmente interessante será a realização de estudos que incluam as perspetivas dos companheiros das profissionais que participam nestes processos.

Num quadro organizacional, será importante analisar a influência das práticas de RH sobre o acesso e durante as experiências de mulheres em missões internacionais, pelo que seria relevante examinar os cargos ocupados pelas mulheres que participam em processos de expatriação em comparação com os preenchidos pelos homens. Neste âmbito, sugere-se também a realização de estudos junto de colaboradoras de elevado potencial, que focalizem a relação entre a experiência internacional e o acesso aos lugares de topo das organizações.

## Referências Bibliográficas

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

Adler, N.J. (1984b), “Expecting international success: Female managers overseas”, *Columbia Journal of World Business*, 19(3): 79-85.

Adler, N.J. (1984c), “Women in international management: Where are they?”, *California Management Review*, 26(4): 78-89.

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” *The 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*, 47(2), pp. 199-216

Amâncio, L. (1992), “As assimetrias nas representações do género”, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 34, pp.9-22.

Berry, D.P., Bell, M.P. (2012), “‘Expatriates’: gender, race and class distinctions in international management”, *Gender, Work and Organization* 19(1): 10-28

Cabral-Cardoso, C. (2011) “Women in management in Portugal”. M. J. Davidson and R. J. Burke (eds) *Women in Management Worldwide: Progress and Prospects 2<sup>nd</sup> Edition*, Gower Publishing Limited. 69-84.

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.

Casaca, S.F. (2005), *Flexibilidade de Emprego, Novas Temporalidades de Trabalho e Relações de Género – A reconfiguração da desigualdade nos novos setores dos serviços*, Dissertação de Doutoramento, ISEG-UTL.

Casaca, S.F. (2011), “Changes in employment, work reorganisation and implications for gender relations: The debate over equality and diversity”, Working Paper Diversity Conference 2011 Hochschule NEU-ULM University.

Casaca, S.F. (2012), Proposta de Unidade Curricular – Trabalho, Género e Organizações, Provas de Agregação, ISEG-UTL (texto restrito, facultado pela autora).

Casaca, Sara Falcão (2013), *As Mulheres e a Tomada de Decisão: o Lento Percurso da Igualdade na Esfera Económica, Decidir em Igualdade: Paridade na Tomada de Decisão Económica*, Sessão Evocativa do Dia Internacional das Mulheres, SEAPI-CIG, Auditório Novo da Assembleia da República, 8 de março.

Catalyst (2000), *Passport to opportunity: US women in global business*. New York: Catalyst.

Catalyst (2004), *The Bottom Line - Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*. New York: Catalyst.

Catalyst (2012), *Good intentions, imperfect execution? Women get fewer of the “hot jobs” needed to advance*. New York: Catalyst.

Chagas Lopes, M. (2000), “Trabalho de valor igual e desigualdade salarial”, *Revista ex aequo*, n.º2/3, pp. 107-116.

CIG (Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género) (2012), *Igualdade de Género em Portugal 2011*, Presidência do Conselho de Ministros.

Comissão Europeia (2012a), “Women in decision-making positions” Report Special Eurobarometer 376.

Comissão Europeia (2012b), “Women in economic decision-making in the EU: Progress Report”.

Comissão Europeia (2012c), “Press Release: European Commission weighs options to break the ‘glass ceiling’ for women on company boards”, Bruxelas, 5 de Março de 2012.

Comissão Europeia (2012d), “Comunicado de imprensa: A Comissão Europeia propõe 40% de mulheres nos conselhos de administração”, Bruxelas, 14 de Novembro de 2012.

Comissão Europeia (2012e), “The Quota-instrument: different approaches across Europe”, Working Paper, European Commission's Network to promote Women in Decision-making in Politics and the Economy.

Comissão Europeia (2012f), “Strategy for equality between women and men 2010-2015”.

Davidson, M.J.; Burke, R.J. (ed.) (2011), *Women in Management Worldwide: Progress and Prospects*. 2nd Edition, Gower Publishing Limited.

Eagly, A. H., Carli, L.L. (2007), “Women and the labyrinth of leadership”, *Harvard Business Review*, September, pp. 62-71.

Ferreira, V. (2010) “A evolução das desigualdades entre salários masculinos e femininos: um percurso irregular” in *A igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias*, Estudos, Virgínia Ferreira (org.), CITE.

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

Forster, N. (1999), “Another ‘Glass Ceiling’? The Experiences of Women Professionals and Managers on International Assignments”, Blackwell Publishers Ltd.

Harris, H. (2002), “Why are women not selected for international management assignments?” *Thunderbird International Business Review*, 44 (2), pp. 175-203.

Harvey, M., Buckley, M.R., Novicevic, M.M., Wiese, D. (1999), "Mentoring dual-career expatriates: a sense-making and sense giving social support process", *The International Journal of Human Resource Management*, 10 (5), pp.808-827.

Harvey, M., Napier, N. & Moeller, M. (2009). "Interpreting Dual Career Couples' Family Life-Cycles: Identifying Strategic Windows of Global Career Opportunity", *Research and Practice in Human Resource Management*, 17 (2), pp.14-35.

Hymowitz, C., Schellhardt, T. D. (1986), "Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs", *The Wall Street Journal*, A Special Report: The Corporate Woman, CCVII(57), pp. D1, D4-5.

Hofbauer, J., Fischlmayr, I. (2005), "Feminization of international assignments – Conquering empty castles?" *International Studies of Management & Organizations*, 34(3), pp. 46-67.

Inkson, K., Arthur, M.B., Pringle, J., Barry, S. (1997), "Expatriate assignment versus overseas experience: contrasting models of international human resource development", *Journal of World Business*, 32: 351-368.

Insch, G.S, McIntyre, N., Napier, K.N. (2008), "The expatriate glass ceiling: The second layer of glass", *Journal of Business Ethics* 83: 19-28.

Kollinger, I. (2005), "Women and expatriate work opportunities in Austrian organizations", *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), pp.1243-1260.

Linehan, M. (2002), "Senior female international managers: empirical evidence from Western Europe", *The International Journal of Human Resource Management* 13(5): 802-814.

Linehan, M., Scullion, H. (2000), "Challenges for female international managers: evidence from Europe", *Journal of Managerial Psychology* 16(3):215-228.

Linehan, M., Scullion, H. (2008), "The development of female global managers: The role of mentoring and networking", *Journal of Business Ethics* 83: 29-40.

Linehan, M., Walsh, J. S. (1999), "Senior female international managers: breaking the glass border". *Women in Management Review*, 14: 264–272.

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

Linehan, M., Walsh, J.S. (2001), "Key issues in the senior female international career move: A qualitative study in a European context", *British Journal of Management* 12: 85-95.

McKinsey & Company (2007), "Women Matter: Gender Diversity, a Corporate Performance Driver".

McKinsey & Company (2008), "Women Matter 2: Female leadership, a competitive edge for the future".

McKinsey & Company (2010), “Women Matter 2010: Women at the top of corporations: Making it happen”.

McKinsey & Company (2012), “Women Matter 2012: Making the Breakthrough”.

Moore, M.J. (2002), “Same ticket, different trip: Supporting dual-carrer couples on global assignments”, *Women in Management Review*, 17(2):61-67.

Myers, B., Pringle, J.K. (2005), “Self-initiated foreign experience as accelerated development: Influences of gender”, *Journal of World Business* 40: 421-431.

Peixoto, J. (1999a), *A Mobilidade Internacional dos Quadros: Migrações Internacionais, Quadros e Empresas Transnacionais em Portugal*, Celta Editora.

Peixoto, J. (1999b), “International firms, national managers: The obstacles to migration of highly skilled labour in transnational corporations”, SOCIUS – ISEG.

Rego, Arménio, Cunha, M.P. (2009), *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*, Editora RH, Lisboa.

Santos, Gina Gaio (2010), “Gestão, trabalho e relações sociais de género”, in Ferreira, Virgínia (org), *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal – Políticas e Circunstâncias*, Lisboa: CITE, pp: 99-138.

Storvik, A., Teigen, M. (2010), “Women on board: The Norwegian Experience”, International Policy Analysis, Friedrich-Ebert-Stiftung.

Suutari, V., Brewster, C. (2000), “Making their own way: International Experience through self-initiated foreign assignments”, *Journal of World Business* 35: 417-43

#### **Websites consultados:**

<http://www.ine.pt>

[http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_en.htm)

[http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_pt.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_pt.htm)

[http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/strategy\\_equality\\_women\\_men\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/strategy_equality_women_men_en.pdf)

<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/10/237&format=HTML&ged=1&language=PT&guiLanguage=en>

[http://ec.europa.eu/commission\\_2010-2014/reding/womenpledge/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/reding/womenpledge/index_en.html)

Anexo - Quadro 1 - Pertença étnica, género e diferenças de classe entre expatriadas/os e migrantes

	Expatriada/o	Migrante
<b>Género</b>	Grupo composto maioritariamente por homens 15% de mulheres	50% mulheres / 50% homens aproximadamente
<b>Pertença étnica</b>	Constituído na sua generalidade por indivíduos caucasianos provenientes de países economicamente desenvolvidos	Inclui minorias étnicas
<b>Sector e entidade empregadora</b>	Multinacionais de diversos sectores	Multinacionais de diversos sectores e outros empregadores (em áreas como serviços pessoais, construção, agricultura, entre outras).
<b>Tipo de ocupação e género</b>	São principalmente homens que desempenham funções como gestores ou executivos.	Neste grupo as mulheres trabalham em enfermagem, em cuidados a crianças e idosos, em trabalho doméstico e na área do entretenimento, exercendo também funções em setores de atividade de mão-de-obra intensiva, como a do têxtil ou na triagem de fruta
		Os homens predominam nos segmentos de capital intensivo; Indústria de transformação de carne, no setor agrícola e da construção
<b>Qualificação</b>	Trabalhadoras/es qualificadas/os	Encontram-se trabalhadoras e trabalhadores não qualificadas/os mas também qualificadas/os, podendo estas/es últimas/os desempenhar funções para as quais não se exigem qualificações (situação mais comum entre as mulheres)
<b>Compensação e benefícios</b>	Remunerações elevadas e benefícios	Por norma, recebem baixos salários e poucos ou nenhuns benefícios
<b>Apoio organizacional</b>	O apoio recebido é significativo podendo incluir por exemplo apoio na deslocação, ajudas de custo, formação linguística ou apoio familiar	Muito limitado ou inexistente

Fonte: Adaptado de Berry e Bell (2012)

Anexo - Quadro 2 - População empregada (Série 1998 - N.º) por Sexo e Profissão; Anual

Período de referência dos dados	Local de residência	Sexo					
		HM		H		M	
		Profissão					
		Total	Quadros superiores da administração pública, dirigentes e quadros superiores de empresas	Total	Quadros superiores da administração pública, dirigentes e quadros superiores de empresas	Total	Quadros superiores da administração pública, dirigentes e quadros superiores de empresas
N.º (milhares)	N.º (milhares)	N.º (milhares)	N.º (milhares)	N.º (milhares)	N.º (milhares)		
2010	Portugal	4978,2	298	2644,5	203,1	2333,6	94,9
2007	Portugal	5169,7	344,5	2789,3	235,9	2380,4	108,6
2003	Portugal	5118	427,6	2787,1	291,3	2330,9	136,3
2000	Portugal	5020,9	339,7	2765,2	231,4	2255,7	108,3

Fonte: Adaptado de INE, Inquérito ao Emprego [consultado em 1/3/2012]



**Anexo - Quadro 3- Percentagem de mulheres da presidência das maiores empresas cotadas em bolsa nos anos de 2003, 2005, 2007, 2009 e 2012.**

	Presidentes				
	2003	2005	2007	2009	2012
Alemanha	0	0	0	0	3
Áustria	0	0	0	3	0
Bélgica	2	0	0	0	0
Bulgária	0	2	13	0	7
Chipre	3	4	0	0	5
Dinamarca	2	15	0	15	0
Eslováquia	0	0	20	0	10
Eslovénia	6	2	0	0	11
Espanha	2	4	0	3	3
Estónia	0	0	7	0	0
Finlândia	0	2	0	9	4
França	2	0	0	7	6
Grécia	0	19	0	7	0
Países Baixos	0	7	0	6	0
Hungria	4	2	0	5	0
Irlanda	0	6	5	10	0
Itália	4	0	5	8	0
Letónia	10	0	8	0	13
Lituânia	-	0	5	0	8
Luxemburgo	0	5	0	0	0
Malta	-	4	8	5	0
Polónia	-	0	11	0	5
<b>Portugal</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Reino Unido	0	0	2	0	0
República Checa	-	0	11	0	17
Roménia	0	8	0	5	0
Suécia	0	2	0	0	0
<b>UE-27</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Noruega	2	4	11	11	11

**Fonte:** Adaptado de Comissão Europeia - Base de dados: mulheres e homens na tomada de decisão disponível em [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-\[\[\[making/database/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-[[[making/database/index_en.htm) [consultado em 1/3/2013]

**Anexo - Quadro 4 – Percentagem de mulheres nos conselhos de administração das maiores empresas cotadas em bolsa nos anos de 2003, 2005, 2007, 2009 e 2012.**

	<b>Membros dos conselhos de administração</b>				
	<b>2003</b>	<b>2005</b>	<b>2007</b>	<b>2009</b>	<b>2012</b>
Alemanha	10	7	11	3	18
Áustria	6	11	5	15	12
Bélgica	6	12	6	13	13
Bulgária	11	7	15	7	12
Chipre	6	7	2	10	8
Dinamarca	11	19	15	17	21
Eslováquia	7	12	24	12	14
Eslovénia	20	6	14	4	19
Espanha	3	4	6	10	12
Estónia	15	11	10	18	8
Finlândia	12	11	18	13	29
França	5	13	9	6	25
Grécia	7	19	11	10	8
Países Baixos	8	19	14	17	22
Hungria	11	6	11	8	7
Irlanda	7	11	6	18	9
Itália	2	21	3	24	11
Letónia	15	7	17	5	28
Lituânia	-	7	18	15	18
Luxemburgo	4	10	3	13	10
Malta	-	3	4	4	4
Polónia	-	3	12	3	12
<b>Portugal</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>7</b>
Reino Unido	15	24	12	27	19
República Checa	-	6	11	8	16
Roménia	17	11	18	10	12
Suécia	18	13	24	12	26
<b>UE-27</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>16</b>
Noruega	20	29	34	42	44

**Fonte:** Adaptado de Comissão Europeia - Base de dados: mulheres e homens na tomada de decisão disponível em [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-\[\[\[making/database/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-[[[making/database/index_en.htm) [consultado em 1/3/2013]

**Anexo - Quadro 5 – Percentagem de mulheres nos Conselhos de Administração em 2012, por lugares ocupados**

	<b>CEO</b>	<b>Lugares executivos</b>	<b>Lugares não executivos</b>
Alemanha	0	7	14
Áustria	0	5	12
Bélgica	0	10	14
Bulgária	0	11	17
Chipre	5	9	6
Dinamarca	0	11	17
Eslováquia	10	14	15
Eslovénia	0	18	22
Espanha	3	6	14
Estónia	0	20	8
Finlândia	0	14	29
França	0	8	27
Grécia	0	5	10
Países Baixos	10	7	22
Hungria	0	3	3
Irlanda	0	7	10
Itália	0	4	13
Letónia	3	22	28
Lituânia	4	12	19
Luxemburgo	0	10	12
Malta	5	7	4
Polónia	5	5	12
<b>Portugal</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>7</b>
Reino Unido	6	11	23
República Checa	0	6	18
Roménia	10	31	13
Suécia	4	19	27
<b>UE-27</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>17</b>
Noruega	0	17	46

**Fonte:** Adaptado de Comissão Europeia - Base de dados: mulheres e homens na tomada de decisão disponível em [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-\[\[\[making/database/index\\_en.htm \[consultado em 1/3/2013\]\]](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-[[[making/database/index_en.htm [consultado em 1/3/2013]])

Anexo – Quadro 6 – Guião de entrevista

<p><b>Dados Pessoais</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Idade</li> <li>2. Habilitações literárias</li> <li>3. Estado civil</li> <li>4. Composição do agregado familiar</li> <li>5. País de origem/ País onde realiza a mobilidade</li> </ol>
<p><b>I. Percurso profissional</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Poderia descrever o seu percurso profissional?</li> <li>7. Há quanto tempo exerce funções na empresa em que se encontra atualmente?</li> </ol>
<p><b>II. Motivação para a mobilidade</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Quais os motivos que influenciaram a sua opção por uma carreira internacional?</li> <li>9. Como surgiu a oportunidade de ter esta experiência internacional?</li> <li>10. Qual a função que desempenhava no país de origem e qual a função que foi desempenhar no país de destino?</li> <li>11. Qual a duração desta experiência?</li> </ol>
<p><b>III. Mobilidade</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Como correu / está a decorrer a adaptação?</li> <li>13. Como foi a aceitação por parte dos colaboradores locais?</li> <li>14. Quais os principais obstáculos/dificuldades que encontrou nesta experiência internacional? A que se deveram?</li> <li>15. Qual o balanço que faz da sua experiência internacional?</li> <li>16. Na sua opinião de que forma a experiência internacional contribuiu / pode contribuir para o seu desenvolvimento profissional?</li> <li>17. Está satisfeita com a sua situação profissional?</li> </ol>

Anexo -Quadro 6 – Guião de entrevista (continuação)

<b>IV. Apoio organizacional</b>	<p>18. Neste processo de mobilidade, recebeu algum tipo de apoio/acompanhamento por parte da empresa (antes/durante/depois)?</p> <p>19. No seu entender, qual o acompanhamento e apoio ideal nestas situações?</p>
<b>V. Liderança e percurso profissional</b>	<p>20. Como caracteriza o seu estilo de liderança? Teve formação específica?</p> <p>21. Alguns estudos indicam que existe uma correlação entre uma maior representação feminina em lugares de topo e uma melhor performance financeira das empresas. Qual é a sua opinião?</p> <p>22. Alguma vez se sentiu discriminada (positiva ou negativamente) por ser mulher?</p> <p>23. Na sua opinião, quais os fatores que contribuem para a escassez de mulheres nos lugares de topo?</p> <p>24. Que medidas podem ser desenvolvidas para alterar esta situação?</p> <p>25. Tendo como base a sua experiência, considera que as mulheres que pretendem ter uma carreira internacional encontram maiores, menores ou os mesmos desafios do que os homens?</p> <p>26. Quais as implicações que esta mobilidade teve na sua vida pessoal/familiar?</p>

Anexo -Quadro 6 – Guião de entrevista (continuação)

<p><b>VI. Equilíbrio entre a vida familiar e a vida profissional<sup>5</sup></b></p>	<p>27. Quantas horas dedica à sua atividade profissional (dia/semana)?</p> <p>28. Dos modelos de família seguintes, com qual se identifica mais (qual lhe parece mais adequado):</p> <p>Modelo 1: família onde os dois parceiros têm, igualmente, uma profissão exigente e onde as tarefas domésticas e os cuidados com os/as filhos/as são equitativamente distribuídos por ambos;</p> <p>Modelo 2: família onde o parceiro com um emprego menos exigente deve desempenhar a maioria das tarefas relacionadas com a casa e os/as filhos/as (não interessa se é o homem ou a mulher);</p> <p>Modelo 3: família onde os dois parceiros têm, igualmente, uma profissão exigente e onde as tarefas domésticas e os cuidados com os/as filhos/as são sempre da responsabilidade da mulher;</p> <p>Modelo 4: família onde a mulher tem uma ocupação menos exigente que o marido e, por conseguinte, desempenha a maioria das tarefas relacionadas com a casa e com os/as filhos/as;</p> <p>Modelo 5: família onde só o marido tem um emprego e a mulher é doméstica.</p> <p>29. Em qual dos modelos anteriores revê a sua família?</p> <p>30. Conta com ajuda doméstica? De que tipo? Em que modalidade? Empregada e tempo inteiro? A dias? Quantos dias/horas?</p>
--	--

<sup>5</sup> As questões 28, 29 e 30 foram retiradas da Dissertação de Doutoramento, *Flexibilidade de Emprego, Novas Temporalidades de Trabalho e Relações de Género – A reconfiguração da desigualdade nos novos sectores dos serviços* da Profª Doutora Sara Falcão Casaca.

Anexo -Quadro 6 – Guião de entrevista (continuação)

<p><b>VII. Recompensas</b></p>	<p><b>31.</b> Em qual destes escalões se posiciona a sua remuneração mensal:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Entre 1500,00 a 2000 euros</li><li>b) 2001,00 – 2500,00 Euros</li><li>c) 2501,00 – 3000,00 Euros</li><li>d) 3001,00 – 3500,00 Euros</li><li>e) 3501,00 – 4000,00 Euros</li><li>f) 4001,00 – 4500,00 Euros</li><li>g) 4501,00– 5000,00 Euros</li><li>h) &gt;5000,00 Euros</li></ul> <p><b>32.</b> Além da remuneração, recebe outros complementos/benefícios? Quais?</p>
--------------------------------	---

**Anexo – Quadro 7 – Grelha de caracterização das entrevistadas**

<b>Nomes</b>	<b>Idade</b>	<b>Formação académica</b>	<b>Tipo de mobilidade</b>	<b>Função / Cargo – Area de atividade da empresa</b>	<b>Países onde realiza (ou) a mobilidade</b>	<b>Situação familiar</b>
Alice	28	Licenciatura em Psicologia Social e das Organizações	Organizacional/ Expatriada	Consultora sénior numa empresa de consultoria	Angola	Solteira
Ana	44	Licenciatura em Gestão Mestrado em Comunicação Empresarial e Relações públicas	Organizacional/ Expatriada	Responsável pela direção comercial numa empresa de bens de consumo	Espanha	Solteira
Beatriz	42	Licenciatura em Economia MBA em Gestão	Organizacional/ Expatriada	Administradora delegada numa empresa de bens de consumo	Austrália	Casada, tem duas crianças. Cônjuge e filhas acompanharam a profissional na mobilidade.
Bruna	29	Licenciatura em Gestão	Organizacional/ Expatriada	Gestora de Marketing numa empresa de bens de consumo	Suíça	Vive em união de facto,
Carla	48	Licenciatura em Economia	Individual	Gestora de departamento numa companhia seguradora	Irlanda	Solteira
Carolina	31	Licenciatura em Economia	Individual	Gestora de Recursos Humanos numa empresa do setor da indústria química	E.U.A.	Casada Cônjuge encontra-se expatriado no país de acolhimento
Catarina	36	Licenciatura em Gestão	Organizacional/ Expatriada	Gestora de projetos numa empresa de bens de consumo	Reino Unido Suíça (atual)	Solteira



Anexo – Quadro 7 – Grelha de caracterização das entrevistadas (continuação)

Nomes	Idade	Formação académica	Tipo de mobilidade	Função / Cargo – Área de atividade da empresa	Países onde realiza (ou) a mobilidade	Situação familiar
Elisa	32	Licenciatura em Economia	Individual	Diretora de departamento numa empresa do setor bancário	Reino Unido	Divorciada, tem uma criança
Filipa	27	Mestrado em Administração de Empresas	Organizacional/ Expatriada	Gestora de Marketing numa empresa de TI	México	Solteira
Inês	39	Licenciatura em Gestão Pós-graduação em Auditoria interna	Individual	Gestora de uma área de <i>back-office</i> numa empresa especializada na produção e distribuição de bens de consumo	Espanha	Solteira
Leonor	36	Licenciatura em Gestão Financeira e Fiscal	Individual	<i>International Lending Control Associate Director</i> numa empresa do setor bancário	Reino Unido	Divorciada, tem uma criança
Margarida	34	Licenciatura em Economia MBA	Organizacional/ Expatriada	Gestora numa empresa de bens de consumo	Reino Unido Suiça (atual)	Casada Conta com a presença do cônjuge no país de acolhimento.
Maria	35	Licenciatura em Economia MBA	Individual	Diretora financeira numa empresa de telecomunicações	Reino Unido	Solteira
Matilde	37	Licenciatura em Psicologia	Individual	Consultora <i>freelancer</i>	Espanha Bélgica Argélia Rússia Reino Unido Suiça (atual)	Casada

Anexo – Quadro 7 – Grelha de caracterização das entrevistadas (continuação)

Nomes	Idade	Formação académica	Tipo de mobilidade	Função / Cargo – Área de atividade da empresa	Países onde realiza (ou) a mobilidade	Situação familiar
Paula	34	Licenciatura em Gestão Financeira /Contabilidade	Individual	Gestora numa empresa especializada em produtos de ótica-eletrónica	Alemanha	Vive em união de facto. O companheiro é natural e residente do país de destino da mobilidade
Rafaela	33	Licenciatura em Ciências da Comunicação Mestrado Marketing Management	Individual	<i>International Advertiser Operations Associate</i> numa empresa de TI	E.U.A.	Casada, tem dois enteados. Cônjuge é natural e residente do país de destino da mobilidade
Sara	29	Mestrado em Psicologia	Organizacional/ Expatriada	Gestora de Recursos Humanos numa empresa de TI	Holanda Colômbia (atual)	Solteira
Sofia	37	Licenciatura em Farmácia MBA em Marketing	Organizacional/ Expatriada	Consultora Sénior numa empresa farmacêutica	Singapura Malásia Alemanha (atual)	Casada, Companheiro optou por participar no processo de mobilidade, conta com a presença do mesmo no país de acolhimento.
Susana	42	Licenciatura em Gestão <i>Executive Master</i> Mercado de Capitais	Organizacional/ Expatriada	Diretora de departamento numa empresa do setor bancário	Angola Africa do Sul Reino Unido (atual)	Divorciada
Teresa	35	Licenciatura em Economia + MBA	Organizacional/ Expatriada	Gestora de Marketing numa empresa de bens de consumo	Suécia	Vive em união de facto, Companheiro optou por participar no processo de mobilidade, conta com a presença do mesmo no país de acolhimento.