

## AS MULHERES PERANTE O DESAFIO DE UMA CARREIRA INTERNACIONAL

*Ana Rita Nunes*

ISEG-ULisboa, Lisboa, Portugal.

*Sara Falcão Casaca*

ISEG-ULisboa e Socius, Lisboa, Portugal.

**Resumo** Este artigo resulta de uma investigação que procurou compreender as motivações, as experiências e os desafios enfrentados pelas mulheres envolvidas em processos de mobilidade internacional, tentando simultaneamente apreender o efeito do género nas respetivas experiências. Com este intuito, foram realizadas 20 entrevistas a gestoras que, durante o seu percurso profissional, participaram em experiências internacionais. A persistência de estereótipos de género e a escassez de mulheres em posições de liderança destacam-se enquanto referências aos obstáculos enfrentados, tanto antes como durante as experiências em análise. Além disso, em alguns contextos registaram-se situações de isolamento e também de maior exposição e visibilidade. Por fim, é possível destacar a centralidade assumida pela dimensão familiar enquanto condicionante das decisões de mobilidade e do desenvolvimento de uma carreira no plano internacional.

Palavras-chave género, gestão, carreira internacional, expatriadas.

**Abstract** This article resulted from a study designed to understand the motivations and experiences of women involved in international mobility processes and the challenges they face, while simultaneously seeking to gauge the gender effect in their experiences. Twenty female managers with international elements in their career paths were interviewed. The persistence of gender stereotypes and the small number of women in leadership positions stand out as references among the obstacles they faced, both before and during the experiences analysed during the project. In addition, in some contexts the women found themselves both isolated and more exposed and visible. Finally, the authors note the centrality the family dimension assumes as a factor that conditions both the mobility decisions taken during a career at international level and its development.

Keywords gender, management, international career, female expatriates

**Résumé** Cet article est le fruit d'une recherche menée afin de comprendre les motivations, les expériences et les difficultés des femmes impliquées dans des processus de mobilité internationale, en essayant d'appréhender en même temps l'impact du genre dans leurs expériences respectives. Dans ce but, vingt entretiens ont été menés auprès de femmes managers qui ont eu des expériences internationales au long de leur parcours professionnel. La persistance des stéréotypes de genre et le faible nombre de femmes à des postes de direction sont les principaux obstacles évoqués, aussi bien avant que pendant les expériences étudiées. Dans certains contextes, des situations d'isolement et aussi d'exposition et de visibilité accrues ont également été signalées. Enfin, il faut souligner la

dimension familiale, qui est au centre des décisions de mobilité et du développement d'une carrière à internationale.

Mots-clés genre, management, carrière internationale, expatriées.

**Resumen** Este artículo resulta de una investigación que procuró comprender las motivaciones, las experiencias y los desafíos enfrentados por las mujeres involucradas en procesos de movilidad internacional, intentando simultáneamente apropiarse del efecto de género en las respectivas experiencias. Con este propósito, fueron realizadas veinte entrevistas a administradoras que, durante su trayecto profesional, participaron en experiencias internacionales. Predominan la persistencia de estereotipos de género y la escasez de mujeres en posiciones de liderazgo como referencias a los obstáculos enfrentados, tanto antes como durante las experiencias en análisis. Además de eso, en algunos contextos se registraron situaciones de aislamiento y también de mayor exposición y visibilidad. Finalmente, es posible destacar la importancia central asumida por la dimensión familiar como condicionante de las decisiones de movilidad y del desarrollo de una carrera en el plan internacional.

Palabras-clave género, gestión, carrera internacional, expatriadas.

---

## Introdução

A crescente presença de mulheres no mercado de trabalho, associada ao desenvolvimento do setor dos serviços, à necessidade de reforço dos orçamentos familiares, ao aumento da escolaridade feminina e à inerente procura de realização profissional e independência económica, não foi acompanhada por um aumento correspondente da representação em posições de liderança e em desafios de gestão de âmbito internacional (Santos, 2010; Casaca, 2011, 2013b; Cabral-Cardoso, 2011). A possibilidade de participar numa experiência profissional internacional afigura-se, porém, como um dos principais recursos em termos de progressão na carreira e de ocupação de lugares estratégicos de gestão e decisão na esfera económica. O número de mulheres que desenvolvem carreiras internacionais é ainda muito inferior ao de homens, embora existam poucos estudos compreensivos sobre o tema (Adler, 1984a, 2002; Forster, 1999; Kollinger, 2005; Altman e Shortland, 2008; Berry e Bell, 2012). Relativamente ao espaço científico nacional, é de notar que não se conhece qualquer outra investigação sobre a problemática aqui retratada. Este artigo procura, assim, contribuir para o conhecimento e o debate sobre a sub-representação feminina em experiências de gestão internacionais. O seu principal objetivo é compreender as motivações, as experiências e os desafios enfrentados pelas mulheres que vivenciam (ou vivenciaram) processos de mobilidade, tentando simultaneamente apreender o efeito do género nos mesmos.

Na primeira parte, são revistas algumas explicações teóricas a propósito da sub-representação feminina em experiências profissionais no plano internacional. Num segundo momento, seguindo uma abordagem qualitativa, é analisado o conteúdo de 20 entrevistas realizadas a mulheres que, no decurso da sua carreira, participaram em experiências de gestão internacionais — tanto na condição de “expatriadas” como ao abrigo de projetos autónomos. De entre as principais barreiras à ocupação de posições no plano internacional, destacaremos a persistência de estereótipos de género, à luz dos quais os atributos socialmente associados à feminilidade não são consentâneos com as exigências de cargos de liderança e de mobilidade geográfica. Depois, seguindo os pressupostos inerentes à metáfora “teto de vidro”, sublinharemos que a escassez de mulheres em processos de carreira internacional decorre da própria sub-representação feminina nos lugares de gestão mais favoráveis ao recrutamento ou ao convite para preenchimento de cargos no estrangeiro, assim como nas redes sociais informais onde frequentemente essas oportunidades são veiculadas. Além disso, algumas mulheres reportam experiências de isolamento, associadas também a uma maior exposição e visibilidade — dimensão geralmente percecionada como uma das marcas mais tensionais das respetivas experiências de gestão no estrangeiro. Por fim, destacaremos a dimensão familiar enquanto condicionante das decisões de mobilidade e do desenvolvimento de uma carreira internacional, sobretudo no caso das mulheres envolvidas numa relação de intimidade ou conjugal estável e/ou que são mães de crianças pequenas.

### **A sub-representação de mulheres em cargos de gestão internacional: algumas interpretações teóricas**

No contexto de uma economia globalizada, cujas atividades são desenvolvidas de forma geograficamente dispersa, a mobilidade internacional de profissionais altamente qualificadas/os tem vindo a tornar-se uma prática comum (Peixoto, 1999; Berry e Bell, 2012). Esta abrange tanto o grupo de expatriadas/os (segmento profissional altamente qualificado que se desloca, no âmbito da mesma organização ou empresa, para outro país, para exercer funções de duração limitada) como aquelas/es cuja migração é motivada por projetos independentes de mobilidade geográfica. É relativamente abundante a literatura sobre expatriadas/os, embora o mesmo não se verifique com as experiências das/os profissionais cuja carreira internacional é iniciada de forma autónoma. É ainda de reter que é muito escassa a produção científica que, sobre esta problemática, integra uma perspetiva de género (Inkson e outros/as, 1997; Suutari e Brewster, 2000; Myers e Pringle, 2005; Berry e Bell, 2012). Estes estudos, ainda que parcos, tendem a demonstrar que são assinaláveis as desigualdades entre homens e mulheres no acesso aos processos de expatriação, enfatizando a persistência de uma sub-representação de mulheres em missões profissionais no plano internacional (Adler, 1984a, 1984b, 1984c, 1987; Forster, 1999; Harris, 2002; Berry e Bell, 2012). Algumas pesquisas recentes indicam que as mulheres representam menos de 15% do total de profissionais que participam em

processos de expatriação no âmbito de empresas multinacionais (Altman e Shortland, 2008; Kollinger, 2005, *apud* Berry e Bell, 2012: 21).

Na área da Gestão, é enfatizada a importância da experiência internacional e da visão global proporcionada pela mesma. Um estudo recente da organização Catalyst, em Nova Iorque (Silva, Carter e Beninger, 2012) indica que, a par da experiência em projetos de grande visibilidade e do envolvimento em projetos de importância estratégica para a empresa, a participação em missões internacionais constitui uma das mais valiosas oportunidades de desenvolvimento e de avanço na carreira profissional. Os condicionalismos que se colocam ao acesso de mulheres a processos de mobilidade internacional limitam, portanto, a possibilidade de desenvolvimento das competências tidas como essenciais para dar resposta aos desafios gerados pela internacionalização das empresas (Harris, 2002; Inch, McIntyre e Napier, 2008).

A investigação 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; Inch, McIntyre e Napier, 2008; Casaca, 2011, 2012a, 2013b; Davidson e Burke, 2011; Silva, Carter e Beninger, 2012). É conhecida a metáfora do “teto de vidro” (*glass ceiling*) que procura descrever as barreiras invisíveis que, no espaço organizacional, impedem as mulheres de aceder aos lugares de topo (Hymowitz e Schellhardt, 1986; Inch, McIntyre e Napier, 2008; Casaca, 2011, 2012a). De modo a apreender o menor acesso de profissionais do sexo feminino a posições internacionais surgiu, mais recentemente, a metáfora *expatriate glass ceiling*, que procura ilustrar os entraves que se colocam ao acesso a processos de expatriação, e que se somam aos demais obstáculos que impedem as mulheres de ocupar os lugares cimeiros das empresas e das organizações (Inch, McIntyre e Napier, 2008). Já a referência a *glass border* faz alusão à “fronteira” que afasta as mulheres de experiências de mobilidade internacional e geral (Linehan e Walsh, 1999). Esta resulta da convergência de vários fatores, como sejam: a menor presença de mulheres em lugares de gestão e nas redes sociais (e de influência) favoráveis ao respetivo recrutamento ou convite; os estereótipos de género, à luz dos quais as mulheres não se ajustam ao normativo dominante de profissional “expatriado”, condicionando as opções de quem recruta ou convida (Linehan e Walsh, 1999; Linehan e Scullion, 2000, 2008). Trata-se, no fundo, de uma extensão do modelo ideal de gestor (masculino) isento de responsabilidades familiares, de alguém completamente disponível para a prossecução dos objetivos organizacionais, para a vida empresarial/organizacional e para os desafios da mobilidade internacional (Guerreiro, Lourenço e Pereira, 2006; Casaca, 2011, 2013a, 2013b).

Se seguirmos os pressupostos inerentes à metáfora de labirinto, proposta por Eagly e Carli (2007), somos ainda estimuladas a observar o percurso profissional das mulheres como um itinerário perpassado por vários e complexos desafios, tanto societais, laborais, familiares como pessoais, que dificultam a concretização dos seus objetivos (Casaca, 2012a, 2013b). Neste sentido, as conceções estereotipadas (já referidas) sobre os papéis de género fazem parte desse labirinto. Uma

explicação complementar é-nos fornecida por Fischlmayr (2002), cuja investigação evidenciou a influência dos estereótipos de género nas opções e aspirações das mulheres, funcionando como uma barreira ao desenvolvimento das respetivas carreiras (veja-se também Amâncio, 2002). Em resultado da socialização e da educação a que tendem a estar sujeitas, as mulheres desenvolviam comportamentos mais inibidores em termos de participação nas redes informais ou na tomada de iniciativas, receando que a pró-atividade fosse mal interpretada pelos colegas ou superiores (veja-se também 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 das mesmas. A este respeito, nos casos de conjugalidade/vivência em comum em que os dois elementos do casal têm aspirações de desenvolvimento de carreira, importa considerar as implicações que uma deslocação internacional pode ter na vida profissional e pessoal de ambos. Num estudo realizado acerca da influência desta dimensão nas experiências internacionais, algumas gestoras expatriadas referiam que, por não ser comum que a carreira da mulher tenha prioridade em relação ao desenvolvimento profissional do homem, a gestão desta situação revelava ser bastante complexa (Linehan e Walsh, 2000, 2001). Estas dificuldades agravam-se quando as mulheres em questão são mães de crianças pequenas. As exigências relativas à articulação com a vida familiar são geralmente mais elevadas quando a carreira profissional se desenvolve no estrangeiro, fomentando o aumento dos níveis de conflito entre os dois domínios (Linehan e Walsh, 2000).

### **A importância de um estudo exploratório e compreensivo**

As mulheres são hoje sobre-escolarizadas em relação aos homens, tanto em Portugal como na União Europeia (UE) em geral (EC, 2012: 66). No entanto, o assinalável aumento do seu capital escolar, sobretudo desde a década de 1980, não impulsionou iguais oportunidades no mercado de trabalho, nas condições de emprego, nos ganhos remuneratórios, nas oportunidades de progressão profissional e no acesso a posições de topo na vida económica e empresarial (Casaca 2005, 2011, 2012a, 2013b; Chagas Lopes, 2000; Ferreira, 2010; Torres e outros/as, 2004). No que diz respeito a esta última dimensão, a situação não espelha, ainda, a expressiva participação feminina nos cursos da área de Gestão em Portugal (Cabral-Cardoso, 2011).

Os resultados do Inquérito ao Emprego do INE mostravam que, em 2010, as mulheres totalizavam apenas 32% do total de pessoas registadas como “quadros superiores da administração pública, dirigentes e quadros superiores de empresas”.<sup>1</sup> Esta representação seria claramente mais baixa se não fosse contemplada a informação relativa à administração pública, uma vez que, segundo dados da DGAEP (Direção-Geral da Administração e do Emprego Público), naquele ano a

---

1 Em 2011, o valor é de 33%, mas integra representantes do poder legislativo (INE, 2011).

taxa de feminização dos cargos de dirigentes superiores era de 34,9% (CIG, 2012: 143).

Os dados mais recentes (abril de 2013) revelam que na União Europeia (UE-27) a representação feminina nos conselhos de administração das maiores empresas cotadas em bolsa é de 16,6%. Em Portugal, esse valor é bastante inferior (7,1%), sendo o segundo país com menor representação de mulheres nestes lugares cimeiros (apenas Malta apresenta uma percentagem de participação feminina ainda mais baixa — 2,8%) (EC, 2013: 6). Não existem dados sobre a participação de mulheres portuguesas em experiências de carreira de nível internacional. No entanto, a escassez de mulheres em lugares estratégicos de liderança e decisão na vida económica sugere um número igualmente baixo. A ausência de informação sobre este fenómeno eleva, a nosso ver, a pertinência de um estudo compreensivo sobre as motivações, as experiências e os desafios vividos pelas mulheres que vivenciam (ou vivenciaram) processos de mobilidade. É este o propósito da investigação exploratória que aqui sistematizamos.

#### *Nota metodológica e descrição da amostra*

As principais conclusões do estudo decorrem da análise de 20 entrevistas em profundidade realizadas a profissionais com experiência de mobilidade internacional para o exercício de cargos de gestão. Para o efeito, foi elaborada uma lista de mulheres nessas circunstâncias, recorrendo-se ao apoio de algumas organizações internacionais de promoção da liderança feminina, ao LinkedIn<sup>2</sup> e a contactos estabelecidos em seminários e conferências internacionais sobre a igualdade e a diversidade na gestão das empresas. A partir desta lista de contactos, as potenciais entrevistadas foram convidadas a participar no estudo através de uma carta, por *e-mail*, que explicitava os propósitos essenciais do mesmo. Uma vez conseguido o consentimento, procedeu-se ao agendamento da entrevista, que viria a decorrer essencialmente (em 19 casos) via Skype, e sempre em função da disponibilidade das entrevistadas. Apenas uma entrevista foi presencial, uma vez que a pessoa contactada se encontrava em Lisboa no momento. As entrevistas tiveram uma duração média de 90 minutos e o processo teve lugar em 2012.

O grupo em análise é composto por mulheres com idades compreendidas entre os 20 e 27 e os 48 anos, existindo uma diversificação associada aos diferentes estádios das respetivas carreiras profissionais. Todas as entrevistadas desempenham funções na área da Gestão e possuem formação superior em áreas como Gestão, Economia, Contabilidade, Marketing, Psicologia e Farmácia.

Apesar de grande parte dos países onde se desenvolveram as trajetórias de mobilidade pertencerem à UE, reunimos também testemunhos de profissionais cujas experiências internacionais tiveram lugar em países do continente americano (EUA, México, Colômbia), do continente africano (África do Sul, Angola, Argélia),

---

2 O LinkedIn é uma rede social destinada a empresas e profissionais, sendo uma ferramenta utilizada para a divulgação e partilha de informações profissionais.

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 o seu testemunho referente a uma experiência passada. Todas as restantes entrevistadas se encontravam a exercer funções de gestão fora de Portugal, tendo algumas participado em mais do que uma experiência internacional durante os respetivos percursos profissionais.

A investigação integrou 11 profissionais que, no contexto de empresas em que trabalham, participaram em processos de mobilidade geográfica entre as várias unidades organizacionais das mesmas, enquadrando-se no perfil de expatriadas. Em simultâneo, estão também presentes os testemunhos de nove profissionais cuja mobilidade ocorreu de modo independente. Neste segmento incluem-se aquelas que estabeleceram 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 20 profissionais que participaram neste estudo, a maioria são solteiras (oito) ou divorciadas (três); nove são casadas ou vivem em união de facto. É de destacar que apenas 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 ele exercer a mesma profissão, o que implica deslocções frequentes, não sendo portanto possível compatibilizar as atividades de ambos no mesmo país em simultâneo. As restantes entrevistadas contam com a presença dos respetivos companheiros/cônjuges nos países onde decorre a mobilidade; contudo, neste grupo, é possível identificar situações distintas. No caso de quatro profissionais, o acompanhamento durante o processo de mobilidade foi uma opção dos parceiros. Uma situação distinta é constatada no caso de duas entrevistadas, uma vez que os cônjuges/companheiros foram os elementos selecionados para participar em missões internacionais e as entrevistadas acompanharam-nos, tendo conseguido desenvolver a respetiva atividade profissional nos países de destino de expatriação. Há ainda duas profissionais cujos cônjuges são naturais e residentes do país para onde decorreu a mobilidade — fator que foi identificado por estas duas entrevistadas como impulsionador da experiência internacional. 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.

### **Carreira internacional: motivações e experiências vividas no feminino**

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 positivo 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 mesmas, 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 parecem 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 — como, por exemplo, o acompanhamento do parceiro/cônjuge numa carreira internacional e a inerente procura de uma oportunidade profissional que permita a mobilidade do casal.

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. Esta perspetiva está presente no seguinte depoimento, em que é estabelecida uma relação causal entre o desenvolvimento e as 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, 28 anos, solteira, licenciada em Economia, MBA, expatriada, diretora financeira numa empresa de telecomunicações, em Angola]

Quanto às experiências de mobilidade, é frequente a alusão a aspetos socioculturais e ao efeito dos mesmos nas vivências profissionais nos países de destino. Uma das entrevistadas, que lidera uma equipa que 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 principais desafios da sua experiência. No caso específico das expatriadas, existem vários fatores que podem favorecer o ajustamento a uma realidade cultural diferente, destacando-se o conjunto de apoios organizacionais associados aos contratos de expatriação.

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

nível pessoal e profissional. Neste âmbito, identificaram várias competências e capacidades que foram desenvolvidas e otimizadas pela mobilidade internacional. Consideram que esta as dotou de uma maior sensibilidade cultural, uma maior capacidade de adaptação, uma maior flexibilidade no relacionamento interpessoal, uma maior resiliência, mas também de competências linguísticas, de conhecimento de diferentes métodos de trabalho e de diferentes formas de resolução de problemas e estilos de negociação. É também atribuído a esta exposição internacional um desenvolvimento mais célere de competências. Todas as entrevistadas estabelecem uma relação recíproca entre a 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, na sua opinião, lhe estariam vedadas se tivesse permanecido em Portugal. A participação nestas experiências permite estabelecer uma rede de contactos mais alargada; o recurso a um capital social mais amplo é, assim, um dos fatores identificados como particularmente relevante para o desenvolvimento da carreira profissional.

No caso das entrevistadas cuja mobilidade decorre em países onde a economia está em crescimento, é de sublinhar a referência às oportunidades de carreira mais alargadas:

Em termos profissionais acho que as oportunidades 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 tem 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 se conhecer os mercados. [Filipa, 27 anos, solteira, mestrado em Administração de Empresas, expatriada, gestora de *marketing* numa empresa de TI, no México]

No caso dos processos de expatriação, quando a mobilidade geográfica decorre no âmbito de empresas multinacionais, esta pode constituir uma oportunidade particularmente valiosa para a evolução profissional. Assim, no caso de uma das entrevistadas, a experiência foi sucedida de um aumento no nível de responsabilidade associado ao cargo detido, como descreve:

É uma experiência que eu dificilmente poderia ter em Portugal porque não há muitas funções semelhantes. Também a nível de responsabilidade [...]. Foi uma oportunidade dentro da minha empresa, onde o meu trabalho já era conhecido... E 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, 29 anos, solteira, mestrado em Psicologia, expatriada, gestora de recursos humanos numa empresa de TI, na Colômbia (anteriormente, nos Países-Baixos)]

### **A propósito dos obstáculos enfrentados**

Um dos aspetos que, de acordo com as entrevistadas, mais desafios comporta para as mulheres envolvidas em processos de mobilidade internacional decorre das condições internas do país de destino. Neste sentido, no caso das expatriadas, um dos possíveis obstáculos está associado à resistência das empresas em selecionar mulheres para missões em países considerados como mais problemáticos do ponto de vista político e social. A questão da segurança é, assim, um dos fatores que podem potenciar a resistência dos gestores/decisores em recrutar ou convidar mulheres para ocupar posições de gestão no exterior. Uma das entrevistadas, cuja mobilidade decorre na Colômbia, refere que alguns dos seus colegas e superiores demonstraram grande 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 sinto 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... Porque se calhar, se eu fosse homem, as pessoas nem sequer se preocupavam tanto. [Sara, 29 anos, solteira, mestrado em Psicologia, expatriada, gestora de recursos humanos numa empresa de TI, na Colômbia (anteriormente, nos Países-Baixos)]

A falta de segurança foi também referida por uma das entrevistadas que desenvolveu um projeto na Argélia, país para o qual vários/as colegas, homens e mulheres, recusaram a deslocação. Neste contexto, a profissional revelou ainda ter sentido algumas dificuldades no desenvolvimento do projeto; apesar da abertura por parte da equipa local, foram várias as dificuldades sentidas na interação com elementos mais conservadores e relutantes quanto ao seu papel de gestora-mulher — fator que pode ser atribuído à forma como é percecionado o papel das mulheres no quadro social e religioso deste país.

O nível de responsabilidade do cargo ocupado no país de destino pode, portanto, influenciar a forma como as profissionais são recebidas. A partir da análise das entrevistas pode constatar-se que 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.

A menor presença (e visibilidade) de mulheres em cargos de direção das empresas pode também ser um obstáculo nas experiências de mobilidade. Tal situação é recordada por uma das entrevistadas a propósito de os colegas locais revelarem alguma perplexidade com a sua presença e pelo 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 [...]. Por isso, quando nós tínhamos reuniões internacionais, eu era a única mulher que ia e reconheço que para as pessoas era uma certa perplexidade. [Ana, 44 anos, solteira, licenciatura em Gestão com mestrado em Comunicação Empresarial e Relações Públicas, expatriada, responsável pela direção comercial numa empresa especializada na produção e distribuição de bens de consumo, em Espanha]

São também descritas situações em que as profissionais se sentiram discriminadas e alvo de comentários tensionais proferidos por colegas, como descreve uma das entrevistadas:

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 que 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, 34 anos, vive em união de facto e não tem crianças, licenciatura em Gestão, projeto de mobilidade individual, é gestora numa empresa especializada em produtos de ótica-eletrónica, na Alemanha]

A alusão a barreiras associadas a estratégias discursivas que enfatizam a estranheza pela presença de mulheres (reforçando a sua posição de *outsiders*) tem sido identificada noutros estudos. Quando confrontados com a presença feminina nos locais de trabalho e lugares formais de decisão, alguns homens recorrem a anedotas sexistas (piadas que reforçam o discurso da sexualidade *macho*) como forma de intimidação das mulheres, reafirmando o seu poder e procurando subjugar-las à cultura masculina dominante (e.g. Collinson, Knights e Collinson, 1990; Cockburn, 1991; Amâncio e Lima, 1994).

### Sobre as implicações na vida pessoal/familiar

É comum a referência à distância e ao afastamento da família e das pessoas amigas como implicações negativas da mobilidade na vida familiar e pessoal. A situação familiar é, aliás, uma das variáveis que mais pode exercer influência nas tomadas de decisão sobre a deslocação para outro país e dificultar as experiências profissionais no plano internacional. Está presente a perceção de que as profissionais casadas / a viver em união de facto e com crianças tendem a ser menos convidadas/recrutadas para cargos no exterior; além disso, mesmo quando a oportunidade tem lugar, a decisão é frequentemente perpassada por dilemas e dificuldades várias.

Uma das entrevistadas revela que, numa determinada altura do seu percurso profissional, participou num projeto que implicava deslocações frequentes a Espanha. Mostrou então vontade de ocupar uma posição mais permanente nesse país. Foi informada de que não existiam vagas disponíveis e, em contraponto, recebeu uma proposta para ocupar uma posição de gestão na Austrália. Esta oportunidade não foi por si considerada devido ao facto de estar grávida e à ausência de apoio familiar no país de destino. Posteriormente, foi-lhe apresentada uma nova proposta de expatriação para esse mesmo país, para onde acabou por se deslocar acompanhada da família (companheiro e crianças), mas admite serem pesados os custos decorrentes da distância 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, 42 anos, casada e com duas filhas, a família integra a experiência de mobilidade, licenciada em Economia, MBA, expatriada, administradora delegada numa empresa de bens de consumo, na Austrália]

Neste caso, a entrevistada reconhece que foi crucial o apoio do parceiro, que, numa fase inicial da mobilidade, interrompeu a atividade profissional de modo a prestar um maior apoio na educação das filhas. Por esse mesmo motivo, a atividade por ele exercida é atualmente a tempo parcial. Esta situação é partilhada por outra das entrevistadas que, durante o seu percurso profissional, já participou em vários processos de expatriação. Nestes, foi sempre acompanhada pelo companheiro, que optou por fazer os vários ajustamentos na respetiva carreira. Ambas as entrevistadas reconhecem que não é comum os homens estarem disponíveis para secundarizar o seu desenvolvimento profissional em prol das carreiras profissionais das mulheres — como é evidente neste testemunho:

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, 37 anos, casada e sem crianças, licenciatura em Farmácia, MBA, expatriada, consultora sénior numa empresa farmacêutica, na Alemanha (anteriormente, em Singapura e na Malásia)]

Esta menor disponibilidade por parte dos homens para serem acompanhantes num projeto de mobilidade é um dos fatores que mais contribui para a baixa participação de mulheres em missões internacionais. A conceção dos programas de ajustamento dos cônjuges que acompanham as/os profissionais em experiências de mobilidade reflete estas assimetrias. Segundo uma das entrevistadas, as atividades incluídas nestes programas são, muitas vezes, direcionadas para as designadas *expat-wives*, apoiando-se em estereótipos de género (e reproduzindo-os).

A discrepância na distribuição das responsabilidades familiares entre homens e mulheres é também um dos fatores referidos como limitadores da disponibilidade das profissionais 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 formais (alguns contextos) e informais (ausência da família alargada) de apoio que facilitem a gestão das responsabilidades e um maior equilíbrio nos dois domínios agrava ainda mais esta situação.

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, apesar do apoio concedido pela mãe, que a acompanhou durante a mobilidade, a gestão das responsabilidades familiares, nomeadamente a educação da filha, é dificultada pela grande frequência de deslocações associadas ao cargo que ocupa. Relativamente à influência da situação familiar no acesso à mobilidade internacional, surge também o caso específico das mulheres que são divorciadas e têm crianças.

### Comentários finais

Este artigo procurou evidenciar as motivações, as experiências e os desafios enfrentados pelas mulheres envolvidas em processos de mobilidade internacional. Com este intuito, foram realizadas 20 entrevistas a gestoras que, durante o seu percurso profissional, ocuparam cargos de gestão no exterior (tanto na condição de expatriadas como ao abrigo de projetos autónomos).

A literatura sobre o tema, ainda escassa, tem vindo a refletir sobre a sub-representação feminina em experiências profissionais internacionais,

destacando que, ao mesmo tempo que as empresas limitam a participação de mulheres em processos de expatriação, tendem simultaneamente a considerar a experiência internacional como um requisito fundamental para a progressão profissional. Este fenómeno é ilustrado a partir das metáforas *expatriate glass ceiling* ou *glass border*, como aqui retratámos.

O estudo realizado evidencia a importância das experiências profissionais no plano internacional para a evolução das carreiras das entrevistadas. No caso daquelas que se enquadram no perfil de expatriadas, a mobilidade é valorizada e incentivada pelas respetivas entidades empregadoras. Assim, a importância conferida às experiências no exterior, o desafio profissional e a influência positiva na evolução das carreiras são os fatores que mais pesam a favor da decisão de mobilidade.

Em linha com as outras investigações conhecidas, os depoimentos recolhidos reconhecem que a desigualdade no acesso a oportunidades de experiência internacional é agravada pela escassez de mulheres em lugares de liderança e gestão, uma vez que são estes que se revelam favoráveis ao recrutamento ou ao convite para preenchimentos de cargos no estrangeiro. No mesmo registo, a fraca presença feminina nas redes sociais informais, dinamizadas pelos detentores de poder nas organizações, é também uma das principais condicionantes referidas, dado que a informação relevante sobre as oportunidades de colocação no exterior tem também aí lugar.

Quanto às experiências vividas pelas mulheres entrevistadas, é de destacar o balanço positivo sobre as mesmas, estando essencialmente associado ao aprofundamento das competências no domínio da gestão e da gestão de pessoas, ao alargamento do capital social, assim como ao cumprimento de expectativas e objetivos de desenvolvimento nos planos profissional e pessoal. Aliás, a experiência internacional é amplamente percebida como uma dimensão relevante para o respetivo avanço na carreira profissional ou para ampliar as perspetivas neste domínio.

São amplamente reconhecidos os desafios acarretados pelos fatores culturais nos processos de mobilidade, em particular naqueles contextos sociais e laborais mais conservadores em termos de papéis de género. Nestas circunstâncias, os depoimentos dão conta de situações que vão desde a discriminação mais ostensiva (comentários sexistas) até à manifestação de perplexidade de colegas e subordinados/as com a ocupação do cargo por uma mulher, passando por dificuldades de relacionamento com as pessoas trabalhadoras locais. Por outro lado, a situação económica e laboral favorável de alguns países de acolhimento constitui um dos fatores que exerce atração pela experiência de mobilidade.

Em consonância com a literatura sobre o tema, as entrevistas confirmam a centralidade assumida pelas dimensões inerentes à articulação entre a vida profissional e a vida familiar. A este respeito, é de notar que a situação familiar é identificada como uma das variáveis que maior influência exerce sobre as decisões de mobilidade e que mais pode dificultar as experiências profissionais em questão. As entrevistadas que foram acompanhadas pelos cônjuges/companheiros referem a disponibilidade destes para ajustar a respetiva atividade profissional à nova

oportunidade surgida na carreira das mesmas. Esta situação é avaliada como determinante, favorecendo tanto a decisão pela mobilidade internacional como a respetiva experiência. Simultaneamente, é reconhecido que a secundarização da carreira por parte do elemento do sexo masculino em benefício do desenvolvimento profissional da mulher não é uma prática comum, constituindo portanto um dos maiores entraves à participação de mulheres em experiências de mobilidade internacional. É necessário, porém, referir que as tensões produzidas pela conflitualidade entre a vida profissional e a vida familiar são comuns a todas as profissionais. A propósito dos constrangimentos familiares, é de notar que mais de metade das entrevistadas (11) se encontram solteiras ou na condição de separadas/divorciadas, e que apenas três têm crianças. Seria, assim, interessante aprofundar futuramente a análise sobre as dinâmicas familiares e a divisão do trabalho doméstico/familiar. Seria igualmente pertinente, em estudos próximos, analisar as perspetivas dos companheiros das mulheres que participam nestes processos, assim como das profissionais altamente qualificadas que, no plano organizacional, se sentem discriminadas e impedidas de ter uma oportunidade de colocação no estrangeiro.

### Referências bibliográficas

- Adler, Nancy J. (1984a), "Women do not want international careers: and other myths about international management", *Organizational Dynamics*, 13 (2), pp. 66-79.
- Adler, Nancy J. (1984b), "Expecting international success: female managers overseas", *Columbia Journal of World Business*, 19 (3), pp. 79-85.
- Adler, Nancy J. (1984c), "Women in international management: where are they?", *California Management Review*, 26 (4), pp. 78-89.
- Adler, Nancy J. (1987), "Pacific basin managers: a gaijin, not a woman", *Human Resource Management*, 26 (2), pp. 169-191.
- Adler, Nancy J. (2002), "Global managers: no longer men alone", *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (5), pp. 743-760.
- Altman, Yochanan, e Susan Shortland (2008). "Women and international assignments: taking stock — a 25 year review", *Human Resource Management*, 47 (2), pp. 199-216.
- Amâncio, Lígia (2002), "O género na psicologia social em Portugal: perspectivas actuais e desenvolvimentos futuros", *Ex Aequo*, 6, pp. 55-75.
- Amâncio, Lígia, e Maria Luísa Pedroso de Lima (1994), *Assédio Sexual no Mercado de Trabalho*, Lisboa, Ministério do Emprego e Segurança Social, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Berry, Daphne P., e Myrtle P. Bell (2012), "'Expatriates': gender, race and class distinctions in international management", *Gender, Work and Organization*, 19 (1), pp. 10-28.
- Cabral-Cardoso, Carlos (2011), "Women in management in Portugal", em Marilyn J. Davidson e Ronald J. Burke (orgs.), *Women in Management Worldwide. Progress and Prospects*, Farnham, Gower Publishing, pp. 69-84.

- Casaca, Sara Falcão (2005), *Flexibilidade de Emprego, Novas Temporalidades de Trabalho e Relações de Género. A Reconfiguração da Desigualdade nos Novos Sectores dos Serviços*, Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, dissertação de doutoramento.
- Casaca, Sara Falcão (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, Sara Falcão (2012a), *Proposta de Unidade Curricular – Trabalho, Género e Organizações. Provas de Agregação*, Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.
- Casaca, Sara Falcão (2012b), "Mercado do trabalho, flexibilidade e relações de género: tendências recentes", em Sara Falcão Casaca (coord.), *Mudanças Laborais e Relações de Género. Novos Vetores de Desigualdade*, Fundação Económicas / Almedina, pp. 9-50.
- Casaca, Sara Falcão (2013a), "As novas dinâmicas laborais e os desafios da articulação com a vida familiar", *Sociologia, Problemas e Práticas*, 72, pp. 31-52.
- Casaca, Sara Falcão (2013b), "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 da Mulher, SEAPI-CIG, Auditório Novo da Assembleia da República, 8 de março.
- Chagas Lopes, Margarida (2000), "Trabalho de valor igual e desigualdade salarial", *Ex Aequo*, 2-3, pp. 107-116.
- CIG (2012), *Igualdade de Género em Portugal, 2011*, Lisboa, Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género / Presidência do Conselho de Ministros.
- Cockburn, Cynthia (1991), *In the Way of Women – Men's Resistance to Sex Equality in Organizations*, Londres, Macmillan.
- Collinson, David, David Knights, e Margaret Collinson (1990), *Managing to Discriminate*, Londres, Routledge.
- Davidson, Marylin J., e Ronald J. Burke (orgs.) (2011), *Women in Management Worldwide. Progress and Prospects*, Farnham, UK, Gower Publishing.
- Eagly, Alice H., e Linda L. Carli (2007), "Women and the labyrinth of leadership", *Harvard Business Review*, September, pp. 62-71.
- EC (European Commission) (2012), *Key Figures on Europe, 2012*, Luxemburgo, Publications Office of the European Union.
- EC (European Commission) (2013), *Women and Men in Leadership Positions in the European Union, 2013*, Luxemburgo, Publications Office of the European Union.
- Ferreira, Virgínia (2010), "A evolução das desigualdades entre salários masculinos e femininos: um percurso irregular", em Virgínia Ferreira (org.), *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal – Políticas e Circunstâncias*, Lisboa, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, pp. 139-190.
- Fischlmayr, Iris C. (2002), "Female self-perception as a barrier to international careers?", *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (5), pp. 773-783.
- Forster, Nick (1999), *Another 'Glass Ceiling'? The Experiences of Women Professionals and Managers on International Assignments*, Oxford, Blackwell Publishers.

- Guerreiro, Maria das Dores, Vanda Lourenço, e Inês Pereira (2006), *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar*, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego / Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.
- Harris, Hilary (2002), "Why are women not selected for international management assignments?" *Thunderbird International Business Review*, 44 (2), pp. 175-203.
- Hymowitz, Carol, e Timothy D. Schellhardt (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.
- INE (2011), *Estatísticas do Emprego, 2010*, disponível em:  
[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=102264888&PUBLICACOESstema=55574&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=102264888&PUBLICACOESstema=55574&PUBLICACOESmodo=2)  
(consultado a 25/02/2013).
- INE (2012), *Estatísticas do Emprego, 2011*, disponível em:  
[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=135262110&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=135262110&PUBLICACOESmodo=2)  
(consultado a 25/02/2013).
- Inkson, Kerr, Michael B. Arthur, Judith B. Pringle, e Sean Barry (1997), "Expatriate assignment versus overseas experience: contrasting models of international human resource development", *Journal of World Business*, 32, pp. 351-368.
- Insch, Garry S., Nancy McIntyre, e Nancy K. Napier (2008), "The expatriate glass ceiling: the second layer of glass", *Journal of Business Ethics*, 83, pp. 19-28.
- Kollinger, Iris (2005), "Women and expatriate work opportunities in Austrian organizations", *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (7), pp. 1243-1260.
- Linehan, Margaret (2002), "Senior female international managers: empirical evidence from Western Europe", *The International Journal of Human Resource Management* 13 (5), pp. 802-814.
- Linehan, Margaret, e Hugh Scullion (2000), "Challenges for female international managers: evidence from Europe", *Journal of Managerial Psychology*, 16 (3), pp. 215-228.
- Linehan, Margaret, e Hugh Scullion (2008), "The development of female global managers: the role of mentoring and networking", *Journal of Business Ethics*, 83, pp. 29-40.
- Linehan, Margaret, e James S. Walsh (1999), "Senior female international managers: breaking the glass border", *Women in Management Review*, 14, pp. 264-272.
- Linehan, Margaret, e James S. Walsh (2000), "Work-family conflict and the senior female international manager", *British Journal of Management*, 11, pp. 49-58.
- Linehan, Margaret, e James S. Walsh (2001), "Key issues in the senior female international career move: a qualitative study in a European context", *British Journal of Management*, 12, pp. 85-95.
- Myers, Barbara, e Judith K. Pringle (2005), "Self-initiated foreign experience as accelerated development: influences of gender", *Journal of World Business*, 40, pp. 421-431.
- Peixoto, João (1999), *A Mobilidade Internacional dos Quadros. Migrações Internacionais, Quadros e Empresas Transnacionais em Portugal*, Oeiras, Celta Editora.

- Santos, Gina G. (2010), “Gestão, trabalho e relações sociais de género”, em Virgínia Ferreira (org.), *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal – Políticas e Circunstâncias*, Lisboa, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, pp. 99-138.
- Silva, Christine, Nancy M. Carter, e Anna Beninger (2012), *Good Intentions, Imperfect Execution? Women Get Fewer of the “Hot Jobs” Needed to Advance*, Nova Iorque, Catalyst, disponível em:  
[http://www.catalyst.org/system/files/Good\\_Intentions\\_Imperfect\\_Execution\\_Women\\_Get\\_Fewer\\_of\\_the\\_Hot\\_Jobs\\_Needed\\_to\\_Advance.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/Good_Intentions_Imperfect_Execution_Women_Get_Fewer_of_the_Hot_Jobs_Needed_to_Advance.pdf) (consultado a 2/12/2013).
- Suutari, Vesa, e Chris Brewster (2000), “Making their own way: international experience through self-initiated foreign assignments”, *Journal of World Business*, 35, pp. 417-443.
- Torres, Anália (coord.), Francisco V. Silva, Teresa L. Monteiro, e Miguel Cabrita (2004), *Homens e Mulheres, entre Família e Trabalho*, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, col. Estudos n.º 1.

Ana Rita Nunes. Mestre em Gestão de Recursos Humanos, pelo ISEG-ULisboa  
E-mail: aritasnunes@gmail.com

Sara Falcão Casaca (*corresponding author*). Professora auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão, da Universidade de Lisboa (ISEG-ULisboa) e investigadora do Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações (Socius), Rua Miguel Lupi, 20, 1249-078 — Lisboa. Email: sarafc@iseg.ulisboa.pt

Receção: 17 de dezembro de 2013 Aprovação: 30 de julho de 2014