**ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas**

**CATEGORIA: ENANGRAD Junior**

# A JORNADA DA EXPATRIAÇÃO FEMININA: UM FRAMEWORK INTEGRATIVO PARA O DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS GLOBAIS


## Resumo

A expatriação corporativa constitui uma experiência estratégica para o desenvolvimento de carreiras globais, mas a participação feminina nesses processos ainda é limitada por barreiras organizacionais, culturais e individuais. Este trabalho teve como objetivo examinar os principais obstáculos e facilitadores que influenciam a expatriação de mulheres, identificando possibilidades de ação nos âmbitos organizacional e individual para ampliar sua representatividade em designações internacionais. Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa, descritiva e bibliográfica, complementada por uma consulta profissional com mulheres que vivenciaram experiências de expatriação em contexto corporativo. Os resultados evidenciaram que o acesso das mulheres às oportunidades internacionais é marcado por processos seletivos informais, menor visibilidade profissional, ausência de redes de apoio, estereótipos de gênero e desafios relacionados à conciliação entre carreira e vida familiar. Em contrapartida, identificaram-se facilitadores como o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, o domínio de idiomas, o networking, a mentoria e o apoio organizacional à mobilidade feminina. Como contribuição, o estudo sistematizou esses achados no modelo Jornada de Expatriação para Mulheres, estruturado em três etapas: preparação, vivência e consolidação da trajetória global. Conclui-se que a expatriação feminina deve ser compreendida como uma possibilidade concreta de desenvolvimento profissional e de fortalecimento da diversidade nas lideranças globais, dependendo tanto do aprimoramento das práticas organizacionais quanto da atuação estratégica das próprias mulheres em suas trajetórias internacionais.


**Palavras-chave:** expatriação feminina; carreira internacional; gênero; mobilidade global; mulheres.


## Abstract

Corporate expatriation is considered a strategic experience for the development of global careers, but women's participation in these processes is still limited by organizational, cultural, and individual barriers. This study aimed to examine the main obstacles and facilitators influencing women's expatriation, identifying possible actions at both organizational and individual levels to increase their representation in international assignments. To this end, a qualitative, descriptive, and bibliographic study was conducted, complemented by a professional consultation with women who had experienced corporate expatriation. The results showed that women's access to international opportunities is shaped by informal selection processes, lower professional visibility, the absence of support networks, gender stereotypes,

and challenges related to balancing career and family life. On the other hand, facilitators such as the development of technical and behavioral skills, language proficiency, networking, mentoring, and organizational support for female mobility were identified. As a contribution, the study systematized these findings in the model called Women's Expatriation Journey, structured in three stages: preparation, expatriation experience, and consolidation of the global career path. The study concludes that women's expatriation should be understood as a concrete opportunity for professional development and for strengthening diversity in global leadership, depending both on improved organizational practices and on women's strategic agency in their international career trajectories.

**Keywords:** female expatriation; international career; gender; global mobility; women.

## 1. Introdução

O Objetivo 5 da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, das Nações Unidas, visa alcançar igualdade de gênero e empoderamento feminino, incluindo a igualdade de oportunidade de liderança (ONU, 2015). Porém, o Global Gender Gap Report 2024 estima que a paridade de gênero global será atingida apenas em 134 anos: as mulheres representam 42% da força de trabalho global, mas ocupam apenas 31,7% dos cargos de liderança sênior e menos de um quarto das posições executivas de alta liderança (World Economic Forum, 2024). Essa desigualdade também limita o acesso das mulheres a experiências internacionais, como a expatriação, frequentemente pré-requisito para a progressão a cargos de alta liderança em multinacionais (Bastida; Pinto; Harzing, 2021).

A literatura recente aponta que a sub-representação feminina em processos de mobilidade global decorre de diversas barreiras estruturais, sociais e organizacionais (Fraga; Rocha-De-Oliveira, 2020; Bastida; Pinto; Harzing, 2021; Bader; Bucher; Sarabi, 2024), como expectativas relativas à maternidade, falta de suporte à conciliação familiar, exclusão de redes de networking e processos de seleção informais baseados em estereótipos, criando um ciclo de exclusão que evidencia a necessidade de estratégias organizacionais estruturadas como mentoria, suporte à carreira dupla e práticas favoráveis à família (Bastida; Pinto; Harzing, 2021).

Diante da necessidade de ações propositivas em busca de maior representatividade de mulheres em designações internacionais, o presente estudo investigou: como diferentes estratégias podem ampliar a participação de mulheres em expatriação, no intuito de identificar caminhos que possam romper o atual cenário de exclusão, atuando tanto de maneira individual quanto estrutural nas organizações.

O objetivo foi analisar estratégias para ampliar a participação de mulheres nos processos de expatriação e sistematizar esses elementos em um modelo orientativo, denominado "Jornada de Expatriação para Mulheres", identificando políticas e práticas organizacionais, assim como estratégias individuais que podem favorecer a equidade de gênero em mobilidade internacional.

Para isto, adotou-se uma abordagem qualitativa descritiva, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica de literatura e complementada

por uma consulta profissional a mulheres que possuem experiência prévia em expatriação corporativa.

Nas seções a seguir, discute-se os fundamentos teóricos da relação entre mulheres e as práticas de expatriação, com ênfase nas barreiras enfrentadas e nos aspectos facilitadores. Em seguida, apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa. Na seção seguinte, apresenta-se o modelo proposto para a jornada da expatriação feminina e, por fim, são feitas algumas reflexões a partir do modelo nas considerações finais.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1 Mulheres e Expatriação

A expatriação corporativa consiste na transferência de um profissional de uma empresa para atuar, por tempo determinado ou não, em uma unidade localizada em outro país (Freitas, 2000), sendo tratada na literatura como sinônimo de designação internacional (Domínguez, 2018). Embora essa vivência seja considerada pelas organizações um requisito para o desenvolvimento gerencial (Altman; Shortland, 2008), a participação feminina nesses processos permanece limitada: globalmente, as mulheres ocupam apenas 25% das expatriações corporativas (Brookfield INC., 2016), percentual que cai para menos de 15% em setores predominantemente masculinos, como petróleo e gás (Shortland; Porter, 2020).

Essa disparidade é reflexo de barreiras estruturais que limitam o avanço das mulheres em contextos corporativos. Além da dificuldade de ascensão à alta liderança, o *teto de vidro* (Ezzedeen; Budworth; Baker, 2015), o avanço da globalização adicionou uma camada de exclusão relacionada à escassez de oportunidades de expatriação (Insch; Mcintyre; Napier, 2008). Bastida Domínguez (2018) denomina essa limitação, decorrente de resistência organizacional e preconceitos invisíveis, de *barreira de aço*, termo que expressa a rigidez dos impedimentos enfrentados pelas mulheres para alcançarem os cargos mais altos nas multinacionais, já que a falta de experiência internacional impede o preenchimento do pré-requisito para a alta direção.

A sub-representação feminina costuma ser justificada pela falsa crença de que as mulheres seriam menos eficazes nessas missões. Contudo, elas apresentam níveis de ajustamento e desempenho comparáveis aos dos homens no exterior (Bastida, 2018), de modo que essa escassez decorre não de ineficácia individual, mas de fatores organizacionais e culturais que limitam seu acesso a essas oportunidades (Domínguez, 2018).

### 2.2 Barreiras

A sub-representação feminina na expatriação resulta de barreiras organizacionais, culturais e individuais enfrentadas na seleção, durante a estadia e no retorno ao país de origem.

Dentre as barreiras organizacionais, destaca-se o processo de seleção. O uso de mecanismos fechados e informais, como indicações, tende a reproduzir vieses de gênero no recrutamento para o exterior (Harris, 2002). Tais processos limitam as candidatas, pois as indicações ocorrem em redes informais de difícil acesso, já que as posições de poder são majoritariamente

ocupadas por homens, reduzindo as oportunidades femininas para designações internacionais (Hutchings; French; Hatcher, 2008).

Além da seleção, o networking e a mentoria são barreiras relevantes. A exclusão das interações informais limita o capital social feminino em ambientes de forte coesão masculina, em que a entrada das mulheres depende do reconhecimento prévio de competência (Shortland, 2011). A escassez de mentoras e menor oferta de mentoria formal privam as mulheres de aconselhamento crítico e visibilidade, ampliando as chances de promoção e o acesso a experiências internacionais (Insch; Mcintyre; Napier, 2008; Bastida; Rivo-López; Villanueva-Villar, 2019; Bastida; Pinto; Harzing, 2021).

As mulheres também enfrentam obstáculos ligados à percepção de competência, precisando muitas vezes demonstrar níveis mais elevados de qualificação, ambição e disposição geográfica que seus colegas homens para assumir posições no exterior (Linehan; Walsh, 2001). A literatura aponta que vieses inconscientes e a tendência de gestores selecionarem perfis semelhantes aos seus reforçam historicamente essa desigualdade (Bader; Bucher; Sarabi, 2024), sustentada por mitos como a crença de que mulheres não desejariam ou estariam indisponíveis para missões internacionais (Domínguez, 2018). A exclusão também se manifesta em estereótipos de carreira: na seleção e negociação, há percepção enviesada de que as profissionais demonstram menor autoconfiança ao promover suas habilidades e menor assertividade ao negociar salários ou pacotes de realocação, em comparação aos homens (Bader; Bucher; Sarabi, 2024).

A cultura corporativa frequentemente reproduz desigualdades de gênero, perpetuando práticas favoráveis aos homens e pressionando as mulheres a adotarem comportamentos estereotipadamente masculinos e uma postura assertiva para obterem respeito (Bader; Bucher; Sarabi, 2024; Fraga; Antunes; Rocha-de-Oliveira, 2020; Insch; Mcintyre; Napier, 2008). Consequentemente, a profissional é forçada a descaracterizar sua identidade, reproduzindo a *masculinidade gerencial*. Mesmo assim, esbarra na resistência organizacional: a empresa impede o acesso feminino às designações internacionais, privando-a das habilidades globais exigidas como pré-requisito para a promoção aos altos escalões (Fraga; Antunes; Rocha-de-Oliveira, 2020; Bastida; Pinto; Harzing, 2021).

Além das barreiras organizacionais, as barreiras culturais e estereótipos de gênero influenciam profundamente as oportunidades de expatriação. Ellemers (2018) esclarece que os estereótipos prescrevem comportamentos com base em duas dimensões centrais: agência e comunidade. Enquanto homens são associados à agência (competência e prioridade no trabalho), mulheres são ligadas à comunidade (cuidado e prioridade à família), gerando incompatibilidade com as expectativas do sucesso profissional, que exige traços de agência.

Na mobilidade internacional, essas normas manifestam-se pela expectativa social do cuidado e pela suposta hostilidade do país de destino: a associação das mulheres às responsabilidades de cuidado influencia negativamente as percepções sobre sua disponibilidade geográfica, enquanto a *distância cultural* leva decisores a assumir que elas fracassarão em culturas patriarcais ou conservadoras (Bader; Bucher; Sarabi, 2024; Fraga; Rocha-De-Oliveira, 2020; Insch; Mcintyre; Napier, 2008), embora estudos comprovem o sucesso das mulheres como comparável ou superior ao dos

homens nesses locais, devido às suas fortes habilidades relacionais (Bastida, 2018; Bastida; Rivo-López; Villanueva-Villar, 2019; Insch; Mcintyre; Napier, 2008).

No nível individual, as barreiras não devem ser vistas como falhas pessoais, mas como efeitos da internalização de normas sociais, papéis de gênero e experiências de desigualdade (Fraga; Antunes; Rocha-de-Oliveira, 2020; Nunes; Casaca, 2015). Embora a eficácia e o interesse feminino em carreiras internacionais sejam comprovados (Bastida; Cancelo, 2014; Bastida; Rivo-López; Villanueva-Villar, 2019), a autopercepção da mulher ainda é fortemente influenciada pela socialização de gênero: diante da escassez de modelos femininos de liderança (role models) e da exclusão histórica das redes informais, muitas profissionais antecipam rejeições ou questionam sua adequação para posições globais.

Esse processo configura a *profecia autorrealizável* (Bastida, 2018; Bastida; Pinto; Harzing, 2021): ao internalizarem estereótipos e preverem resistência institucional, as mulheres subestimam competências e evitam se autopromover, autoexcluindo-se da disputa por designações internacionais. O mercado ainda opera sob o modelo do *care-less male* (Le Feuvre; Davoine; Cangià, 2023); ao não apoiar a conciliação familiar, a estrutura corporativa impõe à mulher um *sedentarismo involuntário* (Fraga; Rocha-De-Oliveira, 2020), transformando a vida privada em fator de estagnação para projetos globais femininos (Fischlmayr; Kollinger, 2010; Nunes; Casaca, 2015; Cunha, 2024).

Adicionalmente, as dinâmicas de casais de dupla carreira (dual-career couples), em que ambos são psicologicamente comprometidos com suas profissões, afetam desproporcionalmente as mulheres: a menor disposição masculina para assumir o papel de cônjuge acompanhante, somada ao receio feminino de comprometer a trajetória de quem a acompanha, torna o casamento um obstáculo mais significativo para a expatriação feminina, condicionando a decisão de buscar oportunidades às dinâmicas familiares e normas sociais vigentes (Fraga, 2015; Nunes; Casaca, 2015).

Em síntese, as barreiras enfrentadas pelas mulheres na expatriação são multifacetadas, englobando aspectos organizacionais, culturais e individuais, e restringem tanto o acesso a oportunidades quanto o desenvolvimento de competências globais, perpetuando desigualdades.

### 2.3 Facilitadores

Apesar das múltiplas barreiras na mobilidade internacional, é preciso reconhecer fatores que favorecem a inserção e o sucesso feminino no exterior, nos níveis organizacional, cultural e individual, atuando como contrapesos às restrições de gênero (Cunha, 2024).

No âmbito organizacional, políticas de recursos humanos não podem manter uma abordagem padronizada, sendo necessário ofertar pacotes de suporte customizados, com benefícios que aliviem o fardo doméstico inicial, como assistência com escolas e vistos (Fischlmayr; Kollinger, 2010). A participação em redes formais de mulheres (*female networks*) reduz o isolamento, e o acesso a mentoras e role models com vivência global aumenta a autoeficácia das candidatas (Linehan; Scullion, 2008; Shortland, 2011; Bastida; Pinto; Harzing, 2021; Cunha, 2024).

Políticas de apoio à família criam nas funcionárias as Percepções Organizacionais de Suporte à Família (FSOP), indicando que elas se sentem

genuinamente amparadas (David; Volpone; Nandialath, 2021; Bader; Bucher; Sarabi, 2024). Alternativas como viagens frequentes (*flexpatriates*) ou atribuições virtuais também contornam barreiras de mobilidade prolongada, permitindo desenvolver competências internacionais sem comprometer a estrutura familiar (Bastida; Rivo-López; Villanueva-Villar, 2019).

Além dessas iniciativas, as organizações devem transcender a perspectiva de "consertar as profissionais" e passar a "consertar seus próprios sistemas", treinando gestores para mitigar vieses inconscientes no recrutamento (Bader; Bucher; Sarabi, 2024). Processos seletivos formais e transparentes e planejamento de carreira de longo prazo também reduzem a dependência de redes de influência masculinas (*old boys' networks*), valorizando no retorno o capital adquirido no exterior (Linehan; Walsh, 2000; Bastida; Pinto; Harzing, 2021).

No nível sociocultural, a condição de estrangeira pode atuar paradoxalmente como facilitador em países de culturas patriarcais ou conservadoras, no chamado *efeito halo* ou *síndrome de gaijin* (Adler, 1987), em que as expatriadas são percebidas primeiramente como profissionais estrangeiras e apenas secundariamente como mulheres (Fraga, 2015; Bastida; Cancelo, 2014). Pela raridade de mulheres no alto escalão, presume-se que a empresa só enviaria alguém altamente competente, conferindo-lhe visibilidade e respeito (Adler, 1987).

No nível individual, as mulheres possuem atributos comportamentais que as tornam altamente eficazes no contexto internacional, tendendo a adotar um estilo de liderança mais interativo, colaborativo e relacional (Tung, 2004) e apresentando, por suas fortes habilidades interpessoais e de comunicação, ajustamento interacional frequentemente superior ao dos homens (Cole; Mcnulty, 2011).

No âmbito familiar, a gestão do conflito trabalho-família pode ser mitigada pelo suporte ativo do cônjuge: a cooperação na aceitação da ausência física e no suporte emocional confere à mulher a segurança necessária para reduzir o estresse da missão (Fischlmayr; Kollinger, 2010). Em casais de dupla carreira (dual-career couples), com forte comprometimento psicológico de ambos com suas profissões, a literatura aponta três possibilidades de coordenação: a hierárquica, em que um cônjuge prioriza a carreira do outro, pausando a própria trajetória; a igualitária, que acomoda ambas as carreiras simultaneamente; e a frouxa (*loose coordination*), com decisões independentes que podem resultar em viverem temporariamente separados.

Para viabilizar arranjos, as mulheres podem adotar táticas baseadas nos "4Cs" (Shortland, 2020; Cunha, 2024): cooperação, mantendo uma parceria em que os objetivos de um não anulem os do outro; coordenação da rotina, para minimizar separações e acúmulo de funções domésticas; compatibilidade, pesquisando se o mercado local oferece vagas para o cônjuge acompanhante; e *co-working*, priorizando oportunidades em que a organização facilite a transferência de ambos para a mesma localidade.

## 3. Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, descritiva e bibliográfica, com o objetivo central de analisar as

barreiras e os facilitadores da expatriação feminina para propor um modelo orientativo visando à ampliação da participação de mulheres nesses processos.

A pesquisa bibliográfica estruturou o trabalho por meio da análise crítica de artigos sobre expatriação, mobilidade internacional, gênero e carreira (Gil, 2002). Adotou-se o termo expatriação em sentido amplo, englobando missões de curta duração (a partir de seis meses) e designações de longo prazo em multinacionais.

A seleção das fontes foi feita a partir de buscas no Google Scholar e no Portal CAPES, com palavras-chave em português e inglês (como "expatriação feminina", "female expatriate" e variações), priorizando publicações dos últimos dez anos e obras clássicas sobre a interseção entre gênero e expatriação corporativa, com triagem por leitura de títulos e resumos seguida de análise aprofundada dos textos relevantes.

A sistematização desses achados fundamentou teoricamente o modelo "Jornada de Expatriação para Mulheres", dividido em três etapas: preparação prévia, vivência da expatriação e consolidação pós-experiência.

Complementarmente, realizou-se uma consulta profissional exploratória com seis mulheres (níveis sênior, especialista e liderança) com experiências variadas de expatriação em um mesmo grupo multinacional, por meio de um roteiro de perguntas abertas alinhado às três etapas do modelo, cobrindo eixos como acesso a oportunidades e processos seletivos, *networking* e mentoria, percepções organizacionais e vieses de gênero, autopercepção, conciliação entre carreira e vida familiar, adaptação cultural no destino e repatriação. As contribuições foram registradas via anotações e transcrições, com anonimato garantido e sem coleta de dados sensíveis.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, foram utilizadas ferramentas de inteligência artificial como apoio a atividades específicas: o ChatGPT para apoio à redação e revisão textual e esclarecimento de dúvidas metodológicas, e o NotebookLM para localização de conceitos na literatura e organização das transcrições das consultas. Todas as decisões metodológicas, a interpretação dos dados e a redação final permaneceram sob responsabilidade das autoras.

## 4. Proposição do modelo Jornada de Expatriação para Mulheres

Embora a expatriação seja uma via estratégica para o desenvolvimento de lideranças globais, as mulheres permanecem sub-representadas nessas posições devido a barreiras estruturais de gênero (Altman; Shortland, 2008; Bastida; Pinto; Harzing, 2021; Fraga; Rocha-De-Oliveira, 2020). Para compreender essa realidade, adota-se a perspectiva da carreira caleidoscópica, que reconhece as adaptações contínuas que as profissionais realizam para equilibrar demandas profissionais, pessoais e familiares, em contraste com os modelos tradicionais lineares ou "sem fronteiras" (Mainiero; Sullivan, 2005; Sullivan; Mainiero, 2008).

Dessa forma, a expatriação feminina configura-se como um processo amplo de construção de carreira, e não um evento isolado (Cunha, 2024; Fraga; Antunes; Rocha-de-Oliveira, 2020). Este trabalho propõe o modelo conceitual Jornada de Expatriação para Mulheres, estruturado em três

etapas: (1) preparação, (2) vivência e (3) consolidação da trajetória profissional. A principal contribuição do modelo concentra-se na fase de preparação, aprofundada por representar o maior desafio estrutural para ampliar a participação feminina em designações internacionais.

### 4.1 Preparação para a Jornada de Expatriação

A primeira etapa do *framework* proposto, "Preparação para a jornada de expatriação", constitui o momento decisivo em que a profissional e a organização alinham expectativas e recursos para viabilizar a mobilidade global. Historicamente, essa fase é marcada por desafios estruturais e de gênero que limitam a inserção feminina no recrutamento para vagas no exterior. As experiências analisadas revelam que a mulher precisa agir de forma intencional: a expatriação feminina raramente surge de forma passiva, exigindo a construção ativa de uma imagem profissional sólida e o protagonismo como agente da própria carreira, com postura proativa na busca por oportunidades internacionais (Cunha, 2024).

#### *4.1.1 Preparação: Construção da Base Técnica*

Um dos pilares fundamentais para a conquista de uma expatriação é o desenvolvimento técnico, construído por diferentes caminhos, dentre os quais se destaca a atuação e liderança em projetos estratégicos com conexão global — uma das oportunidades mais valiosas de avanço na carreira internacional (Nunes; Casaca, 2015). A participação prévia em equipes internacionais e multinacionais também atua como forte facilitador, proporcionando exposição direta à cultura global (Bader; Bucher; Sarabi, 2024). As consultas realizadas evidenciaram essa busca estratégica: houve relatos de envolvimento intencional em iniciativas que garantiam visibilidade internacional por meio de trabalho direto com a matriz, lideranças estrangeiras e equipes de outras regiões, funcionando como ponte para chamar a atenção da alta gestão global.

Para as profissionais que vivenciaram essa dinâmica, a entrega consistente de resultados nesses contextos de alta exposição propicia que os gestores estrangeiros conheçam a qualidade do trabalho, construindo credibilidade junto aos tomadores de decisão — uma forma de legitimação prévia que reduz incertezas organizacionais e mitiga percepções enviesadas associadas ao gênero (Bastida Domínguez, 2018). Além de assumir projetos de impacto, é importante comunicar à chefia o desejo pela mobilidade internacional, rompendo o mito de que as profissionais não teriam interesse ou disponibilidade para mudar de país por questões familiares (Harris, 2002).

Destaca-se também a dedicação ao aprendizado de idiomas estrangeiros, especialmente o inglês, "o pré-requisito número um" para viabilizar a mobilidade (Fraga, 2015, p. 103), favorecendo o ajustamento intercultural (Kittler et al., 2011). A limitação no domínio do idioma dificulta as movimentações, já que as comunicações corporativas convergem majoritariamente para o inglês — as consultadas relataram casos de profissionais que deixaram de acessar posições *C-level* por esse motivo. Conhecer o vocabulário técnico da área também auxilia na comunicação com a matriz e as lideranças estrangeiras, evitando mal-entendidos que gerem desalinhamentos ou lentidão nos processos (Kittler et al., 2011).

#### *4.1.2 Preparação: Posicionamento e Visibilidade Profissional*

Para conquistar oportunidades reais de mobilidade internacional, é necessário que a profissional rompa o isolamento corporativo, dominando o networking de forma intencional. O acesso às oportunidades internacionais frequentemente esbarra em processos de seleção informais e fechados, marcados pelo *clube dos meninos* (*old boys' network*), exigindo da mulher um esforço deliberado para se inserir nessas redes (Linehan; Walsh, 2001; Bastida; Pinto; Harzing, 2021).

Na prática, essa construção de rede exige atitudes ativas: aproximação intencional com lideranças no cotidiano organizacional, por meio de contato direto e presença ativa nos espaços corporativos, além de contextos informais como eventos internos, que se tornam oportunidades estratégicas para conexões com executivos de alto escalão. Nesses ambientes, a abordagem tende a ser mais leve e relacional, focada no vínculo inicial, permitindo à profissional ampliar sua visibilidade de forma gradual junto a tomadores de decisão.

Outra estratégia relevante é o networking voltado à compreensão do contexto organizacional, em que o contato com profissionais de outras unidades ou países visa entender dinâmicas locais e possibilidades de atuação internacional, não acessar uma vaga imediatamente. Essa abordagem reduz a pressão de pedidos diretos, favorece interações mais naturais e resulta em indicações para novos contatos, ampliando a rede de relacionamento e construindo familiaridade antes mesmo de uma eventual mobilidade (Shortland, 2011; Cunha, 2024).

Dentro dessa rede, a literatura e as consultas realizadas destacam uma diferença importante entre construir contatos e desenvolver relações com patrocinadores (*sponsors*) — pessoas tomadoras de decisão com capacidade de influência, que ampliam a visibilidade da profissional e fortalecem sua indicação em processos seletivos, aumentando suas chances de acesso a oportunidades internacionais.

Paralelamente, a presença ou ausência de modelos femininos de referência (*role models*) exerce influência direta sobre as aspirações de carreira internacional das mulheres: em contextos organizacionais predominantemente masculinos, a baixa representatividade feminina em posições de mobilidade global tende a limitar a percepção de possibilidade por parte de outras profissionais, impactando a autoconfiança e reduzindo sua propensão a se candidatar a essas oportunidades (Barnir; Watson; Hutchins, 2011). Como consequência, a expatriação pode deixar de ser considerada uma meta viável, configurando-se como uma barreira relevante no planejamento de carreira (PWC, 2015).

O risco é que a ausência de representatividade leve a processos de autoexclusão ainda nas etapas iniciais da trajetória: quando não há referências visíveis de mulheres em determinadas posições, a possibilidade de ocupá-las tende a nem ser considerada pelas próprias profissionais, impactando ambições de carreira e decisões como investir em idiomas.

Para mitigar esse cenário, a proatividade individual deve ser acompanhada por ações estruturais, já que práticas de mobilidade aparentemente neutras podem gerar impactos distintos entre homens e mulheres (Bader; Bucher; Sarabi, 2024). Programas estruturados de mobilidade e desenvolvimento reduzem a dependência de redes informais e ampliam a transparência: segundo as consultadas, a inclusão em *talent pools*

e a participação em programas de desenvolvimento funcionaram como um empurrão decisivo, garantindo visibilidade antes mesmo da abertura das vagas. Programas formais de mentoria "mulheres para mulheres" e treinamentos de liderança feminina são fundamentais para o posicionamento executivo em ambientes majoritariamente masculinos, contribuindo para que mérito pese mais na definição das vagas (Bastida; Pinto; Harzing, 2021).

Apesar da relevância das práticas institucionalizadas, a realidade corporativa frequentemente apresenta escassez de programas formais de apoio (Linehan; Walsh, 2000; Linehan; Scullion, 2008). Diante dessa lacuna, a proatividade individual na construção de mentorias informais torna-se uma forte estratégia: em vez de aguardar iniciativas organizacionais, as profissionais devem buscar ativamente aconselhamento com lideranças ou colegas que já vivenciaram a expatriação, acessando dicas práticas sobre a cultura de destino difíceis de encontrar em treinamentos formais (Insch; Mcintyre; Napier, 2008).

### *4.1.3 Preparação: Alinhamento da Estrutura Familiar*

No âmbito privado, a preparação demanda um alinhamento cauteloso da estrutura familiar. O planejamento da vida doméstica e da maternidade requer atenção, já que dificuldades costumam gerar hesitações e uma intensa "sobrecarga física e emocional" (Fischlmayr; Kollinger, 2010). Quando as políticas corporativas não abordam as necessidades específicas de cuidado, a adaptação no exterior pode se tornar mais desafiadora, cabendo à profissional avaliar os pacotes de benefícios oferecidos e buscar acordos com a empresa que garantam uma transição equilibrada, evitando que a sobrecarga do cuidado recaia exclusivamente sobre ela (David; Volpone; Nandialath, 2021; Bader; Bucher; Sarabi, 2024).

Esse planejamento pré-embarque estende-se também aos desafios de relacionamentos de dupla carreira (*dual-career couples*): no caso de casais heterossexuais, a dinâmica da expatriação feminina frequentemente esbarra na perspectiva cultural que dificulta a aceitação masculina do papel de cônjuge acompanhante (Fraga; Antunes; Rocha-de-Oliveira, 2020). Independentemente da configuração familiar, a adoção de negociações igualitárias e de forte cooperação conjugal permite contornar as limitações da mobilidade (Shortland, 2020), sendo importante que os casais adotem diferentes arranjos, ora com renúncias profissionais temporárias de quem acompanha, ora com busca ativa por recolocação no novo país.

A etapa de preparação configura-se, assim, como um período de agência intensa e estratégica: uma vez superados os obstáculos do planejamento familiar, a profissional consolida seu passaporte para o exterior, dando início à segunda fase do modelo: a vivência em um novo país.

## 4.2 Vivenciando a Experiência de Expatriação

A transição física para o país de destino inaugura a fase de vivência da expatriação, momento em que a profissional se depara com o choque cultural e a necessidade de adaptação multidimensional, exigindo a articulação diária de comportamentos, redes de relacionamento e arranjos privados. No que tange aos aspectos comportamentais, a inteligência emocional, a resiliência e a maturidade são competências cruciais para lidar com as frustrações iniciais e as diferenças socioculturais do dia a dia. Mais do que uma imagem profissional rígida, importa a adaptabilidade constante e uma leitura aguçada

do ambiente (*soft skills*), exigindo o preparo emocional de não internalizar críticas como falhas pessoais. Ao utilizarem um estilo de liderança interativo e habilidades interpessoais de escuta e conciliação, as mulheres frequentemente apresentam níveis de ajustamento e eficácia superiores na mediação de conflitos multiculturais (Tung, 2004; Cole; Mcnulty, 2011).

Apesar dessas facilidades interpessoais, o ajustamento social e o combate ao isolamento também demandam esforço intencional de networking e mentoria. Culturas com rígida separação entre vida pessoal e profissional, como em alguns países europeus, podem gerar solidão, especialmente para as mulheres que se movimentam solteiras. A articulação intencional de redes formais ou informais e a busca por mentores no destino reduzem o isolamento social e promovem a troca de conhecimentos, rompendo a invisibilidade gerada pelas redes predominantemente masculinas (Hutchings; French; Hatcher, 2008; Linehan; Scullion, 2008; Shortland, 2011).

O impacto da vida privada também se manifesta de forma concreta durante a vivência, sendo decisivo especialmente nos arranjos de dupla carreira, que vão de arranjos igualitários, com o cônjuge buscando ativamente recolocação, a arranjos em que ele assume integralmente a posição de suporte doméstico. A inadaptação e o isolamento do cônjuge acompanhante são fatores de risco para o retorno precoce, transferindo para a mulher a sobrecarga de sustentar a estabilidade conjugal enquanto performa no trabalho (Fraga; Antunes; Rocha-de-Oliveira, 2020).

Somando-se à dinâmica conjugal, os desafios da maternidade e dos cuidados familiares exigem adaptações contínuas. As consultas realizadas evidenciaram a importância de suporte organizacional efetivo e a vulnerabilidade enfrentada quando ele é ausente, levando frequentemente à mobilização de redes de apoio privadas, como o deslocamento de familiares do país de origem para o destino, atuando como suporte logístico e emocional (Fischlmayr; Kollinger, 2010; Bader; Bucher; Sarabi, 2024).

Em suma, a vivência da expatriação feminina configura-se como um complexo exercício de agência contínua, exigindo que as mulheres orquestrem simultaneamente o ajustamento intercultural, a construção ativa de networking, a gestão emocional das renúncias do cônjuge e a engenharia logística da maternidade longe do convívio familiar.

### 4.3 Consolidando a Trajetória Global

A fase de consolidação da trajetória global constitui o período posterior à missão internacional, envolvendo a decisão estratégica de repatriação ou de extensão da permanência no exterior. Diferentemente da percepção comum de que o encerramento da missão garante um avanço linear, as consultas às executivas evidenciaram que o retorno não é um processo automático, exigindo reconexão intencional com a matriz local ainda durante a expatriação. O jargão corporativo de que "quem não é visto não é lembrado" ilustra que possuir bagagem internacional não assegura colocação de destaque no retorno se a profissional não for proativa, recaindo sobre ela a responsabilidade de articular seu networking com os tomadores de decisão do país de origem (Linehan; Walsh, 2000).

A vivência no exterior altera a percepção sobre o potencial: nas sedes globais, as profissionais compreendem a escala corporativa, e as posições locais passam a parecer "pequenas". Diante disso, há duas escolhas: estender o contrato, pela amplitude do cargo, ou ressignificar o retorno como

novo desafio, atuando como ponte para o conhecimento de um mercado mais avançado na operação de origem (Cunha, 2024).

Independentemente do destino escolhido, a expatriação pode significar um divisor de águas na trajetória executiva: o desenvolvimento da adaptabilidade, a fluência intercultural e a rápida aquisição de vocabulário técnico em outros idiomas validam a expatriação como ferramenta singular de qualificação (Dickmann et al., 2018).

Por fim, a consolidação da jornada global feminina culmina na assunção do papel de mentora e modelo de referência: tendo transposto as complexas barreiras organizacionais e socioculturais, é relevante que as profissionais retribuam o conhecimento adquirido, estruturando conselhos práticos e mentorias para futuras candidatas (Linehan; Scullion, 2008; Bastida; Rivo-López; Villanueva-Villar, 2019).

Essa atuação vai além do auxílio operacional, configurando-se como fator de representatividade crítica. Ao se consolidarem como lideranças em setores técnicos e altamente masculinizados, as profissionais assumem o desejo intencional de atuar como exemplo para as colegas que permaneceram no país de origem, permitindo que outras mulheres reconheçam suas próprias potencialidades. Essa dinâmica confirma que, ao consolidarem suas trajetórias globais, as mulheres atuam estruturalmente para a mitigação das barreiras de gênero, fortalecendo a liderança feminina transnacional (Shortland, 2014; Bastida; Pinto; Harzing, 2021).

## 5. Considerações finais

Este estudo teve como objetivo examinar as barreiras e os facilitadores que influenciam a participação de mulheres em processos de expatriação, identificando possibilidades de ação nos âmbitos organizacional e individual para ampliar sua representatividade em designações internacionais. Constatou-se que a expatriação feminina é atravessada por barreiras organizacionais, culturais e individuais que dificultam o acesso das mulheres às oportunidades globais, revelando a necessidade de mudanças mais amplas nas práticas corporativas e do fortalecimento da atuação estratégica das próprias mulheres em suas trajetórias profissionais.

Os resultados evidenciaram que essa sub-representação está relacionada, principalmente, a processos seletivos informais, menor visibilidade profissional, ausência de redes de apoio, estereótipos de gênero e desafios ligados à conciliação entre carreira e vida familiar. Em contrapartida, foram identificados fatores que favorecem a inserção e o sucesso das mulheres em contextos internacionais, como o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, o domínio de idiomas, o networking, a mentoria e o apoio organizacional à mobilidade feminina, mostrando que a ampliação dessa participação depende tanto da iniciativa individual quanto da criação de condições institucionais mais favoráveis.

Como principal contribuição, o estudo sistematizou esses achados no modelo conceitual Jornada de Expatriação para Mulheres, estruturado em três etapas: preparação, vivência e consolidação da trajetória global.

Em cada etapa, evidenciam-se caminhos concretos. Na preparação, a mulher precisa atuar de forma intencional, fortalecendo sua base técnica, assumindo projetos de visibilidade global, desenvolvendo competências em

idiomas, construindo redes de contato e mentorias e alinhando previamente a estrutura familiar. Na vivência, recomenda-se uma postura adaptativa, sustentada por resiliência e flexibilidade intercultural, além da continuidade do networking e da gestão ativa da conciliação entre vida profissional e familiar. Na consolidação, a experiência deve ser transformada em ativo estratégico de carreira, por meio da manutenção de vínculos com a matriz e da atuação das mulheres como referências e mentoras para outras profissionais, contribuindo para romper ciclos de baixa representatividade.

Conclui-se que a expatriação feminina não deve ser tratada como exceção, mas como uma possibilidade concreta de desenvolvimento profissional e de fortalecimento da diversidade nas lideranças globais, dependendo tanto do aprimoramento das práticas organizacionais de mobilidade internacional quanto do fortalecimento da atuação estratégica das próprias mulheres em suas trajetórias internacionais.

## Referências

ALTMAN, Y.; SHORTLAND, S. Women and international assignments: Taking stock – a 25-year review. Human Resource Management, v. 47, n. 2, p. 199–216, 2008.

BADER, B.; BUCHER, J.; SARABI, A. Female expatriates on the move? Gender diversity management in global mobility. Human Resource Management Journal, v. 34, n. 3, p. 753–780, 2024.

BARNIR, A.; WATSON, W. E.; HUTCHINS, H. M. Mediation and moderated mediation in the relationship among role models, self-efficacy, entrepreneurial career intention, and gender. Journal of Applied Social Psychology, v. 41, n. 2, p. 270-297, 2011.

BASTIDA, M. Yes, they can do it! Exploring female expatriates' effectiveness. European Research on Management and Business Economics, v. 24, p. 114-120, 2018.

BASTIDA, M.; CANCELO, M. T. Expatriates performance & permanence: analysis by gender of 124 Spanish cases. Applied Econometrics and International Development, v. 14, n. 2, p. 61–76, 2014.

BASTIDA, M.; PINTO, L. H.; HARZING, A. W. No room at the top? A system dynamics view of the recursive consequences of women's underrepresentation in international assignments. Journal of Global Mobility, v. 9, n. 3, p. 361-381, 2021.

BASTIDA, M.; RIVO-LÓPEZ, E.; VILLANUEVA-VILLAR, M. The glass ceiling: myth or reality? An expatriation perspective. Organizational Dynamics, v. 48, 100706, 2019.

BASTIDA DOMÍNGUEZ, M. Del cristal al acero: nuevas barreras para nuevos tiempos. RTSS.CEF, n. 429, p. 223–262, 2018.

BROOKFIELD INC. Brookfield global relocation trends. Nova Iorque: Brookfield, 2016.

COLE, N.; MCNULTY, Y. Why do female expatriates "fit-in" better than males? An analysis of self-transcendence and socio-cultural adjustment. Cross Cultural Management: An International Journal, v. 18, n. 2, p. 144-164, 2011.

CUNHA, V. B. C. Estratégias de internacionalização de carreira por mulheres na auditoria externa independente brasileira. Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão, v. 22, ed. esp., e85106, 2024.

DAVID, E. M.; VOLPONE, S. D.; NANDIALATH, A. M. Fostering longevity attitudes in women expatriates: the role of general and targeted types of organizational support. The International Journal of Human Resource Management, v. 32, n. 18, p. 3833-3861, 2021.

DICKMANN, M.; SUUTARI, V.; BREWSTER, C.; MÄKELÄ, L.; TANSKANEN, J.; TORNIKOSKI, C. The career competencies of self-initiated and assigned expatriates: assessing the development of career capital over time. The International Journal of Human Resource Management, v. 29, n. 16, p. 2353-2371, 2018.

ELLEMERS, N. Gender stereotypes. Annual Review of Psychology, v. 69, p. 275-298, 2018.

EZZEDEEN, S. R.; BUDWORTH, M.-H.; BAKER, S. D. The glass ceiling and executive careers: still an issue for pre-career women. Journal of Career Development, p. 1-15, jan. 2015.

FISCHLMAYR, I. C.; KOLLINGER, I. Work-life balance – a neglected issue among Austrian female expatriates. The International Journal of Human Resource Management, v. 21, n. 4, p. 455–487, 2010.

FRAGA, A. M. Trajetórias de mulheres expatriadas. 146 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

FRAGA, A. M.; ANTUNES, E. D. D.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. O/A Profissional: As Interfaces de Gênero, Carreira e Expatriação na Construção de Trajetórias de Mulheres Expatriadas. Brazilian Business Review, v. 17, n. 2, p. 193-210, 2020.

FRAGA, A. M.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 18, Edição Especial, p. 757–769, 2020.

FREITAS, M. Como vivem os executivos expatriados e suas famílias? Relatório de pesquisa, n. 7, p. 1–117. São Paulo: EAESP/FGV/NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações, 2000.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HARRIS, H. Think International Manager, Think Male: Why Are Women Not Selected for International Management Assignments? Thunderbird International Business Review, [S. l.], v. 44, n. 2, p. 175–203, 2002.

HUTCHINGS, K.; FRENCH, E.; HATCHER, T. Lament of the ignored expatriate: An examination of organisational and social network support for female expatriates in China. Equal Opportunities International, Bingley, v. 27, n. 4, p. 372-391, 2008.

INSCH, G. S.; MCINTYRE, N.; NAPIER, N. K. The Expatriate Glass Ceiling: The Second Layer of Glass. Journal of Business Ethics, v. 83, n. 1, p. 19-28, 2008.

KITTLER, M. G.; RYGL, D.; MACKINNON, A.; WIEDEMANN, K. The expatriate's work role as an antecedent of work adjustment in emerging markets: A study of German expatriates in CEE-Countries and Russia. Cross Cultural Management: An International Journal, v. 18, n. 2, p. 165-184, 2011.

LE FEUVRE, N.; DAVOINE, E.; CANGIÀ, F. When mobility meets gender in the transnational life-course. In: SPINI, D.; WIDMER, E. (Org.). Withstanding Vulnerability throughout Adult Life. [S. l.]: Springer, 2023. p. 67-89.

LINEHAN, M.; SCULLION, H. The development of female global managers: the role of mentoring and networking. Journal of Business Ethics, v. 83, n. 1, p. 29-40, 2008.

LINEHAN, M.; WALSH, J. S. Beyond the traditional linear view of international managerial careers: a new model of the senior female career in an international context. Journal of European Industrial Training, v. 24, n. 2/3/4, p. 178-189, 2000.

LINEHAN, M.; WALSH, J. S. Key Issues in the Senior Female International Career Move: A Qualitative Study in a European Context. British Journal of Management, v. 12, p. 85–95, 2001.

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution. The Academy of Management Executive, v. 19, n. 1, p. 106-123, 2005.

NUNES, A. R.; CASACA, S. F. As mulheres perante o desafio de uma carreira internacional. Sociologia, Problemas e Práticas, n. 77, p. 77–94, 2015.

ONU. Agenda 2030: Transformando Nosso Mundo – A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Nova Iorque: ONU, 2015. Disponível em: https://sdgs.un.org/2030agenda. Acesso em: 20 set. 2025.

PWC. Developing female leaders: addressing gender bias in global mobility. Austrália: PwC, 2015. Disponível em: http://www.pwc.com/gx/en/women-at-pwc/internationalwomensday/next-gen-diversity-publication.jhtml. Acesso em: 28 abr. 2025.

SHORTLAND, S. International rotational assignments: women's challenge to occupational gender segregation. Career Development International, v. 25, n. 7, p. 693-714, 2020.

SHORTLAND, S. Networking: A valuable career intervention for women expatriates? Career Development International, v. 16, n. 3, p. 271-292, 2011.

SHORTLAND, S. Role models: expatriate gender diversity pipeline or pipe-dream? Career Development International, v. 19, n. 5, p. 572-594, 2014.

SHORTLAND, S.; PORTER, C. Unlocking inhibitors to women's expatriate careers: can job-related training provide a key? Journal of Global Mobility, v. 8, n. 1, p. 85–105, 2020.

SULLIVAN, S. E.; MAINIERO, L. A. Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: Designing HR development programs that attract and retain women. Advances in Developing Human Resources, v. 10, n. 1, p. 32-49, 2008.

TUNG, R. L. Female expatriates: the model global manager? Organizational Dynamics, v. 33, n. 3, p. 243-253, 2004.

WORLD ECONOMIC FORUM. Global Gender Gap Report 2024. Genebra: World Economic Forum, 2024. Disponível em: https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2024. Acesso em: 19 set. 2025.