

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**EXPATRIAÇÃO E GÊNERO: UM REFERENCIAL PARA MULTINACIONAIS
BRASILEIRAS**

Eliana Gialain

Orientadora: Prof^a. Dr^a Maria Tereza Leme Fleury

SÃO PAULO

2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Profª. Drª Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

ELIANA GIALAIN

**EXPATRIAÇÃO E GÊNERO: UM REFERENCIAL PARA MULTINACIONAIS
BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a Maria Tereza Leme Fleury

**SÃO PAULO
2009**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Gialain, Eliana

Expatriação e gênero: um referencial para multinacionais brasileiras
/ Eliana Gialain. -- São Paulo, 2009.

xxx p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2009
Bibliografia.

1. Internacionalização de empresas 2. Empresas multinacionais
3. Política de recursos humanos 4. Gêneros (Grupos sociais) I. Universidade
de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
II. Título.

CDD – 658.049

Ao meu pai, por sua bravura.

À minha mãe, por seu dom como educadora.

À minha irmã, por sua força sempre presente como a vida.

Aos meus irmãos, pelo entusiasmo e amizade.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, professora Maria Tereza Leme Fleury, por seu compromisso com este projeto, por sua atenção, e pelo firme e generoso apoio, especialmente quando sua presença foi determinante para a superação deste grande desafio.

Ao professor Joel Dutra, pelo imenso carinho e compreensão, e pelo companheirismo inspirador, renovado a cada encontro que a vida nos oferece.

Aos professores Arnaldo Nogueira, Marisa Eboli e Tania Casado, presentes na banca de seleção para o Mestrado, por terem confiado no meu propósito e viabilizado este sonho.

Ao professor Lindolfo de Albuquerque, à professora Ana Ikeda e, novamente, às professoras Marisa Eboli e Tania Casado meu agradecimento especial pelos aprendizados valiosos, e pela convivência que sempre carregarei em meu coração.

À professora Betania Tanure, pela generosidade em tornar possível a utilização do banco de dados de suas pesquisas com expatriados nesta dissertação.

À Companhia Vale do Rio Doce, pela possibilidade de efetuar o estudo e pela constante contribuição ao desenvolvimento acadêmico. Agradeço especialmente aos profissionais de Recursos Humanos que apoiaram fortemente a realização desta pesquisa, e a todos os entrevistados, pela disponibilidade em compartilhar suas experiências profissionais e de vida.

A todos os colegas da FEA com quem pude compartilhar momentos de superação, de debates e, especialmente, de cumplicidade em voltar a assumir a grata identidade de aluno. Meu especial agradecimento e carinho para Mafalda, Heliani, Natacha, Luana, Pádua, Edileusa, Simone, Sandra, Fábio Coimbra, Germano, Manuella, Marcelo Cota, Luiz Quel, Maurício Pimentel, e Luciano Venelli.

Em especial, ao Wagner Cassimiro, meu profundo agradecimento, carinho e amor.

A todos os funcionários do Departamento de Pós-Graduação, da Biblioteca e da área de Informática, em especial à Eloísa, Daniela, Valéria, Giseli e ao Sidney.

À Cristina Marselha e Elaise Rocha pela atenção, carinho e grande apoio.

Aos queridos amigos Renato, Ana Maria, Paula, Luciana e Gláucia pelas contribuições e, principalmente, pela imensa paciência e amor.

Aos meus familiares que vivenciaram comigo os desafios desta jornada, e me ajudaram, concreta e afetivamente, a realizá-la. Agradeço especialmente aos meus pais, João e Elza, à minha irmã Maria Lúcia e ao meu querido Márcio, grandes companheiros nesta jornada!

**“Preciso me dispor a desistir do que sou
para me tornar o que serei.”**

Albert Einstein

RESUMO

Este estudo de caráter exploratório teve como objetivo a identificação, análise e discussão de teorias e práticas de Recursos Humanos que possam oferecer às empresas brasileiras em processo de internacionalização suporte para o tratamento das questões de gênero na gestão de processos de expatriação. Este estudo originou-se da motivação em se obter uma melhor compreensão quanto à influência do gênero nos processos de expatriação, especialmente em função da constatação de que a participação de mulheres em expatriações ainda é muito menor do que a dos homens, e em função da relevância que a gestão de expatriações passou a ter diante do desafio de internacionalização que empresas brasileiras vêm enfrentando recentemente, o que as caracteriza como ‘entrantes tardios’ no cenário competitivo global. No desenvolvimento do referencial teórico observou-se que a investigação da influência do gênero nos processos de expatriação representa uma parte menor dos estudos internacionais realizados a respeito dos processos de expatriação, e no âmbito nacional, não foram encontrados estudos específicos sobre a relação entre expatriação e gênero. Considerando tais descobertas iniciais, optou-se então pela realização de duas etapas de pesquisa. Na primeira etapa foi realizado um levantamento bibliográfico das principais pesquisas acadêmicas internacionais que relacionam gênero e processos de expatriação, além da análise de uma pesquisa brasileira sobre percepção de expatriados cujos dados puderam ser tratados a partir de um recorte de gênero. Na segunda etapa foi desenvolvida uma pesquisa empírica através da realização de um estudo de caso na Vale, uma empresa brasileira cujo recente processo de internacionalização a caracteriza como ‘entrante tardia’. Para tanto, foram realizadas quinze entrevistas semiestruturadas com profissionais de RH e com expatriados e repatriados brasileiros, homens e mulheres, todos relacionados ao projeto da empresa em Moçambique, além da realização de análises documentais. Os resultados das duas etapas da pesquisa foram submetidos à análise de conteúdo, categorizados e comparados. Os resultados encontrados na análise das pesquisas acadêmicas evidenciaram a inexistência de práticas de RH que suportassem adequadamente os processos de expatriação nas suas diferentes etapas, e que oferecessem suporte específico para os casos de expatriações de mulheres; a principal dificuldade parece encontrar-se na participação da mulher na etapa inicial do processo de expatriação, ou seja, na etapa de seleção. Em contrapartida, o desenvolvimento do estudo de caso na Vale contribuiu para a identificação de processos, políticas e práticas de RH destinadas à gestão das expatriações, porém sem a indicação de tratamento específico para os casos de expatriações de mulheres. Considerando-se as limitações decorrentes da realização de uma pesquisa qualitativa, sobretudo quanto ao método do estudo de caso, e quanto à utilização da técnica de entrevista, pode-se concluir que este foi um estudo inicial a respeito da relação entre gênero e expatriação. Os resultados contribuíram tanto para a indicação da necessidade do desenvolvimento, no âmbito nacional, de maiores estudos sobre o tema, como para o caso de empresas brasileiras que estão se internacionalizando, com a ilustração de políticas e práticas de RH destinadas a tratar estruturadamente os processos de expatriação em suas diferentes fases.

ABSTRACT

This exploratory research aimed the identification, analysis and discussion of theories and practices of Human Resources that can offer, to the Brazilian companies which are driving their internationalization processes, support for the treatment of gender issues in the management of expatriation processes. This study was originated from the motivation to understand the gender influence in the expatriation process, especially due the fact that women's participation in expatriations is significantly smaller than the men's participation, and also due to the expatriation management's relevance to the recent internationalization of Brazilian companies, which characterizes them as 'late movers' in the global competitive scenario. During the theoretical referential development it was noted that the investigation of gender influence in the expatriation processes consists in a minor part of the international studies regarded to the expatriation processes and, at a national sphere, were not found specific studies about the relation between gender and expatriations. Whereas these initial discoveries, the decision was for the development of a two stages research. The first stage consisted of a literature review of the key international academic researches related to gender and expatriations, as well as the analysis of a Brazilian research about expatriates' perceptions whose data could be reorganized from a gender perspective. In the second stage was developed an empirical research through a case study in Vale, a global 'late mover' Brazilian company. Thus, fifteen semi-structured interviews were conducted with HR professionals and with Brazilian expatriates and repatriates, women and men, all related to the company's project in Mozambique, in addition to the realization of documents' analysis. The results of these two research stages were subjected to content analysis, and were categorized and compared. The results of literature review stage showed the absence of HR practices to support adequately the expatriation processes in its different phases, and also to provide specific support for women's expatriations; the main difficulty seems to be the participation of women in the expatriation process initial phase – the selection phase. In contrast, the case study development in Vale contributed to the identification of HR processes, policies and practices related to the expatriations management, however with no indications about the need for women's expatriations specific treatments. Considering the limitations deriving from qualitative researches, particularly regarding to the case study method, and also to the use of interviews, this study was an initial one about the relationship between gender and expatriations. The results contributed to indicate the need for development, at a national sphere, of broader studies about this subject, and also contributed, in the case of Brazilian companies' internationalization processes, with illustration of HR policies and practices to manage, in a structured way, expatriation processes in its different phases.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADRO	3
LISTA DE GRÁFICOS	4
LISTA DE FIGURAS	5
1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Objetivos desta dissertação	10
1.2 Esquema da pesquisa	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Internacionalização de empresas brasileiras	14
2.2 Expatriação	18
2.2.1 Definição de expatriado e das etapas do processo de expatriação	18
2.2.2 Estratégia e expatriação	19
2.2.2.1 Razões para expatriar	20
2.2.3 Estudos sobre expatriação	23
2.2.3.1 Pesquisas acadêmicas internacionais sobre expatriação	23
2.2.3.2 Pesquisas acadêmicas brasileiras sobre expatriação	28
2.3 Expatriação e gênero	30
2.3.1 Gênero nas relações de trabalho	30
2.3.1.1 Participação feminina na força de trabalho	30
2.3.1.2 A valorização dos aspectos masculinos no trabalho	33
2.3.2 Expatriação e gênero	36
2.4 Síntese teórica	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1 Tipo da pesquisa	43
3.2 Tipos de dados e técnicas de coleta nas etapas I e II	44
3.2.1 Etapa I - Levantamento bibliográfico	45
3.2.2 Etapa II - Estudo de caso	47
3.2.2.1 Análise documental	49
3.2.2.2 Entrevistas	50
3.3 Técnica de análise dos dados: Análise de conteúdo	51
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	55
4.1 Etapa I – Levantamento bibliográfico	56
4.1.1 Pesquisa brasileira	56
4.1.1.1 Dados demográficos dos respondentes	57
4.1.1.2 Categorização e análise dos resultados da pesquisa brasileira	59
4.1.2 Pesquisas internacionais	61
4.1.2.1 Dados gerais sobre as quatro pesquisas internacionais selecionadas	63
4.1.2.2 Categorização e análise dos resultados das quatro pesquisas internacionais selecionadas	65
4.1.3 Apresentação e análise dos resultados gerais da etapa I por categorias	72
4.1.4 Considerações finais sobre os resultados da etapa I em relação aos objetivos propostos	76

4.2	Etapa II – Estudo de caso	78
4.2.1	Vale – a empresa estudada	79
4.2.1.1	História da Vale – uma brasileira que nasceu internacional	83
4.2.1.2	A gestão de pessoas na Vale	91
4.2.1.3	A gestão de expatriados na Vale	93
4.2.2	Projeto Moatize em Moçambique	96
4.2.3	Entrevistas realizadas na Vale	98
4.2.3.1	Dados demográficos dos entrevistados	99
4.2.3.2	A visão dos profissionais de RH	103
4.2.3.2.1	Conclusões sobre a visão dos profissionais de RH em relação à questão do gênero nas expatriações da Vale	114
4.2.3.3	A visão dos expatriados e repatriados	115
4.2.3.3.1	Conclusões sobre a visão dos expatriados e repatriados em relação à questão do gênero nas expatriações da Vale	129
4.2.4	Apresentação e análise dos resultados gerais da etapa II (por categorias) em relação à questão do gênero nas expatriações da Vale	131
4.2.5	Considerações finais sobre os resultados gerais da etapa II em relação aos objetivos propostos	135
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	137
5.1	Conclusões e contribuições da pesquisa	137
5.2	Limitações da pesquisa	142
5.3	Sugestões para futuros estudos	144
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	147
	APÊNDICES	159
	ANEXOS	165

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de expatriações _____	20
Quadro 2 – Objetivos das expatriações (em %) _____	21
Quadro 3 – Motivos apresentados pela empresa para realizar este seu processo de expatriação (em %) _____	22
Quadro 4 – Referencial teórico internacional _____	27
Quadro 5 – Referencial teórico brasileiro _____	29
Quadro 6 – Global Gender Gap Report 2008 _____	31
Quadro 7 – Tipos de pesquisa a partir de seu objetivo _____	43
Quadro 8 – Técnicas de coleta e análise dos dados da pesquisa _____	44
Quadro 9 – Pesquisas acadêmicas internacionais relativas à expatriação e gênero _____	46
Quadro 10 – Categorias de análise utilizadas nas etapas I e II desta dissertação _____	53
Quadro 11 – Dados gerais dos respondentes da pesquisa brasileira _____	58
Quadro 12 – Categorização dos dados da pesquisa brasileira _____	60
Quadro 13 – Pesquisa internacionais não categorizadas para esta dissertação _____	62
Quadro 14 – Pesquisas internacionais categorizadas para esta dissertação _____	64
Quadro 15 – Categorização dos resultados da pesquisa “Fronteiras competitivas: gestão feminina atravessando fronteiras.” _____	66
Quadro 16 – Categorização dos resultados da pesquisa “Além da visão tradicional linear sobre carreiras gerenciais internacionais: um novo modelo de carreira para mulheres seniores num contexto internacional.” _____	68
Quadro 17 – Categorização dos resultados da pesquisa “Pense em gerente internacional, pense em homens: por que mulheres não são selecionadas para designações gerenciais internacionais?” _____	70
Quadro 18 – Categorização dos resultados da pesquisa “Gerentes mulheres expatriadas: na encruzilhada do sucesso, desafios e objetivos de carreira.” _____	71
Quadro 19 – Dados demográficos sobre entrevistados expatriados e repatriados do Projeto Moatize _____	100
Quadro 20 – Resultados das entrevistas com expatriados e repatriados para a categoria “seleção do expatriado” _____	116
Quadro 21 – Resultados das entrevistas com expatriados e repatriados para a categoria “aceitação da proposta” _____	119
Quadro 22 – Resultados das entrevistas com expatriados e repatriados para a categoria “preparação cultural” _____	121
Quadro 23 – Resultados das entrevistas com expatriados e repatriados para a categoria “desempenho do expatriado” _____	122
Quadro 24 – Resultados das entrevistas com expatriados e repatriados para a categoria “suporte ao expatriado e família” _____	124
Quadro 25 – Resultados das entrevistas com expatriados e repatriados para a categoria “carreira do companheiro” _____	126
Quadro 26 – Resultados das entrevistas com expatriados e repatriados para a categoria “repatriação e carreira” _____	127
Quadro 27 – Resultados das entrevistas com expatriados e repatriados para a categoria “gestão da expatriação” _____	128

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sequência de entrada, por região (em %), de 109 empresas multinacionais brasileiras _____	17
Gráfico 2 – Frequência (em %) da duração das expatriações entre 1997-2007 _____	19
Gráfico 3 – Frequência de falha/ retorno antecipado de expatriados de acordo com a origem da empresa multinacional _____	24
Gráfico 4 – Participação de homens e mulheres nos níveis gerenciais _____	32
Gráfico 5 – Participação de mulheres no corpo diretivo das 50 principais companhias da Europa _____	32
Gráfico 6 – Índices de desempenho econômico de companhias com maior diversidade de gênero na alta gerência comparado com a média da indústria _____	35
Gráfico 7 – Participação de homens e mulheres em expatriações _____	37

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema da pesquisa _____	12
Figura 2 – Valores corporativos da Vale _____	79
Figura 3 – Mapa de atuação logística da Vale _____	81
Figura 4 – Vendas por áreas de negócios da Vale em 2007 _____	81
Figura 5 – Distribuição da receita da Vale por destino dos produtos em 2007 _____	82
Figura 6 – Vale no mundo _____	82
Figura 7 – Empregados próprios e terceiros da Vale, por região, em 2007 _____	83
Figura 8 – Zonas de influência da Ferrovia Vitória-Minas _____	85
Figura 9 – Zona de influência da Estrada de Ferro e do Complexo Carajás _____	87
Figura 10 – Investimentos da Vale por tipo em 2007 _____	90
Figura 11 – Investimentos da Vale por país em 2007 _____	90
Figura 12 – Identidades visuais utilizadas pela Vale em dois períodos distintos de sua história _____	90
Figura 13 – Evolução da participação de mulheres nos níveis funcionais da Vale _____	93
Figura 14 – Localização da província de Tete em Moçambique, e deste país no sul do continente africano _____	97

1 INTRODUÇÃO

As pesquisas acadêmicas relacionadas aos processos de internacionalização enfatizam as mudanças recentes ocorridas na economia mundial, principalmente a partir do início dos anos 1990, acentuando-se até os dias atuais.

Os desafios enfrentados pelas empresas na constante busca por sustentáveis patamares de competitividade, tanto nos mercados locais, quanto em escala global, promovidos pelo fenômeno da globalização, traduzem-se como o fio condutor de estudos acadêmicos e dos intentos estratégicos corporativos.

A globalização pode ser compreendida como a aceleração de transações comerciais no âmbito da economia internacional, e também em economias domésticas que operam através de mercados unificados globais (BERGER, 2005, p. 9).

De acordo com Fleury e Fleury (2007a, p. xiii), no contexto da aceleração das transações comerciais internacionais, verifica-se que a dinâmica internacional dos negócios ganhou novos contornos em 2003 quando o relatório da Goldman Sachs, cunhando o termo BRIC, chamou a atenção para os quatro países emergentes, o Brasil, a Rússia, a Índia e a China, respectivamente, e seus potenciais de desenvolvimento, além de sua importância crescente em definir as regras do jogo internacional.

Após as grandes ondas de expansão internacional das corporações americanas e européias do final do século XIX e do pós-guerra (no segundo caso, também as japonesas), observamos uma terceira onda de multinacionalização de empresas, desta vez originárias de países emergentes, inclusive o Brasil. (TANURE; DUARTE, 2006, p. 1).

No caso das empresas brasileiras, o esforço para aumentar suas participações nos negócios internacionais vem sendo verificado a partir do início da década de 90, tanto no que se refere aos volumes investidos por empresas brasileiras na constituição de operações no exterior, quanto no escopo de seus movimentos de internacionalização (FLEURY; FLEURY, 2006a, p. 4).

De acordo com Tanure, Cyrino e Penido (2007, p. 201), “a necessidade de manter taxas de crescimento contínuas no contexto de saturação do mercado doméstico parece ser a principal razão por detrás dos esforços de internacionalização das grandes empresas brasileiras.”

Através do artigo de Fleury e Fleury (2006a), pode-se compreender que em função das empresas brasileiras terem iniciado seus processos de internacionalização recentemente, ou seja, passando de exportadoras, na maioria dos casos, a empresas com operações diretamente gerenciadas no exterior, elas podem ser consideradas como ‘entrantes tardios’ no contexto dos negócios internacionais.

De acordo também com Rocha, Silva e Carneiro (2007, p. 184), a internacionalização das empresas brasileiras é tardia quando comparada não só com a de empresas de países desenvolvidos, mas também com a de outros países emergentes, inclusive da América Latina.

Neste movimento recente de internacionalização de empresas brasileiras via investimentos diretos no exterior, a gestão dos expatriados, ou seja, dos funcionários enviados pelas empresas brasileiras para suas operações no exterior, assume papel da maior relevância no processo efetivo de expansão internacional (MAGALHÃES; ROCHA, 2002).

Na mesma linha de argumentação, Tanure, Evans e Pucik (2007, p. 175) ressaltam que a gestão eficiente da expatriação consiste em um dos fundamentos da implementação das estratégias globais.

Adicionalmente à discussão quanto à importância estratégica da expatriação e da própria gestão dos processos de expatriação para as empresas brasileiras em processo de internacionalização, também é possível identificar que existe uma expressiva diferença na participação de mulheres e homens nas expatriações promovidas pelas empresas brasileiras: somente cerca de 6% dos expatriados são mulheres de acordo com pesquisa realizada por Tanure (2005, 2007).

Diante deste contexto de (i) crescente internacionalização das empresas brasileiras, (ii) da importância estratégica das expatriações para a efetividade dos negócios em escala global, e (iii) da baixa participação de mulheres nas expatriações de multinacionais brasileiras

verificada acima, o presente estudo teve como objetivo a melhor compreensão da inter-relação entre os fenômenos de expatriação e gênero.

A apresentação deste estudo encontra-se estruturado em cinco seções: a introdução, o referencial teórico, os procedimentos metodológicos, a apresentação e a análise dos resultados e, finalmente, as considerações finais.

Nesta primeira seção, que trata da introdução, encontram-se as discussões a respeito dos objetivos da pesquisa e das contribuições esperadas, e a apresentação do esquema proposto para esta pesquisa.

A segunda seção trata do referencial teórico. Primeiramente realiza-se a revisão da literatura a respeito dos estudos desenvolvidos sobre internacionalização de empresas brasileiras. Na sequência é realizada uma discussão sobre o tema da expatriação, incluindo a definição de expatriado e as etapas do processo de expatriação; a relação entre o cumprimento dos intentos estratégicos e o papel da expatriação; as razões das empresas para realizar as expatriações; uma revisão a respeito das principais pesquisas nacionais e internacionais sobre expatriação. Finalmente, desenvolve-se uma discussão sobre a relação entre gênero e os processos de expatriação.

A terceira seção trata dos procedimentos metodológicos, onde se encontram descritos o tipo da pesquisa, a etapa I de levantamento bibliográfico, a etapa II de estudo de caso realizado na Vale, empresa brasileira do setor de mineração, finalizando com a apresentação da análise de conteúdo como a técnica escolhida para a análise dos dados desta pesquisa.

A quarta seção trata da apresentação e análise dos resultados. Primeiramente são apresentados os resultados da análise da etapa I, ou seja, do levantamento bibliográfico, seguidos da análise do estudo de caso realizado na etapa II.

A quinta seção constitui-se nas considerações finais.

1.1 Objetivos desta dissertação

O **objetivo** desta pesquisa consistiu em identificar, analisar e discutir teorias e práticas de Recursos Humanos que ofereçam às multinacionais brasileiras suporte para o tratamento das questões de gênero (feminino e masculino) nas diferentes etapas dos processos de expatriação. Esta discussão foi realizada a partir de três **objetivos específicos**:

- 1) Identificar teorias e práticas de Recursos Humanos que ofereçam suporte para o tratamento das questões de gênero nas diferentes etapas dos processos de expatriação;
- 2) Analisar como a dimensão gênero tem sido tratada nas diferentes etapas do processo de expatriação;
- 3) Analisar as possíveis consequências do gênero nas diferentes etapas do processo de expatriação.

Para a realização dos objetivos propostos, **esta pesquisa foi dividida em duas etapas**. Na **etapa I** foi realizado um **levantamento bibliográfico** das pesquisas acadêmicas que relacionam gênero e processos de expatriação. Na **etapa II** foi realizada a **pesquisa empírica** através da condução de um **estudo de caso** em uma empresa brasileira cujo processo de internacionalização caracterizou-se como entrante tardio, conforme detalhamento apresentado nas seções sobre referencial teórico e sobre a apresentação e análise dos resultados.

É importante ressaltar que a opção pelo levantamento bibliográfico realizado na **etapa I** desta pesquisa se deu por duas razões. A primeira razão consiste-se no fato de que a relação entre gênero e expatriação configura-se como um fenômeno ainda pouco explorado no âmbito das pesquisas acadêmicas nacionais, e assim sendo, o levantamento bibliográfico internacional permitiu uma melhor compreensão do problema e de como ele vem sendo tratado. A segunda razão foi a intenção de utilizar os resultados da etapa I para a estruturação do roteiro utilizado nas entrevistas semiestruturadas realizadas na execução da etapa II, ou seja, do estudo de caso.

Na **etapa II** foi realizado o estudo de caso em uma empresa brasileira. Foram realizadas tanto análises documentais, quanto entrevistas com pessoas da área de Recursos Humanos e com expatriados e repatriados brasileiros, homens e mulheres.

1.2 Esquema da pesquisa

A proposta apresentada por Yin (1987, p. 41), e que também retrata a visão de outros autores no campo da metodologia, é a de que um projeto de pesquisa pode ser visto como um esquema de pesquisa, constituído por pelo menos quatro problemas:

- Quais questões estudar;
- Quais dados são relevantes;
- Quais dados coletar; e
- Como analisar os resultados.

A partir da visão apresentada por Yin (*Ibid.*) foi elaborada a Figura 1 a seguir, cujo objetivo é ilustrar o esquema de realização desta pesquisa.

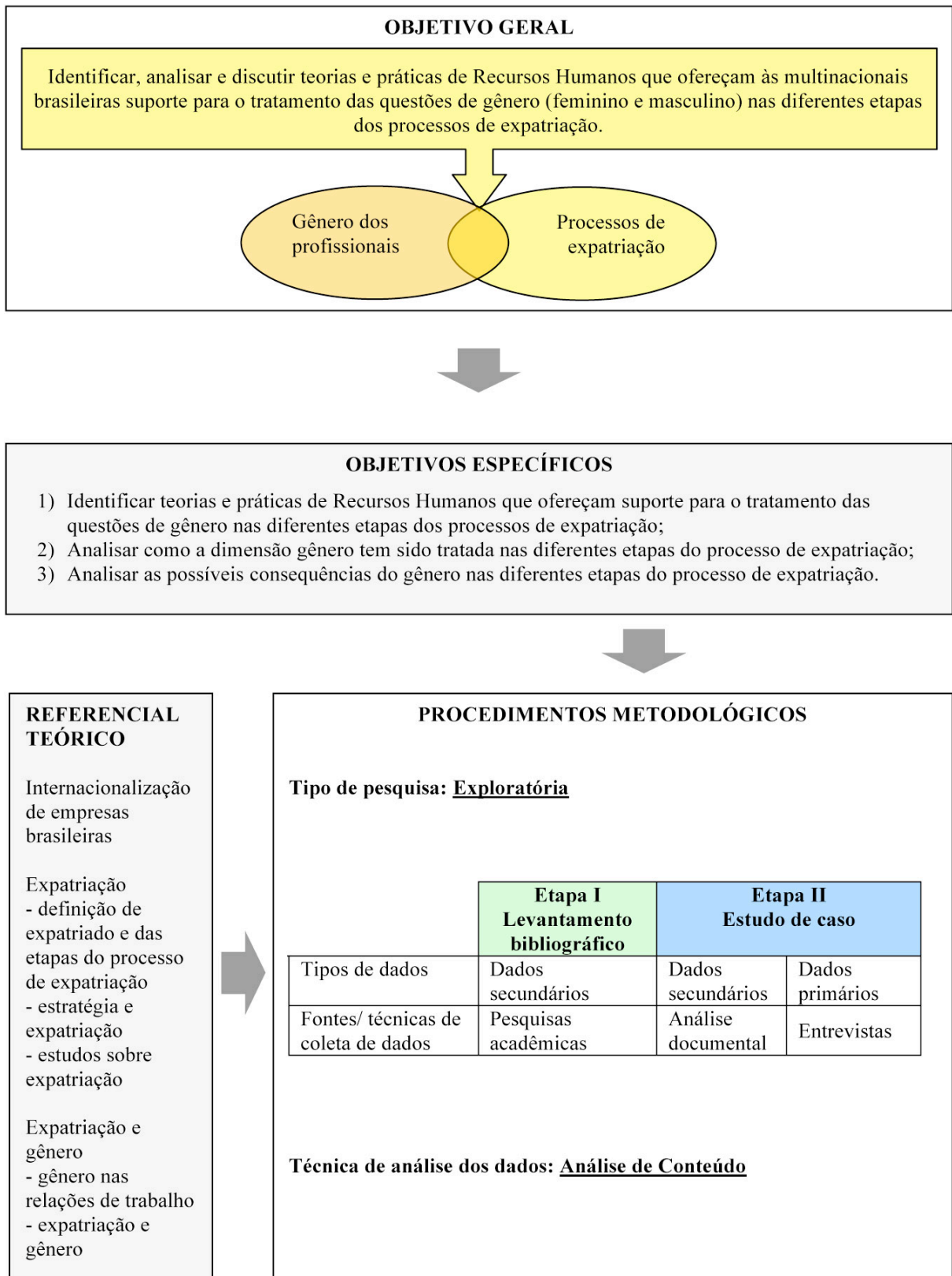


Figura 1 – Esquema da pesquisa

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Considerando que o objetivo principal desta dissertação foi o de identificar, analisar e discutir teorias e práticas de Recursos Humanos para o tratamento das questões de gênero nas diferentes etapas dos processos de expatriação de empresas multinacionais brasileiras, os três principais temas discutidos nesta seção de referencial teórico, a fim de dar suporte conceitual a este trabalho, e nortear a pesquisa empírica foram:

- 1) Internacionalização de empresas brasileiras;
- 2) Expatriação;
- 3) Expatriação e gênero.

No tema de internacionalização de empresas brasileiras pôde-se realizar uma contextualização histórica dos movimentos da indústria nacional nas suas relações com o mercado externo, assim como resgatar linhas teóricas e conceitos, como o de ‘entrante tardio’, que contribuem para a compreensão do recente fenômeno de internacionalização de empresas brasileiras.

O tema de expatriação foi explorado quanto às suas definições, etapas dos processos de expatriação, bem como sua importância estratégica, principalmente no caso de empresas como as multinacionais brasileiras, que iniciaram ou estão iniciando seu processo de internacionalização recentemente. No desenvolvimento deste tema também se pôde verificar o campo teórico nacional e internacional que tem dado suporte às discussões sobre a expatriação nas suas diversas vertentes.

O terceiro tema buscou integrar os campos teóricos relacionados aos temas de gênero e expatriação. Para tanto, realizou-se uma breve discussão sobre gênero nas relações de trabalho, resgatando as principais problemáticas envolvidas, como a participação feminina na força de trabalho, e a ainda valorização dos aspectos masculinos no ambiente corporativo. Finalmente, foi realizada a discussão, baseada na pouca literatura existente, a respeito da relação entre os temas de expatriação e gênero.

2.1 Internacionalização de empresas brasileiras

O processo de internacionalização de empresas é bastante antigo. Na Europa, dadas as suas peculiaridades geográficas, a instalação de filiais em países próximos sempre foi prática comum. Por outro lado, as grandes companhias norte-americanas lançaram seus projetos internacionais na década de 1920 (FLEURY; FLEURY, 2006b, p. 153).

A estes primeiros competidores do mercado global, tradicionalmente advindos de países desenvolvidos como Estados Unidos e outros países da Europa Ocidental dão-se o nome de *'first-movers'*, em português, 'primeiros entrantes', e complementarmente a este conceito, Bartlett e Ghoshal (2000) discutem que as empresas que iniciaram seu processo de internacionalização apenas recentemente são consideradas, portanto, *'late-movers'*, em português, 'entrantes tardios' (BORINI *et al*, 2007, p. 159).

Tsang (1999, p. 91) considera ainda que esses novos entrantes na arena internacional de negócios, ou seja, os chamados 'entrantes tardios' podem ser tanto grandes empresas de economias emergentes, quanto pequenas ou médias empresas de países industrializados.

No caso do Brasil, as empresas brasileiras que têm concretizado seus processos de internacionalização recentemente, passando a coordenar a gestão de operações próprias em países estrangeiros através de aquisições de empresas existentes, da constituição de *joint ventures*, ou ainda, através da instalação de operações próprias, podem ser consideradas como 'entrantes tardios'. Cabe ressaltar que foi somente recentemente, a partir do final do século XX, que a internacionalização de empresas brasileiras ganhou ritmo e consistência (FLEURY; FLEURY, 2006a, p. 3 e 4).

De acordo também com Rocha, Silva e Carneiro (2007, p. 184), a internacionalização das empresas brasileiras é tardia, quando comparada não só com a de empresas de países desenvolvidos, mas também com a de outros países emergentes, inclusive da América Latina.

Nos estudos desenvolvidos por Tanure, Cyrino e Penido (2007, p. 201-203) a respeito das razões que levaram as empresas brasileiras a se internacionalizar, ainda que tardiamente, os autores indicam como sendo os motivos principais para a ocorrência de tal movimento:

- Necessidade de manter taxas de crescimento contínuas diante de um contexto de saturação do mercado doméstico;
- Busca de alternativas de crescimento fora do mercado doméstico, a partir da abertura econômica ocorrida no início da década de 1990, e da consequente intensificação dos níveis de competição com a entrada de produtos competitivos estrangeiros;
- Seguir seus clientes na busca pelo acesso aos mercados internacionais;
- Internacionalização como intento estratégico apenas para algumas empresas que se encontravam em estágios mais avançados de internacionalização;
- Adoção de uma estratégia de internacionalização a partir de uma visão mais proativa e de longo prazo também válida somente para algumas empresas;
- Busca por aprendizagem e aquisição de competências para operar fora do país de origem (motivo pouco explorado na busca da internacionalização por empresas brasileiras).

O processo tardio de internacionalização das empresas brasileiras deve-se, portanto, a vários fatores, dentre os quais se destacam: a dimensão geográfica do país e seu grande mercado interno; a falta de estímulo governamental; a existência de um mercado doméstico protegido até o início dos anos 90, reduzindo o incentivo a atingir mercados externos; e finalmente, à distância cultural em relação a outros países (BARRETO; ROCHA, 2002 *apud* FLEURY; FLEURY, 2006a, p. 4).

Os motivos apresentados acima, e que têm levado as empresas brasileiras a se internacionalizarem, revelam importantes evidências que contribuem para a compreensão deste fenômeno recente, porém ainda não subsidiam a constituição de um modelo ou teoria a respeito da internacionalização dos entrantes tardios, no qual as empresas brasileiras estão inseridas.

Na falta de teorias especificamente elaboradas para a compreensão da internacionalização dos entrantes tardios, torna-se necessário recorrer às teorias de internacionalização desenvolvidas com base nos processos de internacionalização dos primeiros entrantes.

No Apêndice 1 encontram-se esquematizadas as principais teorias sobre o processo de internacionalização de empresas conforme descritas nos textos presentes em Hemais (2004).

Neste apêndice são brevemente descritas as teorias de enfoque econômico (poder de mercado, ciclo do produto, internalização, e paradigma eclético) e de enfoque organizacional (Escola de Uppsala, e Escola Nórdica).

Nesse sentido, o estudo desenvolvido por Hilal e Hemais (2003) que tratou da análise de pesquisas empíricas realizadas junto a empresas brasileiras em processo de internacionalização, aponta para uma maior aplicação, no caso das empresas brasileiras, dos princípios propostos pela Escola de Uppsala.

Considerando então os princípios da Escola de Uppsala, o estudo acima citado contribuiu com evidências de que (i) as empresas brasileiras preferem, de fato, começar a se internacionalizar para países mais próximos culturalmente, (ii) que a internacionalização ocorre tanto como processo gradual e sequencial, quanto às vezes como processo descontínuo e *ad-hoc*, e (iii) que a influência dos *networks* comerciais relacionais tem papel importante no processo de internacionalização de empresas brasileiras (HILAL; HEMAIS, 2003, p. 120).

Em estudos mais recentes conduzidos por Tanure, Cyrino e Penido (2007, p. 205), pôde-se também comprovar que as empresas brasileiras têm começado suas primeiras inserções no mercado internacional através da constituição de operações em países culturalmente mais próximos, avançando para localidades mais distantes geográfica e culturalmente nos empreendimentos seguintes, conforme se pode verificar no Gráfico 1.

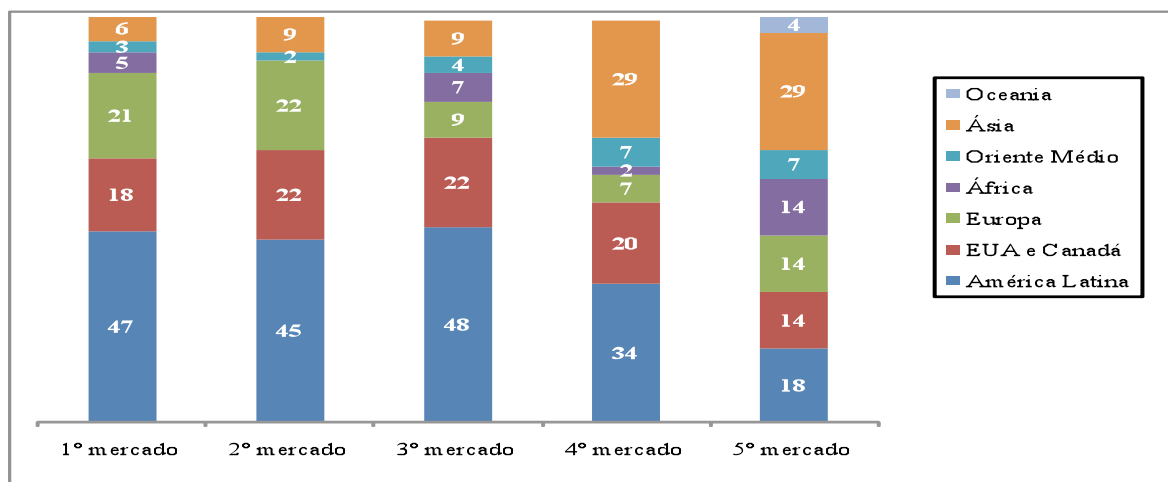


Gráfico 1 – Sequência de entrada, por região (em %), de 109 empresas multinacionais brasileiras
 FONTE: TANURE; CYRINO; PENIDO, 2007

Além dos temas tratados até o momento com relação ao desafiador processo de internacionalização das empresas brasileiras, é importante encerrar esta seção do trabalho ressaltando que, conforme apontam Magalhães e Rocha (2002, p. 223): “A expansão internacional coloca mais um importante desafio para as empresas brasileiras: o envio de executivos ao exterior.”

Tanure, Evans e Pucik (2007, p. 169) discutem que ter executivos com uma mentalidade global é um desafio especial para as empresas brasileiras que viveram fechadas durante tantos anos, e apontam como o mecanismo mais importante para o desenvolvimento desta mentalidade global a realização de expatriações.

Apesar da necessidade de desenvolvimento de seus executivos em uma mentalidade global, pesquisas conduzidas no Brasil revelaram que o principal motivo para as empresas brasileiras expatriarem seus funcionários tem sido a necessidade de controlar suas subsidiárias por meio de pessoas de sua confiança, e apenas em menor grau, a intenção de desenvolvê-los em sua capacidade de gestão global (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007, p. 177).

A seguir dá-se continuidade ao referencial bibliográfico onde são tratadas, primeiramente, as teorias relativas à expatriação (definições, etapas do processo, estratégia e expatriação, e demais estudos na área), e finalmente, discutem-se os estudos recentes relacionando expatriação e gênero.

2.2 Expatriação

2.2.1 Definição de expatriado e das etapas do processo de expatriação

De acordo com Tanure, Evans e Pucik (2007, p. 176), a expatriação não é um conceito novo e tem sido instrumento de controle organizacional desde os primórdios da civilização. Desde a Roma antiga até os principais movimentos de expansão do comércio internacional promovidos principalmente pelos europeus em séculos recentes, “O sucesso da colonização de terras distantes residia na arte de preparar e enviar representantes de confiança para administrar subsidiárias.”

Em tempos modernos, Adler (1984, p. 79) oferece uma das definições referenciais sobre o expatriado em artigos acadêmicos: “O gerente expatriado é um empregado que é enviado para um país estrangeiro numa ocupação profissional ou gerencial.”

A definição que aparece com maior frequência nos artigos acadêmicos é a desenvolvida por Caligiuri (2000a, p. 62), que define expatriado como sendo “o empregado que é enviado pela empresa matriz para viver e trabalhar em outro país por um período de tempo variando de dois a vários anos”. Nesse sentido, verifica-se que tal definição mostrou-se mais abrangente que a de Adler (1984), uma vez que não considera somente o gerente, mas qualquer nível de empregado como expatriado.

Com relação ao período que configura a expatriação, de acordo com pesquisas recentes chamadas ‘*Global Relocation Trends*’, em português, ‘Pesquisas de Tendências Globais’, realizadas desde o final da década de 90 com centenas de organizações presentes no mundo todo por um dos principais provedores internacionais na área de serviços à gestão de expatriações, a Global Relocation Services (GMAC), a frequência de expatriações com duração menor ou igual a um ano têm aumentado nos últimos cinco anos, conforme se pode verificar no Gráfico 2.

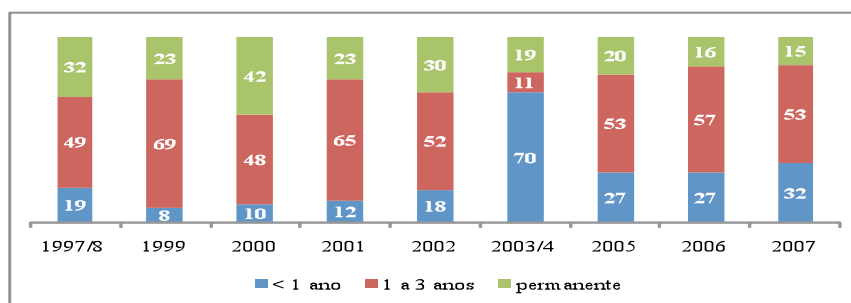


Gráfico 2 – Frequência (em %) da duração das expatriações entre 1997-2007
 FONTE: GMAC 2004, 2006, 2007

Nesse sentido, com base nas definições apresentadas, e também no que tem sido praticado pelas empresas de acordo com as pesquisas realizadas pela GMAC (2004, 2006, 2007) demonstradas acima, **a definição de expatriado, para efeito deste trabalho, é a do funcionário enviado pela empresa para viver e trabalhar em outro país por um período de tempo acima de seis meses.**

De forma complementar, se o expatriado é o funcionário enviado para outro país, ele se torna **repatriado** quando retorna para trabalhar em seu país de origem após o período de expatriação.

Considerando, finalmente, que a expatriação não é um evento, mas um processo constituído por etapas, as **etapas do processo de expatriação** consideradas para esta dissertação, adaptadas a partir de Tanure, Evans e Pucik (2007, p. 179), foram:

- Seleção dos candidatos à expatriação;
- Preparação e orientação dos expatriados e familiares;
- Gestão de desempenho dos expatriados;
- Suporte à família durante a expatriação;
- Repatriação (retorno do expatriado ao país de origem).

2.2.2 Estratégia e expatriação

Conforme ressaltam Tanure, Evans e Pucik (2007, p. 163):

Os principais conceitos que sustentam o empreendimento transnacional são a integração global, a responsabilidade local e a coordenação em escala mundial. Assim, a perspectiva estratégica da mentalidade global refere-se a ‘um conjunto de atitudes que predispõem os indivíduos a equilibrar a competição entre a empresa, o país e as prioridades, competição essa que ocorre naturalmente nos processos de gestão internacional, e não para defender uma dessas dimensões em prejuízo das outras’.

Ainda na visão dos mesmos autores (*Ibid.*, p. 163 e 175), a expatriação é o mecanismo mais importante para o desenvolvimento da mentalidade global indicada na citação acima.

A expatriação promove a exposição à diversidade cultural, o desenvolvimento de competências relativas à visão estratégica, liderança, negociação em outros idiomas, a gestão da diversidade cultural em si, e o desenvolvimento de poderosos *networks* informais, entre outros, além do papel que as transferências internacionais possuem na sustentação da integração global das multinacionais (TANURE; EVANS; PUCIK 2007, p. 175).

Para Morley e Heraty (2004, p. 633), do ponto de vista organizacional, tais movimentações são significativamente estratégicas, e emergem como um importante ponto de convergência na formação do *network* da organização internacional.

Dada a importância estratégica que as expatriações têm para as multinacionais, ressalta-se que os danos que uma expatriação mal sucedida pode causar no país de destino, podem ser prejudiciais aos futuros negócios globais deste tipo de empresa (CALIGIURI, 2000a, p. 62).

2.2.2.1 Razões para expatriar

Na década de 70 Hays (1974, p. 29) identificou junto a empresas americanas os principais tipos de expatriações que ocorriam naqueles tempos, conforme se pode verificar no Quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de expatriações

Reprodutor da estrutura	Solucionador de problemas	Posição operacional	Diretor executivo
Construir, na subsidiária do exterior, uma estrutura similar à existente no país de origem.	Analisar e resolver um problema operacional específico.	Desempenhar uma posição como ativo elemento numa estrutura operacional já existente.	Supervisionar e dirigir totalmente a operação no estrangeiro.

FONTE: Adaptado de HAYS, 1974

Num artigo clássico sobre o tema, os pesquisadores Edström e Galbraith (1994) identificaram as três principais razões estratégicas para o envio de expatriados ao exterior:

- Preencher uma posição, que não pode ser preenchida localmente em função da falta de profissionais qualificados;
- Desenvolvimento gerencial, uma vez que uma transferência internacional pode cumprir um papel no desenvolvimento das competências técnicas e gerenciais dos gerentes, de sua personalidade, e habilidades de orientação e relacionamento;
- Desenvolvimento organizacional é uma razão menos frequente e não tão bem estabelecida, porém quando ocorre, o objetivo do expatriado é manter ou desenvolver uma estrutura organizacional.

De acordo com dados apresentados pela GMAC (2006, 2007), as duas principais razões para a realização de expatriações por multinacionais com origem em diversos países são: desenvolvimento profissional e construção de *expertise* gerencial, conforme se pode verificar no Quadro 2.

Quadro 2 – Objetivos das expatriações (em %)

	2006	2007
Desenvolvimento profissional	27	29
Construir <i>expertise</i> gerencial	23	24
Transferência de tecnologia	18	14
Novos empreendimentos	17	15
Transferência da cultura corporativa	8	10
Desenvolver relações de negócios	7	8

FONTE: GMAC 2006, 2007

Em pesquisas desenvolvidas no Brasil por Tanure, Evans e Pucik (2007, p. 164) pôde-se verificar que para as empresas brasileiras “atuar como ‘pessoa de confiança’ para atender à necessidade de controle pela matriz constitui-se a principal razão das expatriações.”

Em pesquisas complementares também realizadas com multinacionais brasileiras, Tanure (2005) revela que, a partir da visão do expatriado, os quatro principais motivos apresentados pela empresa para o seu envio às operações no exterior são: disseminação da cultura organizacional, desenvolvimento pessoal para formação de quadro internacional, transferência

de conhecimento e, finalmente, pela confiança, por ser o braço local da matriz, conforme detalhado no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – Motivos apresentados pela empresa para realizar este seu processo de expatriação (em %)

	2005
Disseminação da cultura organizacional	79
Desenvolvimento pessoal para formação de quadro internacional	70
Transferência de conhecimento	66
Pela confiança, por ser o braço local da matriz	65
Resolução de problemas gerenciais	45
Implementação das operações no local	48
Implementação de uma nova atividade no local	41

FONTE: TANURE, 2005, 2007

Com base nos dados das pesquisas recentes apresentadas acima, realizadas entre os anos de 2005 e 2007, pôde-se verificar que tanto em relação às empresas multinacionais estrangeiras, quanto no caso das multinacionais brasileiras, as principais razões para se expatriar atualmente estão mais alinhadas ao desenvolvimento gerencial e desenvolvimento organizacional apresentados anteriormente por Edström e Galbraith (1994), e menos relacionadas à razão de preencher posições que não poderiam ser preenchidas localmente em função da falta de profissionais qualificados.

Comparando tais resultados das pesquisas realizadas entre 2005 e 2007 com a pesquisa desenvolvida por Hays (1974), citada no início desta subseção, pôde-se verificar a evolução das razões para se expatriar desde a década de 70 até os dias atuais.

Na década de 70, as razões para a expatriação em empresas americanas pareciam relacionar-se a uma atuação mais localizada do expatriado, sendo um reprodutor da estrutura da matriz, um solucionador de problemas, ou ainda, alguém para gerenciar as operações no local. Nos dias atuais, entretanto, a atuação do expatriado relaciona-se a razões mais estratégicas em termos da construção de quadros gerenciais capacitados para uma atuação global e no desenvolvimento da organização em suas operações no estrangeiro.

2.2.3 Estudos sobre expatriação

2.2.3.1 Pesquisas acadêmicas internacionais sobre expatriação

As pesquisas acadêmicas internacionais relacionadas ao tema de expatriação têm nos trabalhos de Hays (1974) e de Tung (1982) suas principais referências, sendo o trabalho de Tung o mais citado nas introduções e justificativas das pesquisas que datam da década de 80 aos dias atuais.

No artigo publicado pelo pesquisador americano Richard Hays em 1974, o autor promove uma discussão a respeito da importância da adequada seleção do expatriado, considerando tanto o aumento crescente das expatriações, especialmente após a II Guerra Mundial com o consequente aumento dos investimentos em negócios internacionais, quanto à alta taxa de falhas nos processos de expatriação registrados naquela época – cerca de 30%, e o prejuízo financeiro e gerencial que isso promove para as empresas (HAYS, 74).

Na pesquisa conduzida pela também americana Rosalie Tung em 1982, novamente encontra-se como justificativa principal para a realização daquela pesquisa a necessidade da determinação de melhores critérios de seleção e de investimento em treinamentos a fim de se promover a redução dos índices de falhas nos processos de expatriação. Neste estudo foram pesquisadas empresas multinacionais americanas, europeias e japonesas (TUNG, 1982).

Os resultados a respeito do percentual de expatriados que precisaram retornar antecipadamente em função de problemas de adaptação ao trabalho, ou da inadaptação da família ao país estrangeiro encontram-se ilustrados no Gráfico 3 a seguir.

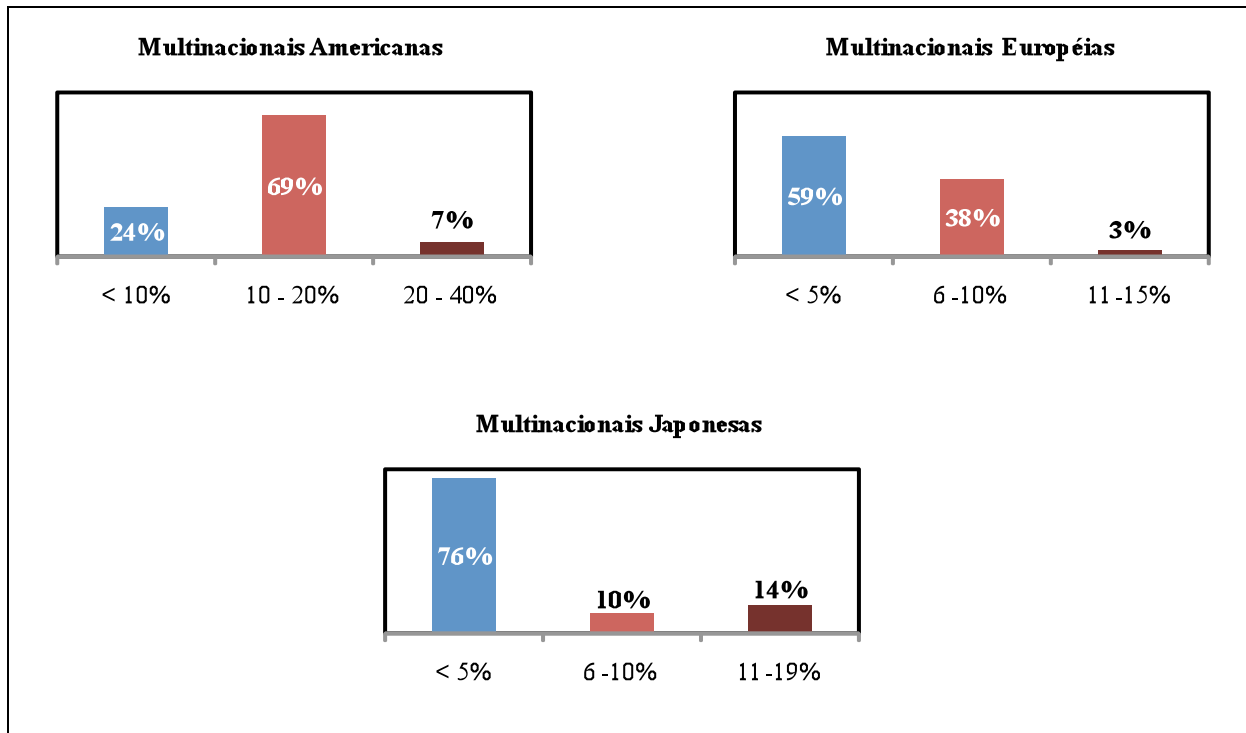


Gráfico 3 – Frequência de falha/ retorno antecipado de expatriados de acordo com a origem da empresa multinacional

FONTE: Elaborado a partir de TUNG, 1982

Como se pode verificar no Gráfico 3 acima, o maior índice de retorno antecipado de expatriados encontrava-se efetivamente nas empresas multinacionais americanas, onde 75% dos retornos ocorriam em 10 a 40% das expatriações. Nas empresas de origem europeia e japonesas, os maiores índices de retorno concentravam-se apenas em cerca de 5% das expatriações.

Uma reflexão interessante que se pode extrair da análise dos estudos de Tung (1982) foi a possibilidade de se verificar que as justificativas para a realização de estudos na área de expatriações, no sentido de minimizar os impactos negativos dos retornos antecipados apresentadas por Hays (1974) e Tung (1982), tratavam-se de justificativas plausíveis principalmente para os casos das multinacionais americanas (empresas-alvo de suas pesquisas e de seu contexto de pesquisas) que sofriam com o alto índice de retorno antecipado de seus expatriados.

Contudo, diversos estudos na área de expatriações (MENDENHALL; ODDOU, 1985; MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987; CALIGIURI, 2000; SIMS; SCHRAEDER, 2004) continuam justificando a importância de sua realização em função do alto índice de

falhas ou de retornos antecipados identificados nas pesquisas de Tung (1982), mesmo quando este cenário parece estar passando por mudanças significativas nos últimos anos, como apontam as pesquisas da GMAC (2006, 2007), onde os retornos antecipados ocorridos em 2006 e 2007 foram de apenas 10% e 6%, respectivamente, considerando-se o grande grupo de multinacionais de origens distintas respondentes das pesquisas.

Paralelamente, foi identificado outro conjunto de motivadores para estudos na área de expatriações baseados nas discussões que defendem que o aumento da competitividade global das multinacionais pode estar relacionado (i) à condução de processos de expatriação bem sucedidos, e (ii) ao desenvolvimento de gerentes com mentalidade global através da realização de expatriações, tornando-se capazes de gerenciar eficazmente ambientes e relações de negócios marcados pela diversidade cultural (ADLER, 1984; ODDOU, 1991; ADLER; BARTHOLOMEW, 1992; EDSTRÖM; GALBRAITH, 1994; PUCIK; SABA, 1998; MORLEY; HERATY, 2004).

Quanto aos temas desenvolvidos nos estudos sobre expatriação, considerando tanto os estudos cuja motivação encontra-se na busca por mecanismos para a diminuição de falhas nos processos de expatriação, quanto os que colocam as expatriações como sendo impulsionadoras do aumento da competitividade global das multinacionais e de seu corpo gerencial, pode-se verificar que os principais temas pesquisados com relação aos processos de expatriação são:

- Seleção do expatriado: critérios e processos;
- Ajustamento e treinamento cultural do expatriado e família;
- Questões relacionadas à importância da adaptação da família do expatriado;
- Compensação e benefícios nos processos de expatriação;
- Custos/complexidade no gerenciamento dos processos de expatriação;
- Expatriação no contexto da carreira/repatriação;
- Expatriação e gênero (em função da baixa frequência de mulheres expatriadas);
- Expatriação e casais com carreiras paralelas.

Dentre os temas descritos acima, os mais frequentes estão relacionados à seleção e ao ajustamento cultural do expatriado e família ao novo país.

Com base na análise de diversos artigos relacionados às pesquisas internacionais sobre expatriação, foi construído o Quadro 4 apresentado abaixo, com o objetivo de explicitar os principais estudos desenvolvidos ao longo das três últimas décadas sobre os dois principais temas pesquisados: seleção e ajustamento cultural.

Quadro 4 – Referencial teórico internacional

	Seleção do expatriado: critérios/ processo	Ajustamento cultural do expatriado e família
Hays, 1974	X	
Tung, 1982	X	X
Mendenhall; Oddou, 1985	X	X
Mendenhall; Dunbar; Oddou, 1987	X	X
Black; Mendenhall; Oddou, 1991	X	X
Adler; Bartholomew, 1992	X	
Edström; Galbraith, 1994	X	
Adler, 1994		X
Westwood; Leung, 1994		X
Taylor; Napier, 1996		X
Pucik; Saba, 1998	X	
Caligiuri, 2000a, 2000b	X	X
Varmar; Stroh, 2001	X	X
Taylor; Napier, 2001		X
Mathur-Helm, 2002		X
Graf, 2004	X	X
Harris, 2004		X
Sims; Schraeder, 2004		X
Varner; Palmer, 2004	X	
Waxin; Panaccio, 2004		X
Holopainen; Björkman, 2005	X	X
Gabel; Dolan; Cerdin, 2005	X	X
Volkmar; Westbrook, 2005		X
Johnson; Lenartowicz; Apud, 2006	X	X
Littrell et al., 2006		X
Lee; Liu , 2006	X	X
Tzeng, 2007		X
Chi; Chiou, 2007	X	X
Takeuchi et al., 2007		X
Downes; Varner; Musinski, 2007		X
Selmer; Chiu; Shenkar, 2007		X
Fish; Bhanugopan; Cogin, 2008	X	X
Lee; Liu , 2008	X	X
Ascalon; Schleicher; Born, 2008	X	X

FONTE: Elaborado pelo autor com base nos artigos citados

Os principais resultados dos estudos sobre a **seleção** do expatriado explicitados no Quadro 4 acima, trazem contribuições a respeito de:

- Características a serem verificadas nos candidatos à expatriação;
- Inclusão da família na etapa de seleção do candidato à expatriação;
- Modelo e etapas a serem seguidas ao longo do processo seletivo;
- Razões estratégicas para expatriar.

Os principais resultados dos estudos conduzidos sobre **ajustamento cultural** do expatriado e família também citados no Quadro 4 contribuíram com indicações principalmente quanto à:

- Realização de treinamento cultural previamente à expatriação, tanto para expatriados quanto para suas famílias, a fim de promover um melhor ajustamento cultural dos envolvidos;
- Necessidade de suporte à família do expatriado em todas as fases da expatriação (preparação prévia, expatriação em si, e repatriação), uma vez que a situação da família têm se demonstrado fator crucial para o sucesso das expatriações.

Com relação aos artigos relacionados à expatriação e gênero é importante esclarecer que tais artigos constituem-se em uma menor parte das pesquisas sobre processos de expatriação. Além disso, uma vez que a relação entre expatriação e gênero constitui-se no tema central desta dissertação, os artigos relacionados a este tema são discutidos na seção 2.3.

Na próxima subseção discutem-se as principais pesquisas sobre expatriação realizadas no Brasil.

2.2.3.2 Pesquisas acadêmicas brasileiras sobre expatriação

As pesquisas acadêmicas realizadas no Brasil a respeito do tema expatriação foram desenvolvidas principalmente a partir do início dos anos 2000.

O Quadro 5 a seguir explicita as principais pesquisas nacionais relacionadas aos dois temas mais pesquisados internacionalmente, a seleção e o ajustamento cultural do expatriado e família, conforme discutido na subseção anterior.

Quadro 5 – Referencial teórico brasileiro

	Ajustamento cultural do expatriado e família	Seleção do expatriado: critérios/ processo
Fonseca; Medeiros; Cleto, 2000	X	
Magalhães; Rocha, 2002	X	X
Miura, 2003	X	
Gonçalves; Miura, 2004	X	
Gonçalves, 2004	X	
Homem; Tolfo, 2004	X	
Pereira; Pimentel; Kato, 2005	X	
Tanure; Evans; Pucik, 2007	X	X
Tanure et al., 2007	X	X
Freitas, 2008	X	
Homem; Tolfo, 2008	X	X

FONTE: Elaborado pelo autor com base nos artigos citados

A partir da análise do Quadro 5 pode-se verificar que o tema relacionado ao ajustamento cultural do expatriado e família tem demandado a maior atenção dos pesquisadores nacionais. Em tais estudos, foram realizadas reflexões a respeito das principais teorias desenvolvidas internacionalmente sobre o tema de ajustamento cultural, além do desenvolvimento de pesquisas empíricas, sobretudo estudos de caso e entrevistas tanto com executivos estrangeiros localizados no Brasil, quanto com expatriados brasileiros enviados ao exterior. As investigações realizadas procuram identificar os fatores relacionados à adaptação do expatriado em culturas estrangeiras.

De acordo ainda com uma pesquisa quantitativa realizada com mais de 200 expatriados brasileiros enviados para operações no exterior tanto por multinacionais brasileiras, quanto por multinacionais presentes no Brasil, verificou-se que a seleção, a adaptação do expatriado e a adaptação da família constituem-se nos três principais elementos que influenciam no sucesso ou insucesso dos processos de expatriação, tanto na visão da empresa, quanto na avaliação dos próprios expatriados (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Finalmente, não foram encontrados estudos brasileiros que tratem do tema de expatriação e gênero, o que reforça ainda mais a relevância desta dissertação.

A seguir são discutidos os conceitos, ideias e principais evidências encontradas em estudos a respeito da relação entre expatriação e gênero principalmente no âmbito das pesquisas internacionais.

2.3 Expatriação e gênero

O referencial teórico sobre gênero e expatriação é apresentado na subseção 2.3.2. Antes, porém, considerou-se relevante a realização de uma breve discussão a respeito de gênero no contexto das relações de trabalho, apresentada a seguir.

2.3.1 Gênero nas relações de trabalho

A discussão a respeito de gênero nas relações de trabalho inicia-se com uma contextualização sobre a participação feminina na força de trabalho, seguida de uma discussão a respeito da valorização dos aspectos masculinos no trabalho, tanto no ambiente corporativo, quanto na realização de uma carreira profissional hierarquicamente ascendente.

2.3.1.1 Participação feminina na força de trabalho

De acordo com Tanure (2007, p. 96) a expansão da presença da mulher no mercado de trabalho ganhou impulso quando necessidades econômicas a levaram a contribuir no orçamento familiar, tendo sido intensificada gradualmente com o aumento do seu nível de escolaridade e a redução das barreiras culturais ao nível de profissionalização.

Pode-se verificar a participação da mulher na força de trabalho nas informações divulgadas pelo '*Global Gender Gap Report*', em português, 'Relatório global sobre as lacunas de gênero', publicado pelo Fórum Econômico Mundial em 2008, e parcialmente compiladas no Quadro 6 a seguir.

Quadro 6 – Global Gender Gap Report 2008

Região	País	Posição no ranking	Nível de Educação		Oportunidade e Participação Econômica					
			% mulheres		Força de trabalho	Remuneração	% posições ocupadas por mulheres		Licença maternidade	
			Básica	Superior			Mulheres/homens (%)	Gerentes, oficiais seniores e legisladores	Professores de nível superior	em semanas
Europa	Noruega	1	50%	77%	49%	77%	51%	40%	42	80%
	Alemanha	11	50%	-	47%	58%	61%	35%	14	100%
	Reino Unido	13	50%	70%	49%	66%	53%	41%	26	90%
	França	15	50%	64%	47%	64%	59%	39%	16	100%
Oceania	Austrália	21	50%	64%	49%	70%	60%	-	52	0%
América Norte	Estados Unidos	27	50%	71%	49%	63%	72%	45%	12	0%
	Canadá	31	50%	64%	49%	64%	57%	43%	18	55%
América Sul	Brasil	73	51%	65%	47%	58%	52%	44%	17	100%
África	África do Sul	22	49%	62%	46%	45%	23%	51%	16	60%
Ásia	China	57	47%	49%	41%	64%	20%	42%	12	100%
	Japão	98	50%	44%	41%	45%	11%	18%	14	60%
	Índia	113	36%	36%	17%	31%	3%	40%	12	100%

FONTE: Construído por este autor a partir de HAUSMANN; TYSON; ZAHIDI, 2008

Pode-se verificar que nos países constantes do Quadro 6, entre outras informações, que as mulheres respondem por quase 50% da força de trabalho na maior parte dos casos. A participação das mulheres em cargos seniores em diversos setores da economia é igual ou maior que 50% em países como Noruega, Alemanha, Reino Unido, França, Austrália, Estados Unidos, Canadá, e também no Brasil. Apesar disso, a remuneração das mulheres ainda é menor do que a de seus colegas homens em todos os países citados.

Quando as pesquisas consideram os níveis hierárquicos mais altos das grandes empresas, a representação feminina encontra-se em patamares ainda menores. A pesquisa *‘Leaders in a global economy finding the fit for top talent’*, em português, ‘Líderes na economia global encontrando a boa forma para os melhores talentos’, foi conduzida pelo Catalyst um instituto americano de pesquisas que tem como objetivo a promoção de oportunidades para mulheres no mundo dos negócios. Esta pesquisa contou com a participação de 769 diretores executivos da Europa, América do Norte e Ásia, e alguns resultados são apresentados no Gráfico 4 a seguir.

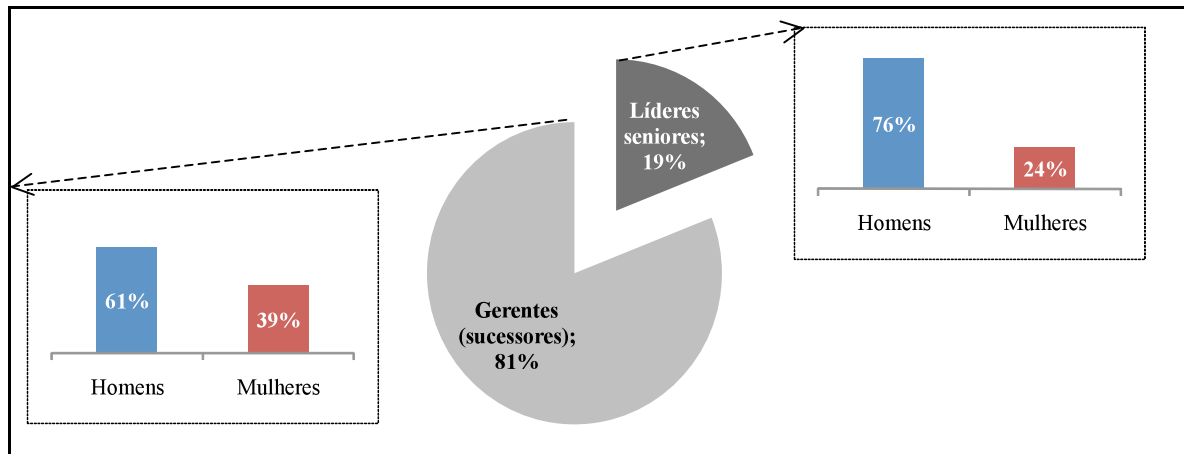


Gráfico 4 – Participação de homens e mulheres nos níveis gerenciais

FONTE: GALINKSY; CARTER; BOND, 2008

De acordo com o Gráfico 4 pode se verificar que as mulheres ocupam 39% das posições de Gerentes, diminuindo sua participação para apenas 24% das posições de Líderes seniores.

O Gráfico 5 a seguir explicita, por país, a participação das mulheres no corpo diretivo das principais companhias europeias conforme pesquisa ‘*Women matter: gender diversity, a corporate performance driver*’, em português, ‘Importância das mulheres: diversidade de gênero, um direcionador da performance corporativa’. Esta pesquisa foi conduzida pela consultoria internacional McKinsey.

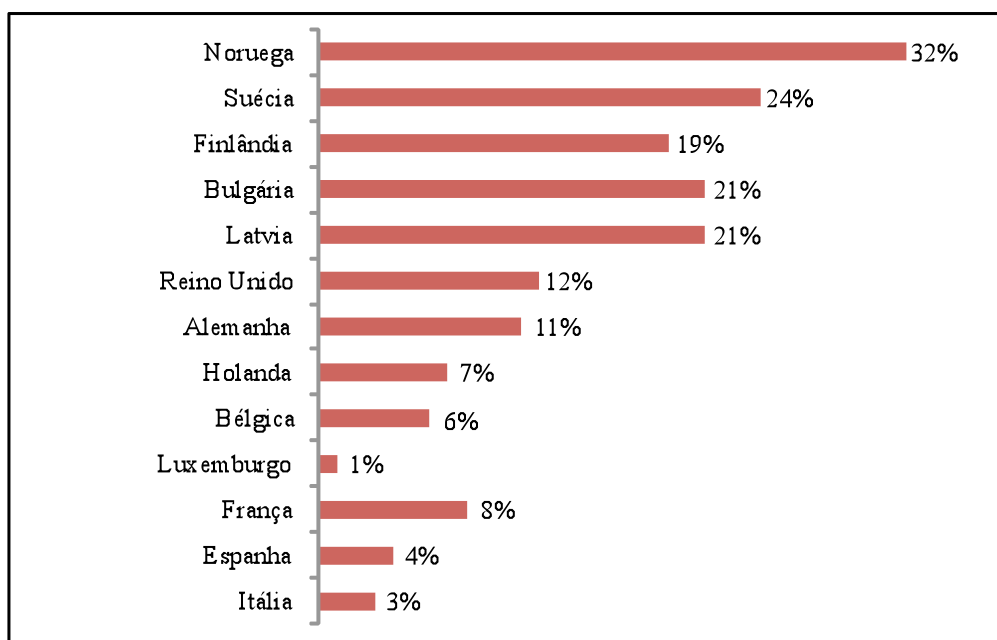


Gráfico 5 – Participação de mulheres no corpo diretivo das 50 principais companhias da Europa

FONTE: COMISSÃO EUROPEIA *apud* DESVAUX; DEVILLARD-HOELLINGER; BAUMGARTEN, 2007

No Brasil a realidade não é muito diferente daquela encontrada nas pesquisas citadas acima. De acordo com a pesquisa realizada por Tanure (2007, p. 95), 77% dos executivos brasileiros são homens e apenas 23% são mulheres. Elas são 6% dos presidentes, 19% dos vice-presidentes e diretores, e 25% dos gerentes. Tal participação também é similar à encontrada em uma pesquisa realizada pelo Instituto Ethos nas 500 maiores empresas do Brasil: nesta pesquisa as mulheres representam 11,5% da diretoria, 24,6% gerência, e 37% supervisão (ROSENBURG; SPOTORNO, 2008, p. 91).

De modo geral, a partir dos dados nacionais e internacionais relacionados nesta subseção pode-se verificar que mesmo sendo a participação das mulheres na força de trabalho próxima a 50%, sua participação cai progressivamente quanto mais alto o cargo na hierarquia das corporações, nos diversos continentes.

2.3.1.2 A valorização dos aspectos masculinos no trabalho

Há mais de dez anos Adler (1997) já discutia o que a autora chamou de custo de oportunidade do preconceito, ou seja, a perda que as empresas podem ter num ambiente econômico cada vez mais competitivo ao limitar a seleção de seus líderes a homens. Diante deste cenário e da crescente negociação, em escala global, entre grupos de diversas origens culturais, as características atribuídas a um estilo mais feminino de gestão como a empatia, o cuidado, sensibilidade e aceitação das necessidades do outro, e uma maior orientação para o coletivo, entre outras, podem trazer maior competitividade e precisam passar a ser consideradas com mais atenção pelas empresas.

Moore (2002) contribui para esta discussão ao ressaltar, em seu artigo, a preocupação de que as empresas possam estar perdendo metade de seu talento global por não capitalizar a participação de mulheres talentosas nos processos sucessórios de seus líderes.

Em um artigo mais recente, a pesquisadora americana Virginia Schein (2007) discute a questão das mulheres em posições de gestão. De acordo com a autora:

Enquanto dados globais mostram que as mulheres continuam a aumentar sua participação nas posições gerenciais, a taxa de progresso é baixa e inexpressiva. [...] Estereotipações de gênero promovem vieses contra mulheres nas decisões quanto à seleção, colocação, promoção, e treinamento gerenciais. [...] homens (em maioria no corpo diretivo) continuam a perceber homens como mais propensos do que mulheres em possuir características para o sucesso gerencial. (SCHEIN, 2007, p. 7).

Tzeng (2006) ressalta que as razões mais frequentemente citadas em sua pesquisa, realizada em Hong Kong, para a baixa participação de mulheres em posições gerenciais são uma combinação de requerimentos de gerenciamento, da falta de traços de personalidade tipicamente masculinos (exemplo: agressividade e uma forte orientação para resultados), e da adoção da premissa de que as mulheres possuem um baixo senso de comprometimento com o trabalho devido às suas responsabilidades familiares.

Na pesquisa conduzida por Tanure (2007, p. 97) com executivos brasileiros, foi constatado que ao mesmo tempo em que tanto se fala da importância crescente do estilo feminino de gestão (mais intuitivo, mais emocional), os depoimentos de homens e mulheres levam a concluir que para alcançar o topo é necessário adotar o estilo masculino de gestão (mais assertivo e agressivo).

Fleury (2007) afirma que nas organizações o “estereotipo da profissional bem-sucedida é ainda bastante masculinizado: a mulher dura, pouco flexível, sem vida pessoal é a que chega aos postos de comando.”

A partir das citações acima se pode verificar que a progressão das mulheres no ambiente corporativo ainda se dá num contexto em que os homens são maioria, e em que os aspectos masculinos são amplamente valorizados.

Uma questão importante que tende a ampliar a discussão quanto à participação das mulheres especialmente em cargos de liderança, pode ser a tentativa de relacionar o desempenho das empresas quando a atuação feminina é mais presente. Dois estudos, brevemente descritos a seguir, revelam informações importantes a respeito desse tema.

O primeiro estudo foi o realizado por Ryan e Haslam (2006b) com empresas no Reino Unido. As autoras identificaram evidências de que as mulheres são mais propensas a serem apontadas para as diretorias de companhias que vem experimentado baixo desempenho de forma

consistente nos meses precedentes, o que pode comprometer avaliações externas a respeito da eficiência com que as mulheres conduzem a gestão de empresas.

Estendendo a metáfora de “*glass ceiling*” [em português, “teto de vidro”] nós sugerimos que mulheres são mais propensas do que homens a se verem diante de um “*glass cliff*” [em português, “penhasco de vidro”], e que tais posições de liderança tendem a ser associadas com um aumento do risco de falhas (RYAN; HASLAM, 2006b, p.4).

Em contrapartida, o segundo estudo a respeito de desempenho em empresas com maior participação de mulheres trata-se da pesquisa que foi conduzida pela McKinsey junto às principais companhias europeias, e previamente citada neste trabalho. Os resultados desta pesquisa indicam que quando existe maior diversidade de gênero no corpo diretivo as empresas colhem melhores resultados, conforme se pode verificar no Gráfico 6 a seguir.

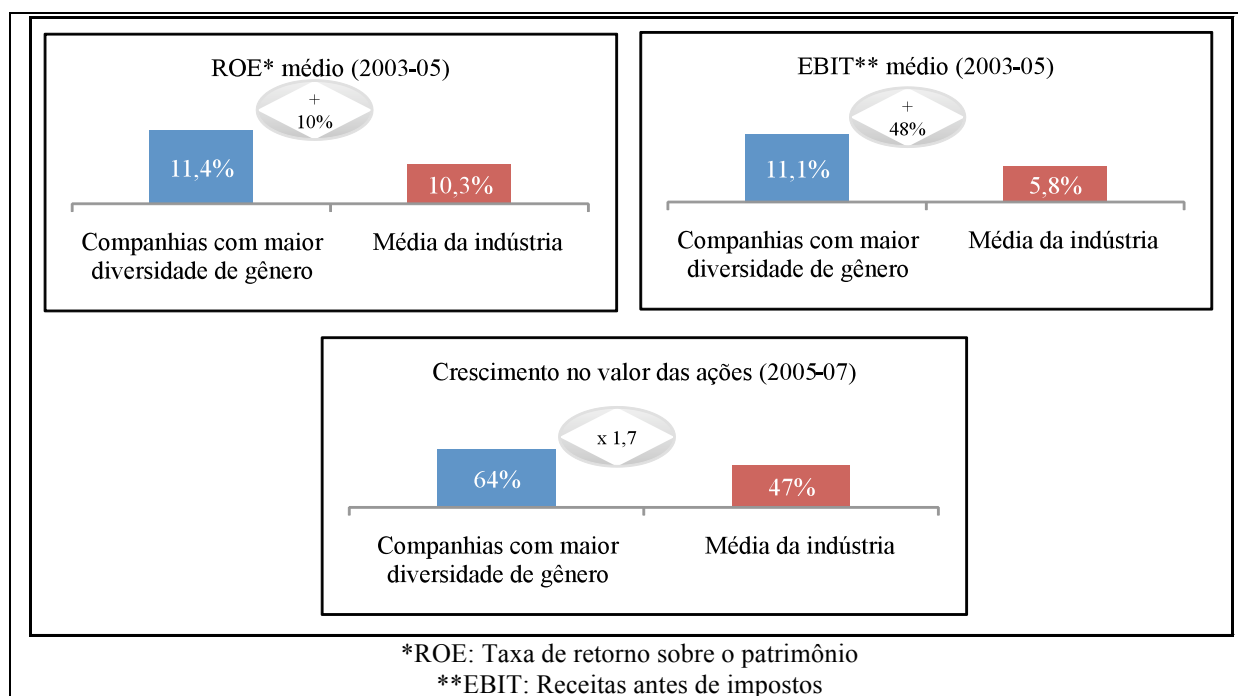


Gráfico 6 – Índices de desempenho econômico de companhias com maior diversidade de gênero na alta gerência comparado com a média da indústria

FONTE: DESVAUX; DEVILLARD-HOELLINGER; BAUMGARTEN, 2007

Nesse sentido, pode-se verificar que as mulheres que enfrentam o desafio de desenvolver uma carreira corporativa, estão diante tanto de crenças arraigadas com relação a uma maior eficácia do modelo masculino de gestão, quanto de evidências positivas em relação à participação feminina na liderança das corporações. As conquistas avançam, porém ainda em solo árido.

Finalmente, é importante se considerar que com relação ao desenvolvimento da carreira das mulheres, pesquisas indicam que diferentemente do modelo masculino, que possibilita que o homem fique distanciado da vida familiar em benefício do trabalho, para as mulheres a carreira precisa ser concebida num contexto de vida mais amplo, que inclui um adequado tempo dedicado à família e ao desenvolvimento de seu capital humano e social (O'NEIL; HOPKINS; BILIMORIA, 2008).

Outros resultados da pesquisa conduzida pela McKinsey corroboram as afirmações acima na medida em que indicam que 37% das mulheres executivas interrompem a carreira pelo menos uma vez, e que tal interrupção foi motivada principalmente pela necessidade de mais tempo com os filhos e com a família, mas também por falta de satisfação no trabalho e sentimento de estar limitada na carreira (DEVAUX; DEVILLARD-HOELLINGER; BAUMGARTEN, 2007).

A seguir realiza-se a discussão a respeito da relação entre gênero e processos de expatriação, ressaltando que a expatriação, como um dos possíveis movimentos de carreira, está inserida no contexto acima descrito, enfrentado pelas mulheres no desenvolvimento de suas carreiras corporativas.

2.3.2 Expatriação e gênero

A relação entre gênero e expatriação teve no artigo de Nancy Adler (1984) um marco inicial, sob um título explícito “Mulheres na gestão internacional: onde estão elas?”. A autora apontou que mesmo com o aumento da participação das mulheres nas posições gerenciais locais na América do Norte, poucas mulheres haviam se tornado gerentes internacionais, e em menor frequência ainda haviam sido indicadas para expatriações – menos de 3% do total de expatriados nas empresas americanas e canadenses pesquisadas eram mulheres.

Dando continuidade a seus estudos nesta área, a mesma autora publicou um artigo dez anos após a realização do artigo citado acima, onde identificou, através da realização de uma extensa e profunda pesquisa, três principais mitos ou crenças a respeito de mulheres na gestão internacional e os respectivos contrapontos a estes mitos. Os três mitos ou crenças são:

- Mulheres não querem ser expatriadas;
- Empresas recusam-se a enviar mulheres para o exterior;
- Preconceitos nos países estrangeiros contra mulheres comprometem sua eficiência, mesmo quando elas (as mulheres) estão interessadas e obtendo sucesso em suas expatriações (ADLER, 1994).

Os contrapontos aos mitos apresentados acima são discutidos na seção 4 deste trabalho, quando da apresentação e análise dos dados das pesquisas internacionais analisadas na etapa I, e que inclui o artigo de Adler (1994).

Vinte anos após a primeira pesquisa realizada por Nancy Adler, se pode verificar no estudo publicado por Harris (2004, p. 818) que o número de mulheres em expatriações permanecia perturbadoramente baixo, de acordo com este autor, representando entre 2% e 15% do total de expatriados, apesar do crescente aumento na demanda por expatriações.

Adicionalmente, o Gráfico 7 a seguir apresenta os dados compilados no período de 1996 a 2007 pela GMAC (2004, 2007, 2008), e revela que ao longo deste período o percentual de mulheres expatriadas variou entre 14% e 23%.

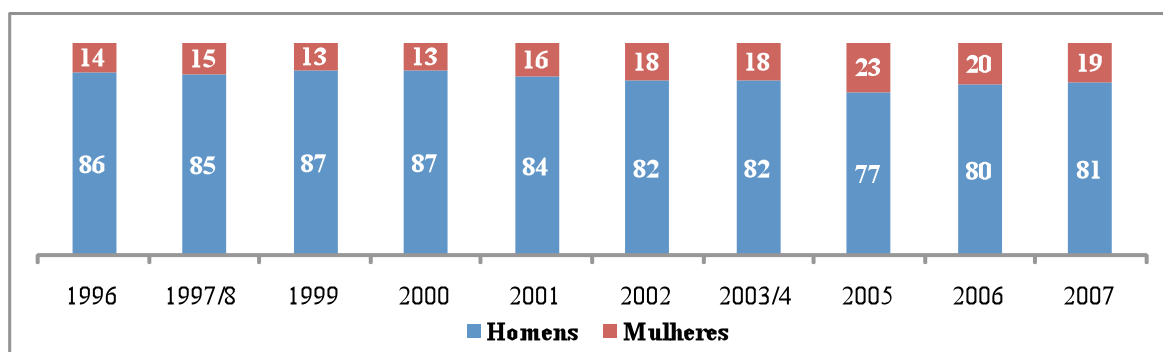


Gráfico 7 – Participação de homens e mulheres em expatriações
 FONTE: GMAC, 2004, 2007, 2008

No Brasil, uma pesquisa conduzida por Tanure (2005, 2007) revelou que a diferença entre a participação de mulheres e homens nas expatriações é ainda maior: 94% eram homens e somente 6% eram mulheres.

As pesquisas citadas acima oferecem a dimensão da evolução da participação da mulher em expatriações, embora em níveis ainda bem menores do que os homens.

Em termos do perfil geral dos expatriados, a pesquisa internacional conduzida pela GMAC (2007) com profissionais de Recursos Humanos em 180 empresas de todos os portes e localização no mundo (49% na Europa, Oriente Médio e África; 48% nas Américas e 3% na Ásia e Pacífico), identificou que:

- A maior parte dos expatriados (68%) tinha entre 30 e 49 anos (dados não abertos por gênero);
- 80% dos expatriados eram homens, e 74% deles tinham companheiras;
- 20% eram mulheres, sendo 60% com companheiros;
- 82% dos companheiros(as) seguiram seus cônjuges na expatriação, e destes, 59% eram empregados antes da expatriação, sendo que apenas 8% mantiveram-se empregados durante a expatriação (dados não abertos por gênero);
- 36% das empresas pesquisadas declararam oferecer suporte para a obtenção do visto de trabalho para os companheiros que acompanhavam o expatriado;
- As principais razões para a recusa de uma expatriação foram citadas como sendo: preocupações familiares, carreira do companheiro, aspirações de carreira e remuneração.

Com relação à condução de pesquisas relacionadas a gênero e expatriação, os autores Westwood e Leung (1994) sugerem em seus artigos que as questões relacionadas às mulheres expatriadas devem ser estudadas com relação aos três estágios da expatriação: antes, durante e depois da expatriação, a fim de subsidiarem adequadamente as áreas de gestão de expatriados para o desenvolvimento de práticas e políticas que suportem o crescimento de mulheres nas carreiras internacionais.

Harris (2002, p. 181) encontrou em sua pesquisa com profissionais de RH e mulheres expatriadas indícios quanto à crença de que mulheres ocidentais expatriadas podem ter mais problemas em se integrar em seu novo ambiente de trabalho em culturas mais tradicionais, dado o impacto dos valores tradicionais sobre papéis sociais de homens e mulheres. Tal crença pode influenciar negativamente nos processos seletivos de expatriações.

Chusmir e Frontczak (1990) *apud* Selmer e Leung (2003a, p. 203) discutem que provavelmente os homens mantêm suas visões tradicionais e estereótipos a respeito de mulheres em posições de gestão internacional, assumindo que tais características podem se tornar mais pronunciadas em missões internacionais, também dificultando o acesso das mulheres à seleção para tais oportunidades.

O termo '*glass border*', em português, 'barreira de vidro', parece ser apropriado para ilustrar este fenômeno de gênero relacionado à expatriação, que faz as mulheres ficarem invisíveis quando ocorrem processos seletivos para posições de expatriação (LINEHAN, 2000 *apud* HARTL, 2004, p. 41).

As principais barreiras descritas na literatura a respeito das mulheres em expatriações, compiladas no artigo de Tzeng (2006), cujo objetivo foi uma revisão bibliográfica a respeito do tema, são:

- Crença de que as mulheres não são motivadas a perseguir tais posições;
- Crença de que as mulheres são menos qualificadas em termos de posicionamento, especialização ou educação;
- Preocupações com relação à segurança física de gerentes mulheres que podem ser requisitadas a viajar entre e dentro de países subdesenvolvidos;
- Preocupações quanto a habilidades gerais das mulheres para lidar com o isolamento e solidão num país estrangeiro;
- Problemas relacionados à carreira do cônjuge;
- Inúmeros preconceitos relacionados a gênero, especialmente em países em desenvolvimento.

Selmer e Leung (2003) verificaram que as mulheres são mais propensas a rejeitar expatriações do que seus colegas homens, se um emprego adequado não puder ser encontrado para seus cônjuges.

2.4 Síntese teórica

As subseções anteriores trataram de selecionar e discutir os principais referenciais teóricos, alinhados aos propósitos desta dissertação, quanto à internacionalização de empresas brasileiras, expatriação (definição, etapas do processo, e importância estratégica para as empresas), e finalmente quanto à influência do gênero nos processos de expatriação.

Primeiramente foi apresentada a discussão sobre os modelos teóricos aplicados na compreensão dos movimentos de internacionalização de empresas, onde se verificou que o campo teórico que oferece subsídios para a discussão, especificamente, da recente internacionalização de empresas oriundas dos países emergentes, ou de pequenas empresas de países industrializados, ainda se encontra em construção. Nesse sentido, a compreensão do fenômeno da recente internacionalização de empresas brasileiras, ocorrido principalmente a partir dos anos 2000, tem seus principais referenciais teóricos nos conceitos desenvolvidos pela Escola de Uppsala e pelos autores que classificam tais empresas como entrantes tardios.

As empresas brasileiras que têm concretizado seus processos de internacionalização recentemente, principalmente em busca de crescimento e ganhos de competitividade globais, passaram da atuação de exportadoras a efetivamente gestoras de operações próprias em países estrangeiros, seja através da instalação de operações totalmente próprias, de aquisições de empresas existentes, ou da constituição de *joint ventures*.

Uma vez que a expatriação pode ser considerada como um importante movimento no sentido de contribuir para o desenvolvimento da mentalidade global, e da implementação dos objetivos estratégicos de internacionalização das empresas, o segundo grupo de referencial teórico discutido nesta dissertação foi relacionado aos processos de expatriação.

Vimos que para efeitos desta dissertação e realização das pesquisas aqui propostas, e baseando-se no referencial teórico pesquisado, considera-se o expatriado como sendo o funcionário que é enviado pela empresa para viver e trabalhar em outro país por um período de tempo acima de seis meses, e que as etapas do processo de expatriação compreendem: (i) a seleção dos candidatos à expatriação; (ii) a preparação e orientação dos expatriados e familiares; (iii) a gestão de desempenho dos expatriados; (iv) o suporte à família durante a expatriação; (v) a repatriação.

Com base nos dados das pesquisas previamente apresentadas, realizadas entre os anos de 2005 e 2007, pode-se verificar que tanto em relação às empresas multinacionais estrangeiras, quanto no caso das multinacionais brasileiras, as principais razões para se expatriar atualmente estão mais alinhadas ao desenvolvimento gerencial e desenvolvimento organizacional, do que a preencher posições que não poderiam ser preenchidas localmente em função da falta de profissionais qualificados.

Sob outro enfoque, pode-se verificar que as pesquisas internacionais apresentadas e discutidas nesta dissertação tratam principalmente dos temas relacionados à seleção e ao ajustamento cultural do expatriado e família ao novo país. Já as pesquisas nacionais procuram mais frequentemente, investigar as questões relacionadas ao ajustamento cultural do expatriado e família.

Motivado entre outros fatores, pela baixa proporção de mulheres verificada nas expatriações em âmbito internacional e mais ainda em empresas brasileiras, a influência da questão do gênero nos processos de expatriação constituiu-se no terceiro e último conjunto de referenciais teóricos explorados, e relacionados mais estreitamente, portanto, ao objetivo principal desta pesquisa que consistiu em identificar, analisar e discutir teorias e práticas de Recursos Humanos que ofereçam às multinacionais brasileiras suporte para o tratamento das questões de gênero nas diferentes etapas dos processos de expatriação.

As principais barreiras descritas na literatura internacional a respeito das mulheres em expatriações parecem estar relacionadas a diversas crenças sobre a vontade e a capacidade das mulheres em assumirem tais desafios, às potenciais dificuldades que, sobretudo, mulheres ocidentais oriundas de países desenvolvidos podem enfrentar nos países estrangeiros, e aos problemas relacionados à carreira do cônjuge.

Ainda assim, em relação ao conjunto de pesquisas desenvolvidas no campo do estudo dos processos de expatriação, pode-se verificar que a participação de pesquisas que relacionam gênero e expatriação é bem menor do que as pesquisas sobre seleção e ajustamento cultural de expatriados, oferecendo ao pesquisador vasto campo para estudos futuros.

Com relação aos estudos brasileiros, não foram encontradas pesquisas específicas que tratem do tema de expatriação e gênero, o que reforça ainda mais a relevância desta dissertação.

Diante deste cenário, considerando as poucas pesquisas internacionais e a ausência de pesquisas nacionais sobre expatriação e gênero, optou-se em realizar a etapa I de levantamento bibliográfico sobre o tema, antes de se realizar a etapa II, ou seja, o estudo de caso na Vale em relação à influência do gênero nas diferentes fases dos processos de expatriação.

Na próxima seção são descritos os procedimentos metodológicos adotados neste projeto de pesquisa e que possibilitaram a realização das etapas I e II propostas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos encontram-se explicitados nas subseções a seguir. Inicialmente é apresentada a justificativa da realização de uma pesquisa do tipo exploratória. Em seguida realiza-se uma discussão sobre os métodos de pesquisa e de coleta de dados utilizados nas duas etapas da pesquisa: o levantamento bibliográfico na etapa I (dados secundários), e o estudo de caso na etapa II. Por fim, discute-se a técnica empregada para a análise dos dados: a análise de conteúdo.

3.1 Tipo da pesquisa

As pesquisas podem ser classificadas, de acordo com o tipo, como sendo exploratórias, descritivas, analíticas ou preditivas. O Quadro 7 a seguir apresenta um detalhamento do tipo de pesquisa empregada conforme os objetivos do pesquisador, além de também relacionar os métodos ou técnicas utilizadas para cada caso.

Quadro 7 – Tipos de pesquisa a partir de seu objetivo

Tipo	Quando/para que realizar	Objetivos	Métodos/ técnicas de pesquisa
Exploratória	Quando há pouco ou nenhum estudo anterior	Obter <i>insights</i> , visão geral e familiaridade com o assunto Procurar padrões Desenvolver, esclarecer e modificar ideias	Estudo de caso Observação Análise histórica Levantamento bibliográfico Levantamento documental Entrevistas não padronizadas
Descritiva	Estudar as características de um grupo ou população, levantar opiniões, atitudes, crenças	Estabelecer relações entre variáveis Descrever as características de determinada população ou fenômeno	Dados quantitativos Técnicas estatísticas
Analítica	Continuação da pesquisa descritiva Analisar e explicar por que ou como os fatos estão acontecendo	Entender fenômenos, descobrindo e mensurando relações causais entre eles	Experimentos
Preditiva	Prever a possibilidade de uma situação semelhante acontecer em outro lugar	Generalizar a partir da análise, prevendo certos fenômenos com base em relações gerais e hipotéticas	Dados quantitativos Técnicas estatísticas Experimentos

FONTE: Elaborado por este autor com base em COLLINS; HUSSEY, 2005, p. 24; GIL, 1987, p. 27

Considerando as indicações apresentadas no Quadro 7, pode-se afirmar que esta pesquisa é do tipo **exploratória**, uma vez que procura obter informações e uma visão mais ampla a respeito do tratamento das questões de gênero nos processos de expatriação, através da identificação, análise e discussão de teorias e práticas de Recursos Humanos já existentes.

3.2 Tipos de dados e técnicas de coleta nas etapas I e II

Conforme descrito na seção introdutória deste trabalho, esta pesquisa encontra-se dividida em duas etapas.

Na **etapa I** foi realizado um **levantamento bibliográfico** das pesquisas acadêmicas que relacionam gênero e processos de expatriação. Os resultados desta etapa foram utilizados na estruturação das questões realizadas na condução da etapa II, especialmente na fase de entrevistas.

Na **etapa II** foi realizada então a **pesquisa empírica** através da condução de um **estudo de caso** na **Vale**, uma multinacional brasileira do setor de mineração. Durante o estudo de caso foram realizadas tanto análises documentais, quanto entrevistas com pessoas da área de Recursos Humanos e com expatriados (e repatriados) homens e mulheres.

O Quadro 8 demonstra as técnicas de coleta e análise dos dados conforme as etapas desta pesquisa.

Quadro 8 – Técnicas de coleta e análise dos dados da pesquisa

	Etapa I Levantamento bibliográfico	Etapa II Estudo de caso	
Tipos de dados	Dados secundários	Dados secundários	Dados primários
Fontes/técnicas de coleta de dados	Pesquisas acadêmicas	Análise documental	Entrevistas com RH's e expatriados/repatriados

FONTE: Elaborado pelo autor

Nas subseções a seguir são descritos os tipos de dados pesquisados e as técnicas de coleta para cada uma das etapas.

3.2.1 Etapa I - Levantamento bibliográfico

Na etapa I desta pesquisa utilizaram-se apenas dados secundários constituídos de pesquisas acadêmicas, conforme indicado no Quadro 8 acima. Neste sentido, foi realizado, portanto, um levantamento bibliográfico que, de acordo com Gil (1987, p. 35) “pode constituir por si mesmo uma pesquisa de cunho exploratório.” Tal levantamento bibliográfico foi realizado considerando pesquisas acadêmicas nacionais e internacionais que relacionam questões de gênero e processos de expatriação.

A pesquisa acadêmica brasileira analisada foi a pesquisa quantitativa desenvolvida por Tanure (2005, 2007) junto a expatriados de multinacionais brasileiras e de estrangeiras que atuam no Brasil. Os resultados desta pesquisa são apresentados e discutidos nos artigos de Tanure *et al* (2007) e Tanure, Evans e Pucik (2007), porém sem o enfoque na diferenciação dos respondentes de acordo com o gênero.

A pesquisa brasileira escolhida para análise como parte da etapa I desta dissertação foi a de Tanure (2005, 2007), em função de:

- Ter sido realizada com um grande número de expatriados e repatriados de grandes multinacionais brasileiras e estrangeiras com operações no Brasil;
- Especialmente, o banco de dados gerado por sua pesquisa ter sido disponibilizado pela autora para a realização desta dissertação;
- Seu banco de dados permitir uma segmentação por gênero do respondente.

Com relação às pesquisas acadêmicas internacionais, as pesquisas selecionadas para análise como parte da etapa I desta dissertação encontram-se indicadas no Quadro 9 a seguir.

Quadro 9 – Pesquisas acadêmicas internacionais relativas à expatriação e gênero

	País origem	Título em inglês	Título em português (traduzido por este autor)
Adler, 1984	Canadá	<i>Women in international management: Where are they?</i>	Mulheres na gestão internacional: onde estão elas?
Adler, 1994	Canadá	<i>Competitive frontiers: Women managing across borders</i>	Fronteiras competitivas: gestão feminina atravessando fronteiras
Westwood; Leung, 1994	Hong Kong	<i>The female expatriate manager experience: Coping with gender and culture</i>	A experiência da gerente expatriada mulher: enfrentando gênero e cultura
Taylor; Napier, 1996	Estados Unidos	<i>Working in Japan: Lessons from women expatriates</i>	Trabalhando no Japão: lições de mulheres expatriadas
Linehan; Walsh, 2000	Irlanda	<i>Beyond the traditional linear view of international managerial careers: a new model of the senior female career in an international context</i>	Além da visão tradicional linear sobre carreiras gerenciais internacionais: um novo modelo de carreira para mulheres seniores num contexto internacional
Taylor; Napier, 2001	Estados Unidos	<i>An American woman in Turkey: Adventures unexpected and knowledge unplanned</i>	Uma mulher americana na Turquia: aventuras inesperadas e conhecimentos não planejados
Harris, 2002	Reino Unido	<i>Think international manager, think male: Why are women not selected for international management assignments?</i>	Pense em gerente internacional, pense em homens: por que mulheres não são selecionadas para designações gerenciais internacionais?
Mathur-Helm, 2002	África do Sul	<i>Expatriate women managers: at the crossroads of success, challenges and career goals</i>	Gerentes mulheres expatriadas: na encruzilhada do sucesso, desafios e objetivos de carreira
Selmer; Leung, 2003	Hong Kong	<i>Personal characteristics of female vs male business expatriates</i>	Características pessoais de executivos mulheres X homens expatriados
Harris, 2004	Reino Unido	<i>Work-life issues and the adjustment of women international managers</i>	Questões sobre vida e trabalho e o ajustamento de gerentes internacionais mulheres
Hartl, 2004	Áustria	<i>The expatriate career transition and women managers' experiences</i>	A transição de carreira da expatriação e as experiências das gerentes mulheres
Volkmar; Westbrook, 2005	Estados Unidos	<i>Does a decade make a difference? A second look at Western women working in Japan</i>	Uma década faz a diferença? Um segundo olhar para as mulheres ocidentais trabalhando no Japão
Tzeng, 2006	China	<i>Gender issues and family concerns for women with international careers: Female expatriates in Western multinational corporations in Taiwan</i>	Questões de gênero e preocupações de família para mulheres com carreiras internacionais: mulheres expatriadas em multinacionais ocidentais em Taiwan

Legenda: regiões geográficas

	África
	América Norte
	Ásia
	Europa

FONTE: Elaborado pelo autor com base nos artigos citados

Tais pesquisas foram selecionadas obedecendo aos seguintes critérios:

- Foram encontradas em bancos de dados de pesquisas a partir da busca pelos temas: expatriação, expatriado, gênero, mulheres, carreira/experiência internacional, sem restrição de data;
- Foram mapeadas a partir dos artigos que iam sendo lidos e analisados;
- Foram encontradas a partir de buscas mais específicas nas publicações que podiam oferecer mais aderência aos temas pesquisados;
- Constituíam-se em artigos referenciais ou artigos mais recentes desenvolvidos por pesquisadores pioneiros no tema;
- Encontravam-se escritas no idioma português ou inglês;
- Apresentaram pesquisas relevantes sobre a combinação dos temas expatriação e gênero, ou sobre expatriação de mulheres.

Como se pode verificar, dos treze estudos internacionais selecionados, cinco estudos foram realizados na América do Norte, quatro na Europa, três na Ásia e um na África, garantindo também uma boa representatividade de diferentes escolas, abordagens e interesses.

Quatro artigos estavam presentes em publicações voltadas para os estudos sobre a mulher e as relações de trabalho (*Women in International Management* e *Women in Management Review*) e três em publicações destinadas aos estudos internacionais (*International Studies of Management & Organization*, *Thunderbird International Business Review* e *International Journal of Cross Cultural*).

Tais pesquisas foram analisadas, categorizadas e seus resultados discutidos em relação aos objetivos específicos propostos nesta pesquisa, previamente descritos na seção introdutória deste trabalho.

3.2.2 Etapa II - Estudo de caso

O estudo de caso caracteriza-se pelo estudo aprofundado e exaustivo de um único objeto de estudo e seu respectivo ambiente, permitindo o seu conhecimento amplo e detalhado, assim

como a compreensão das dinâmicas ali presentes (GOODE; HATT, 1969; GIL, 1987; EISENHARDT, 1989).

Yin (2005, p. 20) argumenta que, em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real.

A opção pela utilização do estudo de caso na etapa II desta pesquisa deveu-se à possibilidade de obter, portanto, um maior aprofundamento na investigação e compreensão da questão de gênero nos processos de expatriação em uma multinacional brasileira, a Companhia Vale do Rio Doce, denominada como **Vale**.

A Vale atua no setor de mineração e é uma das principais empresas multinacionais brasileiras, com faturamento de 12,8 bilhões de dólares em 2007, 56,4 mil empregados próprios e 90,4 mil terceiros trabalhando em seus diversos escritórios e operações presentes em 34 países nos 5 continentes (VALE, 2008; EXAME, 2008).

O processo de internacionalização da Vale a colocou num patamar de empresa global quando, em outubro de 2006, efetivou a compra da canadense INCO, uma das principais produtoras de níquel do mundo, e em fevereiro de 2007, a compra da australiana AMCI Holdings Australia Pty, que operava e controlava ativos de carvão por meio de participações em *joint ventures* (VALE).

Conforme literatura sobre o método do estudo de caso:

A seleção de uma população apropriada controla variáveis externas e contribui para a definição de limites para generalizações e resultados. [...] Os casos podem ser escolhidos para replicar casos anteriores, para ampliar teorias emergentes, ou para preencher categorias teóricas e prover exemplos de situações típicas, representativas. [...] faz sentido escolher casos que representem situações típicas, representativas, nas quais os processos estudados são observáveis de maneira transparente (EISENHARDT, 1989).

Com base no exposto acima sobre as recomendações para a escolha do caso estudado, e sobre algumas das principais características da Vale, pode-se dizer que a escolha pela realização do estudo de caso nesta empresa se deu por três razões principais:

- A Vale representa tipicamente o grupo de empresas brasileiras que realizaram o processo de internacionalização como entrantes tardios, conforme discutido na seção sobre o referencial teórico deste trabalho;
- Possibilidade de realizar a pesquisa junto a expatriados e repatriados do Projeto Moatize, um projeto da Vale para pesquisa e futura exploração de uma das maiores reservas carboníferas do mundo localizada em Moatize, província de Tete, no interior de Moçambique, país do continente africano;
- Interesse da Vale em contribuir com pesquisas acadêmicas como esta dissertação.

Considerando que “as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos” (YIN, 2005, p. 109), as fontes e técnicas de coleta de dados utilizados na etapa II desta pesquisa foram a análise documental e a realização de entrevistas, detalhadas a seguir.

3.2.2.1 Análise documental

Como dados secundários, previamente indicados no Quadro 5, os documentos analisados na condução deste estudo de caso na Vale foram:

- Documentos disponíveis no portal da Vale na internet: histórico, missão, visão e valores, negócios, Vale no mundo, Relatório de Sustentabilidade Vale 2007, US GAAP Desempenho da Vale em 2008, Código de Conduta Ética (VALE; VALE, 2008; VALE, 2009);
- Histórias da Vale (MAYRINK, 2002);
- Materiais acadêmicos selecionados a respeito da Vale (FLEURY, 1986; SILVA, 2004);
- Documentos sobre Moçambique e sobre a província de Tetê encontrados na internet, nos portais do governo daquele país;
- Documentos internos sobre a gestão dos processos de expatriação: Norma de designação internacional, Manual de expatriados, *Offer Letter* (carta de oferta para expatriação), Projeto Moatize, Bem vindo a Maputo, relação de expatriados (documento interno);
- Revista Exame – Melhores e maiores 2008 (EXAME, 2008).

3.2.2.2 Entrevistas

Yin (2005, p. 116) afirma que “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas.”

A definição técnica de entrevista pode ser concebida como sendo uma forma de interação social, onde o “investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação” (GIL, 1987, p. 109).

Goode e Hatt (1969, p. 237) ilustram tal afirmação quando nos lembram que, por exemplo, “quando os pais tentam saber o que ‘realmente aconteceu na escola’ perguntando aos filhos, estão realizando uma entrevista.”

Selltiz *et al* (1967, p. 272) complementam a visão apresentada acima defendendo que “a situação da entrevista apresenta uma oportunidade melhor que a do questionário para a verificação da validade das descrições [...], a coerência das respostas.”

Com base na discussão acima, considerou-se que a realização de entrevistas na etapa II deste projeto de pesquisa consistiu a principal técnica de coleta de dados primários durante a realização do estudo de caso, conforme indicado previamente no Quadro 8 apresentado na subseção 3.2.

Foram realizadas 15 entrevistas no total, tanto com profissionais de Recursos Humanos e da área administrativa do Brasil e de Moçambique, quanto com expatriados e repatriados do Projeto Moatize da Vale em Moçambique.

Quatro entrevistados eram profissionais da área administrativa ou de RH baseadas em Moçambique, e que tinham alguma de suas funções, ou a totalidade delas, relacionadas à gestão dos expatriados do Projeto Moatize.

Outro conjunto de entrevistados foi composto por três profissionais mulheres (duas repatriadas e uma expatriada), e seis homens (quatro repatriados e dois expatriados no projeto) de diversas áreas de atuação no Projeto.

O Diretor de RH e Desenvolvimento Organizacional para América Latina e o Gerente Geral de RH para as operações Sul do Brasil foram os principais entrevistados a respeito da gestão internacional de pessoas da Vale.

O Diretor de RH acompanha a gestão internacional de pessoas desde sua criação com o objetivo de suportar a estratégia de internacionalização da empresa, além de ser responsável pelo desenvolvimento organizacional e gestão de pessoas para toda a América Latina. O Gerente Geral de RH entrevistado possui experiência tanto no apoio à gestão das carreiras de seus clientes internos, quanto na condução de processos de expatriação e da sua própria expatriação no Projeto Moatize no período de 2007 a 2008. Nesse sentido, a experiência deste Gerente foi aproveitada duplamente: como entrevistado no grupo de profissionais de RH e também no grupo de repatriados de Moçambique.

Todas as entrevistas realizadas foram do tipo semiestruturadas, conduzidas a partir de dois roteiros previamente elaborados com base nos resultados obtidos na etapa I desta pesquisa. Os roteiros encontram-se detalhados nos Apêndices 2 e 3 deste trabalho.

A relevância e utilidade do roteiro para a realização de entrevistas semiestruturadas pode ser descrita como:

[...] há um movimento a favor das entrevistas qualitativas através do uso do roteiro de entrevista, que exige certos itens de informação sobre cada informante, mas permite ao entrevistador reformular a questão para adequá-la à compreensão do momento. Quando a ocasião exigir, o entrevistador pode descer mais profundamente. Isto permite uma informação mais adequada das respostas para cada questão. Além disso, o desenvolvimento da análise de conteúdo e o código qualitativo permitem uma padronização das respostas não de tipo “sim-não” (GOODE; HATT, 1969, p. 239).

A seguir discute-se a técnica escolhida para análise dos dados obtidos nas etapas I e II desta pesquisa: a técnica da análise de conteúdo.

3.3 Técnica de análise dos dados: Análise de conteúdo

Bardin (2004, p. 27), uma das autoras mais reconhecidas por suas contribuições relativas a esta técnica de pesquisa, conceitua a análise de conteúdo com sendo “um conjunto de técnicas de análise das comunicações.” Na visão da autora:

O analista é como um arqueólogo. Trabalha com vestígios: os documentos que pode descobrir ou suscitar. [...] o analista tira partido do tratamento das mensagens que manipula para inferir (deduzir de maneira lógica) conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou sobre o seu meio, por exemplo (BARDIN, 2004, p. 34).

Vergara (2008, p. 15) considera a análise de conteúdo “uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema.”

Tashakkori e Teddlie (2003) indicam que os “dados obtidos em diferentes tipos de pesquisa, ou através de uma variedade de técnicas de coleta de dados”, podem ser submetidos à análise de conteúdo.

Neste sentido, optou-se por utilizar a análise de conteúdo como a técnica de análise das informações e dados levantados nas etapas I e II desta pesquisa.

Cabe ressaltar que para a realização da análise de conteúdo dos dados pesquisados seja através do levantamento bibliográfico na etapa I, ou da pesquisa empírica na etapa II, efetuou-se a categorização dos dados.

As categorias são “as rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos [...] sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos” (BARDIN, 2004, p. 111). A categorização tem como objetivo, portanto, a possibilidade de representação estruturada e simplificada dos dados em categorias, que refletem o agrupamento desses dados em função das características que possuem em comum.

A categorização pode ser realizada de duas maneiras:

- Chamada categorização ‘por caixas’ onde, a partir de categorias já definidas e nominadas, os elementos encontrados são nelas alocados;
- A classificação analógica e progressiva dos elementos resulta em categorias, cujos títulos são definidos somente no final da operação (BARDIN, 2004, p. 113).

Como os objetivos gerais e específicos desta dissertação relacionavam-se à identificação, análise e discussão de teorias e práticas de Recursos Humanos que ofereçam às multinacionais brasileiras suporte para o tratamento das questões de gênero nas diferentes

etapas dos processos de expatriação, considerou-se apropriada a adoção do procedimento de categorização ‘por caixas’, ou seja, por categorias previamente definidas.

As categorias previamente definidas para análise e tratamento dos dados secundários e primários, tanto na etapa I quanto na etapa II desta pesquisa foram constituídas tendo-se como base:

- As diferentes etapas dos processos de expatriação descritas na seção 2.2.1 deste trabalho;
- O próprio exercício de análise e elaboração do referencial teórico apresentado na seção 2 deste trabalho;
- A leitura prévia dos artigos acadêmicos nacionais e internacionais selecionados para análise na etapa I.

Nesse sentido, as categorias utilizadas encontram-se descritas no Quadro 10 a seguir:

Quadro 10 – Categorias de análise utilizadas nas etapas I e II desta dissertação

Fase do processo de expatriação	Etapa da expatriação = Categorias	Texto abreviado das Categorias
Antes da expatriação	Seleção para a expatriação – a forma ou critérios utilizados pela empresa na escolha do candidato, e a relação com o desenvolvimento de sua carreira	Seleção do expatriado
	Aceitação da proposta – motivos que levaram o candidato aprovado a aceitar a expatriação	Aceitação da proposta
	Preparação e orientação para a adaptação cultural do expatriado e família	Preparação cultural
Durante a expatriação	Desenvolvimento e desempenho do expatriado – avaliação, instrumentos, processos	Desempenho do expatriado
	Práticas utilizadas para o suporte ao expatriado e à família	Suporte ao expatriado e família
	Práticas utilizadas para o apoio à carreira do cônjuge/ companheiro	Carreira do companheiro
Repatriação	Repatriação e carreira	Repatriação e carreira
Todas as fases	Gestão dos processos de expatriação	Gestão da expatriação

FONTE: Elaborado pelo autor

Com esta discussão sobre a técnica de análise de conteúdo, encerra-se a seção de procedimentos metodológicos. A seguir são descritos os resultados da realização das etapas I e II propostas nesta pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme mencionado na seção introdutória, esta pesquisa teve como **objetivo** identificar, analisar e discutir teorias e práticas de Recursos Humanos que ofereçam às multinacionais brasileiras suporte para o tratamento das questões de gênero (feminino e masculino) nas diferentes etapas dos processos de expatriação.

Para a realização do objetivo proposto, e conforme descrito previamente nos procedimentos metodológicos, esta pesquisa foi dividida em duas etapas: na etapa I foi realizado um levantamento bibliográfico das pesquisas acadêmicas que relacionam gênero e processos de expatriação, e na etapa II foi realizada a pesquisa empírica através da condução de um estudo de caso na Vale.

Nesse sentido, a subseção 4.1 a seguir constitui-se na apresentação e análise dos resultados da etapa I, ou seja, do levantamento bibliográfico, seguida da subseção 4.2 com a apresentação e análise do estudo de caso realizado na etapa II. Conforme previsto nos procedimentos metodológicos, cada uma das subseções citadas é finalizada com a apresentação da categorização dos dados levantados em cada etapa da pesquisa, de acordo com as categorias definidas e previamente apresentadas no Quadro 10.

A apresentação e análise da **etapa I** foi então constituída primeiramente pela análise da **pesquisa brasileira** de Tanure (2005, 2007), com a apresentação de seus dados gerais, dos dados demográficos sobre os respondentes e pela categorização dos resultados desta pesquisa realizada no Brasil. Na sequência foram analisadas as **pesquisas internacionais**, iniciando-se com a apresentação dos dados gerais sobre as pesquisas selecionadas, seguida da categorização de seus resultados. A apresentação e análise geral dos resultados obtidos e categorizados a partir da pesquisa brasileira e das pesquisas internacionais finalizam a discussão sobre a etapa I.

A apresentação e análise da **etapa II** realizada através de um **estudo de caso na Vale** é constituída de três partes principais: (i) a apresentação da empresa estudada, a Vale, destacando informações relevantes a respeito de seu histórico, missão, visão, valores,

negócios, setor de atuação e processo de internacionalização, o Projeto Moatize em Moçambique, e por fim, a discussão sobre a gestão de expatriados; (ii) a apresentação e análise dos dados primários obtidos a partir das quinze entrevistas realizadas com profissionais de RH, expatriados e repatriados brasileiros; finalizando com (iii) a apresentação e análise dos resultados gerais obtidos e categorizados durante a realização desta etapa II.

A subseção 4.3 finaliza a parte de levantamento e análise dos resultados deste trabalho, com a apresentação e análise dos dados categorizados nas etapas I e II, porém em relação aos **objetivos específicos** propostos nesta dissertação e previamente apresentados na seção introdutória.

4.1 Etapa I – Levantamento bibliográfico

A apresentação e análise dos resultados obtidos nesta etapa I de levantamento bibliográfico se inicia com a discussão sobre a pesquisa brasileira de Tanure (2005, 2007), seguida da discussão dos artigos internacionais selecionados, finalizando com a apresentação e análise dos resultados gerais da etapa I por categorias.

4.1.1 Pesquisa brasileira

A pesquisa ‘Percepções de Expatriados’ foi coordenada pela Professora Doutora Betania Tanure entre os anos de 2005 e 2007. Tratou-se de uma pesquisa prioritariamente quantitativa baseada em questionário enviado para os potenciais respondentes. O público-alvo da pesquisa constituiu-se de expatriados e repatriados que trabalhavam tanto em multinacionais brasileiras quanto em estrangeiras com operações no Brasil. Alguns dos temas abordados pela pesquisa foram:

- Processo seletivo para a expatriação;
- Motivos da expatriação;
- Práticas aplicadas pelas empresas na etapa anterior à expatriação;
- Integração cultural ao novo país;
- Pacote de remuneração e benefícios;
- Repatriação.

Conforme apresentado na subseção 3.2.1 deste trabalho, os resultados desta pesquisa são apresentados e discutidos nos trabalhos de Tanure *et al.* (2007) e Tanure, Evans e Pucik (2007), porém sem o enfoque na diferenciação dos respondentes de acordo com o gênero.

A partir da possibilidade de analisar o banco de dados produzido por esta pesquisa, porém considerando o gênero do respondente, verificou-se a primeira e mais relevante informação a respeito da questão do gênero envolvido nas expatriações mapeadas: do total de 227 respondentes entre os anos de 2005 e 2007, somente 13 eram mulheres, o que corresponde a somente cerca de 6% do total.

É importante ressaltar que para efeito desta dissertação foram analisados: (i) os dados totais da pesquisa realizada em 2005, que contou com 92 respondentes, expatriados e repatriados, sendo que apenas 4 eram mulheres, e (ii) os dados de mais 9 respondentes mulheres obtidos em 2007.

A seguir são apresentados os dados demográficos dos respondentes da pesquisa de 2005, e das 13 mulheres respondentes das pesquisas de 2005 e 2007, seguidos da categorização dos resultados de acordo com o gênero dos respondentes.

4.1.1.1 Dados demográficos dos respondentes

As características gerais da população de 92 expatriados e repatriados pesquisados em 2005, em relação às das 13 mulheres expatriadas e repatriadas pesquisadas em 2005 e 2007, são comparadas no Quadro 11 a seguir.

Quadro 11 – Dados gerais dos respondentes da pesquisa brasileira

Dados demográficos	92 respondentes de 2005 (96% homens)	13 mulheres
Escolaridade	Mais de 75% com pós-graduação.	100% pós-graduadas.
Situação conjugal	91% com companheiro.	6 com companheiro (46% do total de mulheres).
Companheiro	55% dos companheiros trabalhavam antes da expatriação; 90% dos companheiros foram junto na expatriação.	4 companheiros trabalhavam antes da expatriação, ou seja, 67% do total de mulheres com companheiro; Somente 02 companheiros foram junto na expatriação (33% do total de companheiros).
Faixa etária	65% tinham mais de 40 anos.	61% tinham até 40 anos.
Nível do cargo	23% dos expatriados estavam no nível de diretoria (também diretoria de unidade); 53% (maioria), estavam no nível de gerência, superintendência ou chefe de departamento.	Apenas 01 expatriada no nível de diretoria; 9 expatriadas, ou seja, cerca de 70% do total de mulheres estavam no nível de gerência, superintendência ou chefe de departamento.
Duração da expatriação	Em 71% dos casos era esperado que a expatriação durasse entre 2 e 5 anos.	No caso das mulheres, foram duas as faixas que mais se sobressaíram: 46% com duração esperada de até 1 ano; 31% com duração esperada entre 2 e 5 anos.

FONTE: Elaborado pelo autor com base na análise de Tanure (2005, 2007)

Com base nas informações citadas acima, pode-se verificar que as principais diferenças das 13 mulheres em relação aos dados gerais da pesquisa de 2005 (que refletem a participação de 96% de homens) são:

- Mais da metade das mulheres eram solteiras, enquanto que mais de 90% dos homens eram casados;
- Somente 2 companheiros seguiram suas mulheres na expatriação, enquanto que 90% dos homens tiveram suas companheiras os seguindo em suas expatriações;
- Em contrapartida, era maior o número de companheiros das mulheres que trabalhavam antes da expatriação em comparação ao número de companheiras dos homens;
- Apesar de apenas 1 mulher estar expatriada no nível de diretoria *versus* 49 homens, as mulheres foram expatriadas mais frequentemente no nível de gerência, superintendência, chefe de departamento do que seus colegas homens;
- Enquanto que as expatriações de longo prazo, com duração de 2 a 5 anos, eram mais frequentes no caso dos homens (71% dos casos), elas representavam apenas 31% das expatriações no caso das mulheres;
- Pode-se verificar que quase metade (46%) das expatriações de mulheres tinham duração prevista de curto/médio prazo: aproximadamente 1 ano.

Em relação ao perfil internacional do expatriado identificado na pesquisa da GMAC (2007) apresentada na seção 2 deste trabalho, se verificam algumas comparações possíveis em relação aos dados da pesquisa brasileira demonstrados no Quadro 11: internacionalmente, 20% eram expatriadas *versus* apenas 6% no caso das brasileiras; menos da metade das expatriadas brasileiras tinham companheiro (46%), enquanto que 60% das expatriadas pesquisadas pela GMAC tinham companheiro. Dados em relação ao número de companheiros que seguiram com as mulheres expatriadas não estavam disponíveis por gênero na pesquisa disponibilizada pela GMAC, não sendo, portanto, possível sua comparação com os dados da pesquisa brasileira.

Considerando a pesquisa brasileira (TANURE, 2005, 2007) analisada neste trabalho, e os dados da pesquisa internacional citados acima (GMAC, 2007), pode-se verificar que tanto para o cenário nacional quanto internacional, as expatriadas ainda representam a menor parcela das oportunidades de expatriação, e que elas são expatriadas mais frequentemente na condição de solteiras do que seus colegas homens.

A pesquisa brasileira (*Ibid.*) demonstrou que em geral a situação da mulher que segue o marido expatriado é muito mais frequente do que a do marido que segue a companheira expatriada. Além disso, uma conclusão também importante é a de que as expatriações das mulheres tendem a ser de menor duração (1 ano), e a dos homens, de longo prazo (2 a 5 anos).

Na subseção a seguir são apresentados os dados da pesquisa brasileira (*Ibid.*), categorizados de acordo com as categorias definidas na subseção 3.3 deste trabalho.

4.1.1.2 Categorização e análise dos resultados da pesquisa brasileira

A pesquisa brasileira da Professora Tanure (2005, 2007) sobre a percepção de expatriados foi constituída de questões fechadas, com o objetivo de compreender as percepções de expatriados e repatriados com relação aos processos de expatriação. Os temas pesquisados estavam relacionados principalmente à seleção do expatriado (processo e critérios), condições negociadas para a expatriação, preparação cultural, pacote de remuneração e benefícios, repatriação e carreira.

Em função dos objetivos propostos para esta dissertação, e que nortearam a constituição das categorias de análise definidas e apresentadas na subseção 3.3 deste trabalho, as questões sobre o pacote de remuneração e benefícios, investigadas na pesquisa indicada anteriormente, não foram consideradas para esta dissertação.

As respostas dadas pelas treze mulheres expatriadas e repatriadas respondentes da pesquisa foram analisadas separadamente e comparadas com os resultados gerais. É importante ressaltar que tais resultados gerais foram fortemente influenciados pelos respondentes expatriados e repatriados homens, uma vez que eles representavam 94% do total de expatriados pesquisados em 2005. Os dados analisados foram categorizados e apresentados no Quadro 12 a seguir.

Quadro 12 – Categorização dos dados da pesquisa brasileira

Categorias	Respostas: 92 respondentes de 2005 (96% homens)	Respostas: dados das 13 mulheres
Seleção do expatriado	1- processos de mapeamento de pessoas na empresa; 2- indicação e escolha pelo executivo responsável pela posição aberta.	1- a posição aberta em recrutamento interno; 2- pessoa divulgar interesse; 3- processos de mapeamento de pessoas na empresa; 4- indicação e escolha pelo executivo responsável pela posição aberta.
Aceitação da proposta	1- aprendizagem/ desenvolvimento profissional; 2- vontade de demonstrar capacidade de superar desafios; 3- vivência internacional; 4- busca de reconhecimento pela empresa; 5- ganho financeiro.	1- aprendizagem/ desenvolvimento profissional; 2- vontade de demonstrar capacidade de superar desafios; 3- busca de reconhecimento pela empresa; 4- projeção, ascensão e vivência internacional; 5- ganho financeiro.
Preparação cultural	1- empresa não interferiu no processo; 2- o processo foi considerado como algo natural.	1- o processo foi considerado como algo natural; 2- empresa não interferiu no processo.

FONTE: Elaborado pelo autor com base na pesquisa de Tanure (2005, 2007)

Como se pode verificar no Quadro 12 acima, na categoria relacionada à **seleção do expatriado** as respostas das mulheres indicaram que no caso delas o processo seletivo para a expatriação iniciou-se principalmente a partir da posição aberta em recrutamento interno. No caso das respostas gerais, as principais formas de seleção apontadas foram os processos de mapeamento de pessoas na empresa e a escolha do candidato pelo executivo responsável.

Em relação à categoria sobre a **aceitação da proposta** de expatriação, não foram verificadas diferenças relevantes entre as respostas das mulheres e do grupo em geral. Pode-se considerar,

portanto, que as mulheres deram um grau de importância similar ao do grupo de respondentes em geral aos fatores que os levaram a seguir em frente em suas expatriações.

Na categoria relacionada à **preparação cultural** não foram percebidas diferenças entre as respostas das mulheres e a dos respondentes em geral.

A seguir são apresentados os resultados da análise e categorização dos dados encontrados nas pesquisas internacionais mapeadas sobre expatriação e gênero.

4.1.2 Pesquisas internacionais

Conforme apresentado no Quadro 9 na subseção 3.2.1 deste trabalho, foram analisadas treze pesquisas internacionais: Adler (1984, 1994), Westwood e Leung (1994), Taylor e Napier (1996), Linehan e Walsh (2000), Taylor e Napier (2001), Harris (2002), Mathur-Helm (2002), Selmer e Leung (2003), Harris (2004), Hartl (2004), Volkmar e Westbrook (2005) e, finalmente, Tzeng (2006).

Após a análise detalhada e aprofundada das pesquisas acima citadas, verificou-se que apenas quatro pesquisas ofereciam possibilidade de análise e categorização de seus resultados, conforme apresentado a seguir nas subseções 4.1.2.1 e 4.1.2.2.

As nove pesquisas que não ofereceram a possibilidade de categorização de seus dados, conforme as categorias definidas para esta dissertação, são apresentadas no Quadro 13 a seguir.

Quadro 13 – Pesquisa internacionais não categorizadas para esta dissertação

	Título em português (traduzido por este autor)	Resultados
Adler, 1984	Mulheres na gestão internacional: onde estão elas?	Apresentação de dados quantitativos apenas: - dos 13 mil expatriados de 411 empresas canadenses e americanas pesquisadas, 97% eram homens e apenas 3% mulheres; - apenas 20% das empresas pesquisadas expatriavam mulheres, principalmente as de maior porte.
Selmer; Leung, 2003	Características pessoais de executivos mulheres <i>versus</i> homens expatriados	Apresentação de dados quantitativos apenas: - dos 388 expatriados ocidentais em Hong Kong que responderam à pesquisa, 80% eram homens e 20% mulheres; - 81% dos homens eram casados, mas somente 40% das mulheres eram casadas; - os homens ocupavam a posição de CEO em 67% dos casos, e as mulheres em 42% dos casos; - o percentuais de mulheres ocupando posições gerenciais eram maior do que o dos homens: 53% e 30%, respectivamente.
Harris, 2004	Carreiras globais: Questões sobre vida e trabalho e o ajustamento de gerentes internacionais mulheres	Com base na literatura, a pesquisadora realizou uma discussão a respeito dos temas que ainda precisam ser melhor estudados com relação à mulher expatriada para melhorar seu equilíbrio entre trabalho e família: ambiente de trabalho, ajustamento cultural, maridos que acompanham, filhos.
Hartl, 2004	A transição de carreira da expatriação e as experiências das gerentes mulheres	A autora realizou uma descrição das experiências de transição para a carreira internacional de 12 gerentes mulheres ocidentais em Hong Kong.
Tzeng, 2006	Questões de gênero e preocupações de família para mulheres com carreiras internacionais: mulheres expatriadas em multinacionais ocidentais em Taiwan	Boa parte das 21 mulheres ocidentais e chinesas trabalhando em Taiwan que participaram desta pesquisa não tinham sido expatriadas realmente.
Westwood; Leung, 1994	A experiência da gerente expatriada mulher: enfrentando gênero e cultura	Nenhuma das respondentes era expatriada.
Taylor; Napier, 1996	Trabalhando no Japão: lições de mulheres expatriadas	Somente 5% das respondentes eram expatriadas. Não houve diferenciação no tratamento de dados da parcela de expatriadas.
Taylor; Napier, 2001	Uma mulher americana na Turquia: aventuras inesperadas e conhecimentos não planejados	Somente 20% das respondentes eram expatriadas. Não houve diferenciação no tratamento de dados da parcela de expatriadas.
Volkmar; Westbrook, 2005	Uma década faz a diferença? Um segundo olhar para as mulheres ocidentais trabalhando no Japão	Somente 23% das respondentes eram expatriadas. Não houve diferenciação no tratamento de dados da parcela de expatriadas.

FONTE: Elaborado pelo autor com base nos artigos citados

Os resultados dos artigos de Adler (1984), e dos autores Selmer e Leung (2003), apesar de relevantes para a compreensão da evolução do perfil do expatriado ao longo do tempo e em diferentes regiões do mundo, não puderam ser categorizados em função de apresentarem apenas dados quantitativos.

Os dados apresentados no artigo de Harris (2004) tratavam de proposições para futuras pesquisas e não de resultados de pesquisa em si. Como contribuição, suas proposições reforçaram ainda mais a definição das categorias para esta dissertação.

O foco do artigo de Harlt (2004) era o estudo do momento da transição de carreira da mulher para uma carreira internacional, e não o estudo do fenômeno da expatriação em si, não tendo, portanto, aderência aos objetivos desta dissertação.

Os artigos de Westwood e Leung (1994), Taylor e Napier (1996, 2001), Volkmar e Westwood (2005) e, finalmente, de Tzeng (2006), foram realizados com apenas uma pequena parcela de participantes expatriadas, ou nenhuma expatriada, apesar dos títulos de seus artigos chamarem a atenção para o estudo de mulheres expatriadas. O maior grupo de respondentes destas pesquisas foram para o estrangeiro acompanhando seus maridos, e encontraram trabalho no novo país, ou foram de forma independente em busca de novas oportunidades e experiências.

Nas subseções a seguir são apresentados os resultados das quatro pesquisas internacionais selecionadas para análise e categorização: Adler (1994), Linehan e Walsh (2000), Harris (2002) e Mathur-Helm (2002).

4.1.2.1 Dados gerais sobre as quatro pesquisas internacionais selecionadas

Pode-se verificar no Quadro 14 a seguir um maior detalhamento das quatro pesquisas internacionais analisadas e cujos resultados puderam ser categorizados para efeito desta dissertação.

Quadro 14 – Pesquisas internacionais categorizadas para esta dissertação

	Título em português	Objetivo	Questões específicas	Métodos utilizados	Universo pesquisado
Adler, 1994	Fronteiras competitivas: gestão feminina atravessando fronteiras	Estudo multipartes: 1ª parte: verificar proporção de mulheres que são selecionadas para expatriações; 2ª, 3ª e 4ª partes do estudo: explicar por que tão poucas mulheres ocupam posições gerenciais internacionais	Explorar em cada parte do estudo, cada mito/crença existente quanto à expatriação de mulheres, descritas abaixo: 2ª parte: mulheres não querem ser expatriadas; 3ª parte: empresas se recusam a enviar mulheres; 4ª parte: preconceitos dos países estrangeiros contra mulheres podem resultar em ineficiências se mulheres forem enviadas	1ª, 2ª e 4ª partes: <i>surveys</i> ; 3ª e 4ª partes: entrevistas	1ª parte: artigo de Adler, 1984; 2ª parte: mais de 1 mil alunos de MBA's das 7 principais escolas dos Estados Unidos, Canadá e Europa; 3ª parte: VP's e gerentes de RH das 60 maiores empresas norte-americanas; 4ª parte: mais de 100 gerentes mulheres expatriadas ao redor do mundo por empresas norte americanas (<i>survey</i>), sendo que 52 delas foram entrevistadas enquanto estavam na Ásia, ou após terem retornado de lá
Linehan; Walsh, 2000	Além da visão tradicional linear sobre carreiras gerenciais internacionais: um novo modelo de carreira para mulheres seniores num contexto internacional	Desenvolver e compreender os movimentos internacionais de carreira de executivas seniores no contexto europeu	As diferenças entre homens e mulheres expatriadas ao longo das fases de expatriação: - Fase 1: circunstâncias que antecederam a expatriação; - Fase 2: circunstâncias durante a expatriação; - Fase 3: circunstâncias pós-expatriação	Entrevistas	50 executivas seniores que tiveram pelo menos um movimento internacional de carreira
Harris, 2002	Pense em gerente internacional, pense em homens: por que mulheres não são selecionadas para designações gerenciais internacionais?	Examinar as razões para a escassez de mulheres na gestão internacional	Examinar o papel do que o processo seletivo no país de origem tem na influência do número de mulheres em posições de gestão internacional	1ª Fase: <i>survey</i> e entrevistas semi-estruturadas; 2ª Fase: estudo de caso	1ª Fase: 90 diretores de RH de empresas baseadas no Reino Unido (<i>survey</i>), 9 deles foram entrevistados, além de 6 gerentes mulheres que haviam sido expatriadas recentemente; 2ª Fase: análise documental e entrevistas com profissionais de RH e selecionadores-chave de 3 das empresas pesquisadas na 1ª fase
Mathur-Helm, 2002	Gerentes mulheres expatriadas: na encruzilhada do sucesso, desafios e objetivos de carreira	Explorar as experiências únicas de mulheres em expatriações e examinar os desafios por ela enfrentados	Questões/ problemas: a) sociais e familiares; b) profissionais e relacionados ao trabalho; c) seleção e discriminação; d) cultural e ambiental	Entrevistas em profundidade	25 mulheres expatriadas para e a partir de 6 empresas multinacionais baseadas na Cidade do Cabo, na África do Sul

FONTE: Elaborado pelo autor com base nos artigos citados

Como se pode verificar no Quadro 14, todas as pesquisas utilizaram entrevistas como método de coleta de dados em pelo menos alguma de suas etapas, oferecendo a possibilidade de uma compreensão também qualitativa dos fenômenos estudados. Foram entrevistados, no conjunto das quatro pesquisas, um total de 133 mulheres que estavam ou haviam sido expatriadas e 9 diretores de RH, em ambos os casos, os respondentes constituíram grupos de diferentes empresas e regiões geográficas.

Os principais objetivos das pesquisas acima citadas eram:

- Explorar mitos e crenças existentes quanto à expatriação de mulheres;
- Compreender as diferenças entre homens e mulheres expatriados ao longo das fases da expatriação;
- Examinar a influência do processo seletivo realizado no país de origem no número de mulheres expatriadas;
- Explorar experiências de expatriadas em relação a questões sociais, familiares, trabalho, seleção e discriminação, e cultura.

A análise e categorização dos resultados encontrados nas quatro pesquisas indicadas acima se encontram detalhados na subseção a seguir.

4.1.2.2 Categorização e análise dos resultados das quatro pesquisas internacionais selecionadas

A seguir as quatro pesquisas internacionais de Adler (1994), Linehan e Walsh (2000), Harris (2002) e Mathur-Helm (2002) descritas anteriormente no Quadro 14, encontram-se categorizadas e apresentadas nos Quadros 15, 16, 17 e 18, respectivamente.

O Quadro 15 a seguir apresenta a análise e categorização dos resultados da pesquisa de Adler (1994), seguida por uma discussão a respeito dos resultados por categorias.

Quadro 15 – Categorização dos resultados da pesquisa “Fronteiras competitivas: gestão feminina atravessando fronteiras.”

Categorias	Artigo de Adler (1994)
Seleção do expatriado	Mulheres e homens estudantes de MBA revelaram igual interesse em terem carreira internacional; Mulheres e homens estudantes de MBA concordaram igualmente que as empresas oferecem, de maneira significativa, menos oportunidades para mulheres quanto a carreiras internacionais; Mais de 50% dos profissionais de RH entrevistados hesitavam em enviar mulheres, e a principal razão apontada era a crença de que os estrangeiros eram tão preconceituosos com relação a mulheres, que elas não poderiam obter sucesso se fossem enviadas como gerentes expatriadas para o estrangeiro; Alguns dos profissionais de RH entrevistados também expressaram preocupações quanto à segurança física das mulheres quando viajando para países subdesenvolvidos, especialmente no caso das mulheres sozinhas; 70% dos profissionais de RH também acreditavam que problemas relacionados à carreira dupla do casal eram insuperáveis; 90% das expatriadas entrevistadas eram "as primeiras" a serem enviadas para o exterior por suas companhias, e tiveram que buscar sua expatriação e encorajar as empresas a enviá-las.
Desempenho do expatriado	97% das expatriadas entrevistadas reportaram sucesso na expatriação; Com relação ao possível preconceito no país estrangeiro, 42% das expatriadas entrevistadas acharam que ser mulher tinha vantagens contra apenas 20% que experimentaram impactos negativos; Vantagens reportadas pelas expatriadas entrevistadas: maior abertura e postura construtiva nas relações comerciais; ser associada pelos estrangeiros primeiramente a uma identidade de estrangeira, e secundariamente de mulher (síndrome de <i>gaijim</i> , ou seja, mulheres são vistas como estrangeiras e não como as mulheres locais); percepção de que os clientes consideravam que se a companhia tinha enviado uma mulher é porque ela devia ser muito boa profissional; As desvantagens: paradoxalmente, o relacionamento com a empresa no país de origem não era muito bom; a prática efetuada pelas empresas de enviar mulheres para expatriações de apenas 6 meses a 1 ano, com pouca possibilidade de estender a expatriação; percepção de falta de confiança pela matriz na capacidade da mulher ter sucesso na expatriação, transmitida por colegas do país de origem aos da subsidiária no exterior; expatriadas terem que ficar restritas ao escritório central por normas de segurança; muitas vezes não serem autorizadas a se relacionar com clientes locais por serem mulheres.

FONTE: Elaborado pelo autor com base no artigo citado

Os resultados encontrados em Adler (1994) não encontraram correspondências para as categorias sobre a **aceitação da proposta, preparação cultural, suporte ao expatriado e família, carreira do companheiro, repatriação e carreira e gestão da expatriação.**

Com relação à categoria sobre a **seleção do expatriado**, pode-se verificar que tanto estudantes de MBA quanto uma parte significativa dos profissionais de RH entrevistados concordam que existe uma menor disponibilização de oportunidades internacionais para mulheres. Nesse sentido, os resultados indicaram que parece haver crenças, por parte das empresas, quanto à possibilidade da mulher encontrar problemas em países cuja cultura seja permeada por preconceitos em relação às mulheres. Tal crença parece resultar em uma menor consideração de mulheres para expatriações. A declaração de 90% das entrevistadas sobre o

fato de que tiveram que encorajar as empresas a enviá-las para o exterior, contribui para reforçar tal evidência.

Quanto ao **desempenho do expatriado**, a análise dos resultados atribuídos a esta categoria demonstrou que praticamente a totalidade das expatriadas pesquisadas (97%) declararam ter obtido sucesso na expatriação, o que oferece um importante contraponto às crenças e restrições existentes à expatriação de mulheres.

Ainda em relação ao seu desempenho, somente 20% das entrevistadas declararam ter experimentado impactos negativos no trabalho pelo fato de ser mulher *versus* a cultura do país para onde foram expatriadas. Por outro lado, a principal vantagem que algumas das expatriadas declararam a respeito de ser mulher *versus* a cultura do país, e as consequências disso no resultado do trabalho, está relacionada ao que a autora chama de síndrome de *gaijim* (termo utilizado para designar o estrangeiro na cultura japonesa). Na experiência das entrevistadas, a mulher é primeiramente associada à imagem de estrangeira, e secundariamente à de mulher.

Considerando os resultados gerais da pesquisa de Adler (1994), pode-se dizer, portanto, que as mulheres querem ser expatriadas, e quando o são, a maior parte tem sucesso na expatriação, enfrentando menos problemas no estrangeiro do que as empresas acreditam que possa ocorrer e, finalmente, que ela normalmente é vista pelos seus colegas e clientes locais como alguém que possui muita competência e, portanto, deve ser respeitada, caso contrário o seu país de origem não a teria enviado para o estrangeiro a trabalho.

O Quadro 16 a seguir apresenta a análise e categorização dos resultados da pesquisa de Linenhan e Walsh (2000), seguida por uma discussão a respeito dos resultados por categorias.

Quadro 16 – Categorização dos resultados da pesquisa “Além da visão tradicional linear sobre carreiras gerenciais internacionais: um novo modelo de carreira para mulheres seniores num contexto internacional.”

Categorias	Artigo de Linehan e Walsh (2000)
Seleção do expatriado	<p>As empresas tendem a requerer que as mulheres tenham uma posição gerencial sênior em seu país de origem antes de serem consideradas para uma expatriação (primeiro elas precisam ser aprovadas em sua unidade organizacional de origem);</p> <p>100% das entrevistadas declararam que tiveram que se candidatar à carreira internacional, uma vez que elas acreditavam que expatriações são oferecidas a gerentes mulheres somente em raras circunstâncias, e a maioria delas tiveram que convencer gerentes seniores homens de seu país de origem de sua efetiva vontade de participar de expatriações;</p> <p>Uma vez candidatas à expatriação, as entrevistadas também enfrentaram neste caso as barreiras masculinas corporativas comuns à ascensão feminina;</p> <p>As entrevistadas percebiam que o <i>network</i> “dos meninos” é ainda forte nas organizações, o que influencia na restrição ou não disponibilidade de suporte por parte dos pares (mentores, por exemplo), beneficiando seus colegas masculinos;</p> <p>100% das entrevistadas casadas reportaram dificuldades em persuadir os gerentes seniores do país de origem de que elas eram disponíveis para expatriações, e as 26 entrevistadas que tinham filhos tiveram dificuldades em convencê-los de que seriam capazes de balancear suas carreiras gerenciais com a maternidade</p> <p>As entrevistadas também declararam que para os gerentes do país de origem o fato da mulher ser casada e do marido poder acompanhá-la aumenta os riscos de falha na expatriação.</p>
Preparação cultural	<p>Somente 10% das entrevistadas receberam treinamento cultural prévio;</p> <p>Na percepção da maioria das entrevistadas, os treinamentos culturais eram muito limitados e superficiais, ou não existentes.</p>
Desempenho do expatriado	<p>As entrevistadas reportaram que ser uma gerente mulher num ambiente masculino (como o do país de origem), pode ter um agravante de potencial maior isolamento e risco de pouco reconhecimento pelos resultados no time estrangeiro</p> <p>Na experiência de 80% das entrevistadas, relações de mentoria desenvolvidas na unidade do país de origem contribuíram para o sucesso de suas expatriações, e também quanto a receber suporte social e para a repatriação.</p>
Carreira do companheiro	<p>100% das entrevistadas declararam não ter havido nenhum tipo de ajuda por parte da empresa em relação ao marido que acompanha a mulher;</p> <p>Dos 31 casos de mulheres casadas, 28 maridos seguiram suas esposas expatriadas para o novo país, e a maioria das entrevistadas reportaram que seus maridos sofreram preconceitos nos países estrangeiros por estarem como “donos de casa”.</p>
Repatriação e carreira	<p>Praticamente 100% das entrevistadas que já haviam passado por uma repatriação encontraram mais dificuldades no movimento de retorno do que na expatriação em si, em função do mau planejamento por parte das empresas;</p> <p>Muitas das repatriadas retornaram para posições onde elas não utilizaram as experiências e habilidades adquiridas durante a expatriação;</p> <p>A maioria também não vê conexão com um planejamento de carreira de longo prazo e a experiência internacional;</p> <p>A maioria das entrevistadas considera que seria importante a empresa oferecer uma preparação para a reentrada no país, tanto do expatriado, quanto da família.</p>

FONTE: Elaborado pelo autor com base no artigo citado

Os resultados encontrados em Linehan e Walsh (2000) não encontraram correspondências para as categorias sobre **aceitação da proposta, suporte ao expatriado e família e gestão da expatriação**.

Os aspectos relacionados à **seleção do expatriado** foram amplamente abordados pela pesquisa citada. Com relação a esta categoria de análise, todas as 50 executivas entrevistadas declararam que tiveram que ter uma postura pró-ativa no processo seletivo para posições no

exterior, tendo que convencer os gerentes seniores (homens) de sua vontade em serem expatriadas. Na visão delas, de modo geral, as expatriações são raramente oferecidas às mulheres, uma vez que o *network* ‘dos meninos’ ainda é forte nas organizações, beneficiando seus colegas masculinos nos processos seletivos.

Os resultados apresentados pela pesquisa pareceram demonstrar que o esforço de convencimento e persuasão dos gerentes seniores é ainda maior no caso das mulheres casadas e com filhos, tanto em função da demanda por balancear suas carreiras gerenciais com a maternidade, quanto em função da crença, por parte da empresa, que no caso do marido acompanhá-la, isso aumentaria os riscos de falha na expatriação.

Pode-se verificar nos resultados apresentados por esta pesquisa, que a **preparação cultural** praticamente não ocorreu para este grupo de entrevistadas.

A percepção deste grupo de entrevistadas quanto ao **desempenho na expatriação**, refletiu dois resultados importantes: (i) o de que ser gerente mulher num ambiente masculino no exterior pode ter um agravante, oferecendo à expatriada um risco de maior isolamento e de pouco reconhecimento pelos resultados no time estrangeiro; e (ii) o de que as relações de mentoria desenvolvidas no país de origem contribuíram para o sucesso de suas expatriações.

Considerando que quase 100% das expatriadas casadas tiveram seus maridos acompanhando-as na expatriação, os resultados da pesquisa indicaram que, com relação à **carreira do companheiro**, todas as entrevistadas declararam não ter havido nenhum tipo de ajuda por parte da empresa aos seus maridos, além do fato de que muitas delas reportaram que seus maridos sofreram preconceitos nos países estrangeiros por estarem na condição de ‘donos de casa’.

Finalmente, com relação à **repatriação e carreira**, os resultados indicaram que o movimento de repatriação parece ser mais difícil do que o de expatriação, principalmente em função do mau planejamento de carreira por parte das empresas.

Os resultados principais da pesquisa de Linehan e Walsh (2000) pareceram indicar, portanto, que: (i) o forte *network* masculino presente nas organizações faz com que as mulheres tenham

que convencer a empresa sobre seu interesse e capacidade para uma expatriação; (ii) a mulher casada e com filhos parece oferecer mais riscos ao sucesso da expatriação, na visão das empresas; (iii) as relações de mentoria desenvolvidas pelas expatriadas no país de origem contribuíram para seu sucesso na expatriação; (iv) a preparação cultural e o apoio à carreira do companheiro não foram oferecidos pelas empresas; e, finalmente, (v) a repatriação parece ser mais difícil do que a expatriação.

O Quadro 17 a seguir apresenta a análise e categorização dos resultados da pesquisa de Harris (2002), seguida por uma discussão a respeito dos resultados por categorias.

Quadro 17 – Categorização dos resultados da pesquisa “Pense em gerente internacional, pense em homens: por que mulheres não são selecionadas para designações gerenciais internacionais?”

Categorias	Artigo de Harris (2002)
Seleção do expatriado	<p>Na opinião dos profissionais de RH entrevistados, os fatores que mais restringiam a participação de mulheres em expatriações eram: falta de qualificações ou experiência, obrigações familiares e obstáculos da carreira dupla do casal, assim como preocupações em relação ao envio de mulheres para países com culturas menos favoráveis à mulher no trabalho;</p> <p>De acordo com os profissionais de RH entrevistados, o candidato precisava ser considerado como parte do grupo formalmente identificado como de profissionais de alto potencial para ser cogitado a uma expatriação;</p> <p>Os profissionais de RH entrevistados reconheceram a importância e a influência das redes informais de relacionamento (masculinas) dentro da organização na escolha e decisão pelo candidato mesmo quando o processo de seleção é do tipo "aberto", ou seja, quando as posições são divulgadas a todos da organização e qualquer pessoa dentro dos requisitos pode se candidatar;</p> <p>Na fase de estudo de caso, identificou-se que uma empresa possuía um sistema mais aberto e estruturado para a participação dos profissionais interessados na seleção de posições internacionais, sendo que as duas outras empresas possuíam alguns mecanismos formais, mas os processos não eram efetivamente abertos e as redes de relacionamentos podiam, portanto, ter mais espaço de influência.</p>

FONTE: Elaborado pelo autor com base no artigo citado

Os resultados encontrados em Harris (2002) tiveram correspondência somente para a categoria sobre a **seleção do expatriado**. Na visão dos profissionais de RH entrevistados, (i) a falta de qualificações ou experiência, (ii) os obstáculos oferecidos pela carreira dupla do casal, (iii) a preocupação em relação ao envio de mulheres para países com culturas menos favoráveis à sua aceitação, e (iv) a influência das redes informais de relacionamento (masculinas) nos processos seletivos pareceram ser os fatores que mais restringiram a participação de mulheres em expatriações.

O Quadro 18 a seguir apresenta a análise e categorização dos resultados da pesquisa de Mathur-Helm (2002), seguida por uma discussão a respeito dos resultados por categorias.

Quadro 18 – Categorização dos resultados da pesquisa “Gerentes mulheres expatriadas: na encruzilhada do sucesso, desafios e objetivos de carreira.”

Categorias	Artigo de Mathur-Helm (2002)
Seleção do expatriado	75% das entrevistadas reportaram que suas empresas não conseguiam ver a mulher como potencial "ganha pão" da família e como flexíveis o suficiente para irem para o exterior; A maioria das entrevistadas declarou que não puderam contar com <i>sponsors</i> ou acesso às pessoas que decidem para influenciar seus movimentos ascendentes na organização; 75% das entrevistadas verificaram que as posições internacionais são reservadas para homens brancos somente; 50% das entrevistadas se candidataram somente a expatriações de curto período (menores que 1 ano).
Carreira do companheiro	33% das expatriadas casadas tiveram seus companheiros as seguindo durante a expatriação, e declararam que eles concordaram em deixar seus empregos e com felicidade tornarem-se os “cuidadores” da família.
Repatriação e carreira	90% das entrevistadas reportaram que trabalhar no exterior trouxe aceleração da carreira, crescimento pessoal e melhoria na habilidade de relacionamento interpessoal.

FONTE: Elaborado pelo autor com base no artigo citado

Os resultados encontrados na pesquisa acima descrita não encontraram correspondência para as categorias sobre **aceitação da proposta, preparação cultural, suporte ao expatriado e família, desempenho do expatriado e gestão da expatriação.**

Com relação à categoria sobre a **seleção do expatriado**, as entrevistadas desta pesquisa vivenciaram dificuldades ou dúvidas por parte de suas empresas com relação à sua real disponibilidade em ser expatriada em função principalmente de questões familiares. Também na visão da maioria dessas mulheres, as posições internacionais são reservadas para homens, e elas não conseguiram contar com o apoio de *sponsors* para ajudá-las a serem consideradas para expatriações. Adicionalmente, metade das mulheres entrevistadas declarou que se candidataram somente para expatriações com período menor que um ano.

No entanto, a maior parte das entrevistadas declarou que a expatriação trouxe aceleração da carreira (**repatriação e carreira**), além de contribuir para o crescimento pessoal e melhoria na habilidade de relacionamento interpessoal.

Outro resultado desta pesquisa foi em relação à categoria sobre a **carreira do companheiro**. Um terço das expatriadas casadas foram acompanhadas de seus companheiros na expatriação, ressaltando que não só eles concordaram em deixar seus empregos para segui-las, como ficaram felizes em tornarem-se os “cuidadores” da família.

Como se pode verificar, os resultados principais da pesquisa de Mathur-Helm (2002) realizada com expatriadas na África do Sul parecem reforçar as dificuldades encontradas

pelas mulheres em serem consideradas para expatriações, e em obterem ajuda junto aos *networks* organizacionais. Uma vez expatriadas, o impacto positivo na carreira pode ser sentido, além dos ganhos no desenvolvimento de competências e da possibilidade de contar com o apoio e disponibilidade do companheiro para seguir junto, pelo menos em parte dos casos.

A análise e categorização do artigo de Mathur-Helm (2002) encerra a apresentação dos resultados das cinco pesquisas internacionais analisadas.

A seguir encontra-se a apresentação e análise dos resultados gerais da etapa I por categorias, ou seja, a consolidação dos resultados da pesquisa brasileira e das pesquisas internacionais analisadas.

4.1.3 Apresentação e análise dos resultados gerais da etapa I por categorias

Como se pode verificar, a etapa I desta dissertação consistiu no levantamento bibliográfico a respeito de expatriação e gênero procurando responder inicialmente aos objetivos específicos propostos na seção introdutória deste trabalho e também oferecer subsídios para a estruturação das questões a serem realizadas na condução da etapa II, ou seja, do estudo de caso, especialmente na fase de entrevistas.

Os resultados gerais obtidos no desenvolvimento desta etapa I, a partir das análises da pesquisa realizada por Tanure (2005, 2007) no Brasil, apresentada previamente no Quadro 12, e das pesquisas internacionais explicitadas anteriormente no Quadro 14, ou seja, os trabalhos de Adler (1994) na América do Norte, de Linehan e Walsh (2000) na Europa, de Harris (2002) no Reino Unido e de Mathur-Helm (2002) na África do Sul, foram consolidados, categorizados e apresentados a seguir.

A apresentação dos resultados gerais categorizados inicia-se com a apresentação das categorias relacionadas ao período antes da expatriação (seleção do expatriado, aceitação da proposta e preparação cultural), seguindo-se pelas categorias relacionadas à fase que ocorre durante a expatriação (desempenho do expatriado, suporte ao expatriado e família e carreira do companheiro) e, finalmente, a apresentação da categoria de repatriação e carreira. Os

resultados analisados na etapa I não ofereceram correspondência à categoria de gestão da expatriação.

Categoria: seleção do expatriado - Fase antes da expatriação: Seleção para a expatriação – a forma ou critérios utilizados pela empresa na escolha do candidato, e a relação com o desenvolvimento de sua carreira

Considerando os resultados apresentados na pesquisa brasileira de Tanure (2005, 2007), e em especial as respostas das respondentes mulheres, e os resultados apresentados nas quatro pesquisas internacionais - Adler (1994), Linehan e Walsh (2000), Harris (2002) e Mathur-Helm (2002), prioritariamente a partir das percepções de mulheres e profissionais de RH, as principais indicações sobre como a questão do gênero na seleção de expatriados tem sido tratada foram:

- Apesar das mulheres demonstrarem que sim, querem ser expatriadas, contrariando crenças ainda existentes nas empresas no sentido contrário, elas parecem ficar mais dependentes de uma divulgação aberta dentro da companhia sobre as oportunidades de expatriação do que seus colegas homens, uma vez que o *network* masculino de influência sobre as movimentações de carreira (entre outros) ainda predomina nas organizações; tal fato parece contribuir de forma decisiva para a restrição da participação de mulheres na etapa de seleção para expatriações;
- Uma vez que tomam conhecimento das oportunidades de expatriação, as mulheres necessitam fazer um esforço maior do que seus colegas homens para que suas intenções, capacidades e disponibilidade para serem expatriadas sejam efetivamente levadas em conta pelas empresas;
- As maiores preocupações das empresas quanto a enviarem mulheres ao exterior parecem estar relacionadas à preocupação quanto à sua exposição das mulheres a países com culturas menos favoráveis à sua aceitação, ou a países com maiores riscos à segurança física, e ainda às dificuldades das mulheres casadas e com filhos em conciliarem demandas familiares com o trabalho no novo país;
- Em especial, no caso das mulheres casadas e com filhos, a visão das empresas quanto à possibilidade da mulher ser expatriada parece ser carregada de maiores temores. Os riscos visualizados são relacionados aos desafios oferecidos pela carreira dupla do

casal (em função do companheiro ter que interromper o trabalho no país de origem para segui-la na expatriação), e pelas demandas geradas pelos filhos *versus* os resultados esperados na expatriação.

Categoria: aceitação da proposta - Fase antes da expatriação: Aceitação da proposta – motivos que levaram o candidato aprovado a aceitar a expatriação

Apenas a análise da pesquisa brasileira de Tanure (2005, 2007) ofereceu dados sobre como a questão do gênero tem sido tratada no momento da aceitação da proposta de expatriação. Os resultados indicaram que parece não existir diferenças relevantes entre as percepções dos expatriados homens e mulheres, sendo que os três principais motivos que levaram os candidatos, independente do gênero, a aceitarem a expatriação foram: aprendizagem/desenvolvimento profissional; vontade de demonstrar capacidade de superar desafios; e vivência internacional.

Categoria: preparação cultural - Fase antes da expatriação: Preparação e orientação para a adaptação cultural do expatriado e família

Os resultados da pesquisa brasileira de Tanure (2005, 2007) com homens e mulheres, e da pesquisa internacional de Linehan e Walsh (2000) realizada somente com mulheres, ofereceram dados sobre como a questão da preparação cultural do expatriado e família para a expatriação tem sido tratada. Na percepção geral dos expatriados pesquisados, as empresas não interferem no processo de adaptação cultural do expatriado e família, sendo poucos os casos relatados de realização de treinamento cultural prévio, independente do gênero do expatriado.

Categoria: desempenho do expatriado - Fase durante a expatriação: Desenvolvimento e desempenho do expatriado – avaliação, instrumentos, processos

Nos resultados encontrados nas pesquisas de Adler (1994), Linehan e Walsh (2000) e Mathur-Helm (2002) realizadas com mulheres, um dos aspectos mais relevantes sobre como a questão do gênero tem sido tratada quanto ao desenvolvimento e desempenho do expatriado, foi o alto percentual (cerca de 90%) de expatriadas que consideraram ter tido sucesso na expatriação,

enfrentando menos problemas no estrangeiro pelo fato de serem mulheres do que as empresas acreditavam que poderia ocorrer.

Outro ponto de destaque foram as declarações de 80% das expatriadas entrevistadas em uma das pesquisas, de que as relações de mentoria desenvolvidas na unidade do país de origem contribuíram sobremaneira para o sucesso de suas expatriações, indicando uma prática importante a ser considerada pelas empresas no suporte às expatriadas.

Não foram encontradas questões e/ou dados a respeito de mecanismos, instrumentos, processos utilizados pelas empresas para o acompanhamento e avaliação do desempenho do expatriado no exterior.

Categoria: suporte ao expatriado e família - Fase durante a expatriação: Práticas utilizadas para a adaptação e o suporte ao expatriado e à família

Não foram encontradas questões e/ou resultados relativos a esta categoria nas pesquisas analisadas.

Categoria: carreira do companheiro - Práticas utilizadas para o apoio à carreira do cônjuge/companheiro

Em apenas um artigo internacional (LINEHAN; WALSH, 2000) as expatriadas cujos companheiros acompanharam-nas na expatriação declararam não ter recebido nenhum apoio das empresas para a continuidade da carreira de seus companheiros ou outro tipo de suporte.

Categoria: repatriação e carreira - Fase da repatriação: Repatriação e carreira

Considerando-se os resultados encontrados nas pesquisas internacionais para esta categoria, pôde-se verificar que a repatriação não tem sido planejada adequadamente e possui pouca relação com a discussão de planejamento de carreira em si (assim como a própria expatriação). Os resultados pareceram apontar para uma não diferenciação no tratamento desta questão em função do gênero do expatriado, parecendo estar mais relacionados a problemas estruturais por parte das empresas referentes ao planejamento de carreira de seus funcionários, onde o movimento de expatriação encontra-se inserido.

Categoria: gestão da expatriação – Todas as fases: Gestão dos processos de expatriação

A categoria de análise sobre a gestão dos processos de expatriação não pôde ser verificada nas pesquisas selecionadas para o desenvolvimento desta etapa I.

Com esta última categoria, encerra-se a discussão sobre os resultados gerais da etapa I por categoria. Na próxima subseção são apresentadas as considerações finais sobre os resultados da etapa I em relação aos objetivos propostos nesta dissertação.

4.1.4 Considerações finais sobre os resultados da etapa I em relação aos objetivos propostos

Nas seções introdutórias e ao longo do desenvolvimento do referencial teórico apresentados nesta dissertação foi discutido a respeito da escassez de pesquisas nacionais e da pouca disponibilidade de pesquisas internacionais que relacionam gênero e expatriação.

Como se pôde verificar ao longo do desenvolvimento desta etapa I, foi possível realizar uma análise mais aprofundada sobre a relação entre os fenômenos de gênero e expatriação principalmente a partir de cinco pesquisas: a pesquisa brasileira de Tanure (2005, 2007), e as pesquisas internacionais de Adler (1994), Linehan e Walsh (2000), Harris (2002) e Mathur-Helm (2002).

Após a categorização dos resultados gerais obtidos com a análise das cinco pesquisas citadas acima, pôde-se verificar que em relação ao primeiro objetivo específico desta dissertação – **identificar teorias e práticas de Recursos Humanos que ofereçam suporte para o tratamento das questões de gênero nas diferentes etapas dos processos de expatriação** –, poucas foram as pesquisas que puderam oferecer dados a respeito principalmente de práticas de RH para a expatriação, considerando ou não a questão de gênero.

Considerando as poucas pesquisas que abordaram práticas de RH, se pôde observar as deficiências, ou ainda, a inexistência de práticas que suportem adequadamente, independente ou não da questão do gênero do expatriado, a expatriação e a repatriação no contexto de

planejamento da carreira, a questão da preparação cultural do expatriado e família, e o apoio à carreira do companheiro.

Em relação aos dois outros objetivos específicos desta dissertação – **analisar como a dimensão gênero, e suas possíveis consequências, tem sido tratada nas diferentes etapas do processo de expatriação** – o maior destaque encontra-se nos resultados relacionados à seleção do expatriado, à aceitação da proposta, e ao desempenho do expatriado.

Com relação à **seleção**, evidenciou-se que a dimensão gênero não tem sido adequadamente tratada nesta fase inicial e determinante do processo de expatriação. Tanto as expatriadas quanto os profissionais de RH pesquisados apontaram as dificuldades que as mulheres que querem ser expatriadas enfrentam, especialmente em função das restrições à sua participação no processo de seleção que, além de não ser adequadamente estruturado, parece encontrar-se ainda bastante influenciado pelo *network* masculino. Adicionalmente, constituem-se em restrições à participação da mulher na fase de seleção para expatriações as preocupações que as empresas têm em enviar mulheres ao exterior, considerando que preconceitos culturais contra a mulher no país de destino, demandas familiares, e impactos negativos na carreira de seus companheiros, no caso das mulheres casadas, podem influenciar negativamente no seu desempenho no exterior.

Diante do cenário exposto acima, os baixos níveis de participação de mulheres em expatriações (6% no Brasil, 20% internacionalmente), demonstrados na seção de referencial teórico desta dissertação, pareceram ser coerentes uma vez que as mulheres enfrentam muitas restrições por parte de suas empresas para serem expatriadas.

Por outro lado, as pesquisas indicaram que quanto ao **desempenho** das expatriadas, as mulheres demonstraram ter uma percepção positiva, relatando um alto nível de sucesso em suas expatriações, além de terem enfrentado menos problemas nos países de destino do que suas empresas haviam cogitado. Nesse sentido, para este público de expatriadas pesquisadas, as consequências do gênero não pareceram ter impacto negativo no seu desempenho e desenvolvimento durante as expatriações.

Finalmente, com relação à **aceitação da proposta** pôde-se verificar nos resultados das pesquisas consideradas, que não existem diferenças entre homens e mulheres nas motivações para a expatriação, sinalizando uma possível ausência de consequências relativas a gênero neste tema/fase do processo de expatriação.

A seguir são descritos o desenvolvimento e os resultados da etapa II desta dissertação: o estudo de caso realizado na Vale a partir da análise de documentos e da realização de quinze entrevistas semiestruturadas com profissionais de RH e expatriados e repatriados, especialmente relacionados ao Projeto Moatize desenvolvido pela Vale em Moçambique, um país localizado no sul do continente africano.

É importante mencionar que a realização desta etapa I também subsidiou, conforme esperado, a construção dos roteiros para a realização das entrevistas semiestruturadas com os profissionais da Vale.

4.2 Etapa II – Estudo de caso

A apresentação do estudo de caso é composta primeiramente pela apresentação da Vale, a empresa estudada, incluindo o Projeto Moatize em Moçambique e a descrição da gestão de expatriados praticada na empresa. Na sequência são apresentadas e analisadas as entrevistas realizadas com profissionais de RH, e com expatriados e repatriados do Projeto Moatize. Para cada grupo de entrevistados foi realizada a categorização dos resultados das entrevistas. Por fim os resultados gerais da etapa II são apresentados e analisados.

É importante ressaltar que a fim de compor o perfil da empresa estudada, do Projeto Moatize e da gestão de expatriados realizada na Vale, os dados secundários, ou seja, os documentos e fontes de dados citados no item 3.2.2.1 foram analisados no período de 12 de janeiro a 06 de março de 2009.

4.2.1 Vale – a empresa estudada

A Vale se define como uma empresa mineradora global com sede no Brasil. É também a maior empresa privada do Brasil e da América Latina, e a segunda mineradora diversificada do mundo (VALE, 2008). Foi criada em julho de 1942 pelo governo brasileiro como uma sociedade anônima de economia mista, tendo sido privatizada 55 anos depois, em maio de 1997, através de leilão realizado na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro.

Atualmente, portanto, a Vale é uma sociedade anônima de capital aberto, com ações negociadas nas Bolsas de Valores de São Paulo, Nova York, Paris e na Latibex. A empresa acionista controladora é a Valepar com 53,3% das ações ordinárias em circulação e 32,5% do capital total em 2008.

Apesar de seu histórico como empresa estatal, de acordo com Fleury (1986, p. 188 e 189)

em toda a sua história, a empresa sempre valorizou mais o seu caráter empresarial do que o seu lado de empresa pública. [...] no processo de construção de sua identidade, a ênfase sempre foi dada ao seu caráter de empresa rentável, bem posicionada no mercado, altamente capacitada, com elevado poder de autonomia face ao Estado.

A Vale tem como missão “transformar recursos minerais em riqueza e desenvolvimento sustentável”, e como visão, “ser a maior empresa de mineração do mundo e superar os padrões consagrados de excelência em pesquisa, desenvolvimento, implantação de projetos e operação de seus negócios” (VALE; VALE, 2008).

Os valores corporativos que respaldam sua missão e visão encontram-se representados na Figura 2 a seguir:



Figura 2 – Valores corporativos da Vale

FONTE: Relatório de Sustentabilidade 2007 (VALE, 2008, p. 49)

Seu valor de mercado passou de US\$ 11 bilhões em 2002 para US\$ 151,7 bilhões em 2007, ou seja, cerca de 14 vezes maior após um período de cinco anos. Pode-se dizer que ‘crescimento’ tem sido a marca registrada da empresa nos últimos anos, promovendo a Vale à posição de maior empresa privada em vendas do Brasil e da América Latina, e de segunda mineradora diversificada do mundo em 2007 (EXAME, 2008; VALE).

Também foi dela o maior lucro operacional registrado entre as 500 companhias presentes no *ranking* das Melhores & Maiores publicado pela Revista Exame em 2008: 12,8 bilhões de dólares em 2007 – 50% superior ao lucro registrado em 2006. Tal nível de crescimento pode ser atribuído à sua estratégia de aquisições internacionais a ser detalhada mais adiante. Em 2008, de acordo com o relatório US GAAP sobre o desempenho da empresa (VALE, 2009), o lucro registrado bateu mais um recorde, tendo sido apurado em 15,7 bilhões de dólares, ou seja, 19% acima dos valores de 2007.

A Vale é uma mineradora que produz e vende minério de ferro (em 2007 e em 2008 foram vendidas mais de 296 milhões de toneladas de produto em cada ano), pelotas, níquel, cobre, bauxita, alumina, alumínio, carvão, potássio, caulim, manganês, ferros-liga, cobalto, metais do grupo da platina e metais preciosos. (VALE, 2008; VALE, 2009)

Além dos negócios da mineração, a Vale também opera no Brasil uma infraestrutura logística que abrange redes ferroviárias e terminais portuários, constituindo um sistema integrado mina-ferrovia-porto conforme demonstrado na Figura 3 a seguir:



Figura 3 – Mapa de atuação logística da Vale
 Fonte: VALE

A distribuição das vendas da Vale pelas áreas de negócio em 2007 está representada na Figura 4 a seguir:



Figura 4 – Vendas por áreas de negócios da Vale em 2007
 FONTE: Relatório de Sustentabilidade 2007 (VALE, 2008, p. 23)

Os mercados atendidos pela empresa em todo o mundo são: construção civil, indústria automobilística e transportes, indústria naval, eletrodomésticos, embalagens, telecomunicações e tecnologia. Na Figura 5 a seguir, pode-se verificar também a distribuição dos clientes/receitas geradas conforme o destino dos produtos em 2007.

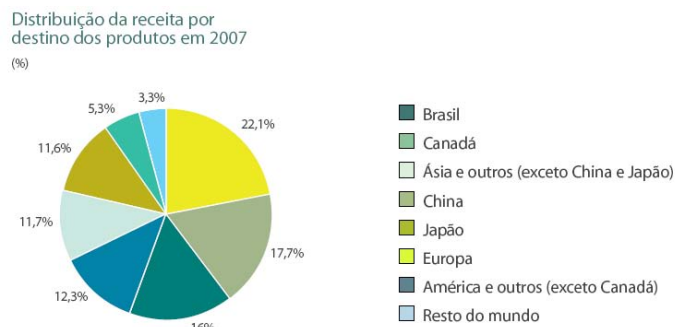


Figura 5 – Distribuição da receita da Vale por destino dos produtos em 2007

FONTE: Relatório de Sustentabilidade 2007 (VALE, 2008, p. 24)

Em 2008, a Ásia continuou sendo o principal destino das vendas da companhia, responsável por 40,9% da receita total, seguida pelas Américas com 31,1%, Europa com 24,5% e o resto do mundo com 3,5% (VALE, 2009).

Atualmente a Vale possui operações, projetos de pesquisa mineral e escritórios comerciais nos cinco continentes como se pode verificar na Figura 6 a seguir, extraída do *site* da empresa na internet no mês de março de 2009.

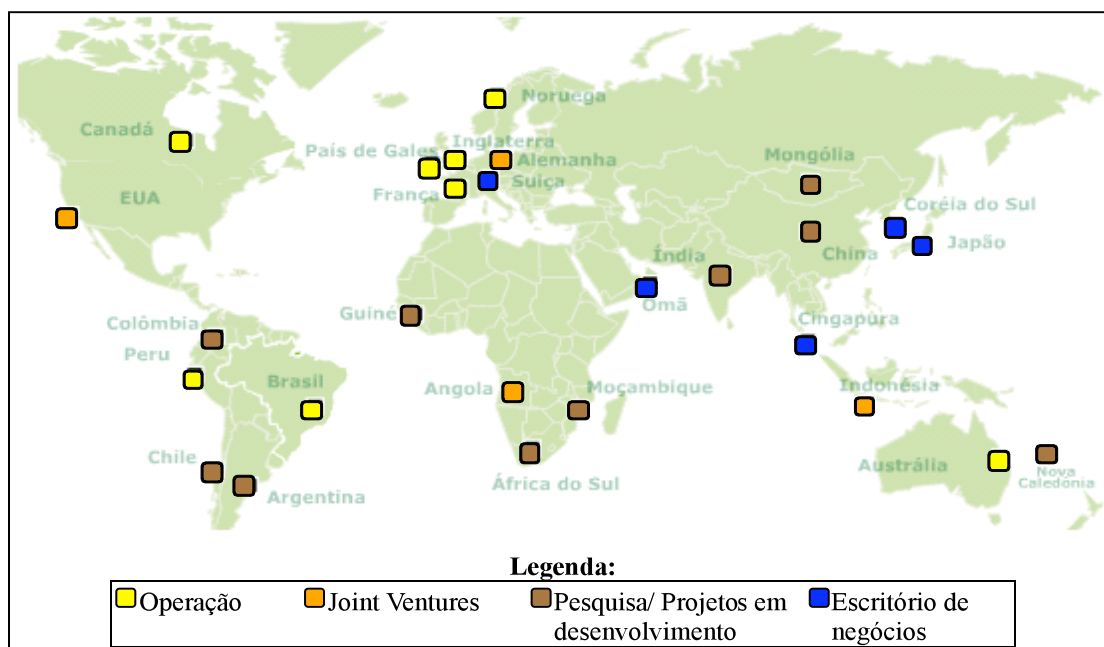


Figura 6 – Vale no mundo

FONTE: VALE

Para suportar o desenvolvimento de seus negócios, em 2007 a Vale possuía 56,4 mil empregados próprios e 90,4 mil terceiros trabalhando nas diversas localidades apresentadas no mapa acima, totalizando 147 mil trabalhadores conforme demonstrado na Figura 7 a seguir:

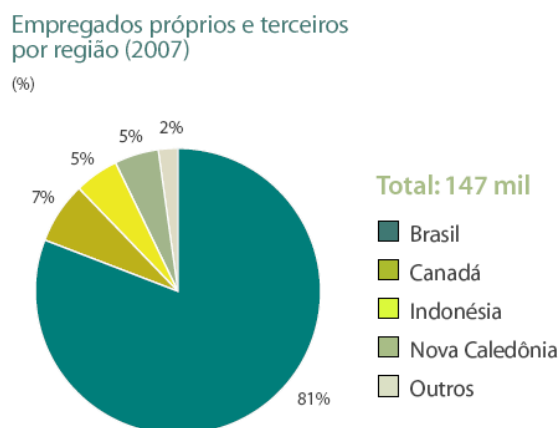


Figura 7 – Empregados próprios e terceiros da Vale em 2007, por região

FONTE: Relatório de Sustentabilidade 2007 (VALE, 2008, p. 94)

A seguir é apresentada uma breve retrospectiva histórica da Vale a fim de que se possa compreender a trajetória da empresa, seguida da apresentação dos principais elementos relacionados à gestão de pessoas e do processo de expatriação.

4.2.1.1 História da Vale – uma brasileira que nasceu internacional

A criação da Vale deu-se no contexto econômico e político brasileiro onde predominava uma visão de desenvolvimentismo econômico que conferia à industrialização alta prioridade, mais do que a qualquer outra meta social, e ao Estado, o papel de líder na promoção dessa via de desenvolvimento (SILVA, 2004, p. 126).

Considerando o cenário econômico mundial da época, primeiramente dirigido à expansão dos países industrializados em direção aos mercados consumidores da América Latina, Ásia e África, e posteriormente em função da II Guerra Mundial e suas consequências na divisão econômica do mundo ao longo do período de Guerra Fria, o Brasil posicionava-se como um dos grandes potenciais exploradores e fornecedores de matérias-primas mundiais graças às reservas naturais de diversos tipos de minérios, especialmente o minério de ferro.

Nesse sentido, a cooperação econômica do Brasil com os Estados Unidos e Grã-Bretanha

resultaria um amplo acordo entre esses três países visando à 'cooperação mútua nos esforços de guerra e à promoção da exploração econômica de recursos naturais do Brasil'. O Acordo Básico teve por objetivo a encampação e melhoria da estrada de ferro Vitória-Minas; a exploração das minas de Itabira por uma companhia brasileira; o financiamento pelo Export-Import Bank of Washington para remodelar e concluir a construção da Vitória-Minas; e a venda de minério de ferro ao Governo Britânico e à Metals Reserve Company, órgão do Governo norte-americano. Por meio deles (acordos), a Inglaterra se obrigava a adquirir e transferir ao governo brasileiro, livre de quaisquer ônus, as jazidas de minérios de ferro pertencentes à Itabira Iron, e os Estados Unidos aceitaram fornecer financiamento, no valor de 14 milhões de dólares, por meio do Eximbank, para viabilizar a constituição da companhia exportadora (SILVA, 2004, p. 141 e 142).

Em 1º de junho de 1942 o presidente Getúlio Vargas expediu o Decreto-Lei nº 4.352 definindo as bases para a organização e estruturação da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), uma sociedade anônima de economia mista que encampava a Companhia Brasileira de Mineração e Siderurgia, a Companhia Itabira de Mineração e a Estrada de Ferro Vitória a Minas.

De acordo com Silva (2004, p. 145)

As primeiras ações da empresa centraram-se na capacitação da via férrea para o transporte de minério, o que significava ampliar seu percurso para chegar até as minas, fazer amplas remodelações no trecho existente, adquirir equipamentos, materiais, locomotivas e vagões, etc. para viabilizar os objetivos de exportar as quantidades estabelecidas, além de aparelhar a mina e o porto de Vitória.

Nas décadas de 50 e 60 a Vale teve, portanto, como principais desafios o estabelecimento de sua posição como grande fornecedor de minério no mercado internacional, contando para isso com a efetiva gestão da ferrovia Vitória-Minas, do porto de Vitória (e a crescente necessidade de sua ampliação até a criação do porto de Tubarão), assim como a gestão do transporte marítimo até o porto consumidor através da utilização de navios de grande porte.

O complexo de mina-ferrovia-porto que promove a ligação das minas existentes no estado de Minas Gerais aos portos de Vitória e Tubarão no Espírito Santo encontra-se explicitado na Figura 8 a seguir.

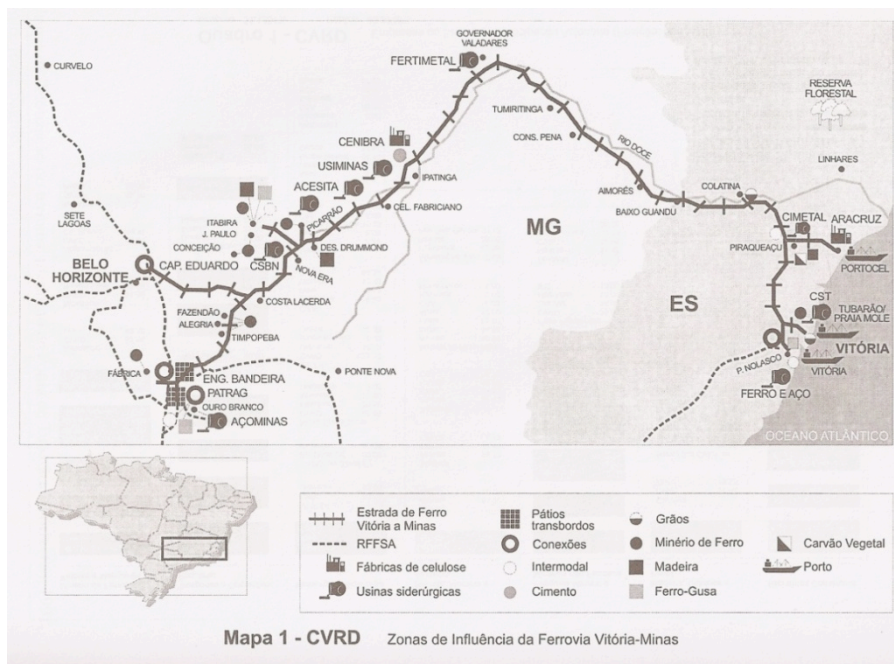


Figura 8 – Zonas de influência da Ferrovia Vitória-Minas

FONTE: Extraído de SILVA, 2004, p. 422

Os principais clientes internacionais da Vale naquele momento eram os Estados Unidos e a Grã-Bretanha conforme descrito previamente, mas já no início dos anos 50 a companhia foi em busca de novos parceiros comerciais, primeiramente na Ásia.

De acordo com Eliezer Batista, ex-presidente da companhia naquele momento,

nós tínhamos duas opções: crescer ou desaparecer. Então, fomos salvos pelos japoneses, na junção de dois desesperos. O deles, que pretendiam reerguer suas siderurgias, destruídas pela guerra [...], e o nosso, na procura de compradores pelo mundo afora. O Japão era o único mercado que eu tinha e os japoneses com aquelas dificuldades todas. Então, eles assumiram riscos que, normalmente, não assumiriam, construindo navios e portos novos. Porque porto é como tango. Dança-se tango sozinho? Não dança. Tem que ter um lá e outro cá. Isso deu origem a Tubarão (MAYRINK, 2002, p. 85).

Em 1953 foi então realizado o primeiro embarque de minério de ferro para o Japão. Esse havia sido o evento mais significativo da empresa até aquele momento, e certamente um dos mais significativos na sua história. Sobre o esforço, relatado como heroico por funcionários que fizeram parte desse momento, para que tal venda fosse efetivada e devidamente entregue conforme o contrato firmado entre as partes, conta-se que

A linha férrea estava interrompida e se fosse desobstruída pelos métodos normais perder-se-iam dias preciosos para cumprir o contrato; o gerente toma, então, algumas decisões drásticas para desimpedi-la. Segundo relatos (bastante dramatizados) ele manda jogar no despenhadeiro toda uma composição de trens para desimpedir a estrada. Ele pede autorização à diretoria no Rio de Janeiro para efetuar o desimpedimento, mas não espera a resposta e realiza o que acha necessário ser feito. A operação toda é bem sucedida, a empresa cumpre o seu contrato, e quando a resposta negativa do Rio chega, o produto já estava embarcado, a caminho do comprador (FLEURY, 1986, p. 129).

A partir desta conquista, e ainda durante as décadas de 50 e 60, especialmente após 1954, a Vale necessitou vencer certas barreiras colocadas pelos intermediários a fim de consolidar sua posição no mercado internacional, negociando os contratos diretamente com seus compradores, o que implicava em garantia da demanda a longo prazo e acesso à tecnologia e capital. Os contratos de longo prazo eram firmados principalmente com siderúrgicas japonesas e usinas alemãs. Em 1961 a Alemanha Ocidental tornou-se o maior comprador da Vale, ficando com 37% da produção e rebaixando os Estados Unidos para o segundo lugar, com 14,5%. Porém, em 1969 os japoneses tornaram-se os maiores clientes e parceiros econômicos da Vale em diversos investimentos (FLEURY, 1986, p. 101; MAYRINK, 2002, p. 187, 196; SILVA, 2004, p. 235).

A Companhia Vale do Rio Doce, nos anos 70, deu passos decisivos para fortalecer sua posição no mercado internacional e abriu caminho para se transformar em um dos maiores conglomerados industriais do país e um dos mais importantes grupos do setor mineral em nível mundial. Em 1974 a Vale tornava-se a maior exportadora de minério de ferro do mundo (SILVA, 2004, p. 233; MAYRINK, 2002, p. 195).

No entanto, de acordo com Fleury (1986, p. 185), após a segunda metade da década de 70

a Vale precisou adotar novas estratégias face à queda no volume e preço dos seus produtos exportados e foi buscar novos mercados (países do bloco socialista e países árabes), renegociar seus contratos antigos sempre com prazos longos, e continuar investindo na diversificação de seu quadro produtivo.

Paralelamente, no período de 1978 a 1985 a Vale e o governo brasileiro apostaram no maior empreendimento realizado no setor de mineração: a implantação do Projeto de Ferro Carajás. Em fevereiro de 1985, com o término das obras da estrada de ferro, numa extensão de quase 900 km, ligando o Porto de Ponta da Madeira, em São Luis do Maranhão, à mina de Serra Norte, no sul do Pará, o projeto foi inaugurado oficialmente. Localizado em pleno coração da Amazônia, no sul do Pará, o ambicioso complexo integrado – mina-ferrovia-porto –

demandou investimentos da ordem de US\$ 4,3 bilhões de dólares, incluindo gastos com capital. Como partiu do ponto zero, precisou construir também toda uma infraestrutura operacional e de apoio habitacional e urbanístico para abrigar em torno de 7.500 pessoas, entre funcionários da CRDV e de empresas contratadas (SILVA, 2004, p. 297 e 298).

A Figura 9 a seguir apresenta o detalhamento de Carajás.

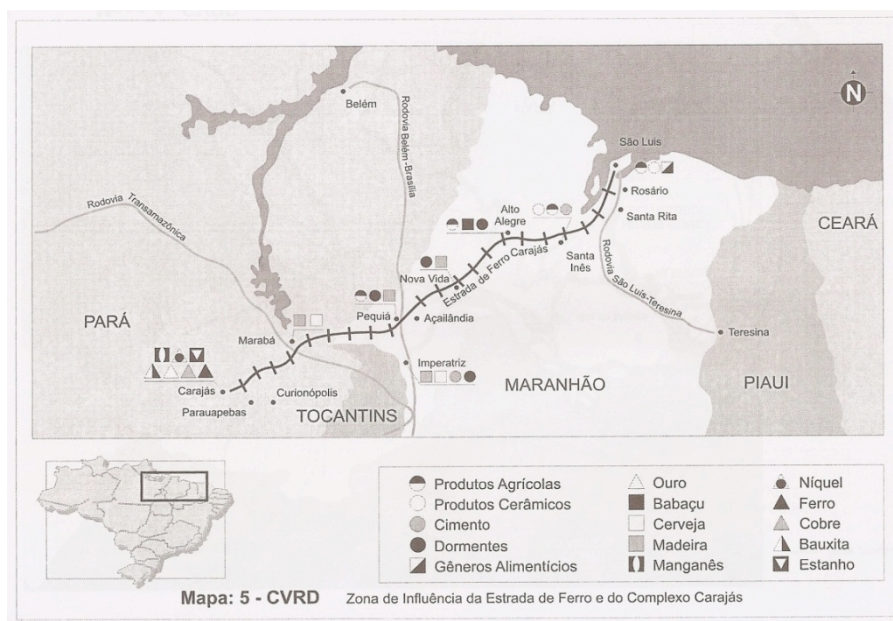


Figura 9 – Zona de influência da Estrada de Ferro e do Complexo Carajás

FONTE: Extraído de SILVA, 2004, p. 426

Ainda de acordo com Silva (2004, p. 298), Carajás superou todos os obstáculos e, em meados dos anos 90, quando a empresa entrou no programa de privatizações, era a maior mina de minério de ferro a céu aberto do mundo. Ao longo de sua trajetória, sua produção ultrapassou todas as metas, tanto de prazo como de capacidade.

Considerando então seu crescente potencial de atuação internacional, o ‘Plano Estratégico da Vale’ para o período compreendido entre 1989 e 2000 teve como foco seu processo de internacionalização, mais especialmente relacionado à instalação de operações da companhia no exterior.

Na sequência, seguindo mais um movimento que traria profundas mudanças para a empresa, interna e externamente, a Vale é incluída no Programa Nacional de Desestatização, determinado pelo Decreto nº 1.510, assinado pelo Presidente da República do Brasil em 1995.

De acordo com Silva (2004, p. 346 e 350)

já no final dos anos 80, uma forte crítica à visão minimalista do Estado, calcada principalmente no *approach* institucionalista, emergiu. Mais do que reduzir o papel do Estado, essa linha passou a afirmar que a capacidade das instituições estatais faz a diferença entre as nações, principalmente quando estão em jogo questões que implicam profundas mudanças estruturais, como é o caso da constituição da ordem industrial moderna, ou das reformas decorrentes das demandas do capitalismo contemporâneo globalizado. [...] Portanto, autores que se inscrevem nessa linha passaram a argumentar que, em muitos casos, não se tratava apenas de reduzir o Estado, mas de reconstruí-lo. Porém, somente nos anos 90 é que esses países [...] de fato estão modificando substancialmente o perfil do antigo Estado desenvolvimentista.

O leilão de privatização da Vale realizou-se em 06 de maio de 1997, na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, depois que foram anuladas mais de 130 ações que tentavam impedi-lo, uma vez que o processo de privatização foi marcado por intenso debate público e embate político. O Consórcio Brasil, liderado pelo presidente da recém-privatizada Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) arrematou 41,73% das ações ordinárias da Vale. O martelo foi batido na cifra de 12,5 bilhões de reais e a Vale deixou de ser a maior estatal brasileira (VALE; MAYRINK, 2002, p. 112 e 116).

Ainda em 1997 a Vale atingiu um lucro líquido de 756 milhões de reais, um crescimento de 46% no lucro em relação a 96. Em 1998 o lucro de mais de 1 bilhão de reais constituiu-se no maior resultado obtido até então por uma empresa brasileira. Em 1999, o lucro saltou para 1,2 bilhão de reais e, em 2000, superou todas as projeções, chegando a mais de 2 bilhões de reais (VALE; MAYRINK, 2002, p. 117).

Já nos anos 2000 a empresa começou a dar os primeiros passos na direção de seus intentos estratégicos de internacionalização, que visava o estabelecimento de operações no exterior. Primeiramente, no ano de 2000, foi realizada a aquisição da Gulf Industrial Investment Company (GIIC) localizada em Bahrain, e em 2003, foi firmada a parceria com a Mitsui, empresa japonesa da área de logística para o negócio de transporte intermodal.

O processo de internacionalização da Vale ganhou corpo e a colocou realmente num patamar de empresa global quando, em outubro de 2006, foi efetivada a compra da mineradora canadense Inco, a segunda maior produtora mundial de níquel, e na sequência, em fevereiro de 2007, foi realizada a compra da australiana AMCI Holdings Australia Pty, que opera e controla ativos de carvão por meio de participações em *joint ventures*.

As comunicações sobre a aquisição da Inco pela Vale divulgadas pela empresa em mídia impressa nacional e internacional são apresentadas nos Anexo A e B, e ilustram o impacto da aquisição de uma empresa de um país de ‘primeiro mundo’, como o Canadá, por uma empresa de um país emergente, como o Brasil. Pode-se verificar nas comunicações destacadas em tais anexos, a presença do orgulho nacional refletido na comunicação realizada no Brasil, e de outro lado o início da aproximação e construção da imagem pública da empresa no exterior refletidos nas comunicações internacionais.

Em entrevista concedida à Revista Exame em novembro de 2007 a respeito da compra da canadense Inco por 18,7 bilhões de dólares, adicionalmente às aquisições de outros 19 concorrentes nacionais realizadas desde 2000, com investimento total de 25 bilhões de dólares, Roger Agnelli, presidente da Vale, declarou que “Sempre estivemos expostos à competição internacional pelo fato de atendermos clientes estrangeiros. Isso exige uma busca contínua por eficiência, redução de custos e aumento de qualidade, que não podem ser atingidos sem escala” (PADUAN, 2007).

Em relação à continuidade de sua expansão internacional, a Vale declara em seus relatórios anuais de desempenho que mantém um intenso programa de pesquisa mineral em diversos países com o objetivo de encontrar novos depósitos de cobre, minério de manganês, minério de ferro, níquel, caulim, bauxita, fosfato, potássio, carvão, metais do grupo da platina e urânio.

As Figuras 10 e 11 a seguir demonstram o volume e a localização de investimentos neste sentido.

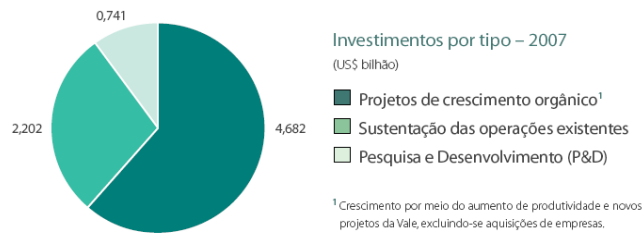


Figura 10 – Investimentos da Vale por tipo em 2007
 FONTE: Relatório de Sustentabilidade 2007 (VALE, 2008, p. 22)

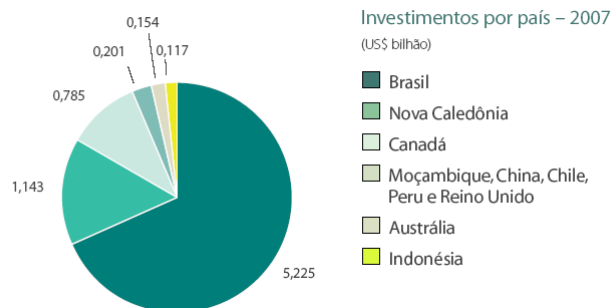


Figura 11 – Investimentos da Vale por país em 2007
 FONTE: Relatório de Sustentabilidade 2007 (VALE, 2008, p. 22)

A fim de consolidar sua imagem como empresa global, a Vale realizou uma mudança na sua identidade visual em novembro de 2007, passando a ser identificada como Vale, apesar da razão social permanecer Companhia Vale do Rio Doce. De acordo com o conteúdo presente no *site* da empresa, “a nova marca surgiu para celebrar todas as nossas conquistas e transformações, expressando a personalidade da nossa organização em âmbito global” (VALE).

O Anexo C contém um exemplar da campanha de lançamento e esclarecimento ao público brasileiro sobre a nova identidade mundial da Vale. A campanha foi realizada em novembro de 2007 em todas as mídias nacionais. A Figura 12 a seguir ilustra a mudança de identidade visual realizada.



Década de 40 até Nov/2007	Após Nov/2007
 <p>Companhia Vale do Rio Doce</p>	 <p>VALE</p>

Figura 12 – Identidades visuais utilizadas pela Vale em dois períodos distintos de sua história
 FONTE: Extraído de VALE

Esta subseção teve como objetivo o levantamento histórico da Vale e sua evolução como empresa brasileira que nasceu exportadora internacional, e que se configura, atualmente, de acordo com o referencial teórico previamente abordado nesta dissertação, como uma ‘entrante tardia’, uma vez que vem estabelecendo operações no exterior apenas nos últimos anos.

A seguir são apresentados os principais elementos da gestão de pessoas e da gestão dos processos de expatriação na Vale.

4.2.1.2 A gestão de pessoas na Vale

Pode-se dizer que a necessidade de ser competitiva no mercado internacional, conforme discutido previamente neste trabalho, entre outros fatores, colocou a questão da gestão de pessoas na pauta das questões estratégicas para a Vale especialmente a partir da década de 70.

De acordo com Fleury (1986, p. 148 e 158)

A partir da década de 70, a empresa começou a investir em relação a alguns pontos críticos das condições de trabalho, porém mantendo sempre os seus parâmetros de crescimento e produtividade. [...] O projeto de desenvolvimento de uma administração de recursos humanos eficiente é continuado, procurando-se substituir as práticas tradicionais personalistas por mecanismos mais aperfeiçoados de organização e controle gerencial. Os procedimentos relativos aos processos de recrutamento, seleção, treinamento, benefícios foram sendo gradativamente normatizados para toda a empresa. Cada área operacional mantinha a sua unidade administrativa responsável pelas várias funções da gestão de pessoal. Procurava-se ainda consolidar o modelo de gestão racional-burocrático.

Em seu Relatório de Sustentabilidade (VALE, 2008), destacam-se alguns dos principais compromissos que a empresa declara ter com seus funcionários:

- Manter uma estratégia de gestão de pessoas alinhada à estratégia de negócios, com base na transparência;
- Privilegiar a competência e o potencial do empregado na gestão do capital humano;
- Priorizar o aproveitamento interno de talentos;
- Manter ambiente de trabalho seguro e saudável, com condições adequadas ao pleno desenvolvimento das atividades profissionais;
- Gerenciar, de forma sustentável, a relação capital-trabalho, de acordo com o nosso Código de Conduta Ética.

Nesse sentido, e seguindo a tendência de desenvolvimento de gestão de pessoas iniciada nos anos 70, a Vale possui uma robusta estrutura de RH organizada atualmente em áreas corporativas globais responsáveis pelos processos e elaboração de políticas de RH como remuneração, gestão de talentos, entre outras, e em quatro diretorias regionais de RH, responsáveis pela gestão de talentos e pelo desenvolvimento organizacional dos negócios presentes nessas regiões, assim divididas: (i) América Latina, (ii) América do Norte, (iii) Europa, África e Oriente Médio, e (iv) Austrália.

Cabe destacar que com relação ao acompanhamento do desempenho, do desenvolvimento de competências e dos anseios e planos de carreira de seus funcionários, a Vale possui um programa anual e corporativo de avaliação de desempenho e planejamento de carreira chamado de Carreira e Sucessão, e que é utilizado na tomada de decisões sobre movimentações de carreira em geral, incluindo expatriações, conforme apresentado mais adiante.

A questão de gênero na representatividade funcional

Pautado principalmente pelos valores de “ética e transparência”, “respeito à diversidade” e “excelência de desempenho”, e também pelo Código de Conduta Ética onde, explicitamente, são consideradas condutas intoleráveis a “discriminação em função de etnia, origem, sexo [...]”, o incentivo ao crescimento da participação da mulher em todos os níveis hierárquicos tem sido amplamente promovido na Vale.

A Figura 13 a seguir demonstra o tipo de acompanhamento e a evolução da participação das mulheres por nível funcional nos anos de 2005, 2006 e 2007.

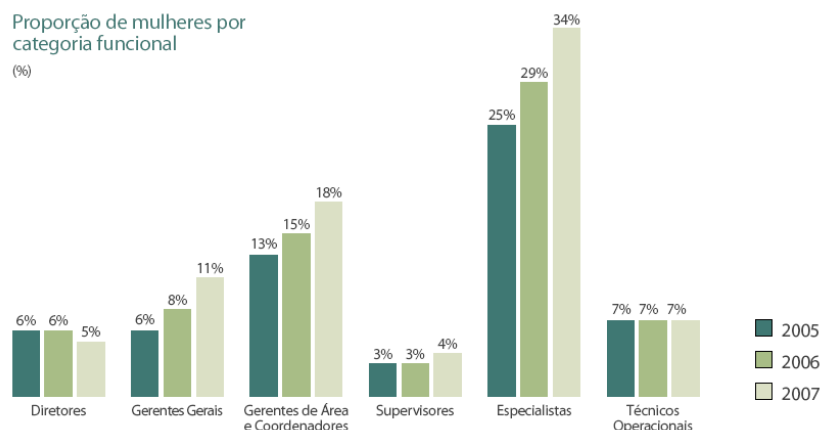


Figura 13 – Evolução da participação de mulheres nos níveis funcionais da Vale

FONTE: Relatório de Sustentabilidade 2007 (VALE, 2008, p. 95)

Como se pode verificar, a participação das mulheres tem crescido na maioria dos níveis funcionais, com destaque para os dois primeiros níveis gerenciais, e para o nível de especialistas.

Conforme dados obtidos em janeiro de 2009, 336 mulheres eram operadoras de equipamentos pesados altamente informatizados num total de 1,7 mil funcionários deste nível em duas regiões do Brasil.

A seguir são apresentadas as principais características, processos, políticas e envolvidos na gestão de expatriados da Vale.

4.2.1.3 A gestão de expatriados na Vale

No final de 2004 foi criada a área de RH Internacional com o objetivo de oferecer suporte ao processo de internacionalização da Vale através da estruturação e organização de políticas de gestão de pessoas específicas às movimentações internacionais, ou seja, as expatriações.

Durante todo o ano de 2005 a área de RH Internacional elaborou políticas, definiu critérios, papéis e responsabilidades na gestão dos processos de expatriações. No final de 2006, portanto, quando a Vale efetivou a compra da canadense Inco, e iniciou o Projeto de Moatize em Moçambique, a empresa já possuía um processo estruturado para suportar as expatriações dos brasileiros enviados para essas novas operações no exterior. De acordo com o Diretor de

RH entrevistado para esta dissertação, “isso aumentou muito o número de expatriados porque um dos maiores mecanismos de internacionalização é a expatriação, e conduzimos esses processos *‘by the book’* para as pessoas terem o mínimo de impacto”.

Com a compra da Inco, de acordo com o Diretor de RH, a Vale compreendeu-se efetivamente global:

quando compramos uma empresa do primeiro mundo foi um choque , todos nos demos conta: agora viramos global! Pensar que em 97, ou seja, há pouco mais de 10 anos ainda éramos uma empresa de aproximadamente 11 mil funcionários e predominantemente exportadora de minério de ferro, e agora somos uma empresa globalizada de mais de 56 mil funcionários próprios ao redor do mundo.

Conforme citado previamente, houve uma reconfiguração global dos processos e áreas de RH, e considerando que as políticas e a gestão de processos de expatriação já estavam sendo aplicadas, e que as áreas de RH tinham responsabilidades claramente definidas na gestão das expatriações, considerou-se adequado extinguir a área de RH Internacional a partir do final de 2007.

Com relação às políticas que suportam os processos de expatriação, a ‘Norma de Designação Internacional’ é a principal política que define os princípios e práticas da gestão de expatriados. Destacam-se nesta política o conceito de expatriação e as definições dos dois tipos mais praticados de expatriações na Vale (dentre os cinco tipos possíveis), conforme detalhamento a seguir:

- Expatriação é a movimentação de um empregado para o exterior;
- Expatriação de curto prazo: transferência por período superior a 3 meses e inferior a 12 meses não prevendo o acompanhamento da família;
- Expatriação de longo prazo: transferência superior a 12 meses prevendo o acompanhamento da família.

A política também regula como ficam, durante o período de expatriação, as posições ocupadas anteriormente pelos funcionários no Brasil, além de detalhar a elegibilidade dos benefícios a que o expatriado tem direito de acordo com o tipo de expatriação.

Nesse sentido, no caso da expatriação de longo prazo, a posição no país de origem é reposta, e na expatriação de curto prazo a posição no país de origem não é reposta, ficando ‘congelada’ até o retorno do expatriado.

Quanto aos benefícios, na expatriação de longo prazo estão previstos, principalmente: incentivos financeiros em função da mobilidade, mudança (ou armazenagem), moradia, auxílio instalação, suporte para busca de imóveis no novo país, escola dos filhos, carro, plano de saúde, viagem de férias ao país de origem, viagem prévia ao país de destino durante o processo seletivo (com companheiro), treinamento cultural prévio à expatriação (inclusive familiares), curso de idioma, clube de convívio social, suporte para a recolocação do companheiro no país de destino e na repatriação, auxílio reinstalação (na repatriação) e assessoria tributária.

Na expatriação de curto prazo estão previstos os seguintes benefícios principais: moradia, auxílio instalação, suporte para busca de imóveis no novo país, ajuda de custo mensal, carro, plano de saúde, viagens periódicas ao país de origem, treinamento cultural, curso de idioma e assessoria tributária.

A Vale também possui um documento chamado de ‘Manual de Expatriados’ que contém todas as orientações sobre direitos e obrigações dos expatriados, detalhamentos sobre condições e benefícios, e que é entregue a todo funcionário expatriado.

Quanto à estrutura de Recursos Humanos existente para o apoio à gestão e condução dos processos de expatriação, foi verificado que após a extinção da área de RH Internacional não existe uma única área dedicada exclusivamente a este processo, e no momento da realização desta dissertação, as responsabilidades estavam assim compartilhadas dentro da área de RH:

- O gerente de Recursos Humanos local, ou seja, o RH da unidade de negócios, participa dos processos seletivos de expatriados, indica candidatos de acordo com o sistema de gestão de carreiras da Vale, o chamado Carreira e Sucessão, e é responsável pela administração das questões referentes ao expatriado na sua unidade de negócios (sendo somente este último item definido na política de expatriação);

- A área de Remuneração e o coordenador de Desenvolvimento Organizacional dos negócios (outra função de RH) elaboram em conjunto a *Offer Letter*, ou seja, a carta-proposta de expatriação para o candidato;
- A gestão das políticas de expatriação e parte da aplicação dos benefícios envolvidos encontra-se na área de Remuneração corporativa.

Com relação à população de expatriados, em fevereiro de 2009 a Vale possuía 104 expatriados nas suas diversas operações no mundo, dos quais 12 eram mulheres, ou seja, 11,5% do total.

A representatividade feminina nas expatriações parece aproximar-se das encontradas nos níveis gerenciais da própria Vale (11-18%) conforme verificado anteriormente na Figura 13, além de estar acima dos 6% encontrados na pesquisa brasileira de Tanure (2005, 2007), discutida na etapa I desta dissertação.

Adicionalmente, pode-se verificar que este percentual de 11,5% de mulheres expatriadas na Vale está próximo dos índices encontrados em meados da década de 90 em empresas multinacionais estrangeiras, conforme previamente demonstrado na subseção 2.3.2 deste trabalho. Por ser uma multinacional caracterizada como ‘entrante tardia’ a Vale parece ter, portanto, um percentual de expatriadas mulheres coincidente com aquele encontrado nas empresas estrangeiras quando do início do fenômeno da globalização na década de 90.

Após a apresentação do histórico, desempenho, processos de gestão de pessoas e de expatriações, finalizamos a apresentação da Vale com o detalhamento do Projeto Moatize em Moçambique, local de trabalho dos expatriados, repatriados e de praticamente todos profissionais de RH entrevistados neste estudo de caso.

4.2.2 Projeto Moatize em Moçambique

O Projeto Moatize foi iniciado em novembro de 2004 quando a Vale venceu a concorrência internacional para a realização de pesquisas na reserva carbonífera localizada em Moatize, na província de Tete em Moçambique, um país do continente africano, como demonstra a Figura 14 a seguir.

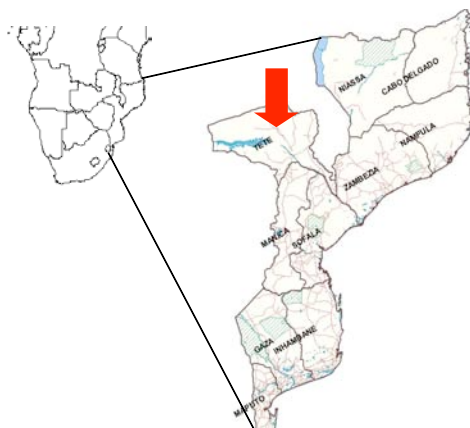


Figura 14 – Localização da província de Tete em Moçambique, e deste país no sul do continente africano
 FONTE: Governo de Moçambique

A reserva de carvão de Moatize é uma das maiores do mundo e deverá produzir 11 milhões de toneladas de carvão metalúrgico e energético durante os próximos 35 anos.

Após ter ganhado a concorrência em final de 2004, as pesquisas iniciaram-se em 2005 e estenderam-se até a metade de 2007. Esta foi a chamada fase de estudo de pré-viabilidade do projeto, onde foram realizadas análises socioeconômicas e reuniões com 890 representantes das comunidades locais para discutir os impactos advindos da exploração da reserva de carvão, e os programas socioambientais da Vale no sentido de contribuir para o desenvolvimento destas comunidades, em geral com foco em educação, cultura, conservação ambiental, desenvolvimento local e promoção da cidadania.

Desde o final de 2007 até o desenvolvimento desta dissertação no início do ano de 2009, o Projeto Moatize encontrava-se na segunda fase, a de viabilidade do empreendimento, onde se deram início as ações voltadas para o desenvolvimento econômico da região, em parceria com a comunidade.

A implementação do Projeto Moatize ainda dependia, no início de 2009, de negociações com o governo moçambicano especialmente com relação às necessidades logísticas envolvidas para a viabilização da exploração da mina em Moatize.

Também no início de 2009 o projeto contava com 24 expatriados e 77 contratados locais. No grupo de expatriados havia somente 1 mulher naquele período (cuja função era no nível gerencial), e no grupo de contratados locais haviam 22 mulheres (28% do total de locais),

sendo 2 no nível gerencial. Portanto, do total de 19 gerentes existentes no projeto, entre locais (6) e expatriados (13), apenas 3 eram mulheres.

O número de expatriações vem diminuindo conforme o projeto avança. Essa é uma das premissas da gestão de expatriações na Vale, a substituição gradual de expatriados por contratados locais nas operações no exterior.

Na subseção seguinte são apresentados os resultados das entrevistas realizadas com os profissionais de RH, expatriados e repatriados do Projeto Moatize.

4.2.3 Entrevistas realizadas na Vale

Conforme discutido na seção 3.2.2.2 deste trabalho os roteiros das entrevistas semiestruturadas para o grupo de profissionais de RH, e para o grupo de expatriados e repatriados do Projeto Moatize, foram construídos com base nas análises realizadas na etapa I apresentada na seção 4.1 discutida anteriormente.

O roteiro de questões realizado para o grupo de profissionais expatriados e repatriados encontra-se detalhado no Apêndice 2, e o roteiro de questões utilizado para o grupo de profissionais da área de RH encontra-se detalhado no Apêndice 3.

As questões de ambos os roteiros foram elaboradas a partir da realização da etapa I deste projeto de pesquisa, conforme mencionado previamente, e estruturadas de forma a possibilitar a análise de seus resultados com base nas categorias definidas para este trabalho e apresentadas na subseção 3.3 dos procedimentos metodológicos.

As entrevistas ocorreram no período de 26 de janeiro a 25 de fevereiro de 2009, e foram realizadas de três maneiras:

- Contato pessoal entre a pesquisadora e os entrevistados, nas dependências do escritório da Vale de Belo Horizonte;
- Via telefone com os entrevistados que estavam em Moçambique ou em outras localidades no Brasil, também a partir do escritório da Vale de Belo Horizonte;

- Através da utilização do *skype* com os entrevistados que estavam em Moçambique ou em outro país.

4.2.3.1 Dados demográficos dos entrevistados

Conforme inicialmente descrito no item 3.2.2.2 deste trabalho, foram entrevistados quinze profissionais da Vale, sendo:

- 1 Diretor de RH e Desenvolvimento Organizacional para América Latina;
- 1 Gerente Geral de RH (homem) baseado no Brasil;
- 4 profissionais da área de RH (mulheres) baseadas em Moçambique, que tinham alguma de suas funções, ou a totalidade delas, relacionadas à gestão dos expatriados do Projeto Moatize;
- 3 profissionais mulheres que estão ou foram expatriadas no Projeto Moatize – 2 já repatriadas e 1 ainda expatriada no momento em que as entrevistas ocorreram;
- 6 profissionais homens que estão ou foram expatriados no Projeto Moatize – 4 já repatriados e 2 ainda expatriados no momento em que as entrevistas ocorreram.

É importante comentar que todos os seis repatriados entrevistados, homens e mulheres, haviam retornado ao Brasil no período compreendido entre 9 meses e 1 mês no momento em que esta pesquisa estava sendo realizada.

Outro ponto relevante, considerando que esta dissertação investiga a questão do gênero nos processos de repatriação, é que dos quinze entrevistados no geral, praticamente metade eram mulheres.

No Quadro 19 a seguir pode-se verificar os dados sobre as mulheres e homens expatriados ou já repatriados do Projeto Moatize.

Quadro 19 – Dados demográficos sobre entrevistados expatriados e repatriados do Projeto Moatize

Dados demográficos	6 homens entrevistados	3 mulheres entrevistadas
Escolaridade	Todos pós-graduados.	Todas pós-graduadas.
Situação conjugal	4 casados; 2 solteiros.	2 solteiras; 1 foi solteira para a expatriação e casou-se durante a expatriação.
Companheiro	As 4 esposas acompanharam os maridos na expatriação; 3 esposas trabalhavam antes da expatriação; Apenas 1 esposa trabalhou durante a expatriação (funcionária da Vale contratada localmente em Moçambique).	Sem respostas.
Filhos	4 casados possuíam filhos; Em 3 casos os filhos foram junto na expatriação.	As 3 entrevistadas não tinham filhos.
Faixa etária no início da expatriação	3 entrevistados entre 31 e 40 anos (33, 37 e 40 anos, respectivamente); 3 entrevistados entre 41 e 50 anos (44, 45 e 47 anos respectivamente).	2 entrevistadas entre 21 e 30 anos (27 e 29 anos, respectivamente); 1 entrevistada entre 41 e 50 anos (42 anos).
Tempo de companhia antes da expatriação	3 entrevistados com até 2 anos de companhia; 2 entre 3 e 4 anos; 1 com mais de 5 anos.	As 3 entrevistadas tinham mais de 5 anos de companhia.
Nível do cargo na expatriação	Os 6 entrevistados estavam no nível gerencial durante a expatriação.	2 entrevistadas no nível gerencial; 1 entrevistada no nível de analista.
Área profissional	1 entrevistado da área de RH; 2 de Finanças e Planejamento e Controle; 1 de Suprimentos; 1 de Desenvolvimento Social; 1 de Projetos.	1 entrevistada de RH; 1 de Comunicação; 1 de Meio Ambiente.
Duração da expatriação prevista	4 processos começaram como curto prazo, e foram alterados para longo prazo no máximo 6 meses após o início da expatriação; 2 processos já se iniciaram como expatriação de longo prazo.	Os 3 processos se iniciaram como curto prazo; 2 processos foram alterados para longo prazo em até 12 meses após o início da participação no Projeto; 1 processo permaneceu como curto prazo até o final, após 11 meses do início.
Duração real da expatriação	No caso dos 4 repatriados, as durações foram, respectivamente: 1 ano e 3 meses, 1 ano e 6 meses, 2 anos, e 2 anos e 7 meses; Para os 2 entrevistados ainda expatriados, a duração estava em: 2 anos, e 2 anos e 6 meses, respectivamente.	Para as 2 repatriadas, a duração foi de 11 meses, e de 2 anos, respectivamente; A terceira entrevistada estava expatriada há 2 anos e 7 meses.

FONTE: Elaborado pelo autor

Com base nas informações citadas acima, pode-se verificar que as principais diferenças das mulheres expatriadas em relação aos homens expatriados entrevistados eram:

- Todas eram solteiras no momento da expatriação, enquanto a maior parte dos homens era casada;
- Nenhuma das expatriadas tinha filhos, e todos os homens casados tinham filhos, e exceto em um dos casos no qual os filhos já eram adultos, todos os demais levaram seus filhos na expatriação;
- As expatriadas eram mais jovens que seus colegas homens;
- Todas as expatriadas tinham mais de cinco anos de companhia no momento da expatriação, sendo que a maioria de seus colegas homens tinha menos de quatro anos de companhia.

Os dados comparativos acima, embora refletissem a realidade de uma pequena parcela do total de expatriados e repatriados da Vale, confirmam as tendências verificadas na pesquisa de Tanure (2005, 2007) e da GMAC (2007), de que na maior parte das vezes a mulher expatriada é solteira e sem filhos, e que seus colegas homens, na maioria casados, são expatriados com a companhia de suas esposas e filhos.

Com relação aos seis profissionais entrevistados da área de Recursos Humanos, seguem suas principais características:

- 1 Diretor de RH e Desenvolvimento Organizacional para América Latina, brasileiro, sem relações diretas com o Projeto Moatize em Moçambique, porém com participação na gestão internacional de pessoas desde sua estruturação na Vale;
- 1 Gerente Geral de RH para as operações Sul no Brasil, brasileiro, repatriado do Projeto Moatize há nove meses no momento da realização de sua entrevista; foi o principal entrevistado a respeito das políticas corporativas e da gestão de expatriados da Vale em função de sua posição sênior, e de sua experiência tanto no apoio à gestão das carreiras de seus clientes internos, quanto na condução de processos de expatriação quando esteve em Moçambique;
- 1 Gerente de Área de Administração, natural de Moçambique, trabalhando no Projeto Moatize, em Maputo, há um ano e seis meses (na época da entrevista); sua função,

relacionada à gestão de expatriados, era a de responder pela implementação dos benefícios e por todas as atividades de apoio ao expatriado e à família;

- 1 Gerente de Administração de Pessoal, natural de Moçambique, baseada em Maputo e trabalhando no Projeto Moatize há quatro anos, desde sua implantação no país; sua função, relacionada à gestão de expatriados, era principalmente a efetivação dos contratos de trabalho dos expatriados no país, assim como a viabilização da oferta e utilização dos benefícios de acordo com possibilidades e necessidades locais;
- 1 Analista de RH, nascida no Brasil, porém naturalizada moçambicana há vários anos, baseada em Maputo e trabalhando no Projeto Moatize há dois anos; sua função, relacionada à gestão de expatriados, era a de acompanhar as necessidades de pessoal conforme as vagas existentes, assim como participar das entrevistas também para seleção de expatriados;
- 1 Analista Sênior de RH Regional (Europa, África e Oriente Médio), brasileira, baseada no escritório da Vale na Suíça, e interinamente responsável pela área de RH do Projeto Moatize no momento da realização de sua entrevista; fisicamente alocada, portanto, em Maputo; como RH responsável pelo apoio às áreas de negócio, acompanhava as movimentações de carreira e, portanto, as expatriações em Moçambique; no momento da entrevista também era responsável por acompanhar a execução de todos os processos de expatriação para aquele local.

Pôde-se verificar que, com exceção de um dos entrevistados, todos os demais profissionais de RH entrevistados estavam trabalhando ou já tinham trabalhado diretamente no Projeto Moatize no momento da realização das entrevistas. Três dos entrevistados tinham atuação gerencial, sendo duas gerentes mulheres moçambicanas; também três dos entrevistados eram brasileiros, sendo uma delas naturalizada moçambicana. Quatro entrevistadas eram mulheres. Todos os entrevistados tinham alguma participação na condução de etapas ou na viabilização de práticas relacionadas aos processos de expatriação.

A seguir são apresentados os dados das entrevistas realizadas com os profissionais de RH, categorizados de acordo com as categorias definidas na subseção 3.3 deste trabalho. Posteriormente são apresentados e categorizados os dados das entrevistas realizadas com os expatriados e repatriados.

4.2.3.2 A visão dos profissionais de RH

As respostas dos profissionais de RH entrevistados foram analisadas e categorizadas conforme detalhamento a seguir. Os resultados são apresentados por categoria, e dentro das categorias, detalhados conforme as questões utilizadas no roteiro de entrevistas apresentado no Apêndice 3.

Categoria: seleção do expatriado - Fase antes da expatriação: Seleção para a expatriação (a forma ou critérios utilizados pela empresa na escolha do candidato, e a relação com o desenvolvimento de sua carreira)

Processo de seleção

Os entrevistados que têm participação no processo seletivo de expatriados indicaram que o processo normalmente se inicia com a divulgação da oportunidade de expatriação por parte do RH da área de negócios requisitante desta posição. A divulgação pode ser aberta para a empresa toda através do chamado Banco de Oportunidades, ou direcionada para a comunidade da área profissional correspondente à posição oferecida, com o conhecimento dos RH's correspondentes, ou ainda sem divulgação aberta, mas através do contato direto com os RH's das áreas de negócio. A escolha por qual dos caminhos citados acima se deve seguir se dá em função das características e nível da posição, do tipo de projeto, e da urgência para o preenchimento da posição.

Na declaração de um dos entrevistados, pôde-se perceber o papel do RH das áreas de negócios na identificação de candidatos: *“o RH local tem papel de dar referências sobre o potencial candidato, ter uma ideia inicial sobre interesse dele ou qualquer impedimento, e depois ter uma conversa prévia com o gestor, que em concordando com o processo, ele mesmo fala com o candidato.”*

Quando questionado sobre a influência das relações informais no processo seletivo, um dos entrevistados relatou a possibilidade

do requisitante da vaga no exterior conhecer alguém aqui no Brasil que considera ser um bom candidato. Então ele mesmo pode ligar pra o gestor da pessoa – isso é possível, desde que o candidato tenha os requisitos mínimos para vaga e para ser expatriado. Em casos assim, o RH pode então também mostrar outros candidatos que também preencham os requisitos da vaga.

Na visão dos entrevistados, a expatriação é considerada no contexto geral das movimentações funcionais onde as informações sobre os profissionais da Vale contidas no sistema chamado de Carreira e Sucessão é a base para a identificação e/ou seleção dos candidatos a uma posição, seja nacional ou no exterior. Neste sistema ficam registradas as avaliações de desempenho e os interesses de carreira, tendo inclusive um campo específico para a indicação do profissional quanto à sua mobilidade internacional. Como esclarece um dos entrevistados, *“o Carreira e Sucessão é um banco de dados disponível na rede e que todos os profissionais de RH tem acesso; quem cuida do processo é uma área corporativa; lá tem todas as pessoas, o registro de suas avaliações, desempenho, competências, posição na matriz de avaliação.”*

No caso da expatriação tratar-se de uma posição gerencial, ocorre também o envolvimento de uma área específica de Recrutamento e Seleção Internacional que participa de todos os processos de expatriação envolvendo esses níveis funcionais. Como mencionou um dos entrevistados, *“se o nível for de gerente geral pra cima, tem uma área de recrutamento específica pra ajudar este processo, porque tem acesso a informações mais privilegiadas dessa população no mundo todo.”* O mesmo entrevistado complementa: *“a maior parte das vagas é divulgada no Banco de Oportunidades, mas as gerenciais ainda não porque esse sistema de RH ainda não é global, e também porque a estrutura de cargos gerenciais ainda não é a mesma no mundo.”*

Os entrevistados enfatizaram que o chefe do candidato em potencial à expatriação sempre é envolvido no processo pela área de RH. Como declarou um dos entrevistados, *“é um processo formal, e tem que ser seguido. Existem as relações informais na organização, mas tem uma regra de ouro que é a área requisitante não contatar o candidato diretamente.”*

Crítérios de seleção para expatriação

Na visão de três entrevistados que participam mais ativamente dos processos de seleção de expatriados, a experiência e o conhecimento são os critérios fundamentais utilizados na avaliação dos candidatos à expatriação. Um dos entrevistados complementou essa visão

reforçando que durante o processo seletivo para a expatriação é avaliado “o perfil da pessoa, ou seja, se a pessoa tem o conhecimento necessário para o cargo, se tem ou não mobilidade, e sua posição na matriz de avaliação que considera seus resultados e o nível de desenvolvimento nas competências.”

Com relação à verificação, na seleção, da capacidade de adaptação cultural do candidato, um dos entrevistados comentou que “pessoas que têm notas mais altas no quadrante das competências relacionadas a lidar com pessoas, é esperado que também tenham mais facilidade de adaptação cultural – esses são os indícios, mas é um processo de avaliação que não é simples, não é fácil.”

Outro entrevistado também apontou a preocupação com a avaliação da capacidade de adaptação cultural do expatriado e a importância das competências de relacionamento:

Tem pessoas que têm perfil para ser expatriado porque têm competências de relacionamento, ou em outras palavras, a inteligência emocional desenvolvida o suficiente para trabalhar num contexto de expatriação, e tem pessoas que têm conhecimentos profissionais, mas ainda precisam se desenvolver nisso.

Quanto ao que se pode considerar sobre a família do expatriado na fase da seleção, um dos entrevistados confirma que a família não é avaliada diretamente e que “a avaliação da família, se sim ou não, é o candidato que vai fazer. Inclusive esse é um ponto extremamente explorado na entrevista – a gente quer entender também essa situação.”

Influência do gênero do candidato na seleção

De acordo com a visão apresentada por todos os entrevistados, parece não existir discriminação ou qualquer tipo de restrição à participação ou consideração de uma mulher para expatriações, mesmo sendo a Vale uma mineradora, setor este com ambiente tradicionalmente mais masculino. O foco da avaliação no processo de seleção para a expatriação segue a busca pela valorização da competência técnica e da meritocracia que permeiam as movimentações de carreira e o reconhecimento dos profissionais da Vale, e que já foram previamente discutidas nesta dissertação.

Seguem algumas declarações dos entrevistados que ilustram tal percepção:

“O que interessa é o cumprimento dos critérios de seleção para a expatriação, para o cargo, independente do sexo do candidato.”

“Pelo lado da empresa não existe nenhuma restrição quanto a ser homem ou mulher.”

Nós não podemos esquecer que mineração é um setor com ambiente tradicionalmente mais masculino, mas vemos que as mulheres têm ganhado espaço. Hoje temos mulheres até dirigindo caminhões que carregam 240 toneladas, temos uma vice-presidente global, várias diretoras e gerentes, e inclusive na operação em Moçambique temos gerentes mulheres moçambicanas.

Eu não sinto que exista na Vale qualquer restrição por ser uma mulher para a vaga de expatriado. Todas as pessoas com quem eu já trabalhei, de diretores a gerentes gerais, eu não vi restrição por parte deles, ou deixar de preencher uma vaga porque a candidata era uma mulher, apesar da Vale pertencer a um setor mais masculino. O foco é na experiência e competência.

As movimentações, sejam expatriações ou movimentações internas, considerando que o Brasil tem uma grande diversidade de regiões e estilos de vida internamente, são pautadas pela busca do profissional necessário, considerando dentro dos que tem o perfil desejado, quem tem ou não disponibilidade para se movimentar, mas não em função do profissional ser homem ou mulher.

Categoria: aceitação da proposta - Fase antes da expatriação: Aceitação da proposta – motivos que levaram o candidato aprovado a aceitar a expatriação

Na visão dos entrevistados, os principais fatores que levam os candidatos a aceitarem a expatriação são: desenvolvimento profissional, desenvolvimento de carreira, desenvolvimento pessoal (cultural) e da família.

Algumas declarações dos entrevistados demonstraram tal percepção:

“Do ponto de vista profissional é uma possibilidade de desenvolvimento, de alavancagem de carreira. Acho que todo expatriado tem essa visão muito clara. Que vai ser um reforço muito bom no currículo.”

“Normalmente, as pessoas têm voltado da expatriação com promoções, cargos maiores.”

“Aí a questão do próprio desenvolvimento também, quer dizer, as pessoas encaram a expatriação como um processo de desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal, as questões culturais às quais você vai ser exposto – você vai aprender muito.”

Dependendo do país que vai, tem também a questão dos filhos – o filho também ter a oportunidade de ter vivência no exterior, estudar numa escola internacional, aprender um novo idioma, então os candidatos que são pais levam muito em conta o desenvolvimento dos filhos ao aceitarem a expatriação.

Um fator secundário, de menor relevância, mas que também tem influenciado positivamente na aceitação de uma expatriação, na visão dos entrevistados, está relacionado aos benefícios financeiros que vão desde o pacote de remuneração em si aplicado durante a expatriação, até as economias geradas pela ausência de gastos com moradia, transporte e escola dos filhos no país de destino. Conforme comentou um dos entrevistados: *“não é um fator primordial, mas é um fator importante, que é o fator financeiro, porque realmente o expatriado tem algumas vantagens que quando você coloca na ponta do lápis, são vantagens significativas, atrativas.”*

Quanto à rejeição do candidato a uma expatriação, de acordo com os entrevistados, a recusa de uma expatriação não é um fenômeno incomum de ocorrer. Na visão desses entrevistados, os fatores que levam candidatos a rejeitarem a expatriação são principalmente questões familiares (companheiro(a) que trabalha, filhos). Especificamente no caso de Moçambique, a recusa acaba ocorrendo em função de o país ter menos infraestrutura em relação ao Brasil.

Seguem algumas declarações dos entrevistados sobre a recusa à expatriação por parte do candidato:

“A recusa à expatriação é algo comum, principalmente dependendo do lugar, do país de destino.”

“Rejeitar não pega mal. Não existem penalizações. Isso é um processo natural. Apenas fica mais claro que a mobilidade da pessoa tem restrições que não estavam evidentes no ‘Carreira e Sucessão’, senão ela nem teria sido contatada.”

“Não tem uma restrição porque existem muitas oportunidades na Vale e também porque as pessoas têm o direito de escolher o caminho A ou o caminho B – são escolhas.”

Na maioria dos casos os fatores eram relacionados à família, ou melhor, praticamente na totalidade dos casos. Os fatores eram porque a mulher trabalha, os filhos estão estudando, a pessoa está com um familiar doente (pais) e não pode se ausentar; precisa estar no país, e se tiver que sair do país e deixar família, isso não seria o ideal.

Finalmente, de acordo com um dos entrevistados, a visita prévia ao país de destino, prevista em política, e efetivamente praticada na Vale, contribui muito para que o candidato tome uma decisão mais consciente. Conforme esse entrevistado, *“importante ressaltar que a visita prévia é parte do processo de negociação da proposta, uma vez que o candidato pode efetivamente recusar a expatriação se houver alguma restrição de sua parte em relação ao local no estrangeiro.”*

Influência do gênero do candidato na aceitação (ou não) da proposta

Os entrevistados não indicaram diferenças entre candidatos homens e mulheres quanto ao interesse de serem expatriados.

No entanto, foram encontradas percepções nos entrevistados de que as mulheres casadas e com filhos tendem a rejeitar mais expatriações do que seus colegas homens na mesma situação (que também rejeitam expatriações). Um dos entrevistados declarou que *“os casos de mulheres casadas e com filhos expatriadas foram poucos nos últimos anos”*. Outro entrevistado complementou tal percepção dizendo que *“já vi mulheres no nível gerencial recusarem uma expatriação. O marido normalmente também tem uma posição igual ou superior a da mulher nesses casos, e daí o casal opta por permanecer no país”*.

Categoria: preparação cultural - Fase antes da expatriação: Preparação e orientação para a adaptação cultural do expatriado e família

A preparação cultural baseada num treinamento que varia de um a dois dias, e que é ministrado no Brasil, antes da expatriação, está previsto na ‘Norma de Designação Internacional’ previamente mencionada, e os entrevistados confirmaram sua aplicação para todas as modalidades de expatriação praticadas na Vale.

O conteúdo e objetivos deste treinamento são ilustrados na declaração de um dos entrevistados:

O treinamento cultural é um treinamento de um dia com um consultor especializado nesse assunto, que já trabalha com isso há muitos anos. Ele é realizado no Brasil, onde a pessoa estiver. Todos os que vão precisam passar por esse treinamento cultural, inclusive a família. O treinamento desperta a questão das diferenças entre as pessoas, através de exercícios e estudos. Depois se fala sobre as características do país para onde a pessoa vai. Tem também uma parte onde o consultor explora as situações no novo país junto com a família, onde vamos sentir se essas pessoas estão realmente abertas ao processo de expatriação ou se podem existir problemas que precisarão ser acompanhados mais de perto pelo gestor ou pelo RH.

Pôde-se verificar que a preparação cultural prévia tem sido aplicada na Vale, mas alguns profissionais entrevistados apontaram para a necessidade de se repensar esse modelo de preparação cultural, considerando ações a serem realizadas para quando o expatriado já chegou ao país de destino, de preferência com uma pessoa daquele local, ou um brasileiro que já esteja morando naquele país e saiba das diferenças culturais entre o Brasil e o país de destino.

Algumas das declarações dos entrevistados a respeito da necessidade de melhorias na preparação cultural do expatriado encontram-se descritas a seguir:

“Para pessoas que nunca saíram do Brasil, o treinamento cultural é válido principalmente por causa das informações básicas.”

Mais importante do que o treinamento cultural é continuar a colocar atenção no recrutamento de pessoas com perfil para expatriação, com abertura, inteligência emocional, capacidade emocional, de ouvir, desprovidas de preconceitos, mais flexíveis, porque depois o dia a dia é que vai ditar as regras.

Acho que deveria ter o treinamento antes, que poderia chamar de preparação para viagem internacional, e quando chega ao país de destino, aí se faça um aculturação local, com uma pessoa do local, vivenciando o dia a dia, de preferência um local que saiba o que é a cultura brasileira, ou um brasileiro que já viva nesse país, o que não é muito difícil de achar.

Tem que mostrar valores para os que estão chegando, no caso os brasileiros, e também dos locais para saber conviver com os brasileiros. Porque aqui [em Moçambique] as pessoas são mais formais – nunca um moçambicano vai falar com você no corredor, e daí a gente recebe alguns colegas brasileiros que às vezes até dão ordens no corredor, sem perceber, e isso beira a falta de educação para um moçambicano. Isso são coisas que se aprendem no dia-a-dia, mas podemos trabalhar mais com os locais para entender a cultura da empresa, e com os brasileiros para entender a cultura local e evitar esse choque.

Categoria: desempenho do expatriado - Fase durante a expatriação: Desenvolvimento e desempenho do expatriado – avaliação, instrumentos, processos

De acordo com os entrevistados, a avaliação de desempenho de todos os expatriados segue o processo anual/sistema de Carreira e Sucessão conduzido corporativamente pela Vale para todos os níveis da companhia, e previamente comentado neste trabalho.

Os entrevistados não identificaram ações de treinamento necessárias para os expatriados por eles serem acompanhados no que se referia ao desempenho de suas funções técnicas.

Com relação à questão do desempenho e/ou de necessidades específicas de treinamento para o caso das mulheres expatriadas em relação aos seus colegas homens, não foi identificada nenhuma diferença ou especificidade por parte dos entrevistados. Na visão dos entrevistados o sucesso ou fracasso na expatriação, bem como as necessidades de desenvolvimentos dos expatriados estão relacionados a fatores extrínsecos ao gênero do expatriado. Conforme afirmado por um dos entrevistados, *“distinguir entre homem e mulher no processo de expatriação como um todo não faz a menor diferença”*.

Com relação à integração à nova cultura, alguns entrevistados demonstraram a percepção de que em função de sua postura normalmente mais aberta e flexível, a mulher expatriada acaba se adaptando rapidamente ao novo ambiente.

Categoria: suporte ao expatriado e família - Fase durante a expatriação: Práticas utilizadas para a adaptação e o suporte ao expatriado e à família

Os principais benefícios de suporte previstos na ‘Norma de Designação Internacional’, e reforçados pelas declarações dos entrevistados são: moradia, ajuda para procurar a residência, escola, carro, plano de saúde. No Projeto Moatize em Moçambique, especificamente, foram necessárias algumas adaptações e flexibilizações na aplicação dos benefícios em função das especificidades locais, de acordo com os entrevistados.

Dois exemplos do nível de adaptação que a área de RH realizou quanto ao suporte aos expatriados, em função das especificidades locais podem ser verificados nas declarações de dois entrevistados a seguir:

A Vale pode se gabar de ter tido um ano maravilhoso no ano passado. Nasceram quatro filhos de expatriados aqui na África do Sul. Fizemos todo o acompanhamento, demos todo o apoio, inclusive várias vezes fomos às consultas de controle quando os maridos não podiam ir à África do Sul.

Também tínhamos uma reunião mensal das esposas dos expatriados, tanto as que trabalhavam quanto as que não trabalhavam – umas doze esposas aproximadamente. O objetivo era troca de experiências, de soluções para problemas em comum, integração, adaptação cultural; uma ou duas vezes levamos o Mia Couto, um escritor moçambicano famoso mundialmente, para dar uma palestra pra elas.

Em relação à questão do gênero, nenhum dos entrevistados considerou necessário o desenvolvimento de algum benefício de suporte especificamente para mulheres expatriadas. As consequências do gênero do expatriado em relação ao suporte necessário/demandado durante a expatriação relevaram-se, de acordo com os entrevistados, mais positivas no caso das expatriadas do que em relação a seus colegas expatriados homens, uma vez que eles declararam que as mulheres tendem a demandar menos apoio do que os homens para a busca por moradia, a compra de móveis, entre outros.

De acordo com os entrevistados, Moçambique oferece menos infraestrutura do que o Brasil em questões que afetam ambos os sexos, e a cultura hierarquizada e formal oferece um ambiente cordial, também para as mulheres estrangeiras expatriadas.

Na visão de outro entrevistado, as maiores diferenças quanto a necessidades específicas de suporte estão mais relacionadas ao fato do expatriado estar sozinho ou acompanhado da família na expatriação, do que à questão do gênero: “*a diferença maior na demanda por apoio diferenciado é em relação a uma pessoa que tem família e outra que não tem, e não em relação ao sexo do expatriado*”.

Categoria: carreira do companheiro - Fase durante a expatriação: Práticas utilizadas para o apoio à carreira do cônjuge/ companheiro

Está previsto na política da Vale, a Norma de Designação Internacional, que o expatriado de longo prazo que é acompanhado da esposa/marido, tem direito ao suporte para a recolocação do companheiro durante e após a expatriação.

Conforme um dos entrevistados, “quando a esposa segue o marido, e ela trabalhava aqui no Brasil, se ela escolhe também trabalhar no país, e a Vale as ajuda na recolocação”.

De acordo também com um dos entrevistados, “a Vale de Moçambique dava total apoio na colocação e busca de emprego para a esposa do expatriado”, e complementado por outro entrevistado, “em Moçambique tínhamos três esposas que estavam trabalhando, uma delas na própria Vale como funcionária local, porque era funcionária da companhia também no Brasil. E também tínhamos um processo de recolocação via consultores”.

Quanto a Vale poder movimentar o casal de funcionários, outro entrevistado pondera a problemática envolvida neste tipo de movimentação:

As dificuldades de movimentação dos casais existentes na Vale são muito difíceis de serem conciliadas e isso não ocorre somente nos casos de expatriações. Conciliar esse tipo de movimentação dupla do casal, considerando uma mudança do casal do Brasil para Moçambique, não é menos complexo do que conciliar este mesmo tipo de movimentação a partir de uma operação da Vale no Pará para sua operação no Sul do Brasil, por exemplo.

Um dos entrevistados informou que a Vale também prevê na sua Política de Recrutamento e Seleção a possibilidade de contratação de parentes de funcionários, ou seja, no caso das operações no exterior, companheiros ou companheiras de expatriados que não eram funcionário da Vale no Brasil. No entanto, de acordo com esse entrevistado, quando uma empresa estabelece suas operações no exterior ela se compromete com o governo daquele país a contratar estrangeiros somente dentro de uma cota preestabelecida em contrato, de acordo com as leis do ministério do trabalho do país, e a substituir gradativamente as posições ocupadas por estrangeiros por contratados locais. Nesse sentido, ele esclarece que

se a operação no exterior abrisse a possibilidade para a contratação de companheiros dos expatriados, a empresa correria o risco de esgotar rapidamente sua cota de estrangeiros com tais contratações locais, podendo inviabilizar o recebimento de expatriados efetivamente estratégicos para aquela operação, e dificultar a substituição dos estrangeiros por funcionários locais.

Categoria: repatriação e carreira - Fase de repatriação

De acordo com os entrevistados as repatriações não são discutidas no momento da expatriação, apenas o tempo previsto de duração da expatriação. No relato de um dos

entrevistados, “*as expatriações típicas, de longo prazo, têm duração prevista entre um a três anos, podendo ser renovadas, o que torna difícil a determinação da repatriação no início deste processo*”.

De acordo com o mesmo entrevistado, as discussões das repatriações ocorrem tanto por iniciativa da empresa, principalmente no caso dos retornos ao país de origem antes do término previsto para a expatriação em função da necessidade da operação local pelo profissional expatriado, quanto por parte dos próprios expatriados, “*às vezes, quando o final da expatriação está próximo, ou em função de demandas pessoais por uma antecipação do término da expatriação*”.

Na percepção de um dos entrevistados

a expatriação acaba deixando o profissional bastante exposto, e os ganhos em desenvolvimento e aprendizagem são muito grandes. Isso faz com que a operação local [no Brasil] demande, muitas vezes, o retorno do expatriado para assumir maiores responsabilidades aqui. Você fica dois, três anos e você forma o seu substituto local. Esse é o ideal da expatriação. Você treina essa pessoa e quando a operação do Brasil te chamar de volta, essa pessoa assume o seu lugar. Esse é o correto e o esperado de todo mundo, assim o expatriado não tem problemas para voltar. O RH local, quando a operação tem muitos expatriados, sempre trabalha muito nisso junto aos gestores.

No caso das expatriadas mulheres, a única diferença apontada por um dos entrevistados, em relação à repatriação, especialmente considerando-se Moçambique “*é que percebo que quando elas estão sozinhas em Moçambique, a tendência é de não quererem ficar muito tempo, embora nenhuma delas tenha buscado um retorno antecipado da expatriação em função disso*”.

Categoria: gestão da expatriação – Todas as fases: Gestão dos processos de expatriação

As principais melhorias apontadas pelos entrevistados de RH quanto à gestão dos processos de expatriação em si foram relacionadas à possibilidade de que seja constituído um pacote de benefícios com aplicação mais flexível.

Seguem algumas declarações feitas pelos entrevistados nesse sentido:

“Poderíamos satisfazer mais as necessidades do expatriado, e deixá-lo mais confortável se tivesse uma forma de flexibilização da política. Por exemplo, as necessidades de um expatriado casado são diferentes da de um solteiro.”

Pacote flexível para dar conta das especificidades das pessoas. Por exemplo, ao invés de viajar de classe executiva para o país de origem, o expatriado poder pegar duas passagens de econômica e trazer mais alguém da família, ou economizar na utilização de determinado benefício pra poder ter mais de uma passagem por ano para o Brasil, principalmente no caso dos expatriados em Moçambique.

Com esta categoria encerra-se a discussão sobre os resultados das entrevistas dos profissionais de RH por categoria. Na próxima subseção são apresentadas as conclusões sobre a visão deste grupo de entrevistados em relação à questão do gênero nas expatriações da Vale.

4.2.3.2.1 Conclusões sobre a visão dos profissionais de RH em relação à questão do gênero nas expatriações da Vale

Uma vez que esta dissertação teve como objetivo uma compreensão da inter-relação entre os fenômenos de expatriação e gênero, considerou-se importante ressaltar nesta subseção os principais resultados das entrevistas realizadas com os profissionais de RH em relação à percepção da questão do gênero do expatriado nas diferentes etapas do processo de expatriação na Vale.

Conforme se pôde verificar nas entrevistas analisadas e categorizadas, a **seleção do expatriado** é uma das etapas em que a questão do gênero do candidato parece não influenciar no processo. De acordo com os entrevistados, a seleção é pautada sobre os conhecimentos, competência técnica, experiência e capacidade do candidato em se adaptar a outras culturas, independente de serem homens ou mulheres.

Além disso, os entrevistados corroboraram a visão de que a seleção do expatriado, assim como qualquer outra seleção que ocorra na organização, tem sido amparada por processos e sistemas de RH como o ‘Carreira e Sucessão’, o ‘Banco de Oportunidades’, entre outros. Há a percepção de uma ativa participação da própria área de RH, que contribui para a identificação e escolha dos candidatos, e para a realização dos processos seletivos de forma estruturada e,

consequentemente, com menos espaço para a influência das redes informais de relacionamentos.

Outros indícios sobre a questão do gênero nos processos de expatriação pareceram refletir, de acordo com os entrevistados: (i) em uma maior incidência de mulheres casadas e com filhos que recusam oportunidades de expatriação; (ii) na capacidade da mulher se adaptar mais rapidamente à nova cultura no exterior, em função de sua postura mais aberta e flexível; e finalmente, (iii) a uma menor demanda, por parte das mulheres, por suporte da empresa durante a expatriação, especialmente em função de não terem ido com a família.

Nas subseções a seguir são descritas as percepções e resultados das nove entrevistas realizadas com os expatriados e repatriados do Projeto Moatize da Vale em Moçambique.

4.2.3.3 A visão dos expatriados e repatriados

As respostas dos nove expatriados e repatriados da Vale em Moçambique foram analisadas e categorizadas conforme detalhamento a seguir. Os resultados das entrevistas semiestruturadas, cujo roteiro encontra-se detalhado no Apêndice 2, foram apresentados separadamente conforme o gênero dos respondentes.

Os dados apresentados nos Quadros 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 e 27 a seguir correspondem às respostas dos entrevistados para, respectivamente, as categorias de análise de: seleção do expatriado, aceitação da proposta, preparação cultural, desempenho do expatriado, suporte ao expatriado e família, carreira do companheiro, repatriação e carreira e, finalmente, gestão da expatriação.

Categoria: seleção do expatriado - Fase antes da expatriação: Seleção para a expatriação – a forma ou critérios utilizados pela empresa na escolha do candidato, e a relação com o desenvolvimento de sua carreira

O Quadro 20 a seguir apresenta a análise, por gênero, dos resultados das entrevistas com os expatriados e repatriados para a categoria relacionada à seleção do expatriado.

Quadro 20 – Resultados das entrevistas com expatriados e repatriados para a categoria “seleção do expatriado”

Questões	6 homens entrevistados	3 mulheres entrevistadas
Forma como a seleção foi realizada	Para 3 entrevistados, o processo iniciou-se a partir de um contato do seu chefe naquele momento sobre uma oportunidade no Projeto Moatize; na sequência foram então entrevistados pelo requisitante da posição, com a participação do RH responsável em alguns casos, assim como os demais candidatos existentes para aquela expatriação; 2 entrevistados souberam da existência da vaga para Moatize e se candidataram; foram indicados pelo RH responsável para a entrevista com o requisitante; 1 dos entrevistados se colocou à disposição da empresa para ser expatriado; foi então indicado pelo RH para uma entrevista com o requisitante de uma vaga para Moatize.	1 entrevistada foi contatada pela área de RH, com a participação de seu chefe, sobre a oportunidade de expatriação, e a partir daí o processo de seleção seguiu normalmente; 1 entrevistada se candidatou após ter visto a vaga disponibilizada na comunidade de sua área profissional; 1 entrevistada foi expatriada como decorrência de sua participação no Projeto Moatize desde o início.
Critérios para a escolha por parte da empresa	O conhecimento e experiência na área de atuação foi o critério indicado primeiramente por 5 dos entrevistados; Outros critérios mencionados pelos entrevistados foram: mobilidade, confiança da empresa, desempenho, ter perfil desbravador, ser adaptável, ter seu trabalho conhecido pelo requisitante, e porque a empresa considera sua expatriação como parte de seu desenvolvimento.	Os fatores experiência e conhecimento foram indicados por 2 expatriadas; O alto nível de desempenho apresentado pelas candidatas até aquele momento foi relevante nos 3 casos; Outros fatores também considerados foram: a mobilidade e a facilidade de adaptação.
Participação de mulheres no processo	Todos os entrevistados declararam não haver discriminação nos processos seletivos para expatriações em função do gênero.	Todas as entrevistadas declararam não haver discriminação nos processos seletivos para expatriações em função do gênero; 2 entrevistadas ressaltaram que o foco dos processos seletivos está na avaliação da experiência e mobilidade.

FONTE: Elaborado pelo autor

Como se pode observar nos dados descritos acima, não foram verificadas diferenças expressivas na forma como a seleção para a expatriação foi realizada para os candidatos homens e mulheres. De acordo com as declarações dos entrevistados, tanto para homens quanto para mulheres os processos seletivos seguiram por caminhos diversos, mas dentro das etapas previstas e procedimentos descritos anteriormente nesta dissertação pelos entrevistados de RH. No caso dos entrevistados homens, houve uma maior incidência do início do processo seletivo ter ocorrido a partir de um contato direto do chefe. Nesses casos, tratava-se de posições gerenciais que, conforme previamente descrito neste trabalho, não são divulgadas no Banco de Oportunidades.

As declarações a seguir de dois entrevistados homens ilustram as percepções descritas acima. Um deles declarou que *“Surgiu uma vaga, eu tinha interesse em ser expatriado, daí meu*

gerente me indicou para a vaga quando o RH de lá (Moçambique) fez uma busca por pessoas aqui no Brasil. Seguimos o processo”. Enquanto outro afirmou que “Surgiu a oportunidade, eu me candidatei e acho que fui escolhido, além do conhecimento técnico, porque queria realmente ser expatriado e tinha mobilidade mesmo com a minha família”.

Com relação aos critérios para a escolha dos candidatos por parte da empresa, também houve uma forte concordância entre os dois grupos de entrevistados. Os critérios mais citados tanto por homens quanto por mulheres foram o conhecimento, a experiência, a mobilidade e a facilidade de adaptação. As três mulheres entrevistadas consideraram que o seu alto nível de desempenho até aquele momento tenha tido grande influência na escolha por parte da empresa.

Seguem três declarações de entrevistadas mulheres a fim de complementar a ilustração das percepções descritas acima:

“O projeto naquele momento precisava daquele tipo de experiência, a de implementação de projeto, que era meio rara na empresa, e que a Vale ainda está aprendendo.”

“Você vai expatriar, então privilegia alguém que você tem certeza, que sabe que já fez aquilo.”

“Eu vi a vaga divulgada na nossa comunidade e me candidatei. Acho que o que mais contou foi a minha experiência, meu nível de entrega e minha disponibilidade imediata para ser movimentada.”

Em relação à percepção dos entrevistados sobre a participação das mulheres nos processos seletivos para expatriações, todos os entrevistados, homens e mulheres, declararam não haver discriminação em função do gênero do candidato. Duas entrevistadas enfatizaram perceber que o foco da avaliação está na experiência e mobilidade.

Seguem duas declarações das mulheres quanto à questão da mulher participar do processo e aceitar a expatriação:

Na seleção não fez diferença eu ser mulher, mas na adaptação foi um pouco mais difícil porque Moçambique é um país com pouca infraestrutura para a mulher que está lá sozinha, solteira. Você fica muito solitária, não tem companhia, não pode viajar sozinha.

O fato de eu ser mulher nunca foi um tema para a empresa para eu assumir a posição neste projeto. Só no princípio meu chefe no Brasil ficava preocupado, me ligava sempre pra saber se estava tudo bem porque era uma funcionária mulher, sozinha, andando pela África, mas logo isso ficou tranquilo. Pesou para mim, na minha decisão de aceitar, não o fato de eu ser mulher, mas o fato de eu ir solteira, e penso que talvez isso também ocorra com um homem que vá solteiro, porque você não tem os amigos, família, nem um companheiro do lado, e também não tem nem condições especiais na expatriação pelo fato de ser solteiro.

Seguem algumas percepções dos homens sobre a participação das mulheres na expatriação:

“Uma mulher que encara ir pra Moçambique, já está pronta!”

“Acho que para ser escolhido não tem restrição. Minha gerente anterior já tinha sido cogitada para a expatriação e ela recusou. Da parte da Vale não tem esse problema, acho que é indiferente.”

“Não consigo lembrar de algo que tenha sido um problema para as mulheres expatriadas lá em Moçambique. As expatriadas eram de personalidade forte, acho que se tivesse algum problema elas teriam lidado bem. Nunca vi um problema sobre isso.”

Acho que tem que se dar bastante atenção na seleção da candidata mulher, porque ela precisa ficar bem informada sobre os impactos da mudança para um tipo de ambiente com menos infraestrutura. O homem se adapta mais facilmente num lugar com menos recursos, mesmo que ficar sem tomar banho, mas acho que para a mulher isso é mais difícil.

Uma das entrevistadas ilustrou a forma como vivenciou sua experiência nesta expatriação dizendo que

As pessoas falavam, mesmo os moçambicanos: ‘você é muito valente, muito guerreira, vai para Tete!’ Eu não me incomodo de pisar no barro, eu acho que sou meio durona mesmo, se não fosse isso eu poderia ter ficado mais afetada; só depois que voltei para Maputo é que percebi que Tete é um grande desafio mesmo. O normal lá é fazer 40/42 graus no verão. Eu mesma vi dar no termômetro 48/46 graus umas quatro vezes.

Outra entrevistada também declarou, sobre sua experiência, que *“é difícil encarar algo como normal que não é normal, principalmente em Tete, como ficar sem tomar banho mais de dois dias, faltar água toda hora, estar mais exposta a doenças, problemas com higiene”*.

Categoria: aceitação da proposta - Fase antes da expatriação: Aceitação da proposta – motivos que levaram o candidato aprovado a aceitar a expatriação

O Quadro 21 a seguir apresenta a análise, por gênero, dos resultados das entrevistas com os expatriados e repatriados para a categoria relacionada à aceitação da proposta de expatriação.

Quadro 21 – Resultados das entrevistas com expatriados e repatriados para a categoria “aceitação da proposta”

Questões	6 homens entrevistados	3 mulheres entrevistadas
Práticas empregadas durante a análise da proposta	5 entrevistados fizeram a visita prévia ao país e todos declararam que poderiam recusar a oferta de expatriação caso sentissem que não iriam se adaptar (ou a família); Os 4 entrevistados casados fizeram a visita prévia acompanhados das esposas; 1 entrevistado não realizou a visita prévia e duas semanas após a decisão de expatriação, já estava trabalhando em Maputo.	1 entrevistada fez a visita prévia ao país; 2 entrevistadas não realizaram a visita prévia, no primeiro caso porque a entrevistada fez parte do início do projeto no país, e no segundo caso, por se tratar de uma expatriação de curto prazo que não tinha previsão de virar longo prazo.
Fatores que levaram o expatriado a aceitar a proposta	Os fatores mais citados foram: desafio profissional; desenvolvimento profissional e de carreira; projeção de carreira (assumir maiores responsabilidades); benefícios financeiros; interesse em ter vivência internacional. Os fatores citados em menor frequência foram: oportunidade de trabalhar num projeto internacional; desenvolvimento pessoal, experiência de vida; características pessoais como ser adaptável, conseguir morar sozinho; ter tido informações prévias sobre o país.	Os fatores mais citados foram: desenvolvimento profissional; desafio profissional, oportunidade de trabalhar num projeto internacional. Os fatores menos citados foram: trabalhar com mais autonomia; interesse em ter vivência internacional.

FONTE: Elaborado pelo autor

Em relação às práticas empregadas pela empresa na fase em que o candidato está analisando a proposta de expatriação, todos os entrevistados mencionaram a visita prévia como sendo a prática mais relevante. Esta é uma das práticas previstas na ‘Norma de Designação Internacional’ para os expatriados de longo prazo, conforme detalhado anteriormente.

Somente um dos entrevistados com perspectiva de expatriação de longo prazo não realizou a visita prévia. Todos os entrevistados casados realizaram a visita prévia com suas esposas. Seguem duas declarações dos entrevistados sobre a questão da visita prévia:

“O primeiro passo foi falar com a minha esposa, depois da visita prévia, quando ela (esposa) foi absolutamente positiva, eu fiquei muito à vontade para aceitar.”

Na visita prévia eu já participei de reuniões do projeto, onde ficou claro o que eu iria fazer, que era diferente do que eu tinha entendido na entrevista. Aceitei a expatriação porque queria ir lá e fazer, levar a capacidade de executar, e porque era o próximo passo da minha carreira, num desejo pessoal meu, e que aconteceu mais rápido do que eu imaginava.

Os fatores mais citados tanto por homens, quanto por mulheres, para aceitarem a expatriação foram o desenvolvimento e desafio profissional. Como se pôde verificar também, os homens citaram, além de fatores mais relacionados também ao desenvolvimento pessoal, fatores relacionados à expectativa de crescimento profissional, em termos de projeção de carreira, e que não foram citados pelas mulheres. As respostas dos entrevistados pareceram indicar, portanto, que as mulheres aceitam uma expatriação essencialmente em função do desafio profissional envolvido, como disse uma das entrevistadas, “o que me levou a aceitar foi o desafio profissional, estar sendo exposta a um desafio novo para mim e para a própria empresa, num território novo, que a gente não conhecia nada. Tudo tem que ser criado do zero em Moçambique.”

As declarações a seguir de dois entrevistados homens podem contribuir para a compreensão da discussão acima. Enquanto um disse que “A expatriação era importante para minha carreira, para o meu crescimento. Juntou duas coisas, a vontade de ser expatriado e a promoção para gerente”, outro declarou que “Eu aceitei porque era uma oportunidade de mostrar que você pode fazer mesmo num ambiente mais árido, com uma cultura diferente”.

Finalizando a discussão sobre a aceitação da proposta, a declaração de um dos expatriados ilustra a questão em outros termos, não menos interessantes uma vez que esta dissertação trata de gênero e expatriação. Na visão deste expatriado

É a mulher que decide mesmo quando o homem é o expatriado. Quem é casado e foi (expatriado), foi porque a mulher aceitou ir. E teve gente que teve que voltar antes porque a mulher pediu pra voltar. Então é assim, mulher que manda! Todos que estão casados lá podem falar que decidiram, mas não é assim, sua mulher é que falou sim ou não.

Categoria: preparação cultural - Fase antes da expatriação: Preparação e orientação para a adaptação cultural do expatriado e família

O Quadro 22 a seguir apresenta a análise, por gênero, dos resultados das entrevistas com os expatriados e repatriados para a categoria relacionada à **preparação cultural** do expatriado e família.

Quadro 22 – Resultados das entrevistas com expatriados e repatriados para a categoria “preparação cultural”

Questões	6 homens entrevistados	3 mulheres entrevistadas
Realização de treinamento cultural prévio à expatriação	5 entrevistados fizeram o treinamento cultural com carga horária de 1 a 2 dias, incluindo familiares; 1 entrevistado não teve tempo de realizar o treinamento cultural, apesar de ter sido disponibilizado.	Apenas 1 entrevistada realizou o treinamento cultural; 1 das entrevistadas iniciou as viagens para Moçambique no contexto de projeto, e quando o projeto e a sua expatriação foram efetivadas, ela já conhecia o país; 1 entrevistada não teve tempo de realizar o treinamento cultural, apesar de ter sido disponibilizado.

FONTE: Elaborado pelo autor

Os resultados das entrevistas descritos acima confirmam a prática da empresa, prevista na ‘Norma de Designação Internacional’, da viabilização de um treinamento cultural antes da expatriação, incluindo os familiares dos expatriados. Verificou-se que a maioria dos expatriados realizou o treinamento.

No geral os entrevistados declararam perceber a contribuição do treinamento cultural principalmente com relação à sensibilização para lidar com as diferenças culturais entre o Brasil e o país de destino. *“A preocupação do instrutor era dizer sobre a mudança, a diversidade, o multiculturalismo. Depois a gente entrevista alguém que é brasileiro e que mora lá no país, ao vivo ou por telefone, e isso ajuda bastante”*, ilustrou um dos entrevistados.

Categoria: desempenho do expatriado - Fase durante a expatriação: Desenvolvimento e desempenho do expatriado – avaliação, instrumentos, processos

O Quadro 23 a seguir apresenta a análise, por gênero, dos resultados das entrevistas com os expatriados e repatriados para a categoria relacionada ao desenvolvimento e desempenho do expatriado – avaliação, instrumentos, processos.

Quadro 23 – Resultados das entrevistas com expatriados e repatriados para a categoria “desempenho do expatriado”

Questões	6 homens entrevistados	3 mulheres entrevistadas
Necessidades de treinamento durante a expatriação	Nenhum dos entrevistados relatou ter necessitado de treinamento ou outro tipo de ação de desenvolvimento para exercer suas funções durante a expatriação.	Nenhuma das entrevistadas relatou ter necessitado de treinamento ou outro tipo de ação de desenvolvimento para exercer suas funções durante a expatriação.
Avaliação do desempenho durante a avaliação	Todos declararam que continuaram a ser avaliados pelo processo de Carreira e Sucessão corporativo.	Todas declararam que continuaram a ser avaliadas pelo processo de Carreira e Sucessão corporativo.
Resultados na expatriação	4 entrevistados consideraram que tiveram uma expatriação de sucesso; 2 entrevistados consideraram que tiveram uma expatriação de muito ou total sucesso.	2 entrevistadas consideraram que tiveram uma expatriação de muito ou total sucesso; 1 entrevistada considerou que a expatriação não ocorreu conforme suas expectativas, mesmo tendo sido bem avaliada.
Resultados e gênero	Todos declararam não ver relação entre o nível de resultado do expatriado e seu gênero.	Nenhuma das entrevistadas considerou ter tido qualquer efeito sobre seus resultados em função de serem mulheres.

FONTE: Elaborado pelo autor

Os entrevistados homens e mulheres demonstram concordância tanto quanto ao fato de não terem sentido a necessidade de treinamento ou outro tipo de ação de desenvolvimento para o exercício de suas funções durante a expatriação, quanto a terem continuado a ser avaliados pelo processo/sistema ‘Carreira e Sucessão’ conduzido corporativamente pela matriz, conforme previamente apresentado nesta dissertação.

A declaração de um dos entrevistados ilustra a percepção sobre a não necessidade de treinamento durante a expatriação: “*não tive que ter treinamento lá, minha função já era conhecida para mim*”.

Todos os homens entrevistados declararam que suas expatriações foram de sucesso, ou de muito sucesso. Na sua percepção, os objetivos foram cumpridos, boa parte conseguiu formar sucessores locais, e em alguns casos retornaram antecipadamente em função do bom trabalho realizado e da demanda do país de origem para assumirem maiores responsabilidades.

Duas entrevistadas mulheres também tiveram, de acordo com suas percepções, muito sucesso nas suas expatriações. Uma delas continua expatriada, tendo sido promovida recentemente, e a outra retornou ao Brasil após o final de sua expatriação de curto prazo e declarou que

Acredito que tenha sido uma expatriação de sucesso. Aprendi como nunca, ganhei muita experiência e acho que para a empresa também tem sido essa a avaliação, a de uma pessoa que conseguiu adaptar a Vale aqui, mantendo as grandes diretrizes, mas adaptando às demandas locais.

Uma das expatriadas considerou que obteve bons resultados na expatriação e foi bem avaliada, mas ela esperava poder ter contribuído ainda mais com a operação de Moçambique.

Com relação ao gênero do expatriado e sua relação com os resultados obtidos na expatriação, tanto homens quanto mulheres declararam não perceber relação negativa entre esses fatores.

Apenas uma das entrevistadas relatou uma única situação em que ficou com dúvidas se o fato de ser mulher teria influenciado na condução daquela situação específica:

O fato de eu ser mulher apareceu somente numa situação com fornecedor sul-africano, mas eu ainda assim tenho dúvidas se o problema foi o gênero ou a idade ou não falar inglês, ou as duas coisas, mas eu percebi que eles não me levaram muito a sério, tipo 'coitadinha' é só uma menina, ou 'coitadinha' não sabe falar inglês direito.

Categoria: suporte ao expatriado e família - Fase durante a expatriação: Práticas utilizadas para a adaptação e o suporte ao expatriado e à família

O Quadro 24 a seguir apresenta a análise, por gênero, dos resultados das entrevistas com os expatriados e repatriados para a categoria relacionada ao suporte ao expatriado e família durante a expatriação.

Quadro 24 – Resultados das entrevistas com expatriados e repatriados para a categoria “suporte ao expatriado e família”

Questões	6 homens entrevistados	3 mulheres entrevistadas
Descrever práticas empregadas para o suporte ao expatriado e família durante a expatriação	5 entrevistados tiveram uma integração realizada pela área de RH sobre a vida em Maputo; 1 não teve recepção porque foi um dos primeiros a chegar ao projeto; 2 entrevistados indicaram a necessidade de haver uma integração cultural após a sua chegada no país de destino; Todos os entrevistados declararam contar com o suporte da área de administração e de RH principalmente para a viabilização da utilização dos benefícios no local: moradia, carro, saúde, entre outros; 1 entrevistado declarou considerar demasiado o apoio que se dá ao expatriado; 1 entrevistado declarou considerar fraco o apoio que se dá ao expatriado.	Apenas 1 entrevistada teve uma integração realizada pela área de RH sobre a vida em Maputo; 2 não tiveram recepção porque chegaram ao projeto muito no início, ou até iniciaram o projeto; 2 entrevistadas indicaram a necessidade de haver uma interação cultural após a sua chegada no país de destino; As três entrevistadas declararam contar com o suporte da área de administração e de RH para a viabilização da utilização dos benefícios no local: moradia, carro, entre outros.
No caso de ser uma expatriada	2 entrevistados apontaram para a possibilidade da criação de algum tipo de apoio emocional para as mulheres expatriadas sozinhas, sem família; Os demais entrevistados não consideraram necessário desenvolver apoio específico para as mulheres.	Apenas 1 entrevistada mencionou que talvez pudesse haver mais suporte emocional por ela estar sozinha; As 2 outras entrevistadas não consideraram necessário oferecer apoio específico à mulher, em função do que a empresa já oferece.

FONTE: Elaborado pelo autor

Considerando a percepção sobre as práticas de suporte ao expatriado durante a expatriação, todos os entrevistados comentaram amplamente sobre o suporte que recebem do RH local e da área de administração. De acordo com os entrevistados, o suporte vai desde a viabilização dos benefícios descritos na ‘Norma de Designação Internacional’, como ajuda na procura pela moradia, aluguel do carro, contratação de segurança, até a providência, por parte de alguém do RH ou da área administrativa, de acompanhamento das esposas ao médico, da compra de itens de manutenção para as residências, da adaptação local da aplicação dos benefícios previstos, entre outros.

A maioria dos entrevistados declarou considerar adequado o nível de apoio dado ao expatriado. Apenas um dos entrevistados considerou fraco o apoio para determinadas situações, mas não especificou sua resposta. Outro entrevistado considerou que o apoio dado aos expatriados é até demasiado: *“o suporte ao expatriado é extremamente paternalista. Eles [a empresa] têm até que mandar consertar a torneira que quebrou na casa do expatriado. A área que cuida disso fica refém do expatriado e deveria ser diferente. A família do expatriado acaba se acostumando a ser pajeada”*.

Com relação à integração realizada na recepção do expatriado no país de destino, alguns pontos de melhoria foram indicados pelos entrevistados, sobretudo quanto à necessidade de se reforçar a preparação cultural no novo país. A declaração abaixo de uma das expatriadas ilustra tal percepção:

É preciso oferecer, para quando as pessoas chegam lá, uns dois dias de aula sobre o país, desde a vida cotidiana, supermercado, até que você não pode andar na calçada da casa do presidente porque você pode ser abordada pelo guarda; que você não pode contratar o chefe de uma tribo com subordinado de outra tribo porque ele não vai respeitar; o tratamento de senhor e senhora numa reunião, principalmente com fornecedores.

As declarações abaixo pareceram reforçar a necessidade de uma melhor preparação cultural após a chegada do expatriado:

“Eu acho que algumas das pessoas com quem eu convivi não estavam maduras o suficiente pra lidar com a diversidade cultural.”

“As pessoas têm que estar maduras pra entender as diferenças. Em Moçambique eles têm um estilo de trabalho muito diferente do nosso, valorizam muito a hierarquia, e você tem que entender essas coisas para poder transitar.”

Depois que chegamos lá, não tivemos espaço para tratar disso (diferenças culturais), mas isso é um assunto muito difícil de tratar porque é difícil a pessoa reconhecer que precisa se esforçar mais para se adaptar. Mas não teve nenhum resultado que deu errado em função disso, então essa questão ficou um pouco de lado mesmo.

Com relação ao possível desenvolvimento de um suporte diferenciado para a mulher expatriada que vai sozinha para o país de destino, a questão foi mencionada por dois homens e uma das mulheres, conforme se pôde observar no início desta discussão, mas os entrevistados não ofereceram maiores detalhes sobre essa percepção, nem sobre como encaminhar o assunto ou encontrar soluções.

Categoria: carreira do companheiro - Práticas utilizadas para o apoio à carreira do cônjuge/companheiro

O Quadro 25 a seguir apresenta a análise, por gênero, dos resultados das entrevistas com os expatriados e repatriados para a categoria relacionada às práticas utilizadas para o apoio à carreira do companheiro do expatriado.

Quadro 25 – Resultados das entrevistas com expatriados e repatriados para a categoria “carreira do companheiro”

Questões	6 homens entrevistados	3 mulheres entrevistadas
Carreira do companheiro	Dos 4 entrevistados casados, as esposas de 3 deles trabalhavam no Brasil antes da expatriação; Das 3 companheiras que tinham emprego antes da expatriação, apenas 1 continuou trabalhando também durante a expatriação como funcionária local da Vale, uma vez que já era funcionária da empresa aqui no Brasil; As outras 2 companheiras tiveram apoio de recolocação por parte da Vale em Maputo, porém sem sucesso por dificuldades da própria profissão (área médica), e por falta de oportunidade no mercado local.	1 entrevistada vive com o marido também expatriado em Moçambique (por outra empresa), sendo que os dois se conheceram e o casamento ocorreu durante a expatriação.
No caso de mulheres	Nenhum entrevistado declarou ter acompanhado o caso de colegas expatriadas mulheres e casadas.	Nenhuma das entrevistadas havia sido expatriada com companheiro, uma vez que todas eram solteiras no momento da expatriação.

FONTE: Elaborado pelo autor

Conforme se pode verificar nas respostas descritas acima, a maior parte das esposas dos expatriados casados trabalhava antes da expatriação, e apenas uma continua trabalhando durante a expatriação do marido, uma vez que era funcionária da Vale no Brasil e pôde, portanto, ser contratada localmente pela Vale em Moçambique.

As duas outras esposas receberam o apoio de recolocação previsto na Norma de Designação Internacional previamente citada, mas não conseguiram obter sucesso na recolocação. Um dos expatriados cuja esposa encontra-se nessa situação comentou que *“acho que a empresa pode abrir a possibilidade da esposa trabalhar na Vale em departamento diferente do marido, porque tem mercados de trabalho mais difíceis para a recolocação, como é o caso de Moçambique”*.

Quanto à questão da carreira do companheiro no caso de expatriadas mulheres, não foi possível se obter percepções junto aos entrevistados.

Categoria: repatriação e carreira - Fase da repatriação: Repatriação e carreira

O Quadro 26 a seguir apresenta a análise, por gênero, dos resultados das entrevistas com os expatriados e repatriados para a categoria relacionada à repatriação e carreira.

Quadro 26 – Resultados das entrevistas com expatriados e repatriados para a categoria “repatriação e carreira”

Questões	6 homens entrevistados	3 mulheres entrevistadas
Repatriação e carreira	2 repatriações ocorreram em função da necessidade da operação do Brasil em ter os expatriados de volta, assumindo maiores responsabilidades; 2 entrevistados iniciaram a discussão de repatriação em função de demandas pessoais; um deles retornou para uma posição de mesmo nível, e outro, para posição com maiores responsabilidades; 1 entrevistado tomou a iniciativa na discussão do retorno após 2 anos de expatriação em função de objetivos pessoais traçados para a própria carreira, e retornou para outro tipo de posição, dentro de sua área de conhecimento.	No caso de 1 expatriação de curto prazo, a repatriação foi conseqüentemente prevista desde o início, retornando para o mesmo cargo, porém com responsabilidades por projetos diferenciados; 1 repatriação, após expatriação de longo prazo, ocorreu em função da necessidade da operação do Brasil em ter a expatriada de volta, que retornou para uma posição acima da que foi expatriada.
No caso das mulheres	Nenhum dos expatriados percebe diferenças quanto à forma que as repatriações são conduzidas em função do gênero.	Na percepção das expatriadas a questão do gênero não interfere na repatriação e na discussão sobre a carreira.

FONTE: Elaborado pelo autor

As entrevistas demonstraram que as discussões da expatriação e repatriação, na visão tanto dos entrevistados homens, quanto das mulheres, encontram-se inseridas no contexto do planejamento da carreira, amparados pelo processo/sistema de ‘Carreira e Sucessão’. Boa parte dos entrevistados declarou ter assumido maiores responsabilidades, ou serem promovidos ao retornarem ao país de origem, principalmente após uma expatriação de longo prazo.

Seguem declarações dos entrevistados que contribuem para ilustrar tais percepções:

“A minha repatriação foi discutida e planejada com seis meses de antecedência ao meu retorno ao país. O processo se iniciou com a participação do meu chefe atual e do RH.”

Eu voltei antes do esperado por uma questão pessoal minha e daí eu tive que atuar mais fortemente pra arrumar uma vaga no Brasil. Isso não me causou problemas, já que tive até convite pra voltar para Moçambique. A única coisa é que não consegui voltar para o Brasil promovido como estava nos planos porque no momento em que precisei voltar não tinha vaga de gerente disponível.

As respostas dos entrevistados também apontaram para uma percepção de que a questão do gênero do expatriado não influencia na repatriação e discussão de carreira.

Categoria: gestão da expatriação – Todas as fases: Gestão dos processos de expatriação

O Quadro 27 a seguir apresenta a análise, por gênero, dos resultados das entrevistas com os expatriados e repatriados para a categoria relacionada à **gestão da expatriação**.

Quadro 27 – Resultados das entrevistas com expatriados e repatriados para a categoria “gestão da expatriação”

Questões	6 homens entrevistados	3 mulheres entrevistadas
Aspectos positivos	Todos os entrevistados mencionaram os benefícios, com destaque para moradia, carro, e compensações financeiras; Foram também mencionados em menor frequência: o suporte do RH local, a conversa prévia com área médica do Brasil a respeito das condições de Moçambique, ter recebido uma <i>Offer Letter</i> com todos os itens da expatriação, a visita prévia, o Manual de Expatriados de Moçambique, o apoio da companhia na repatriação.	Todas as entrevistadas mencionaram os benefícios, com destaque para moradia, carro, e compensações financeiras.
Aspectos a melhorar	As recomendações citadas foram: flexibilização do pacote para solteiros; estruturação de treinamento cultural após a chegada do expatriado ao país de destino; melhorar a recepção, por parte da empresa, sobre as especificidades da vida cotidiana em Maputo; a empresa ser menos paternalista com os expatriados e deixar de cuidar de tudo para as famílias.	As recomendações citadas foram: flexibilização do pacote para solteiros; melhorar a recepção, por parte da empresa, sobre as especificidades da vida cotidiana em Maputo; realizar um treinamento cultural no país, ministrado por um local, após a chegada do expatriado.

FONTE: Elaborado pelo autor

Os pontos positivos na gestão da expatriação na Vale mais citados acima tanto por homens como pelas mulheres foram os benefícios, com destaque para moradia, carro, e compensações financeiras. Os pontos a melhorar que foram mais citados, também em ambos os grupos de entrevistados, foram: a flexibilização do pacote para solteiros e o desenvolvimento de uma melhor preparação cultural do expatriado, após a sua chegada ao país de destino.

Algumas declarações dos entrevistados contribuíram para ilustrar tais percepções:

“Tem muitas vantagens em termos da remuneração recebida no Brasil, e em termos de conforto em moradia, principalmente.”

“É muito positivo receber uma ‘Offer Letter’ onde as condições da expatriação estão totalmente descritas.”

Expatriado casado tem direito de levar a família inteira, não importa o número de pessoas, e será que nós que somos solteiros não podíamos ter duas passagens por ano, ao invés de uma, porque é mais difícil a pessoa sozinha ficar tanto tempo num local com menos infraestrutura?

Foi muito importante ter passado pela área médica porque a África é um lugar onde enfrentamos muitos riscos de saúde e ouvir uma visão profissional sobre isso foi muito bom, tranquilizou. Achei muito positivo fazer a visita prévia e poder dar a resposta final sobre a expatriação depois dessa visita.

Não foram citados pelos entrevistados, mesmo sob estímulo desta pesquisadora, nenhum ponto positivo ou a melhorar na gestão da expatriação especificamente relacionado à questão do gênero do expatriado.

Com esta última categoria de análise encerra-se a discussão sobre os resultados das entrevistas com os expatriados e repatriados por categoria. Na próxima subseção são apresentadas as conclusões sobre a visão deste grupo de entrevistados em relação à questão do gênero nas expatriações da Vale.

4.2.3.3.1 Conclusões sobre a visão dos expatriados e repatriados em relação à questão do gênero nas expatriações da Vale

Assim como foi desenvolvida anteriormente uma subseção com as conclusões sobre a visão dos profissionais de RH em relação à questão do gênero nas expatriações, optou-se por desenvolver o mesmo tipo de conteúdo na presente subseção.

Relembrando que esta dissertação teve como objetivo uma compreensão da inter-relação entre os fenômenos de expatriação e gênero, ressaltam-se a seguir os principais resultados das entrevistas realizadas com os expatriados e repatriados, em relação à percepção da questão do gênero do expatriado nas diferentes etapas do processo de expatriação na Vale.

Conforme se pôde verificar nas entrevistas analisadas e categorizadas, com relação à seleção do expatriado parece não haver diferenças em função do gênero do candidato, nem em relação à forma como os processos de seleção são conduzidos, nem na aplicação dos critérios de

escolha dos candidatos à expatriação. Todos os entrevistados, homens e mulheres, declararam não perceber discriminação nos processos seletivos para expatriações em função do gênero do candidato.

Entrevistados homens e mulheres demonstraram concordância também com relação aos principais fatores que os levaram a aceitarem a expatriação: desenvolvimento e desafio profissional. Nas respostas dos homens entrevistados pôde-se verificar, adicionalmente, a presença da motivação também por desenvolvimento pessoal e a expectativa de que a expatriação contribua para sua projeção de carreira.

Com relação ao processo de avaliação, às necessidades de desenvolvimento e ao desempenho durante a expatriação, assim como ao processo de repatriação e desenvolvimento da carreira, também não foram verificadas diferenças na condução ou consequência desses processos, na percepção dos entrevistados, em função do gênero do expatriado.

Em relação à possível necessidade de suporte diferenciado considerando o caso de mulheres expatriadas, alguns entrevistados, homens e mulheres, indicaram que algum tratamento especial poderia ser oferecido pela empresa no caso das expatriadas que vão sozinhas para o país de destino. Não foi apontado pelos entrevistados que tipo de suporte seria este, mas que ele estaria relacionado à promoção de um melhor bem-estar emocional para estas expatriadas.

A questão da carreira do companheiro não foi possível ser investigada para o caso de expatriadas mulheres, tanto em função do fato das expatriadas entrevistadas serem solteiras no momento da expatriação, como em função dos entrevistados homens declararem não ter tido oportunidade de acompanhar casos de colegas expatriadas casadas.

A seguir encontra-se a apresentação e análise dos resultados gerais da etapa II por categorias, ou seja, a consolidação dos resultados das entrevistas realizadas com os profissionais de RH e com os expatriados e repatriados.

4.2.4 Apresentação e análise dos resultados gerais da etapa II (por categorias) em relação à questão do gênero nas expatriações da Vale

Como se pôde verificar, a etapa II desta dissertação consistiu na realização de um estudo de caso em uma multinacional brasileira caracterizada como entrante tardia em seu processo de internacionalização, conforme previamente discutido nesta dissertação. A realização do estudo de caso permitiu um maior aprofundamento na investigação e compreensão da questão de gênero nos processos de expatriação na empresa estudada, conforme os objetivos propostos para este trabalho.

Os resultados gerais relativos ao desenvolvimento desta etapa II, foram obtidos a partir da análise de:

- Dados secundários: informações sobre a empresa e seu processo de internacionalização; o Projeto Moatize em Moçambique; a gestão das carreiras através do sistema de Carreira e Sucessão e do Banco de Oportunidades, entre outros; a gestão dos processos de expatriação, e as políticas praticadas, como a Norma de Designação Internacional;
- Dados primários: entrevistas com profissionais da área de Recursos Humanos e com expatriados e repatriados, todos relacionados ao Projeto Moatize.

Os resultados gerais com relação à questão do gênero nos processos de expatriados, obtidos a partir dos dados secundários e primários citados acima, foram consolidados, categorizados e apresentados a seguir.

A apresentação dos resultados gerais categorizados iniciou-se com a apresentação das categorias relacionadas ao período antes da expatriação (seleção do expatriado, aceitação da proposta e preparação cultural), seguindo-se as categorias relacionadas à fase que ocorre durante a expatriação (desempenho do expatriado, suporte ao expatriado e família e carreira do companheiro), a categoria relacionada à repatriação e carreira, finalizando com os resultados relativos à categoria de gestão da expatriação.

Categoria: seleção do expatriado - Fase antes da expatriação: Seleção para a expatriação – a forma ou critérios utilizados pela empresa na escolha do candidato, e a relação com o desenvolvimento de sua carreira

A visão dos entrevistados da área de RH e dos expatriados e repatriados demonstrou estar alinhada com relação à forma como o processo de seleção das expatriações tem sido conduzido na Vale. Tanto as declarações dos entrevistados de RH, quanto dos expatriados e repatriados homens e mulheres, indicaram não existir discriminação ou restrição à seleção de mulheres para expatriações.

O processo de seleção mostrou ser estruturado e suportado por sistemas como o ‘Carreira e Sucessão’ e o ‘Banco de Oportunidades’, além de contar com a atuação da área de RH nas suas diferentes etapas.

Com relação aos critérios para a escolha dos candidatos por parte da empresa, também houve concordância entre os entrevistados de RH e os expatriados e repatriados. A seleção para a expatriação demonstra estar fortemente relacionada, de acordo com os entrevistados, ao conhecimento, experiência, mobilidade e facilidade de adaptação do candidato, independente do gênero.

Categoria: aceitação da proposta - Fase antes da expatriação: Aceitação da proposta – motivos que levaram o candidato aprovado a aceitar a expatriação

Nenhum dos entrevistados indicou diferenças entre candidatos homens e mulheres quanto ao interesse de serem expatriados, e suas motivações para aceitarem a proposta. Tais motivações estariam relacionadas, de acordo tanto com os entrevistados de RH, quanto com os expatriados e repatriados, principalmente ao desejo por desenvolvimento e superação de desafios profissionais.

Alguns profissionais de RH, no entanto, demonstraram a percepção de que as mulheres casadas e com filhos tendem a rejeitar mais expatriações do que seus colegas homens na mesma situação (que também rejeitam expatriações).

Categoria: preparação cultural - Fase antes da expatriação: Preparação e orientação para a adaptação cultural do expatriado e família

Na percepção dos profissionais de RH e dos expatriados e repatriados entrevistados, não foram observadas diferenças em relação ao gênero do expatriado e a necessidade de preparação cultural, dentro do que já é oferecido pela empresa.

Categoria: desempenho do expatriado - Fase durante a expatriação: Desenvolvimento e desempenho do expatriado – avaliação, instrumentos, processos

De acordo com a declaração dos profissionais de RH e dos expatriados e repatriados entrevistados, a avaliação do expatriado continua sendo realizada pelo processo previsto no sistema ‘Carreira e Sucessão’ descrito anteriormente.

Com relação ao gênero do expatriado e à necessidade de treinamento durante a expatriação, assim como em relação aos resultados obtidos na expatriação, tanto profissionais de RH, quanto homens e mulheres (expatriados e repatriados) entrevistados declararam não perceber relação nem positiva, nem negativa, entre esses fatores.

Alguns profissionais de RH declararam perceber que a mulher expatriada tem conseguido se adaptar com maior rapidez e facilidade ao novo ambiente de trabalho, numa nova cultura, do que seus colegas homens.

Categoria: suporte ao expatriado e família - Fase durante a expatriação: Práticas utilizadas para a adaptação e o suporte ao expatriado e à família

Alguns dos entrevistados presentes tanto no grupo de profissionais de RH, quanto no grupo de expatriados e repatriados, indicaram uma possível necessidade de maior suporte por parte da empresa para as expatriadas que vão sozinhas, especialmente no caso de países com menos infraestrutura. Os entrevistados não descreveram o tipo de suporte que poderia ser dado,

apenas mencionando que a empresa poderia desenvolver algum apoio que promova um melhor bem-estar emocional das expatriadas.

Categoria: carreira do companheiro - Práticas utilizadas para o apoio à carreira do cônjuge/companheiro

Não foi possível se obter percepções junto aos entrevistados com relação à questão da carreira do companheiro no caso de expatriadas mulheres. O que se verificou é que o apoio à recolocação do companheiro encontra-se prevista em política.

Categoria: repatriação e carreira - Fase da repatriação: Repatriação e carreira

As respostas dos entrevistados de RH e dos expatriados e repatriados apontaram para uma percepção de que a questão do gênero do expatriado não influencia na repatriação e discussão de carreira.

Categoria: gestão da expatriação – Todas as fases: Gestão dos processos de expatriação

Não foram citados pelos entrevistados da área de RH, e nem pelos expatriados e repatriados, pontos positivos ou pontos a melhorar na gestão da expatriação, especificamente aqueles relacionados à questão do gênero do expatriado.

Com esta última categoria de análise, encerra-se a apresentação dos resultados consolidados do estudo de caso realizado ao longo da etapa II. Na próxima subseção são apresentadas as considerações finais sobre os resultados gerais da etapa II em relação aos objetivos propostos para esta dissertação.

4.2.5 Considerações finais sobre os resultados gerais da etapa II em relação aos objetivos propostos

Na seção introdutória desta dissertação foi discutido o movimento recente de internacionalização de empresas brasileiras, e a importância da adequada gestão de seus expatriados para o sucesso na implementação de suas estratégias globais. Com base na pesquisa realizada por Tanure (2005, 2007) em empresas multinacionais brasileiras, entre outras, verificou-se que somente cerca de 6% dos expatriados eram mulheres.

Considerando o cenário brevemente recapitulado acima, o presente estudo teve como objetivo a melhor compreensão da inter-relação entre os fenômenos de expatriação e gênero a partir de pesquisas acadêmicas, realizadas na etapa I desta dissertação, e através de um estudo de caso em uma multinacional brasileira, a Vale, realizado na etapa II.

A análise, conclusão e considerações finais sobre os resultados encontrados no desenvolvimento da etapa I com relação aos objetivos propostos já foram anteriormente discutidos ao longo da subseção 4.1 deste trabalho.

O desenvolvimento da etapa II, ou seja, do estudo de caso na Vale, permitiu a realização de um maior aprofundamento na investigação e compreensão da questão de gênero nos processos de expatriação praticados nesta empresa, e que podem oferecer subsídios para a reflexão da gestão de expatriações para outras multinacionais brasileiras em processo de internacionalização.

A partir dos dados secundários obtidos a respeito da empresa, assim como após a categorização dos resultados gerais obtidos a partir principalmente das entrevistas com cinco profissionais de RH, e com nove expatriados e repatriados, sendo seis homens e três mulheres, pôde-se verificar em relação ao primeiro objetivo específico desta dissertação – **identificar teorias e práticas de Recursos Humanos que ofereçam suporte para o tratamento das questões de gênero nas diferentes etapas dos processos de expatriação**, que o estudo de caso da Vale contribuiu com a identificação de práticas em relação à gestão da expatriação em si, sem ênfase específica quanto ao gênero do expatriado.

No entanto, o desenvolvimento do estudo de caso trouxe evidências de que a viabilização da expatriação de mulheres pareceu estar suportada pelas seguintes filosofias e práticas existentes na Vale:

- O incentivo ao crescimento da participação de mulheres em todos os níveis hierárquicos, pautado pelos ‘Valores Vale’ e pelo ‘Código de Conduta Ética’;
- A existência de políticas, processos, sistemas e práticas relacionadas à gestão de carreira de um modo geral, como o sistema de ‘Carreira e Sucessão’, o ‘Banco de Oportunidades’, e a estrutura e participação ativa da área de RH, a fim de garantir que as oportunidades de carreira sejam aproveitadas pelo profissional mais indicado para cada posição, independente da questão de gênero;
- A existência de uma regulamentação corporativa para a gestão da expatriação, pautada pela ‘Norma de Designação Internacional’, e apoiada por materiais como o ‘Manual do Expatriado’, elaboradas e aplicadas também independente da questão do gênero do expatriado.

Em relação aos dois outros objetivos específicos desta dissertação – **analisar como a dimensão gênero, e suas possíveis consequências, tem sido tratada nas diferentes etapas do processo de expatriação**, os resultados obtidos com a realização do estudo de caso na Vale indicaram que, no geral, a dimensão gênero não tem se mostrado como um tema que demande cuidados específicos, nem tampouco pareceu promover consequências negativas nas diferentes etapas do processo de expatriação, tanto na visão dos profissionais de RH, quanto dos expatriados e repatriados entrevistados.

Com a presente reflexão encerra-se a seção de resultados. A seguir encontram-se as considerações finais desta dissertação, bem como as discussões a respeito das limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões e contribuições da pesquisa

O presente estudo originou-se da motivação em se obter uma melhor compreensão quanto à influência do gênero nos processos de expatriação, especialmente em função de:

- A participação de mulheres em expatriações ainda ser muito menor do que a de seus colegas homens, conforme demonstrado previamente;
- Considerando-se o desafio que empresas brasileiras vêm enfrentando recentemente no que se refere à necessidade de implementar e gerenciar processos de internacionalização e, conseqüentemente, estruturar processos e práticas quanto à gestão de expatriações.

O objetivo principal desta pesquisa consistiu, portanto, em **identificar, analisar e discutir teorias e práticas de Recursos Humanos que ofereçam então às multinacionais brasileiras suporte para o tratamento das questões de gênero nas diferentes etapas dos processos de expatriação.**

Ao longo do desenvolvimento da etapa de investigação e análise do referencial teórico desta dissertação, onde se procurou estudar, entre outros, a relação entre os fenômenos de expatriação e gênero, observou-se que no âmbito internacional a investigação da relação entre tais fenômenos representa uma parte menor dos estudos realizados a respeito dos processos de expatriação, e no âmbito nacional, não foram encontrados estudos específicos sobre a relação entre expatriação e gênero.

Nesse sentido, optou-se pela realização, nesta dissertação, de uma **etapa I** de pesquisa, o **levantamento bibliográfico** e análise das principais pesquisas acadêmicas internacionais que relacionam gênero e processos de expatriação, e a análise da pesquisa brasileira sobre percepção de expatriados conduzida por Tanure (2005, 2007), cujos dados puderam ser tratados a partir de um recorte de gênero.

Uma vez que esta dissertação também objetivava focalizar práticas e contribuições às empresas brasileiras em processo de internacionalização, optou-se adicionalmente pela condução de uma pesquisa empírica, na **etapa II**, através da realização de um **estudo de caso** em uma multinacional brasileira cujo processo de internacionalização caracteriza-se como entrante tardio, conforme definição previamente apresentada.

Em função tanto do interesse pelo tema quanto do constante apoio ao desenvolvimento de pesquisas acadêmicas, foi possível a condução do estudo de caso, acompanhada da realização de quinze entrevistas na **Vale**, uma empresa brasileira que atualmente se define como uma mineradora global com sede no Brasil.

O objetivo principal desta pesquisa foi realizado a partir da execução das etapas I e II. Os dados encontrados foram submetidos à análise de conteúdo e geraram os resultados apresentados a seguir de acordo com os três objetivos específicos propostos:

- 1) Identificar teorias e práticas de Recursos Humanos que ofereçam suporte para o tratamento das questões de gênero nas diferentes etapas dos processos de expatriação.
- 2) Analisar como a dimensão gênero tem sido tratada nas diferentes etapas do processo de expatriação;
- 3) Analisar as possíveis consequências do gênero nas diferentes etapas do processo de expatriação.

Em relação ao primeiro objetivo específico – **a identificação de teorias e práticas de Recursos Humanos que ofereçam suporte para o tratamento das questões de gênero nas diferentes etapas dos processos de expatriação** – pôde-se verificar que nas poucas pesquisas acadêmicas, sobretudo nas pesquisas internacionais, nas quais puderam ser verificados dados a respeito de teorias e práticas de RH, as indicações foram negativas, ou seja, evidenciaram a inexistência de práticas de RH que suportassem adequadamente os processos de expatriação em suas diferentes etapas, e menos ainda práticas adotadas a fim de oferecer suporte específico para os casos de expatriações de mulheres.

Nesse sentido, em termos de contribuição acadêmica, os resultados encontrados nesta dissertação apontam para a necessidade do desenvolvimento de mais estudos tanto sobre a gestão de expatriação em si, quanto, especialmente, sobre a relação entre os fenômenos de expatriação e gênero.

Em contrapartida, o desenvolvimento do estudo de caso contribuiu para a identificação de processos, políticas e práticas de RH destinadas à gestão das expatriações. Verificou-se objetivamente a existência de políticas e processos definidos e que, de acordo com os entrevistados, são efetivamente implementados na Vale, tanto na visão dos entrevistados da área de RH, quanto na visão de expatriados e repatriados, homens e mulheres.

As práticas identificadas na Vale e previamente descritas neste trabalho são relativas à gestão da expatriação em si, desde a identificação dos possíveis candidatos, passando pelo suporte ao expatriado no exterior, até a fase de repatriação, porém sem ênfase ou tratamento específico em função do gênero do candidato à expatriação, ou do funcionário já expatriado.

Apesar de não tratar a questão de gênero de maneira diferenciada, pode-se afirmar, entretanto, que com relação a este primeiro objetivo específico da dissertação, o estudo de caso na Vale contribuiu, para o caso de empresas brasileiras que estão se internacionalizando, com a ilustração de políticas e práticas de RH destinadas a tratar estruturadamente os processos de expatriação.

Em relação aos dois outros objetivos específicos desta dissertação – **a análise de como a dimensão gênero, e suas possíveis consequências, tem sido tratada nas diferentes etapas do processo de expatriação** – pôde-se verificar que os resultados da análise das pesquisas acadêmicas internacionais, desenvolvida na etapa I, demonstraram que apesar da maioria (cerca de 90%) das expatriadas entrevistadas terem declarado que realizaram expatriações de sucesso, tanto na sua visão, quanto na visão das empresas, a principal dificuldade encontra-se na participação da mulher na etapa inicial do processo de expatriação, ou seja, na etapa de seleção.

A visão dos entrevistados para estes estudos, constituídos de profissionais de RH e mulheres expatriadas, parece indicar que as mulheres são pouco consideradas, ou ainda, não são

consideradas para participarem dos processos de seleção para expatriações. As evidências parecem apontar que tal fenômeno ocorre em função, principalmente, (i) do fato de esses processos não ocorrerem de maneira estruturada e, portanto, serem ainda bastante influenciados pelo *network* masculino, (ii) da preocupação, por parte das empresas, em enviar mulheres para o exterior, em decorrência de possíveis preconceitos culturais e riscos de segurança para a mulher expatriada (normalmente originária de país ocidental desenvolvido) no país de destino, e (iii) da dificuldade em se conciliar a questão da carreira dupla do casal, no caso das mulheres casadas, uma vez que a visão ainda predominante no mundo empresarial é a de que é natural a mulher seguir o marido na expatriação, mas no caso do marido que segue a esposa na expatriação, os potenciais abalos promovidos ao casamento ou à carreira do companheiro são dificuldades que as empresas não querem agregar ao já complexo processo de expatriação.

Se as consequências da questão do gênero já se mostraram tão proeminentes na etapa inicial do processo de expatriação, ou seja, na seleção – o que parece explicar em parte a baixa participação de mulheres nos processos de expatriação em geral, verificou-se, adicionalmente, nas pesquisas analisadas, que pouca ou nenhuma ênfase também tem sido dada à preparação cultural da expatriada e família, bem como a algum tipo de apoio específico à expatriada e família durante o período de expatriação, e menos ainda, ao apoio à carreira do companheiro que segue a mulher expatriada.

Comparando-se, entretanto, os resultados encontrados no estudo de caso da Vale com os resultados das pesquisas acadêmicas descritos acima, as indicações são no sentido de que a dimensão gênero na Vale parece estar sendo tratada de maneira igualitária ao longo do processo de expatriação, desde a etapa de seleção até a repatriação.

Diferentemente das situações descritas nas pesquisas acadêmicas consideradas para este estudo, nas quais a ausência de práticas estruturadas de RH destinadas ao acompanhamento das expatriações parece ser a regra, sobretudo na fase de seleção, a gestão de expatriações na Vale parece ocorrer de maneira estruturada, na visão dos entrevistados, e de acordo com a análise das políticas de RH existentes, seguindo critérios e procedimentos definidos, independente do gênero do candidato à expatriação ou do expatriado. Os resultados das entrevistas também não indicaram restrições à participação de mulheres em expatriações em

função de potenciais diferenças culturais relacionadas ao país de destino, no caso, Moçambique.

Adicionalmente, de acordo ainda com os entrevistados na Vale, tanto os profissionais de RH quanto os expatriados e repatriados, homens e mulheres, os tratamentos específicos que poderiam ser dados durante a expatriação referem-se mais ao expatriado ou expatriada que vão sozinhos para o país de destino do que à questão do gênero do expatriado. Nesse sentido, foram sugeridas alterações na política de expatriação de modo a considerar as especificidades dos solteiros (homens e mulheres), e também foram expressas algumas preocupações ou potenciais ações para ampliar a sensação de bem-estar das expatriadas solteiras em suas vidas cotidianas no país estrangeiro, especialmente relacionadas às situações de convívio social e lazer. Ressalta-se que foram entrevistados somente profissionais relacionados ao Projeto Moatize da Vale em Moçambique, país que, na visão desses entrevistados, oferece condições culturais próximas às do Brasil em relação ao tratamento das mulheres.

Com relação aos potenciais problemas relacionados à carreira dupla do casal, que se constitui no outro fator apontado nas pesquisas acadêmicas como restritivo em relação à consideração de mulheres para expatriações, pôde-se verificar que a Vale oferece apoio à recolocação do companheiro(a) tanto no país de destino, quanto após a repatriação, com o objetivo de promover e de minimizar impactos negativos na expatriação de homens ou mulheres cujos companheiros também trabalham. Apesar do suporte oferecido por esta companhia, os resultados das entrevistas demonstraram que ocorrem muitos casos, tanto de homens, quanto de mulheres, que recusam expatriações em função das potenciais rupturas ou dificuldades apresentadas à continuidade da carreira de seus companheiros. De acordo ainda com os resultados das entrevistas, as mulheres tendem a constituírem o maior grupo de candidatas a rejeitarem propostas de expatriação em função da carreira de seus companheiros.

As conclusões gerais desta dissertação parecem indicar que os principais resultados das pesquisas realizadas, sobretudo as internacionais, não são satisfatórios com relação ao adequado tratamento, pelas empresas, das questões relacionadas ao gênero dos candidatos à expatriação e expatriados. A falta de estruturação da gestão dos processos de expatriação, com critérios e políticas de RH específicas, além das restrições às mulheres presentes já na etapa

de seleção para expatriações parecem ser fatores cruciais para a baixa participação de mulheres em posições de expatriação.

Por outro lado, o estudo de caso realizado na Vale parece reforçar a indicação de que o investimento realizado na estruturação e aplicação de políticas de RH na gestão de pessoas, incluindo a gestão de processos de expatriação, aliada ao incentivo quanto ao crescimento da participação de mulheres em todos os níveis hierárquicos da empresa, conforme descrito previamente nesta dissertação, podem oferecer referenciais às empresas brasileiras em processo de internacionalização quanto à estruturação de políticas de RH que ofereçam suporte aos processos de expatriação, e quanto ao tratamento igualitário do candidato à expatriação ou do expatriado, independente do gênero.

5.2 Limitações da pesquisa

A pesquisa conduzida nesta dissertação apresenta limitações em função de se tratar de uma pesquisa exploratória e não conclusiva, onde se objetivou a realização de um estudo inicial, num primeiro nível de aprofundamento, quanto à influência do gênero nos processos de expatriação, fenômeno ainda pouco estudado conforme se pôde verificar.

Com relação à coleta e análise de dados, os dados obtidos nas etapas I e II foram dados qualitativos submetidos a uma análise de conteúdo também do tipo qualitativa. Sabendo que “os principais desafios ao tentar analisar os dados qualitativos são como reduzi-los, dar-lhes estrutura e empregá-los de uma forma diferente de texto estendido” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 260), aliados à reconhecida potencial interferência do pesquisador na condução de pesquisas sociais, uma das limitações desta pesquisa encontra-se na questão da sua replicabilidade por outro pesquisador.

A questão da utilização de entrevistas também se constitui em importante limitação como técnica de coleta de dados. A entrevista oferece algumas vantagens, como (i) uma flexibilidade maior para obtenção de informações relevantes do que a do questionário construído com perguntas fechadas; ou ainda, (ii) a de permitir a utilização de um roteiro semiestruturado, deixando espaço para o entrevistado realizar contribuições não mapeadas previamente e, finalmente, (iii) a possibilidade de obtenção de informações mais

aprofundadas a partir dos relatos dos entrevistados. Entretanto, a entrevista também oferece, como técnica, limitações como a influência das opiniões pessoais e experiência do entrevistador sobre as respostas do entrevistado e, principalmente, a impossibilidade de generalizações de seus resultados (GIL, 1987, p. 110).

Tal impossibilidade de generalização também se constitui numa das principais limitações da utilização do estudo de caso na compreensão de determinado fenômeno social.

Pode-se considerar que os resultados obtidos principalmente com relação à empresa estudada nesta dissertação, a Vale, são passíveis de importantes limitações principalmente relacionadas à impossibilidade de generalização dos resultados, considerando-se inclusive a própria empresa, uma vez que, além das limitações descritas acima quanto à utilização do método de estudo de caso e da técnica de entrevistas, os dados coletados nas entrevistas foram de seis profissionais de RH, e nove de expatriados e repatriados (sendo seis homens, e três mulheres), de um projeto específico dentro da companhia, o Projeto Moatize em Moçambique, e todos os entrevistados participaram da pesquisa através de uma solicitação da área de RH, e não aleatoriamente selecionados.

Os potenciais vieses específicos a esta dissertação podem estar relacionados, portanto, ao fato:

- De os entrevistados terem sido convidados a participar desta pesquisa através do gestor de RH responsável;
- De a pesquisa ter sido conduzida com apenas um dos grupos de expatriados da Vale, ou seja, somente brasileiros que estão ou foram expatriados para o Projeto Moatize em Moçambique, não oferecendo, portanto, a possibilidade de generalizações sobre o estudo deste fenômeno para a companhia como um todo;
- De a pesquisadora ter um histórico profissional prévio na área de gestão de RH, assim como na gestão de processos e políticas de expatriações;
- De os funcionários da Vale demonstrarem grande orgulho e alinhamento pessoal com relação à companhia, como sendo uma grande família, o que pode se constituir, potencialmente, na dificuldade em exercer uma visão mais crítica sobre o ambiente no qual estão inseridos.

Em relação ao último potencial viés apontado acima, conforme previamente descrito por Fleury (1986, p. 134) em sua tese de livre docência realizada na Vale:

[...] observamos como a cooperação, a solidariedade para vencer condições adversas, para alcançar metas propostas, para crescer, foram importantes. Ou seja, a imagem da família tem razão histórica de ser, pois participaram da sua elaboração mítica todos os empregados e não apenas os profissionais de Recursos Humanos, tentando vender uma imagem positiva da empresa.

5.3 Sugestões para futuros estudos

Verificou-se que estudos relacionados à influência do gênero nos processos de expatriação ainda possuem vasto campo de desenvolvimento tanto no âmbito internacional quanto nacional.

As sugestões a seguir são realizadas no sentido de estudos que possam:

- Verificar a influência da existência (ou não) de políticas de RH específicas para a gestão dos processos de expatriação no tratamento das questões de gênero nas expatriações;
- Contar com maior participação de mulheres expatriadas na população pesquisada;
- Considerar um número maior de empresas brasileiras em processo de internacionalização, contribuindo assim para a ampliação das possibilidades de compreensão do fenômeno no cenário nacional;
- Utilizar outras formas de coleta de dados, como por exemplo, questionários, a fim de que se possam realizar pesquisas com um número mais abrangente de participantes, além de oferecer um novo prisma de análise, possivelmente mais quantitativo;
- Desenvolver estudos com expatriadas brasileiras em países que possuem entendimentos diferentes em relação aos nossos quanto ao papel das mulheres, especialmente no âmbito profissional, e assim verificar a necessidade ou não de ações específicas ao suporte da expatriada nesse tipo de cultura;
- Investigar a questão da diferença de ser expatriado com a família e ser expatriado na condição de solteiro, especialmente no caso de mulheres;

- Investigar em que medida a tendência de reduzir o período de expatriações para projetos de cerca de um ano pode influenciar no fenômeno que coloca gênero e expatriação na mesma seara de discussões;
- Explorar as características apresentadas pelas mulheres e pelos homens na condução de suas atividades durante o processo de expatriação, comparando-as.

Finaliza-se esta dissertação com a principal sugestão, na concepção desta pesquisadora, sobre possíveis estudos futuros: uma investigação especialmente dedicada ao desafio da carreira dupla do casal nos processos de expatriação, a partir ou não da questão do gênero do expatriado. Tal sugestão foi destacada em função de este problema ter aparecido de forma constante tanto a partir dos resultados das pesquisas acadêmicas, quanto a partir do estudo de caso realizado na Vale, constituindo-se, portanto, em uma questão extremamente desafiadora à gestão de RH no apoio ao processo de internacionalização de empresas.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, N. J. *Women in international management: where are they?* **California Management Review**, v. 26, n. 4, p. 78-89, Summer 1984.

_____. *Competitive frontiers: women managing across borders.* **The Journal of Management Development**, v. 13, n. 2, p. 24-41, 1994.

_____. *Global leadership: women leaders.* **Management International Review**, v. 31, n. 1, p. 171-196, Special Issue 1997.

_____; BARTHOLOMEW, S. *Managing globally competent people.* **The Executive**, v. 6, n. 3, p. 52-65, Aug. 1992.

AMARATUNGA, D. *et al. Quantitative and qualitative research in the built environment: an application of "mixed" research approach.* **Work Study**, v. 51, n. 1, p. 17-31, 2002.

ASCALON, M. E.; SCHLEICHER, D. J.; BORN, M. P. *Cross-cultural social intelligence: an assessment for employees working in cross-national contexts.* **Cross Cultural Management**, v. 15, n. 2, p. 109-130, 2008.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo.* Lisboa: Edições 70, 3. ed., 2004.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. *Organizar para a efetividade mundial: a solução transnacional.* In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.). **Gestão Internacional.** São Paulo: Saraiva, 2006.

BERGER, S. *Who's afraid of globalization?* In: BERGER, S. **How we compete: what companies around the world are doing to make it in today's global economy.** Currency-Doubleday, 2003.

BLACK, J. S.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. *Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives.* **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, p. 291-317, Apr. 1991.

BLOMSTERMO, A.; SHARMA, D. *Three decades of research on the internationalization process of firms.* In: BLOMSTERMO, A.; SHARMA, D. (eds.). **Learning in the internationalization process of firms.** UK: Edward Elgar, 2003.

BORGES, J. F.; MEDEIROS, C. R. O.; MIRANDA, R. Construção das relações de gênero e da carreira executiva: análise semiótica da presença de estereótipos na literatura generalista. **XXXII ENCONTRO ANUAL da ANPAD** – Rio de Janeiro/RJ, 6 a 10 de setembro de 2008.

BORINI, F. M. *et al.* *First movers X late movers: estudo de casos da indústria de cimentos.* In: FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes.** São Paulo: Atlas, 2007.

BRUNSTEIN, J.; COELHO JUNIOR, P. J. Gênero e diversidade: o “jeitinho” da construção social da carreira da mulher executiva atuante no universo profissional de predomínio masculino. **ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**, 2006.

CALIGIURI, P. *Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment.* **Management International Review**, v. 40, n. 1, p. 61-80, First Quarter 2000a.

_____. *The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance.* **Personnel Psychology**, v. 53, n. 1, p. 67-88, Spring 2000b.

CAPPELLE, M. C. A. *et al.* Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 2, Art. 22, Jul./Dez. 2004.

CARNEIRO, J.; ROCHA, A.; SILVA, J. F. *Challenge the Uppsala internationalization model: a contingent approach to the internationalization of services.* **Brazilian Administration Review**. Curitiba, v. 5, n. 2, art. 1, p. 85-103, Apr./Jun. 2008.

CHI, H-K.; CHIOU, C-Y. *The work adjustment of Taiwanese expatriates.* **The Business Review**. Cambridge, v. 8, n. 2, p. 267-272, Dec. 2007.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

DESVAUX, G.; DEVILLARD-HOELLINGER, S.; BAUMGARTEN, P. *Women matter: gender diversity, a corporate performance driver.* **McKinsey&Company**, 2007.

DOWNES, M.; VARNER, I. I.; MUSINSKI, L. *Personality traits as predictors of expatriate effectiveness: a synthesis and reconceptualization.* **Review of Business**, v. 27, n. 3, p. 16-23, Spring 2007.

EDSTRÖM, A.; GALBRAITH, J. *Alternative policies for international transfers of managers*. **Management International Review**, v. 34, Special Issue, p. 71-82, First Quarter 1994.

EISENHARDT, K. *Building theories from case study research*. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, Oct. 1989.

ELLOY, D. F.; SMITH, C. *Antecedents of work-family conflict among dual-career couples: an Australian study*. **Cross Cultural Management**, v. 11, v. 4, p. 17-27, 2004.

EXAME. *Melhores e maiores: As 500 maiores empresas do país*. São Paulo: Editora Abril, Jul. 2008.

FLEURY, M. T. L. **O simbólico nas relações de trabalho**: Um estudo sobre as relações de trabalho na empresa estatal. Tese (Livre Docência em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1986.

FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G.; STEVANATO, L. A. Entre a antropologia e a psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 32, n. 1, p. 23-37, Jan./Mar. 1997.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, Jul./Set. 2000.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. *Challenges for late-movers in international markets*. **XXX ENCONTRO ANUAL da ANPAD** – 23 a 27 de setembro – Salvador/BA, 2006a.

_____. *Gestão de competências em empresas multinacionais*. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006b.

_____. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007a.

_____. *Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers*. In: FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007b.

FLEURY, M. T. L. *Carreira, maternidade, gênero e geração*. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 14 mai. 2007.

FRANCOEUR, C.; LABELLE, R.; SINCLAIR-DESGAGNÉ, B. *Gender diversity in corporate governance and top management*. **Journal of Business Ethics**, v. 81, p. 83-95, 2008.

FREITAS, M. E. Multiculturalismo e expatriação nas organizações: vida do executivo expatriado, a festa vestida de riso ou de choro. *In*: DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Org.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

FISH, A.; BHANUGOPAN, R.; COGIN, J. *Value orientations as predictors of cultural and business impact: individual suitability for cross-border assignments*. **Cross Cultural Management: An International Journal**, v. 15, n. 1, p. 30-48, 2008.

FONSECA, C.; MEDEIROS, M. L.; CLETO, M. G. A estrutura de filiais de transnacionais para receber gerentes expatriados: estudo comparativo de casos. **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, 2000.

GABEL, R. S.; DOLAN, S. L.; CERDIN, J. L. *Emotional intelligence as predictor of cultural adjustment for success in global assignments*. **Career Development International**, v. 10, n. 5, p. 375-418, 2005.

GALINKSY, E.; CARTER, N.; BOND, J. T. *Leaders in a global economy finding the fit for top talent: an in-depth study of the values and engagements of leaders in multinational companies by Catalyst and Families and Work Institute*. **Catalyst; Families and Work Institute**. 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GMAC Global Relocation Services. *Ten years of global relocation trends: 1993-2004*. **GMAC Global Relocation Services; National Foreign Trade Council; SHRM Global Forum**, Oct. 2004.

_____. *Global relocation trends: 2006 survey report*. **GMAC Global Relocation Services; National Foreign Trade Council**, Apr. 2007.

_____. *Global relocation trends: 2008 survey report*. **GMAC Global Relocation Services; National Foreign Trade Council**, Apr. 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades: uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. 3. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1969.

GONÇALVES, G. A. **O ajustamento do executivo expatriado**: um estudo exploratório com expatriados na cidade de Macaé (RJ). Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2004.

GRAF, A. *Expatriate selection: an empirical study identifying significant skill profiles*. **Thunderbird International Business Review**, v. 46, n. 6, p. 667-685, Nov./Dec. 2004.

HAMILTON, E. A.; GORDON, J. R.; WHELAN-BERRY, K. S. *Understanding the work-life conflict of never-married women without children*. **Women in Management Review**, v. 21, n. 5, p. 393-415, 2006.

HARD, K. *The expatriate career transition and women managers' experiences*. **Women in Management Review**, v. 19, n. 1/2, p. 40-51, 2004.

HARRIS, H. *Think international manager, think male: Why are women not selected for international management assignments?* **Thunderbird International Business Review**, v. 44, n. 2, Mar./Apr. 2002.

_____. *Global careers: work-life issues and the adjustment of women international managers*. **The Journal of Management Development**, v. 23, n. 9, p. 818-832, 2004.

HARTL, K. *The expatriate career transition and women manager's experiences*. **Women in Management Review**, 2004.

HAUSMANN, R.; TYSON, L. D.; ZAHIDI, S. *The global gender gap report 2008*. **World Economic Forum**. Geneva/Switzerland, 2008.

HAYS, R. D. *Expatriate selection: insuring success and avoiding failure*. **Journal of International Business Studies**, v. 5, n. 1, p. 25-37, Spring 1974.

HEMAIS, C. A. (Org.). **O desafio dos mercados externos**: teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, p. 109-124, Jan./Mar. 2003.

HOLOPAINEN, J.; BJÖRKMAN, I. *The personal characteristics of the successful expatriate: a critical review of the literature and an empirical investigation*. **Personnel Review**, v. 34, n. 1, p. 37-50, 2005.

HOMEM, I. D.; TOLFO, S. R. *Gestão intercultural: perspectivas para o ajustamento de executivos expatriados*. **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, 2004.

_____. *Práticas de gestão internacional de pessoas: compensação e seleção de expatriados em uma multinacional brasileira*. **RAC-eletrônica**. Curitiba, v. 2, n. 2, art. 3, p. 201-217, Mai./Ago. 2008.

IBARRA, H; KILDUFF, M.; TSAI, W. *Zooming in and out: connecting individuals and collectivities at the frontiers of organizational network research*. **Organization Science**, v. 16, n. 4, p. 359-371, Jul./Aug. 2005.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. *The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

_____. *Business relationship learning and commitment in the internationalization process*. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 83-101, 2003a.

_____. *Building a model of firm internationalization*. In: BLOMSTERMO, A.; SHARMA, D. (eds.). **Learning in the internationalization process of firms**. UK: Edward Elgar, 2003b.

_____. *Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala internationalization process model*. **Management International Review**, v. 46, n. 2, p. 165-178, 2006.

JOHNSON, J. P.; LENARTOWICZ, T.; APUD, S. *Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model*. **Journal of International Business Studies**, v. 37, p. 525-543, May 2006.

KARAMBAYYA, R.; REILLY, A. H. *Dual earner couples: attitudes and actions in restructuring work for family*. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, n. 6, p. 585-601, Nov. 1992.

LEE, H-W.; LIU, C-H. *Determinants of the adjustment of expatriate managers to foreign countries: an empirical study*. **International Journal of Management**, v. 23, n. 2, p. 302-311, Jun. 2006.

_____. *A proposed model of expatriates in multinational corporations*. **Cross Cultural Management**, v. 15, n. 2, p. 176-193, 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, 2000.

LITTRELL, L. N. *et al.* *Expatriate preparation: a critical analysis of 25 years of cross-cultural training research*. **Human Resource Development Review**, v. 5, n. 3, p. 335-388, Sep. 2006.

MACHADO, H. V.; HERNANDES, C. A. *Alteridade, expatriação e trabalho: implicações para a gestão organizacional*. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 3, p. 53-73, Jul./Set. 2004.

MAGALHÃES, F. S.; ROCHA, A. *A formação de executivos internacionais*. In: ROCHA, A. (org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

MARIANN, J.; ADLER, N. J. *Women: world-class managers for global competition*. **The Academy of Management Executive**, v. 2, n. 1, p. 11-19, Feb. 2008.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATHUR-HELM, B. *Expatriate women managers: the crossroads of success, challenges and career goals*. **Women in Management Review**, v. 17, n. 1, p. 18-28, 2002.

MAYRINK, G. **Histórias da Vale**. São Paulo: Museu da Pessoa, 2002.

MENDENHALL, M.; ODDOU, G. *The dimensions of expatriate acculturation: a review I*. **The Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 39-47, Jan. 1985.

MENDENHALL, M.; DUNBAR, E.; ODDOU, G. R. *Expatriate selection, training and career-pathing: a review and critique*. **Human Resource Management**, v. 26, n. 3, p. 331-345, Fall 1987.

MILLIKEN, F. J.; MARTINS, L. L. *Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organization groups*. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 2, p. 402-433, Apr. 1996.

MIURA, I. K. **A influência dos valores culturais sobre o comportamento de executivos em designações internacionais.** Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.

_____. *Executivo expatriado: fatores que afetam o ajustamento internacional.* FGV- texto para discussão, 2003.

MOORE, M. J. *Same ticket, different trip: supporting dual-career couples on global assignments.* **Women in Management Review**, v. 17, n. 2, p. 61-67, 2002.

MORLEY, M.; HERATY, N. *International assignments and global careers.* **Thunderbird International Business Review**, v. 46, n. 6, p. 633-646, Nov./Dec. 2004.

NEUENDORF, Kimberly A. *The content analysis Guidebook.* Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

ODDOU, G. R. *Managing your expatriates: what the successful firms do.* **Human Resource Planning**, v. 14, n. 4, p. 301-308, 1991.

O'NEIL, D. A.; HOPKINS, M. M.; BILIMORIA, D. *Women's careers are the start of the 21st century: patterns and paradoxes.* **Journal of Business Ethics**, v. 80, p. 727-743, 2008.

PADUAN, R. *As duas faces da globalização.* Portal Exame. Disponível em <<http://www.portalexame.com.br>>. Acesso em: 01/04/2009. São Paulo: Editora Abril, Nov/2007.

PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. *Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado.* **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, p. 53-71, Out./Dez. 2005.

PUCIK, V.; SABA, T. *Selecting and developing the global versus the expatriate manager: a review of the state-of-the-art.* **Human Resource Planning**, v. 21, n. 4, p. 40-54, 1998.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. *Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais.* In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.). **Gestão Internacional.** São Paulo: Saraiva, 2006.

ROCHA, A.; SILVA, J. F.; CARNEIRO, J. *Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese.* In: FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes.** São Paulo: Atlas, 2007.

ROSENBERG, C.; SPOTORNO, K. O que elas querem para ficar. **Revista Época Negócios**. São Paulo: Globo, p. 91-97, Fev. 2008.

RYAN, M. K.; HASLAM, A. *The stress of working on the edge*. **European Business Forum**, v. 27, p. 42-47, Winter 2006a.

_____. *What lies beyond the glass ceiling? The glass cliff and the potential precariousness of women's leadership positions*. **Human Resource Management International Digest**, v. 14, n. 3, p. 3-5, 2006b.

_____; POSTMES, T. *Reactions to the glass cliff: gender differences in the explanations for the precariousness of women's leadership positions*. **Journal of Organizational Change Management**, v. 20, n. 2, 2007.

SCHAWARTZ, D. B. *The impact of work-family policies on women's career development: boom or bust?* **Women in Management Review**, v. 11, n. 1, p. 5-19, 1996.

SCHEIN, V. E. *et al.* *Think manager – think male: a global phenomenon?* **Journal of Organizational Behavior**, v. 17, n. 1, p. 33-41, Jan. 1996.

_____. *Women in management reflections and projections*. **Women in Management Review**, v. 22, n. 1, p. 6-18, 2007.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SELMER, J.; LEUNG, A. S. M. *Personal characteristics of female vs. male business expatriates*. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 3, n. 2, p. 195-212, Aug. 2003a.

_____. *Expatriate career intentions of women on foreign assignments and their adjustment*. **Journal of Managerial Psychology**, v. 18, n. 3, p. 244-258, 2003b.

_____. *Symptom and problem focused coping strategies of business women expatriates and their socio-cultural adjustment in Hong Kong*. **Women in Management Review**, v. 22, n. 7, p. 588-605, 2007.

SELMER, J. *Which is easier, adjusting to a similar or to a dissimilar culture? American business expatriates in Canada and Germany*. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 7, n. 2, p. 185-201, 2007.

SELMER, J.; CHIU, R. K.; SHENKAR, O. *Cultural distance asymmetry in expatriate adjustment*. **Cross Cultural Management: An International Journal**, v. 14, n. 2, p. 150-160, 2007.

SILVA, M. Z. **A Vale do Rio Doce na estratégia do desenvolvimentismo brasileiro**. Vitória: EDUFES, 2004.

SILVERMAN, D. *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction*. London: SAGE, 1995.

SIMS, R. H.; SCHRAEDER, M. *An examination of salient factors affecting expatriate culture shock*. **Journal of Business and Management**, v. 10, n. 1, p. 73-87, Spring 2004.

SOARES, R. S.; SÁ, R. C. R. Expatriação como prática social estratégica. **III Encontro de Estudos em Estratégia**. São Paulo, 9 a 11 de maio de 2007.

SOUZA, A. E. S. **Aprendizagem e desenvolvimento de competências de gestores na expatriação**. Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

TAKEUCHI, R. *et al.* *Nonlinear influences of stressors on general adjustment: the case of Japanese expatriates and their spouses*. **Journal of International Business Studies**, v. 38, p. 928-943, Jul. 2007.

TANURE, B. Pesquisa: percepções de expatriados. **Fundação Dom Cabral**, 2005, 2007.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. O. A super executiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos. **XXX ENCONTRO ANUAL da ANPAD** – Salvador/BA, 23 a 27 de setembro de 2006.

TANURE, B.; DUARTE, R. G. O impacto da diversidade cultural na gestão internacional. *In*: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TANURE, B. **Executivos: sucesso e (in) felicidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TANURE, B. *et al.* *Psychic Distance and the Challenges of Expatriation: Looking at Brazil*. **XXXI ENCONTRO ANUAL da ANPAD** - RJ, Set. 2007.

TANURE, B.; CYRINO, A. B.; PENIDO, E. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A Gestão de Pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TASHAKKORI, A.; TEDDLIE, C. *Issues and dilemmas in teaching research methods courses in social and behavioral sciences: US perspective*. **International Journal of Social Research Methodology**, v. 6, n. 1, p. 61-77, Jan. 2003.

TAYLOR, S.; NAPIER, N. K. *Working in Japan: lessons from women expatriates*. **Sloan Management Review**, v. 37, n. 3, p. 76-84, Spring 1996.

_____. *An American woman in Turkey: adventures unexpected and knowledge unplanned*. **Human Resource Management**, v. 40, n. 4, Winter 2001.

TSANG, E. W. K. *Internationalization as a learning process: Singapore MNC's in China*. **The Academy of Management Executive**, v. 13, n. 1, p. 91-101, 1999.

TZENG, R. *Gender issues and family concerns for women with international careers: female expatriates in Western multinational corporations in Taiwan*. **Women in Management Review**, v. 21, n. 5, p. 376-392, 2006.

TUNG, R. L. *Selection and training procedures of U.S., European, and Japanese multinationals*. **California Management Review**, v. 25, n.1, p. 57-71, Fall 1982.

VALE. Disponível em: <<http://www.vale.com>>. Acesso em: 27/01/2009.

_____. **Relatório de sustentabilidade 2007**. Disponível em: <<http://www.vale.com>>. Acesso em: 27/01/2009. Rio de Janeiro, Jun. 2008.

_____. **US GAAP – Desempenho da Vale em 2008**. Disponível em: <<http://www.vale.com>>. Acesso em: 01/04/2009. Rio de Janeiro, Fev. 2009.

VARMA, A.; STROH, L. K. *Different perspectives on selection for international assignments: the impact of LMX and gender*. **Cross Cultural Management**, v. 8, n. 3/4, p. 85-97, 2001.

VARNER, I. I.; PALMER, T. M. *Role of cultural self-knowledge in successful expatriation*. **Singapore Management Review**, v. 27, n. 1, p. 1-25, 2005.

VOLKMAR, J. A.; WESTBROOK, K. L. *Does a decade make a difference? A second look at western women working in Japan.* **Women in Management Review**, v. 20, n. 7/8, p. 464-477, 2005.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WAXIN, M-F.; PANACCIO, A. *Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: it works!* **Personnel Review**, v. 34, n. 1, p. 51-67, 2005.

WESTWOOD, R. I.; LEUNG, S. M. *The female expatriate manager experience: coping with gender and culture.* **International Studies of Management & Organization**, v. 24, n. 3, p. 64-85, Fall 1994.

YANG, N. *A cross-cultural contextual model of work-family interfaces in managing international assignments.* **Journal of International Business Research**, v. 6, n. 1, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE 1 – Principais teorias de internacionalização da empresa

Enfoque	Teoria	Autores	Idéias principais
Econômico - decisões com base nas tendências macroeconômicas nacionais e internacionais (comércio, localização, câmbio) - homem econômico	Poder de mercado	Hymer, 1960	Firmas operam no exterior para controlar outras empresas e usar suas vantagens competitivas.
	Ciclo do produto	Vernon, 1966, 1979	Firmas inovam em seus mercados locais e transferem produção de produtos menos sofisticados para países em desenvolvimento, isto é, produtos maduros são produzidos em países em desenvolvimento.
	Internalização	Buckley; Casson, 1976, 1983, 1990	Firmas internalizam mercados em função da busca pela eficiência de custos de transação.
	Paradigma eclético	Dunning, 1970, 1988	Firmas operam no exterior quando têm vantagens competitivas em propriedade, localização, e internalização.
Organizacional - decisões incrementais com base no aprendizado e comprometimento através da atuação direta no estrangeiro - homem comportamental	Escola de Uppsala	Johanson; Vahlne, 1977, 1990, 2003, 2006	Distância psíquica: somatória de fatores que dificultam o fluxo de informação entre os mercados do país de origem e do país estrangeiro. As diferenças podem ser: linguagem, educação, práticas de negócios, cultura, e desenvolvimento industrial. Internacionalização incremental, envolvendo-se gradualmente no cenário internacional. <i>Networks</i> : incorporação da importância dos <i>networks</i> para o rápido desenvolvimento da internacionalização, uma vez que as empresas estão engajadas em um ambiente de estreitas relações de negócios com importantes clientes, fornecedores e outros parceiros de negócios. Nesse sentido, a entrada em novos mercados pode não estar associada com os mercados locais, mas com clientes e fornecedores.
	Escola Nórdica	Anderson, 2000	Empreendedorismo do corpo diretivo.

FONTE: Elaborado pelo autor com base em JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990, 2003, 2006; HEMAIS, 2004

APÊNDICE 2 – Roteiro de perguntas para expatriados e repatriados

A) Dados do entrevistado:

Nome/Sexo/Idade/Nacionalidade/Escolaridade

Situação conjugal

- solteiro/casado (ou com companheiro)

- companheiro foi junto na expatriação?

- companheiro tinha emprego/carreira profissional antes da expatriação?

- companheiro tem/teve emprego durante a expatriação?

- companheiro tem emprego após a repatriação? (para repatriados)

Possui filhos/enteados? Quantos, respectivas idades? Filhos foram na expatriação?

B) Dados sobre o histórico de carreira:

Tempo de companhia

Cargo/nível antes da expatriação

Início/tipo da expatriação (curto prazo, longo prazo, outro)

Duração prevista da expatriação

Esta é a primeira expatriação? Quantas/quais expatriações você teve antes?

Local da expatriação

Cargo/nível durante expatriação

Final/duração real da expatriação

Cargo/nível após a expatriação (na repatriação)

C) Processo de seleção

Descreva o processo de seleção que resultou na sua expatriação: envolvidos, responsabilidades, quem iniciou o processo, quem foi decisivo para a viabilização da escolha.

Quanto este processo está ou não inserido no planejamento de carreira?

Quais as razões para a empresa realizar a expatriação?

Quais os fatores/critérios que levaram a empresa a escolher você para esta expatriação?

Que fatores profissionais e pessoais o levaram a aceitar esta proposta de expatriação?

Como você avalia que o fato de você ser homem ou mulher possa ter influenciado no processo seletivo?

D) Proposta/negociação da expatriação

Você teve contato com operação da empresa no estrangeiro durante o processo de negociação da proposta?

Como foi o processo de negociação pessoal/familiar para a viabilização deste seu processo de expatriação?

Quais foram as práticas adotadas pela empresa durante o processo de negociação da proposta?

Alguma prática foi extensiva à família?

Como você avalia que o fato de você ser homem ou mulher possa ter influenciado no seu processo de aceitação da proposta?

Como você vê essa questão de gênero influenciado no processo de seleção para expatriações de modo geral na sua empresa? Algo precisaria ser melhorado/modificado em relação a este tema?

E) Preparação e orientação para a adaptação cultural do expatriado e família antes da expatriação

Quais as práticas adotadas pela empresa para apoiar seu processo/sua família para uma melhor adaptação ao novo país ANTES da expatriação?

Quando se trata da expatriação de uma mulher, existem práticas específicas adotadas pela empresa? Deveriam existir?

F) Carreira do companheiro

Seu companheiro trabalhava antes da expatriação?

Seu companheiro trabalha/trabalhava durante a expatriação?

A empresa ofereceu suporte para o tratamento da questão da carreira de seu companheiro?

Quando se trata de uma expatriação de uma mulher com companheiro, este processo se diferencia do de homens com companheiras, tanto para a empresa, quanto para os expatriados? Quais são as diferenças?

G) Acompanhamento do desenvolvimento e do desempenho do expatriado durante a expatriação

Foi necessário algum tipo de treinamento para desempenhar suas funções na expatriação?

Como ficou a sua avaliação de desempenho durante a expatriação?

Como você avalia os resultados da sua expatriação para você e para a empresa? Foi bem sucedida/houve falhas, satisfatória/insatisfatória?

F) Suporte durante a expatriação

Que tipo de apoio (práticas) a empresa ofereceu durante o período de expatriação para você e sua família para dar continuidade ao processo de aculturação/adaptação?

O que poderia ter sido disponibilizado pela empresa que ajudaria ainda mais na adaptação?

Quando se trata da expatriação de uma mulher, existem práticas específicas adotadas pela empresa ao longo da expatriação? Se não existem, deveriam existir?

H) Repatriação

A repatriação foi discutida no momento da expatriação?

Em qual momento a repatriação foi/tem sido discutida? Você ou a empresa tomaram a iniciativa para discutir este movimento?

Qual o impacto da expatriação no seu desenvolvimento de carreira?

I) Gestão dos processos de expatriação

Quem era(m) seu(s) ponto(s) de contato na empresa para tratar das práticas de apoio ao seu processo de expatriação?

Quais são os pontos positivos e pontos a melhorar, na sua percepção, na gestão dos processos de expatriação?

APÊNDICE 3 – Roteiro de perguntas para profissionais de Recursos Humanos

A) Dados do entrevistado:

Nome/Sexo/Idade/Nacionalidade/Escolaridade

Tempo de companhia

Cargo/nível atual

Quais são suas responsabilidades relacionadas a processos de expatriação?

B) Processo de seleção

Descreva como ocorrem em geral os processos de seleção para expatriações: envolvidos, responsabilidades, quem inicia o processo, pessoas decisivas para a escolha do candidato, o quanto estes processos estão ou não inseridos no planejamento de carreira?

Quais as razões para a empresa realizar expatriações?

Quais os fatores/critérios que levam a empresa a escolher o candidato à expatriação?

Que fatores profissionais e pessoais levam os candidatos a aceitarem/desejarem uma expatriação?

Como a família é considerada na etapa de seleção?

Quais os motivos que podem fazer um candidato rejeitar uma proposta de expatriação?

Como você avalia a influência da questão do gênero do candidato no processo seletivo por parte da empresa? Algo precisaria ser mudado?

C) Proposta/negociação da expatriação

Quais as práticas adotadas pela empresa durante o processo de negociação da proposta?

Alguma prática é extensiva à família?

Como você avalia a influência da questão do gênero do candidato na negociação ou aceitação da proposta? Algo precisaria ser mudado?

D) Preparação e orientação para a adaptação cultural do expatriado e família antes da expatriação

Quais as práticas adotadas pela empresa para o expatriado e família para apoiar a adaptação cultural ao novo país ANTES da expatriação?

Quando se trata da expatriação de uma mulher, existem práticas específicas adotadas pela empresa? Deveriam existir?

E) Carreira do companheiro

Como a questão da carreira dupla do casal é tratada nos processos de expatriação?

A empresa oferece suporte para o tratamento da questão da carreira de seu companheiro?

Quando se trata da expatriação de uma mulher com companheiro, este processo se diferencia do de homens com companheiras, tanto para a empresa, quanto para os expatriados? Quais são as diferenças?

F) Acompanhamento do desenvolvimento e do desempenho do expatriado durante a expatriação

Como se dá, no geral, a questão de necessidades de treinamento do expatriado para exercer suas funções no novo local?

Como é conduzida a avaliação de desempenho durante a expatriação?

Quando se trata da expatriação de uma mulher, existem práticas específicas adotadas pela empresa ao longo da expatriação? Se não existem, deveriam existir?

G) Suporte durante a expatriação

Que tipo de apoio (práticas) a empresa oferece durante o período de expatriação para o expatriado e sua família para dar continuidade ao processo de aculturação/adaptação?

O que poderia ser disponibilizado pela empresa que ajudaria ainda mais na adaptação?

Quando se trata da expatriação de uma mulher, existem práticas específicas adotadas pela empresa ao longo da expatriação? Se não existem, deveriam existir?

H) Repatriação

Em qual momento a repatriação tem sido discutida? Quem normalmente toma a iniciativa para discutir este movimento?

Qual o impacto da expatriação no desenvolvimento de carreira dos profissionais?

A empresa oferece suporte ao expatriado e família também na repatriação?

I) Gestão dos processos de expatriação

Como é realizada a gestão dos processos de expatriação? Qual a estrutura de RH relacionada a estes processos? Existe um ponto de apoio de RH para o expatriado?

Quais são os pontos positivos e pontos a melhorar, na sua percepção, na gestão dos processos de expatriação?

FONTE: Elaborado pelo autor

ANEXO A – Campanha de comunicação da aquisição da Inco pela Vale realizada no final de 2006 em mídia impressa nacional



**VALE.
ORGULHOSAMENTE
CRESCENDO NO MUNDO.
ORGULHOSAMENTE
NOSSA.**

A Vale acaba de adquirir a Inco, mineradora canadense que possui as maiores reservas mundiais de níquel. Com isso, ela consolida sua posição de empresa brasileira com operação global e se posiciona entre as maiores mineradoras do mundo.

Adquirindo a Inco, aumentam as oportunidades de crescimento e desenvolvimento tanto da própria Vale quanto das regiões onde ela atua e das pessoas que para ela trabalham.

Os empregados da Vale fazem questão de dividir com você essa conquista, reafirmando o seu compromisso com uma atuação social e ambientalmente responsável no Brasil e nos países onde atuam.

Tudo para que a soma do que há de melhor nas duas empresas posicione a Vale entre as melhores e maiores mineradoras do mundo. Sem perder o orgulho de ser brasileira.

 Companhia
Vale do Rio Doce

FONTE: VALE

ANEXO B – Campanhas de comunicação da aquisição da Inco pela Vale realizada no final de 2006 em mídia impressa internacional

WHAT BROUGHT US TOGETHER.

Inco is a leader in the global market and is known for having high social and environmental responsibility standards. These standards characterize the sustainable projects it has developed in partnership with the communities in which it operates.

Among others, this is one important factor that explains the close ties that now link Inco and CVRD, which is also a company that stands out for its commitment in adding value to all its stakeholders, based on ethics, environmental and social respect for the development of the culture it has contact with.

CVRD is the largest steelmaking company in the Americas, with nearly 157 thousand employees throughout the planet. It is the global leader in iron ore, the second largest manganese and iron-ore producer, besides supplying platinum, lead, copper, coal and aluminum.

Furthermore, CVRD operates highly sensitive, providing integrated solutions. It also produces electrical power for its own operations.

CVRD's activities are performed with social responsibility, both towards its co-workers as well as towards the communities of the culture where it is present.

The Company's social investment efforts aim to contribute towards sustainable development, strengthening human assets and respecting cultural identities.

CVRD's people management priorities safety, development and recognition of all employees. Ethics, transparency, commitment, joint responsibility, accountability and openness in its relationship with its various stakeholders are relevant values for Inco and CVRD, therefore having been fundamental for the approximate process started soon after the merger of these two global mining firms that will continue to contribute, hand in hand, towards Canada's development.

Inco **CVRD**

CVRD. QUI SOMMES-NOUS? QUE FAISONS-NOUS? QUELLES SONT NOS VALEURS? NOUS CONNAISSEZ-VOUS?

CVRD est une entreprise brésilienne qui est aujourd'hui la plus grande société de mine diversifiée des Amériques et un chef de file en production de minerai de fer, en plus de produire du manganèse, du potassium, du kaolin, du cuivre, de l'aluminium et du charbon. CVRD a des activités dans 18 pays, sur les 5 continents. Elle vient de racheter Inco, l'une des plus importantes sociétés minières dans le secteur du nickel.

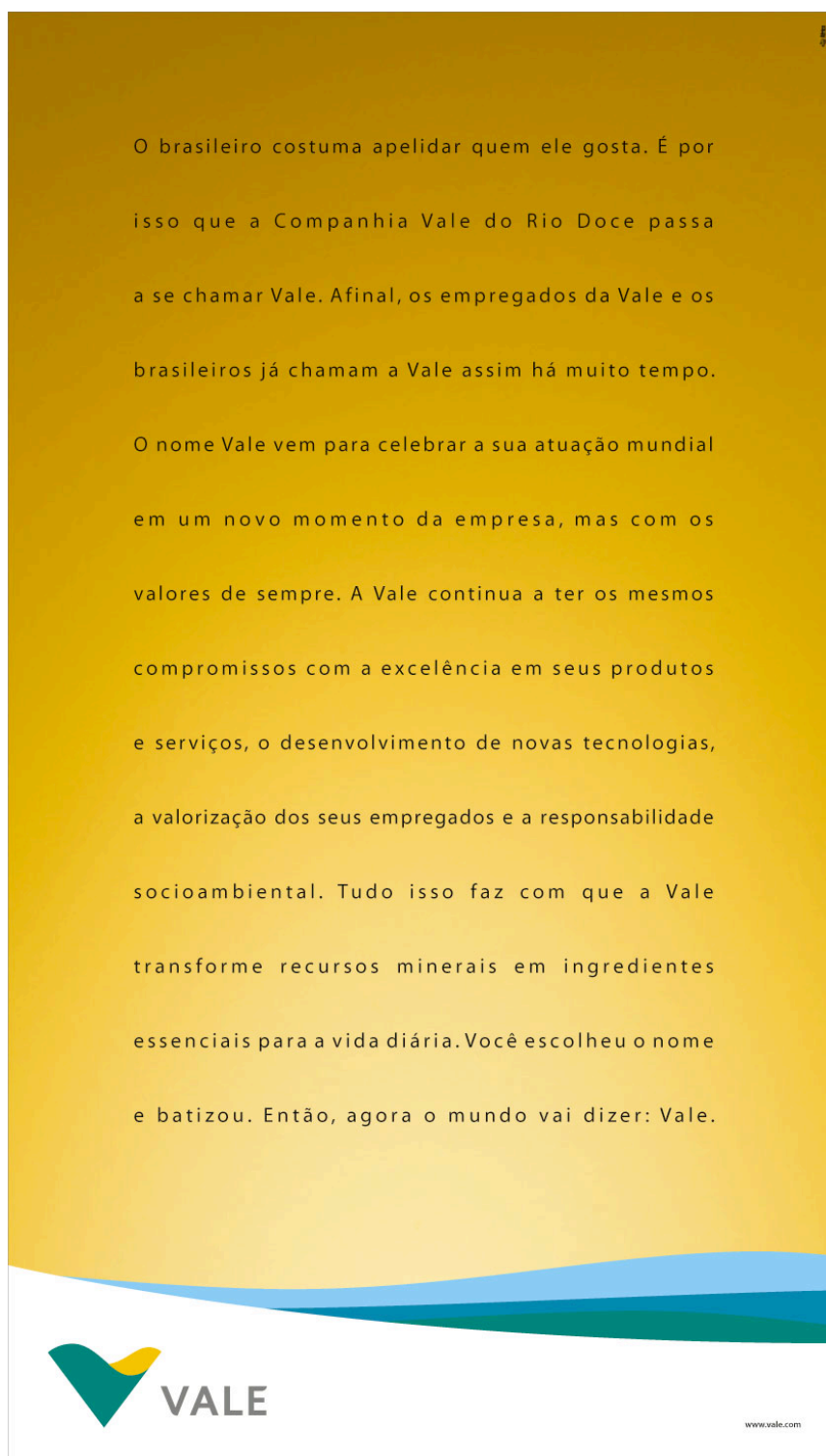
CVRD est reconnue pour son respect envers les collectivités où elle opère et son intérêt pour le développement durable. Elle combat en permanence la qualité de l'air et veille à la préservation de la faune, de la flore et des ressources en eau. Elle maintient un dialogue constant avec les populations locales et met en place des programmes qui contribuent à leur développement, des actions que nous savons être très importantes pour les personnes qui vivent et travaillent en Nouvelle Calédonie.

Grâce à l'acquisition d'Inco par CVRD, l'une des trois plus grandes sociétés minières du monde vient de voir le jour. Une entreprise forte et préparée mieux que jamais à affronter la concurrence mondiale, tout en maintenant son engagement envers le développement et les investissements dans les régions où elle opère.

Inco **CVRD**


www.cvr.com.br/inco

ANEXO C – Campanha de lançamento da nova identidade mundial da Vale realizada em 2007 na mídia impressa nacional



O brasileiro costuma apelidar quem ele gosta. É por isso que a Companhia Vale do Rio Doce passa a se chamar Vale. Afinal, os empregados da Vale e os brasileiros já chamam a Vale assim há muito tempo.

O nome Vale vem para celebrar a sua atuação mundial em um novo momento da empresa, mas com os valores de sempre. A Vale continua a ter os mesmos compromissos com a excelência em seus produtos e serviços, o desenvolvimento de novas tecnologias, a valorização dos seus empregados e a responsabilidade socioambiental. Tudo isso faz com que a Vale transforme recursos minerais em ingredientes essenciais para a vida diária. Você escolheu o nome e batizou. Então, agora o mundo vai dizer: Vale.



VALE

www.vale.com

FONTE: VALE

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)