

ARTIGO TÉCNICO

POR MARIA JOÃO VELEZ
Professora Auxiliar do ISCTE-IUL

Expatriação no feminino: que realidade?

A expatriação constitui hoje um elemento central na estratégia de internacionalização das organizações multinacionais, sendo frequentemente encarada como um fator determinante para o desenvolvimento de carreiras de gestão e para a competitividade global (Perkins & Hendry, 2001). Contudo, a presença feminina neste contexto permanece limitada, uma vez que as mulheres representam apenas cerca de 14% da força de trabalho expatriada, e mesmo nos setores mais progressistas o valor raramente ultrapassa os 30% (Mercer, 2020).

Esta realidade reflete um desequilíbrio persistente de género nas atribuições internacionais, que, apesar das melhorias recentes, continua a traduzir-se em desigualdade de oportunidades. Paradoxalmente, vários estudos demonstram que as mulheres têm níveis de sucesso iguais ou superiores aos dos homens nas missões internacionais, evidenciando melhores capacidades relacionais, comunicação eficaz e elevada adaptação cultural (por exemplo, Shortland & Altman, 2011; Selmer & Leung, 2003). O que se observa, assim, é uma perda de talento e de diversidade para as empresas que não integram plenamente o potencial feminino nas suas políticas de mobilidade global.

Causas para a sub-representação feminina nas missões internacionais

A literatura identifica múltiplas causas para a baixa presença das mulheres em missões internacionais, que se podem agrupar em barreiras individuais, organizacionais e culturais.

Barreiras individuais: uma explicação re-



corrente assenta na percepção de que as mulheres estão menos disponíveis ou interessadas em aceitar missões no estrangeiro, por razões associadas à vida familiar e à pressão social sobre os papéis de género. A mulher tende a ser vista - e muitas vezes vê-se a si própria - como principal responsável pela conciliação familiar, o que limita a sua mobilidade (Ackers, 2004), sendo que a maternidade é particularmente apontada como fator inibidor da mobilidade, reduzindo a predisposição para aceitar deslocações prolongadas (Dupuis et al., 2008).

Contudo, outros estudos contrariam a ideia de desinteresse: as mulheres demonstram vontade e ambição em aceitar atribuições internacionais, especialmente quando a decisão parte delas próprias. Os chamados expatriados auto-iniciados, grupo em que

as mulheres até superam numericamente os homens (Andresen et al., 2015). Assim, o problema parece residir menos na falta de motivação e mais na forma como as organizações estruturam as oportunidades de mobilidade.

Barreiras organizacionais: são, talvez, as mais determinantes. As práticas de gestão de recursos humanos continuam marcadas por preconceitos inconscientes e estruturas masculinizadas. Mesmo quando as políticas são formalmente “neutras” em termos de género, os processos de decisão acabam por reproduzir padrões que favorecem os homens (Bader et al., 2024).

As mulheres enfrentam frequentemente requisitos mais elevados para serem selecionadas, tendo de provar qualificações superiores ou experiência adicional em comparação com candidatos masculinos (Linehan & Walsh, 2000). Além disso, os decisores — maioritariamente homens — tendem a escolher colaboradores que percecionam como “ajustados” ao perfil tradicional do expatriado, reforçando o “expatriate glass ceiling”, ou seja, o teto de vidro nas missões internacionais (Insch et al., 2008).

Outro obstáculo relevante é a ausência de redes de apoio e mentoring que preparem e sustentem as mulheres antes e durante a missão. Sem esses mecanismos, as candidatas femininas permanecem invisíveis nos processos de seleção e carecem de modelos de referência que legitimem as suas ambições internacionais (Shortland, 2016).

Barreiras culturais dos países anfitriões: o contexto sociocultural do país de destino também pesa significativamente. Em mui-

Apenas 14% dos expatriados no mundo são mulheres

A sub-representação feminina nas expatriações representa uma perda de talento e diversidade para as organizações globais

tos países, preconceitos culturais e normas de género limitam a aceitação e eficácia das mulheres em funções de liderança ou representação internacional (Hutchings et al., 2016). Nesses ambientes, as mulheres podem enfrentar resistência local, discriminação ou dificuldades acrescidas na construção de redes profissionais, o que desincentiva as empresas a enviá-las e compromete a sua integração.

Exemplos de boas práticas organizacionais

Face a estas barreiras, as multinacionais que reconhecem a importância da gestão da diversidade de género (Gender Diversity Management – GDM) têm vindo a implementar práticas inovadoras para fomentar a equidade na mobilidade internacional.

1. Políticas de gestão da diversidade de género

Bader et al. (2024) sublinham que a integração explícita de políticas de GDM na mobilidade global é fundamental para romper com a lógica “gender-blind”, que ignora as diferenças estruturais e perpetua desigualdades. Empresas que reconhecem as especificidades das mulheres expatriadas conseguem desenhar políticas mais inclusivas, oferecendo, por exemplo, pacotes de compensação e benefícios adaptados a necessidades familiares, como creches, apoio ao cônjuge ou flexibilidade nos prazos de deslocação.

2. Formação e sensibilização dos decisores

Os estudos mostram que os preconceitos dos gestores são uma das principais fontes de exclusão. Assim, a formação em diversidade e inclusão — com foco na consciencialização sobre estereótipos e pressupostos sobre a disponibilidade feminina — é uma medida essencial. A implementação de programas de treino e coaching ajuda os decisores a identificar e corrigir preconceitos e a comunicar de forma mais trans-


parente com as colaboradoras interessadas (Koveshnikov et al., 2019).

3. Comunicação, mentoring e modelos de referência

A visibilização de modelos femininos de sucesso e o fortalecimento de redes internas de mentoria são instrumentos poderosos para incentivar outras mulheres a aceitar desafios internacionais (Shortland, 2016; Bader et al., 2024). O diálogo aberto sobre expectativas e desafios, aliado a programas de coaching, aumenta a confiança das colaboradoras e ajuda as organizações a alinhar políticas e práticas com as necessidades reais das profissionais.

4. Políticas flexíveis e personalizadas

Finalmente, a adoção de políticas de mobilidade mais flexíveis e individualizadas constitui uma tendência emergente. Em vez de pacotes estandardizados baseados num “modelo masculino de expatriado”, as empresas devem oferecer opções adaptadas à realidade pessoal de cada colaborador. Estas soluções incluem desde missões de curta duração a formatos híbridos ou virtuais, reduzindo o impacto da separação familiar e ampliando o acesso das mulheres às oportunidades internacionais (Shortland, 2018).

Em conclusão, a expatriação no feminino reflete um paradoxo contemporâneo: apesar da comprovada competência e sucesso das mulheres em contextos internacionais, o género feminino continua sub-representado nas missões organizacionais. Esta sub-representação não se deve à falta de vontade ou capacidade, mas a um conjunto de barreiras estruturais e culturais que persistem nos sistemas empresariais e sociais. Superar esse desequilíbrio exige uma mudança organizacional profunda, baseada na consciencialização, na personalização das políticas e na valorização do talento feminino. Ao fazê-lo, as organizações não apenas promovem a igualdade de género, mas também reforçam a sua competitividade global, beneficiando da diversidade como um verdadeiro motor de inovação e desempenho. 

Referências

- Bravata, D. M., Watts, S. A., Keefer, A. L., Madhusudhan, D. K., Taylor, K. T., Clark, D. M., ... & Hagg, H. K. (2020). Prevalence, predictors, and treatment of impostor syndrome: a systematic review. *Journal of General Internal Medicine*, 35, 1252-1275.
- Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The impostor phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15(3), 241.
- Crawford, W. S., Shanine, K. K., Whitman, M. V., & Kacmar, K. M. (2016). Examining the impostor phenomenon and work-family conflict. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 375-390.
- Dud u, D. P. (2014). The relation between perfectionism and impostor phenomenon. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 127, 129-133.
- Gullifor, D. P., Gardner, W. L., Karam, E. P., Noghani, F., & Coglisier, C. C. (2024). The impostor phenomenon at work: A systematic evidence-based review, conceptual development, and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 234-251.
- Harvey, J. C., & Katz, C. (1985). *If I'm so successful, why do I feel like a fake?: The impostor phenomenon*. St. Martin's Press.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hudson, S., & González-Gómez, H. V. (2021). Can impostors thrive at work? The impostor phenomenon's role in work and career outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 128, 103601.
- Hutchins, H. M., Penney, L. M., & Sublett, L. W. (2018). What imposters risk at work: Exploring impostor phenomenon, stress coping, and job outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 29(1), 31-48.
- Kark, R., Meister, A., & Peters, K. (2022). Now you see me, now you don't: A conceptual model of the antecedents and consequences of leader impostorism. *Journal of Management*, 48(7), 1948-1979.
- Leach, P. K., Nygaard, R. M., Chipman, J. G., Brunsvold, M. E., & Marek, A. P. (2019). Impostor phenomenon and burnout in general surgeons and general surgery residents. *Journal of Surgical Education*, 76(1), 99-106.
- McDowell, W. C., Grubb III, W. L., & Geho, P. R. (2015). The impact of self-efficacy and perceived organizational support on the impostor phenomenon. *American Journal of Management*, 15(3), 23.
- Mensingher, M. S. (2007). An investigation into the impact of organizational variables on the impostor phenomenon (Publication No. 1448967) [Masters dissertation, California State University, Long Beach]. ProQuest Dissertations Publishing.
- Mir, I., & Kamal, A. (2018). Role of Workaholicism and Self-Concept in Predicting Impostor Feelings Among Employees. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 33, 413-427.
- Rohrmann, S., Bechtoldt, M. N., & Leonhardt, M. (2016). Validation of the impostor phenomenon among managers. *Frontiers in Psychology*, 7, 821-833.
- Ross, S. R., Stewart, J., Mugge, M., & Fultz, B. (2001). The impostor phenomenon, achievement dispositions, and the five factor model. *Personality and Individual Differences*, 31(8), 1347-1355.
- Vergauwe, J., Wille, B., Feys, M., De Fruyt, F., & Anseel, F. (2015). Fear of being exposed: The trait-relatedness of the impostor phenomenon and its relevance in the work context. *Journal of Business and Psychology*, 30, 565-581.