

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

DANIELA FARAH DE LIMA

O INCREMENTO DA MOBILIDADE INTERNACIONAL COM CONTRATO LOCAL E AS  
POLÍTICAS E PRÁTICAS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

UBERLÂNDIA  
2018

DANIELA FARAH DE LIMA

O INCREMENTO DA MOBILIDADE INTERNACIONAL COM CONTRATO LOCAL E AS  
POLÍTICAS E PRÁTICAS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado  
Profissional em Gestão Organizacional da  
Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade  
Federal de Uberlândia, como requisito parcial  
para conclusão do curso.

Linha de Pesquisa: Gestão Empresarial

Orientação: Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues

UBERLÂNDIA  
2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

---

- L732i  
2018
- Lima, Daniela Farah de, 1982-  
O incremento da mobilidade internacional com contrato local e as políticas e práticas da área de recursos humanos / Daniela Farah de Lima. - 2018.  
150 f. : il.
- Orientador: Carlos Roberto Domingues.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional.  
Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2018.560>  
Inclui bibliografia.
1. Administração - Teses. 2. Contrato de trabalho - Teses. 3. Recursos humanos na administração - Teses. 4. Mobilidade profissional - Teses. I. Domingues, Carlos Roberto. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional. III. Título.

---

CDU: 658

**O INCREMENTO DA MOBILIDADE INTERNACIONAL COM CONTRATO LOCAL E AS  
POLÍTICAS E PRÁTICAS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para conclusão do curso.

Linha de Pesquisa: Gestão Empresarial

Orientação: Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues

Uberlândia, 29 de junho de 2018.

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues, UFU/MG

---

Prof. Dra. Janaína Maria Bueno, UFU/MG

---

Prof. Dr. Janduhy Camilo Passos, UFU/MG

---

Prof. Dra. Maria Ester de Freitas, EAESP/FGV

## **AGRADECIMENTOS**

Acredito que o resultado deste trabalho não seja fruto de apenas dois anos. Trata-se de uma vida inteira de aprendizado, de disciplina e de sonho. Esta pesquisa me exigiu muitas e longas horas de dedicação, de muito esforço e, sobretudo, de muito desprendimento e sei que isso eu não aprendi no curso, me foi proporcionado por boas escolas que tive na infância e na adolescência, fruto de ótimos professores e colegas que tive a sorte de conviver, mas foi, especialmente, fruto da educação que recebi dos meus pais, que sempre me ofereceram as melhores oportunidades de formação.

Agradeço aos meus colegas da turma do Mestrado Profissional, como eu aprendi com eles, que faziam com que as cansativas aulas e os exaustivos trabalhos fossem momentos de grande descoberta e prazer. Muito obrigada a vocês, sem os quais essa jornada teria sido tão penosa.

Agradeço aos meus colegas de trabalho da Universidade Federal de Uberlândia, que souberam compreender meus momentos de pressão, de angústia e até mesmo de desespero com prazos e correções. Particularmente à Kelma, bibliotecária, que a todo momento me socorria me ensinando as normas da escrita.

Agradeço ao meu amigo Marco, meu salvador da informática, que sempre me atendeu, em qualquer dia e horário, me ajudando com a formatação.

Agradeço à Mabel Vidal, profissional da área de mobilidade internacional que me atendeu com tanto carinho e gentileza, que se tornou, mesmo sem conhecê-la pessoalmente, uma pessoa tão estimada.

Agradeço ao meu orientador, Professor Carlos Domingues, que nesse tempo de convivência se tornou tão caro para mim. Eu não teria sequer começado sem seus ensinamentos, sua dedicação e sua paciência. Obrigada “Prof.” por não ter tido férias, feriados ou finais de semana que não pudesse me atender e me ajudar!

E, principalmente, agradeço aos meus entrevistados, que não me conheciam, sequer tinham ouvido falar de mim, e mesmo assim deixaram seus afazeres para se dedicarem à minha pesquisa. Todos aqui mencionados foram muito importantes, essenciais, mas sem os meus respondentes nada disso teria sido concluído.

Ao meu orientador, Professor Dr. Carlos Roberto Domingues, que me apresentou o mundo da mobilidade internacional e me fez ver além das fronteiras.

## RESUMO

Diante da necessidade de atuação global, os profissionais precisam apresentar flexibilidade de mobilidade internacional, nesta pesquisa entendida como a atuação do trabalhador em outro país que não o seu de origem. Destacam-se sete tipos de mobilidade internacional: expatriação, flexpatriação, movimento transfronteiriço, atribuição de curto prazo, impatriação, migração e expatriação auto iniciada – mais especificamente a modalidade com contrato local, objeto deste estudo. Esta pesquisa tem como tema o incremento da mobilidade internacional com contrato local e as políticas e práticas da área de recursos humanos. Como objetivos buscou-se identificar as estratégias e as políticas da área de recursos humanos com a intensificação dos contratos locais para a mobilidade internacional; identificar as práticas das áreas de recursos humanos no que diz respeito a mobilidade internacional com contrato local; e comparar, entre as empresas pesquisadas, as práticas de recursos humanos das organizações que trabalham com a mobilidade internacional do tipo contrato local. Em termos teóricos, considera-se a relevância do trabalho na vida dos indivíduos e as mudanças ocorridas no mercado de trabalho, o que levou os profissionais a repensarem seus empregos e suas carreiras, passando da gestão de carreira prioritariamente administrada pelas organizações para um modelo autodirigido, com destaque às carreiras proteanas e sem fronteiras. Outro aspecto refere-se à diferenciação das ações de RH em um contexto internacional, onde a área tem a função de desenvolver práticas para o gerenciamento dos empregados que atuam fora do seu país de origem. O desenvolvimento da gestão global possibilita o entendimento de um ambiente diversificado e a internacionalização passa a ser condição *sine qua non* para a sobrevivência das empresas. Em termos de procedimentos metodológicos esta é uma pesquisa de paradigma funcionalista, voltada para o problema e com foco em soluções práticas. A abordagem é qualitativa, de natureza aplicada, trata-se de um estudo de casos múltiplos de objetivos descritivo e analítico e os dados foram obtidos por meio de entrevista semiestruturada com gestores e analistas da área de Recursos Humanos. Foram entrevistados quatro profissionais, de organizações de diferentes ramos de atuação. A análise dos resultados mostrou práticas semelhantes entre as áreas de RH das empresas pesquisadas e a gestão estratégica das pessoas centralizada na matriz. Os RHs das subsidiárias são responsáveis pela operacionalização dos processos de mobilidade internacional com contrato local e não é feito, pelo RH de origem, o acompanhamento do empregado após a mudança para outro país, a gestão das pessoas fica a cargo da área no país de destino do auto iniciado com contrato local. Esta pesquisa tem aplicabilidade com a proposta de ações mais efetivas dos RHs das subsidiárias diante do contrato local, por meio da recepção e identificação do profissional global e ações de incentivo à carreira internacional, com a realização de seminários, palestras ou *workshops* e a criação de um banco de dados unificado de empregados interessados e com potencialidade para a atribuição internacional, com vistas a futuras contratações e desenvolvimento de programas de capacitação oferecidos a essas pessoas.

**Palavras-chave:** Mobilidade Internacional. Mobilidade Profissional. Gestão da Mobilidade Internacional. Carreira Internacional. Gestão Internacional de Recursos Humanos. Contrato Local de Trabalho.

## ABSTRACT

In view of the need for global action, professionals need to present flexibility in international mobility, in this research understood as the performance of the worker in a country other than his or her country of origin. Seven types of international mobility are highlighted: expatriation, flexpatriation, cross-border movement, short-term assignment, inpatriation, migration and self-initiated expatriation - more specifically, the modality with local contract, object of this study. This research has as theme the increase of the international mobility with local contract and the policies and practices of the area of human resources. The objectives were to identify strategies and policies in the area of human resources with the intensification of local contracts for international mobility; identify practices in the areas of human resources with respect to international mobility with local contract; and to compare, among the companies surveyed, the human resource practices of organizations that work with international mobility of the local contract type. In theoretical terms, the relevance of work in the life of individuals and the changes in the labor market are considered, which led professionals to rethink their jobs and careers, from the management of the career, which is mainly managed by the organizations to a self-directed model, with emphasis on protean careers and without frontiers. Another aspect concerns the differentiation of HR actions in an international context, where the area has the function of developing practices for the management of employees who work outside their country of origin. The development of global management makes it possible to understand a diversified environment and internationalization becomes a sine qua non for the survival of companies. In terms of methodological procedures this is a functionalist paradigm research, focused on the problem and focused on practical solutions. The approach is qualitative, of an applied nature, it is a multiple case study of descriptive and analytical objectives and the data were obtained through a semi-structured interview with the managers and analysts of the Human Resources area. Four professionals were interviewed, from organizations from different fields of activity. The analysis of the results showed similar practices between the HR areas of the companies surveyed and the strategic management of the people centralized in the matrix. The HRs of the subsidiaries are responsible for the operationalization of the international mobility processes with local contract and it is not done, by the HR of origin, the monitoring of the employee after the change to another country, the management of the people is in charge of the area in the country of destination of the auto started with local contract. This research has applicability with the proposal of more effective actions of the HRs of the subsidiaries before the local contract, through the reception and identification of the global professional and actions of incentive to the international career, with the realization of seminars, lectures or workshops and the creation of a unified database of interested employees with potential for international assignment, with a view to future hiring and development of training programs offered to these people.

**Keywords:** International Mobility. Professional Mobility. International Mobility Management. International Career. International Management of Human Resources. Local Contract of Work.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Problema de Pesquisa e o Percurso Teórico-Empírico .....	19
Figura 2 – Desenho da Pesquisa.....	90
Figura 3 – Síntese da Análise da Empresa A .....	117
Figura 4 – Síntese da Análise da Empresa B.....	118
Figura 5 – Síntese da Análise da Empresa C.....	119
Figura 6 – Síntese da Análise da Empresa D .....	120
Figura 7 – Principais Elementos Observados .....	121
Figura 8 – Programa de Identificação e Capacitação de Profissionais com Contrato Local – PICPCL.....	127

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de Mobilidade Internacional de acordo com os critérios de Tahvanainen, Welch e Worm (2005) e seus Principais Autores .....	82
Quadro 2 - Temas e Autores mais relevantes utilizados na construção do referencial teórico-empírico .....	84
Quadro 3 - Elementos de Suporte para o Instrumento de Coleta e Análise dos Dados.....	92
Quadro 4 - Caracterização das Empresas Pesquisadas.....	96
Quadro 5 - Caracterização dos Entrevistados.....	97
Quadro 6 - Síntese dos dados das empresas pesquisadas de acordo com as categorias de análise da pesquisa.....	122

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BP	<i>Business Partner</i>
DP	Departamento de Pessoal
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
GRH	Gerenciamento de Recursos Humanos
GIRH	Gestão Internacional de Recursos Humanos
IBT	<i>International Business Traveller</i>
IDE	Investimento Estrangeiro Direto
IR	Imposto de Renda
ONG	Organização não Governamental
PERH	Planejamento Estratégico para Recursos Humanos
PIB	Produto Interno Bruto
PICPCL	Programa de Identificação e Capacitação de Profissionais com Contrato Local
RBV	Visão Baseada em Recursos
RH	Recursos Humanos
SIE	<i>Self-Initiated Expatriates</i>

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	12
1.1.	Problema de Pesquisa .....	16
1.2.	Objetivo Geral.....	16
1.3.	Objetivos Específicos .....	16
1.4.	Justificativa .....	17
1.5.	Estrutura da Dissertação .....	20
2.	REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO .....	22
2.1.	Considerações sobre o Trabalho .....	22
2.2.	Gestão de Recursos Humanos.....	25
2.2.1.	Gestão Internacional de Recursos Humanos .....	35
2.3.	Gestão de Carreira .....	41
2.4.	A Mobilidade Internacional .....	49
2.4.1.	Tipos de Mobilidade Internacional .....	55
2.4.1.1.	Expatriação .....	58
2.4.1.2.	Flexpatriação.....	62
2.4.1.3.	Movimento Transfronteiriço .....	64
2.4.1.4.	Atribuição de Curto Prazo .....	66
2.4.1.5.	Impatriação .....	69
2.4.1.6.	Migração .....	72
2.4.1.7.	Expatriação Auto Iniciada.....	75
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	83
3.1.	Modelo Conceitual da Pesquisa .....	83
3.2.	Definições Constitutiva e Operacional .....	85
3.3.	Delineamento da Pesquisa .....	86
3.4.	Coleta de Dados .....	90
3.4.1.	Caracterização das Empresas Pesquisadas.....	94
3.4.2.	Caracterização dos Entrevistados .....	96
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	98
4.1.	Tipos de Mobilidade Internacional .....	98
4.2.	RH para Atuação Doméstica e Internacional.....	100

4.3.	Cargos Eletivos para a Mobilidade Internacional .....	102
4.4.	Seleção de Profissionais para a Mobilidade Internacional .....	104
4.5.	Controle da Área de RH em relação ao Contrato Local .....	107
4.6.	Gerenciamento do Contrato Local .....	108
4.7.	Carreira dos Expatriados Auto Iniciados com Contrato Local .....	109
4.8.	Suporte do RH para o Contrato Local .....	110
4.9.	Dificuldades e Desafios do Contrato Local .....	112
4.10.	Desvinculação do RH e o Profissional com Contrato Local.....	114
4.11.	Expectativas Futuras para o Contrato Local .....	115
5.	SÍNTESE DOS DADOS .....	117
6.	CONCLUSÃO.....	123
6.1.	Produção Tecnológica Derivada Desta Pesquisa .....	125
6.2.	Limitações da Pesquisa e Agenda para Pesquisas Futuras .....	128
REFERÊNCIAS .....		129
APÊNDICE A –ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA .....		143
APÊNDICE B – CARTA CONVITE E ESCLARECIMENTO AOS ENTREVISTADOS .....		149

## 1. INTRODUÇÃO

Arthur e Rousseau (2001) afirmam que, independentemente das mudanças que ocorreram no mundo do trabalho desde a segunda metade dos anos 1980, o futuro das carreiras profissionais será cada vez mais voltado para as carreiras individuais, com foco na pessoa, em consonância com a família e com a comunidade e menos dependentes de processos burocráticos.

Percebe-se, segundo Magalhães e Bendassolli (2013, p. 445), que para conciliar as necessidades individuais e organizacionais provenientes das transformações ocorridas no modo de ver o trabalho nos séculos XX e XXI, o desenvolvimento da carreira tem assumido o aspecto de um “processo negociado e compartilhado entre trabalhadores e empregadores”. A carreira, conforme os autores, assume características de mobilidade a partir de diversas possibilidades de trajetória profissional, tanto em termos pessoais quanto organizacionais.

Entre a metade do século XX até os anos de 1970, a perspectiva de carreira estava relacionada ao crescimento dentro de uma única empresa, a qual era responsável por essa ascensão; já os trabalhadores, estes deviam um forte compromisso ou fidelidade às organizações nas quais trabalhavam. A partir das últimas décadas do século XX a carreira tende a ser responsabilidade do próprio profissional, movimento caracterizado como uma mudança do modelo tradicional para o modelo moderno de carreira (DALTO; SANTOS, 2015).

Mesmo assim, apesar das percepções em relação à responsabilidade pela gestão de carreira serem primordialmente do indivíduo, Magalhães e Bendassolli (2013) alegam que a organização também tem papel importante na concepção e no planejamento dos sistemas de carreiras, principalmente por meio da atuação da área de Recursos Humanos. Os autores descrevem que os profissionais dessa área têm a responsabilidade de fornecer informações, ferramentas e todo tipo de assistência e orientação a fim de proporcionar e facilitar o desenvolvimento dos empregados da empresa. Além disso, Zanelli, Bastos e Rodrigues (2014, p. 552) argumentam acerca da necessidade de que as pessoas exerçam cargos que estejam em consonância com suas habilidades emocionais e mentais, assim será possível alcançar “eficiência no trabalho, produtividade da empresa e satisfação do trabalhador”.

Desde o início dos anos 2000, Peiperl e Arthur (2000) afirmam haver um momento propício para se discutir o conceito de carreira e suas implicações. Os autores relatam mudanças em relação à infraestrutura, à expectativa e ao padrão de vida dos profissionais, à tecnologia, à

mobilidade, dentre outros aspectos. No Brasil, Domingues (2011) descreve que essas mudanças são percebidas com a expansão das empresas brasileiras, mediante processos de aquisição, fusão, parcerias e criação de subsidiárias, que têm proporcionado atuação e operação internacionais, o que demanda, consequentemente, profissionais preparados para essa realidade. Sendo assim, a mobilidade internacional dos profissionais passa a ser “um desejo genuíno do indivíduo” e também uma exigência para que as organizações possam competir no cenário econômico vigente (FREITAS, 2009, p. 248).

De acordo com Biemann e Andresen (2010) quanto mais as empresas expandem sua atuação para outros países maior se torna a urgência em desenvolver empregados com competências globais, com capacidade de interação eficaz com pessoas de culturas diversas, com aptidão para lidar com ambientes competitivos e políticos e converter instabilidades e incertezas em oportunidades. Para isso, afirmam os autores, a experiência internacional, por meio da mobilidade internacional, é um instrumento eficaz para o desenvolvimento de tais competências e o desenvolvimento de habilidades e a experiência globais são considerados como parte da progressão na carreira.

A expatriação é o tipo mais comum de mobilidade internacional e consiste naqueles profissionais que trabalham em um outro país tendo sido enviados ao exterior pela empresa na qual trabalham, por iniciativa e custeio da organização; a expatriação “tradicional” (assim denominada nessa pesquisa como forma de diferenciação de outros tipos de mobilidade internacional) é caracterizada pelo tempo em que o empregado dessa empresa fica alocado na subsidiária em um país diferente de onde estava inicialmente; trata-se de um projeto com objetivos específicos, por tempo determinado através de um contrato formal entre empregado e empregador (BARUCH et al., 2013; CALIGIURI; DI SANTO, 2001; GONZÁLEZ; OLIVEIRA, 2011).

Outro tipo relevante de mobilidade internacional, objeto de estudo dessa pesquisa, é a expatriação auto iniciada com contrato local. O expatriado auto iniciado é o indivíduo que se muda por iniciativa própria para outro país, ou seja, têm uma experiência de carreira internacional independentemente de empregador ou qualquer assistência por parte de alguma organização, por tempo indeterminado; são caracterizados por escolherem livremente seu local de destino e o tempo de permanência nesse lugar (ANDRESEN et al., 2014; ARISS; CROWLEY-HENRY, 2013; BIEMANN; ANDRESEN, 2010; CAO; HIRSCHI; DELLER, 2013; CERDIN;

SELMER, 2014; INKSON et al., 1997). O expatriado auto iniciado com contrato local, por sua vez, é aquele profissional que, voluntariamente e por decisão pessoal, encerra seu vínculo empregatício no seu país de origem e inicia um novo contrato em uma unidade da mesma organização na qual trabalha, porém em um outro país, o que Domingues (2011) e Andresen et al. (2014) denominaram *Intra-Self-Initiated Expatriates*. Importante destacar que, apesar da expatriação “tradicional” ser bastante pesquisada, difundida e praticada pelas empresas, o número de expatriados auto iniciados no segundo milênio segundo Suutari et al. (2018) é maior do que a quantidade de expatriados “tradicionais”.

Diante disso, na virada do milênio a área de Recursos Humanos foi “colocada à prova” em relação à gestão e ao seu papel na definição de políticas de carreiras, haja vista as transformações pelas quais as organizações passaram (aumento da competitividade, movimentos econômicos, abertura de mercados, fusões, aquisições e *joint ventures*). Arthur e Rousseau (2001) afirmam que o conceito fundamental é “mudança”, seguido por “novas ideias”, “novas formas”, “novos paradigmas”.

De acordo com Sammartino (2002) alinhar as estratégias de gestão de recursos humanos e as estratégias organizacionais é condição essencial para que a empresa alcance os resultados desejados. Veloso (2008) destaca, em relação a área de Recursos Humanos no início dos anos 2000, i) a integração com a estratégia organizacional; ii) a descentralização da responsabilidade pela equipe de trabalho exclusivamente nos gestores e iii) o conhecimento especializado por parte dos responsáveis pela área, que deve ser constituída por pessoas competentes e comprometidas. A autora complementa que a gestão das pessoas é indispensável no processo de implementação da estratégia visto que, ao definir a área e suas práticas, é assegurado o comportamento e as competências desejáveis por parte dos empregados. Através dessa prática pretende-se valorizar e desenvolver a organização como um todo, em todos os seus aspectos, bem como compreender as questões associadas ao RH e às outras áreas relacionadas (GALLON; BITENCOURT, 2016). Assim, Domingues (2011) relata que, sob a perspectiva das empresas, deve-se pensar o estilo de gestão, os valores e os elementos culturais e as premissas da área de Recursos Humanos.

Para que seja possível a adaptação das organizações a esse ambiente mais competitivo e de mudanças há consenso entre autores como Brewster, Sparrow e Vernon (2010), Demo, Fernandes e Fogaça (2015), Lacombe e Albuquerque (2008), Lacombe e Chu (2008), Lacombe e Tonelli (2001), Tanure, Evans e Cançado (2010) e Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011) quanto à



atuação da área de Recursos Humanos na definição de políticas e práticas estratégicas, bem como na formação da equipe de trabalho, como fonte de vantagem competitiva. Demo et al. (2011, p. 18) relatam que há pré-requisitos para isso que podem estar diretamente associados à área de RH, já que, assim como na teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV ou Teoria dos Recursos da Firma) de Barney (1991), os empregados devem ser “valiosos para a organização, raros, impossíveis de serem imitados ou substituídos, e, por último, a organização os explora eficientemente”. Torna-se imprescindível que as organizações tenham profissionais capacitados e qualificados, por isso, uma das grandes funções da área é o desenvolvimento dos profissionais em relação às competências necessárias para atuação em um mercado global, com vistas ao desenvolvimento da carreira e dentre essas competências cabe ressaltar a capacidade de lidar com questões interculturais características do mundo globalizado (DOMINGUES, 2011; ETTINGER et al., 2016; EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002; FREITAS, 2009; TARIQUE; SCHULER; GONG 2006; TAYLOR; BEECHLER; NAPIER, 1996).

Em decorrência da globalização – fenômeno complexo que para fins deste trabalho será analisado sob a perspectiva de abertura e expansão de mercados, definida como a “arte de posicionar uma organização além das fronteiras nacionais, adaptando-a a quaisquer outros ambientes em mudança onde existam mercados e recursos” (MORAN; HARRIS; STRIPP, 1996, p. 348) - e consequente internacionalização das organizações, Ettinger et al. (2016) expõem que a exigência por profissionais brasileiros com mobilidade internacional cresceu progressivamente, nos diferentes níveis hierárquicos, fazendo com que as organizações passassem a pensar em suas políticas e práticas voltadas à Gestão Internacional de Recursos Humanos.

Calderón, Guedes e Carvalho (2016) reforçam que a área desenvolveu e ganhou destaque, com a finalidade de suprir as necessidades de mobilidade internacional e os desafios que essas mudanças proporcionam; dessa forma, as autoras ressaltam que o estudo da área se tornou um ponto importante e estratégico nas questões relacionadas à gestão internacional no Brasil. Bueno e Freitas (2015) colocam que é de responsabilidade da área de Recursos Humanos fazer com que o processo de mobilidade internacional seja claro, por meio da recepção dos profissionais no local de destino e sua orientação no trabalho, o que ajuda positivamente tanto o empregado quanto a organização, levando mais rapidamente ao alcance dos resultados almejados.

Corroborando com as evidências acerca da relevância do processo de mobilidade internacional no Brasil, Bueno e Freitas (2015) identificam uma inversão na relação “global-

local” no país no final da primeira e início da segunda década do século XXI. Segundo as autoras, foi constatada uma redução significativa na demanda de profissionais estrangeiros no Brasil e, por outro lado, era cada vez maior o número de brasileiros indo para o exterior a fim de exercerem atividades internacionais; elas colocam que uma justificativa para essa inversão advém da preparação e da capacidade desses profissionais para assumirem cargos estratégicos e de gestão na empresa. De acordo com Amaral, Costa e Allgayer (2017), o fluxo de estrangeiros vindos para o Brasil diminuiu ao longo do século XX e início do século XXI e, a partir da década de 1980 o país passa a ser, além de local de destino, a origem de uma quantidade expressiva de profissionais rumo a atuação e a carreira internacionais.

### **1.1. Problema de Pesquisa**

Diante do exposto, tem-se que o problema desta pesquisa pode ser assim sintetizado:

Quais são as políticas e as práticas da área de Recursos Humanos com a intensificação do uso dos contratos locais para a mobilidade internacional?

### **1.2. Objetivo Geral**

Analisar as políticas e as práticas da área de Recursos Humanos com a intensificação do uso dos contratos locais para a mobilidade internacional.

### **1.3. Objetivos Específicos**

Identificar as estratégias e as políticas da área de Recursos Humanos com a intensificação dos contratos locais para a mobilidade internacional;

Identificar as práticas das áreas de Recursos Humanos no que diz respeito a mobilidade internacional com contrato local;

Comparar, entre as empresas pesquisadas, as práticas de Recursos Humanos das organizações que trabalham com a mobilidade internacional do tipo contrato local.

#### 1.4. Justificativa

Percebe-se, tanto por meio da observação do ambiente organizacional quanto por meio das pesquisas acadêmicas, a questão da mobilidade internacional de profissionais, o que permite afirmar que há um considerável número de pessoas que trabalham em locais diversos de seu país de origem. Mais do que isso, de acordo com a *United Nations* (2017) o número de pessoas que se mudou para outro país em 2015 foi de 244 milhões de pessoas, 41% maior do que os dados do ano 2000. Hussain e Deery (2018) reforçam esses dados ao afirmarem que existem cerca de 50 milhões de expatriados em todo o mundo. Especificamente no Brasil, conforme o Ministério das Relações Exteriores, a quantidade total estimada de brasileiros fora do país, relativas ao ano de 2015 (últimos dados atualizados, em 29 de novembro de 2016), era de 3.083.255 pessoas vivendo no exterior (BRASIL, 2016). Conforme dados da OECD (2017) a mobilidade internacional entre indivíduos altamente educados, em diferentes estágios de desenvolvimento pessoal e profissional, constitui uma das principais fontes de aquisição e circulação de conhecimento no mundo todo.

Como contribuição teórica, a literatura apresenta estudos acerca de empresas e profissionais caracterizados como “globais”, especialmente trabalhos abordando a expatriação (modalidade iniciada pela organização em que o profissional mantém o seu contrato e, consequentemente, seu vínculo empregatício, com a empresa no país de origem e é transferido a um outro país, normalmente por um tempo determinado e com uma missão específica), porém, conforme alertam McKenna e Richardson (2007), Jokinen, Brewster e Suutari (2008) e Doherty (2013) a literatura a respeito dos expatriados auto iniciados - SIE (aqueles que, por iniciativa própria, saem de seu país de origem para trabalhar em outras localidades, independentemente da participação ou iniciativa de qualquer organização) é bastante incipiente, focada em amostras de jovens profissionais com significativa formação acadêmica interessados em atuarem em países desenvolvidos como por exemplo Nova Zelândia, Reino Unido, Finlândia, Canadá e Austrália. Ademais, de acordo com Suutari e Brewster (2000), a expatriação auto iniciada é um fenômeno mais recorrente do que a literatura indica. Além disso, essa pesquisa apresenta também a sistematização conceitual em relação aos diferentes tipos de mobilidade internacional mais comumente praticados pelas organizações.

Segundo Doherty (2013) os SIE podem ser estudados em nível micro, conforme suas experiências individuais e aspectos psicológicos; nível meso como um recurso no contexto

organizacional; e, por fim, a nível macro dentro de processos socioeconômicos como uma fonte de talento global. Sendo assim, as pesquisas precisam investigar a complexidade dos tipos “alternativos” de atribuição internacional, visto tratar-se de um fenômeno generalizado e amplamente adotado pelas empresas (DOHERTY, 2013; JOKINEN; BREWSTER; SUUTARI, 2008; MCKENNA; RICHARDSON, 2007). A falta de dados empíricos, acrescenta Doherty (2013), e a escassez de evidências acerca da contribuição desses profissionais para a economia global reforçam a necessidade de estudos a respeito por meio do uso de instrumentos de medição do alcance e da magnitude dos expatriados auto iniciados. Suutari et al. (2018) reforçam que os expatriados auto iniciados sempre fizeram parte da força de trabalho, mas sua importância tornou-se mais significativa com o aumento desses profissionais, resultado, principalmente, do mercado de trabalho cada vez mais internacionalizado e de sistemas de recrutamento *online*.

Corroborando a reduzida bibliografia relacionada ao tema, não foram encontradas publicações que tratassem especificamente de uma modalidade particular de vínculo que está sendo praticada em algumas empresas: a mobilidade internacional com contrato local, ou seja, os expatriados auto iniciados que, voluntariamente, encerram seus vínculos empregatícios no seu país de origem e iniciam um novo contrato de trabalho na subsidiária da organização em outro país, o que Domingues (2011) e Andresen et al. (2014) denominaram *Intra-Self-Initiated Expatriates*.

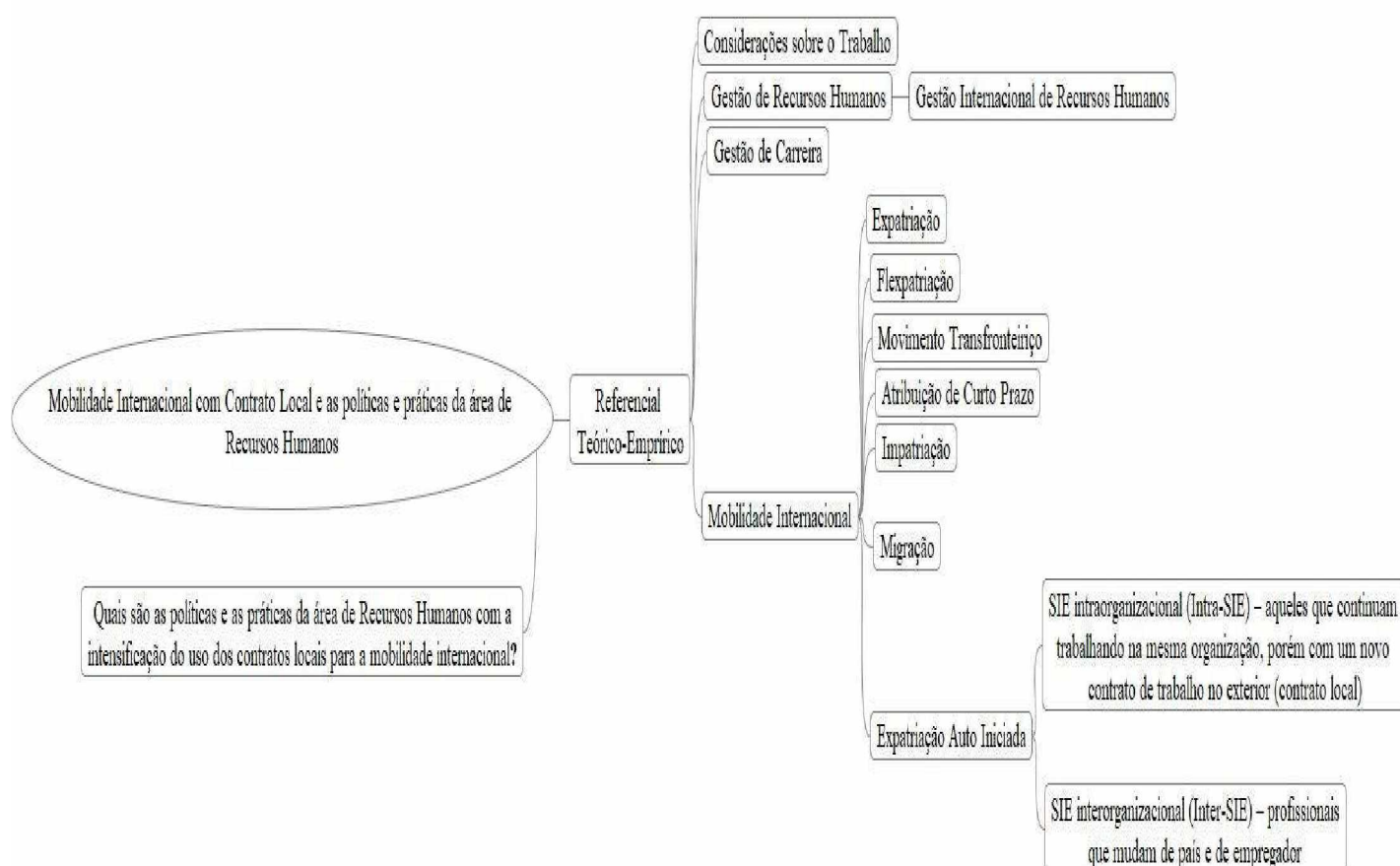
Outro aspecto relevante a ser considerado em relação ao levantamento bibliográfico realizado relaciona-se à grande quantidade de publicações com foco no trabalhador e não propriamente na descrição das políticas e das práticas adotadas pelas empresas. Sob esse aspecto, esta pesquisa pode colaborar especificamente com a área de Recursos Humanos, para que se possa conhecer os diversos processos adotados frente à mobilidade internacional com contrato local e contribuir para a revisão da literatura sobre Gestão Internacional de Recursos Humanos.

Em termos de contribuição prática, analisar e compreender os processos de mobilidade é de fundamental importância para a efetiva aplicação do resultado da atuação desses indivíduos ao mundo do trabalho. Logo, a relevância desta pesquisa é justificada por abordar uma realidade em ascensão no ambiente organizacional, já que, segundo Cao, Hirschi e Deller (2013) devido à falta de pessoas qualificadas em muitos países e à crescente demanda por profissionais com habilidades e flexibilidade interculturais os SIEs são estrategicamente significativos para muitas organizações. Cerdin e Selmer (2014) ainda acrescentam que o número de expatriados auto

iniciados provavelmente crescerá nos próximos anos, juntamente com a progressiva globalização do mercado de trabalho; outrossim, os autores relatam que pouco se sabe sobre as ações da área de Recursos Humanos aplicadas a esses profissionais.

Avaliar e entender essa modalidade emergente são essenciais no sentido de aprimorar as políticas e as práticas adotadas para que sejam cada vez mais bem-sucedidas e para isso serão abordadas questões teóricas e empíricas desde a relevância do trabalho na vida das pessoas, a administração dos recursos humanos por parte das organizações, a carreira, a mobilidade internacional e seus diferentes tipos, com ênfase na expatriação auto iniciada, para que se possa responder ao problema da pesquisa, conforme a figura 1 a seguir, na qual é apresentado o tema da pesquisa e o percurso teórico-empírico trilhado para se responder ao problema de pesquisa.

**Figura 1 – Problema de Pesquisa e o Percurso Teórico-Empírico**



Elaborada pela Autora.

### **1.5. Estrutura da Dissertação**

A Dissertação está estruturada em seis capítulos, referências e anexos, que abordam:

- a) introdução ao tema, o problema de pesquisa, objetivos gerais e específicos, justificativa da pesquisa e a estrutura da dissertação (Capítulo 1);
- b) referencial teórico-empírico, no qual são apresentadas questões relevantes ao entendimento do tema, como a importância do trabalho na vida das pessoas, a gestão de recursos humanos e sua diferenciação entre doméstica e internacional, a gestão da carreira e as mudanças em termos de atuação e direcionamento, tanto por parte dos profissionais quanto das organizações no que se refere aos setores mais dinâmicos da economia e então faz-se referência a mobilidade internacional e seus tipos, considerando sete modalidades: expatriação, flexpatriação, movimento transfronteiriço, atribuição de curto prazo, impatriação, migração e expatriação auto iniciada (Capítulo 2);
- c) procedimentos metodológicos em que é detalhado o modelo conceitual e o delineamento da pesquisa, as definições constitutiva e operacional, os elementos de suporte para o instrumento de coleta e análise dos dados e a forma de coleta de dados, bem como as caracterizações das quatro empresas pesquisadas e dos entrevistados (Capítulo 3);
- d) apresentação e análise dos dados divididos entre as onze categorias de análise, que são: tipos de mobilidade internacional, RH para atuação doméstica e internacional, cargos eletivos para a mobilidade internacional, seleção de profissionais para a mobilidade internacional, controle da área de RH em relação ao contrato local, gerenciamento do contrato local, carreira dos expatriados auto iniciados com contrato local, suporte do RH para o contrato local, dificuldades e desafios do contrato local, desvinculação do RH e o profissional com contrato local e expectativas futuras para o contrato local (Capítulo 4);
- e) síntese dos dados, indicando os resultados por meio de figuras de cada empresa pesquisada e suas particularidades, destacando os elementos mais relevantes (Capítulo 5);

- f) conclusão, que fecha este estudo e apresenta a produção tecnológica derivada desta pesquisa (Programa de Identificação e Capacitação de Profissionais com Contrato Local –PICPCL) e as limitações e agenda para pesquisas futuras (Capítulo 6);
- g) referências, com a literatura utilizada e apêndices com o roteiro de entrevista semiestruturada (Apêndice A) e a carta convite e esclarecimento aos entrevistados (Apêndice B).

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO**

### **2.1. Considerações sobre o Trabalho**

A importância do trabalho é discutida por Bastos, Pinho e Costa (1995) que consideram que para a maioria das pessoas na sociedade moderna ele é usado como definidor de tempo (dias, meses, anos), de atividades pessoais e de diferentes fases da vida (estudo, trabalho, aposentadoria). Somado a isso, continuam os autores, é visto como utilidade existencial, já que os rendimentos decorrentes dele satisfazem as necessidades humanas de alimentação, moradia, educação, lazer, bem-estar social, arte e prestígio. Sendo assim, o trabalho é um elemento essencial para a formação do autoconceito e da identidade pessoal do indivíduo, segundo a Organização Internacional do Trabalho (Brasil, 2017):

O mundo do trabalho tem a capacidade de relegar a pobreza à história, proporcionar trabalho decente e um bom padrão de vida em escala universal e ampliar a todas as pessoas a proteção contra os riscos da vida profissional (BRASIL, 2017).

Ao se estudar como o indivíduo associa suas percepções relativas aos diversos significados do trabalho, Bastos, Pinho e Costa (1995) identificaram três grandes aspectos: i) a centralidade, ii) as normas sociais e os resultados e iii) os objetivos valorizados do trabalho. O primeiro desses aspectos refere-se ao grau de importância que o trabalho representa na vida da pessoa. Já as normas sociais dizem respeito à relação que o indivíduo estabelece com as regras socialmente aceitas a respeito do trabalho, funcionam como padrões sociais que marcam as avaliações particulares quanto as recompensas obtidas pela atividade profissional. Por fim, os autores colocam que o terceiro aspecto relaciona-se à finalidade que as atividades de trabalho têm para cada pessoa, é o componente motivacional o qual permite entender o que torna o trabalhador mais ou menos satisfeito com sua ocupação ou o que torna uma situação laborativa mais atrativa do que outra.

Borges e Tamayo (2001, p. 13) definem o trabalho como “meio da produção da vida de cada um, provendo subsistência, criando sentidos existenciais ou contribuindo na estruturação da personalidade e da identidade”. Para esses autores o significado do trabalho é compreendido sob quatro aspectos: i) a centralidade do trabalho, ii) os atributos valorativos, iii) os atributos



descritivos e iv) a hierarquia dos atributos. O primeiro deles, a centralidade do trabalho, refere-se à importância que os indivíduos atribuem ao trabalho, comparando-o à família, ao lazer, à religião e à comunidade. Os atributos valorativos, o segundo aspecto, são as características atribuídas ao trabalho, como ele deve ser, seus valores. A terceira característica, os atributos descritivos, refere-se ao que o trabalho realmente é, a realidade representada por cada pessoa. A hierarquia de atributos, último ponto, é o método individual, a organização dos traços valorativos e descritivos de acordo com sua ordem de importância.

Em relação à significação do trabalho, Coda e Falcone (2004, p. 8) narram que esse é “realizar uma obra que expresse a ideia do autor, dê reconhecimento social e permaneça além de sua vida e a de esforço rotineiro e repetitivo, sem liberdade, de resultado consumível e incômodo inevitável”. Em uma pesquisa com quinze executivos brasileiros de diferentes organizações os autores identificaram dez categorias de significados atribuídos ao trabalho, que são: i) a inserção dentro de um contexto, a partir da possibilidade de participar da construção de algo, gerando responsabilidade e comprometimento das pessoas com as atividades e com a empresa; ii) o sentimento de realização decorrente da concretização de sonhos e projetos resultantes do esforço do próprio indivíduo, a partir dos resultados financeiros do trabalho; iii) o trabalho como gerador de um produto, de um resultado, que perdura no tempo, o que possibilita a “imortalização de seu autor”, ou seja, do executor da tarefa; iv) o trabalho como interventor no ambiente, na sociedade ou na organização, podendo ser considerado como uma aventura ou um desafio; v) a busca de superação, do desconhecido, seja em relação às situações ou a si mesmo, alcance das próprias capacidades; vi) espaço para utilização de conhecimentos e práticas criativas como forma de concretização de ideias; vii) a maneira de se estabelecer relacionamentos e vínculos com as pessoas; viii) o estímulo ao autodesenvolvimento e aperfeiçoamento, meio de ampliar conhecimentos e novas experiências; ix) meio de contribuir socialmente, de produzir algo de utilidade, de promover o desenvolvimento de outras pessoas; x) rendimento financeiro, o que permite seu sustento e daqueles que dele dependem bem como as necessidades básicas como moradia, alimentação, educação e segurança. Diante desses resultados Coda e Falcone (2004, p. 17) concluíram que “o significado atribuído ao trabalho expressa desejos e necessidades dos indivíduos, que o transformam desta forma num instrumento para realização dos mesmos”. O trabalho é entendido como um fator de satisfação a serviço das necessidades de cada pessoa e que

pode ter diversos significados, relacionados à vivência de cada indivíduo, a suas expectativas e a suas experiências.

Para Borges e Yamamoto (2004) o trabalho depende do acesso que cada um tem à tecnologia, aos recursos naturais, ao domínio do saber fazer, da sua estrutura social, das condições para a execução da tarefa, do controle de cada um sobre as atividades a serem executadas, das ideias e da cultura vigentes da época. Spanger (2012) corrobora a ideia da importância atribuída ao trabalho ao afirmar que para a maioria das pessoas o emprego tem um lugar primordial em sua vida, sendo um caminho para a inserção social, a realização profissional e pessoal, o que caracteriza o trabalho como uma referência fundamental em todos os aspectos da vida dos indivíduos e que influencia, conseqüentemente, tanto a construção da identidade como a forma de “estar no mundo”.

A partir dos anos 1980 inicia-se uma nova revolução industrial baseada nos avanços da tecnologia da informação e dos microcomputadores e, segundo Baiocchi e Magalhães (2004), resulta em altas taxas de desemprego o que faz com que os profissionais modifiquem suas crenças sobre seus empregos e suas carreiras, diante de um novo mercado, mais competitivo e excludente. Em virtude das mudanças no mundo laboral - inserção de novas tecnologias, automação de processos, aumento da competitividade e estruturas mais flexíveis – a postura dos profissionais também passa por transformações: a lealdade à organização é substituída pela lealdade a si próprio, ao currículo, à vontade de progressão na carreira e, assim, o trabalho passa a ser visto como um aspecto financeiro, em detrimento de seus aspectos sociais (MOTTA, 2006). Rodrigues, Bouzada e Kilimnik (2007) complementam que diante desse cenário, a carreira tradicional – caracterizada pela permanência do empregado em uma mesma organização durante muitos anos – é contrária às necessidades de mudança das organizações para competir nesse novo mercado.

Cinco dimensões podem ser consideradas em relação a forma de se pensar e executar o trabalho no século XXI: i) dimensão concreta – diz respeito à tecnologia, às condições ambientais e/ou materiais, segurança física e conforto; ii) dimensão gerencial – modo de gestão do trabalho: planejamento, organização, direção e controle; iii) dimensão socioeconômica – relação entre o modo de realização do trabalho e as estruturas sociais, econômicas e políticas: crescimento econômico, renda média, oferta de emprego, força de trabalho; iv) dimensão ideológica – entendimento sobre o trabalho e as relações de poder na sociedade; v) dimensão simbólica –

determinada pelos aspectos subjetivos da relação dos indivíduos com o trabalho (BORGES; YAMAMOTO, 2004).

Magalhães e Bendassolli (2013) citam Durkheim (1960) ao argumentarem que há uma forte ligação entre a formação de determinados grupos sociais e a divisão do trabalho, isso quer dizer que as profissões surgem como uma maneira de organização do trabalho e essas profissões possibilitam aos membros dos grupos sociais uma identidade social (como por exemplo “ser” médico, psicólogo, engenheiro). As profissões e as ocupações são o pressuposto para o que se chama atualmente de carreira. Apesar das profundas transformações pelas quais passou o trabalho, para Magalhães e Bendassolli (2013, p. 438):

O trabalho continua sendo uma dimensão central da experiência humana, e que as carreiras têm um papel psicossocial decisivo ao funcionar como forma de mediação entre o trabalho como papel social e como vivência psicológica de construção de significados, de autodesenvolvimento e autorrealização (MAGALHÃES; BENDASOLLI, 2013, p. 438).

Na pesquisa anual realizada pela *Mercer Consulting*, cujos resultados foram divulgados no início de outubro de 2017, apontando as tendências do trabalho para o ano de 2018, as pessoas esperam que as empresas “façam o trabalho funcionar” com expectativas em relação ao cuidado com a saúde, a um trabalho mais flexível e à capacidade de gerir a própria carreira, além disso, esses empregados buscam uma cultura de contribuição entre parceiros e gestores e o senso de pertencimento em relação à organização para a qual trabalham. Cabe ressaltar que, de acordo com o levantamento, um profissional a cada três tem planos de mudar de emprego nos próximos doze meses, corroborando a ideia da gestão da própria carreira e da não permanência no mesmo local de trabalho (MERCER, 2017).

## **2.2. Gestão de Recursos Humanos**

Assim como mencionado por Sammartino (2002, p. 29) essa pesquisa adotará a nomenclatura “Recursos Humanos” em referência a atuação das pessoas nas organizações, seja de maneira individual ou em grupos. Da mesma forma será referenciada a área “como disciplina de estudo ou como um departamento dentro das organizações”. Esse termo, conforme ressaltado pelo autor, é bastante conhecido e consolidado na realidade brasileira, tanto em ambiente

acadêmico quanto organizacional. Além disso, está apoiado na literatura internacional, que utiliza a expressão *Human Resources Management* – HRM – sem entrar na discussão se é a terminologia mais adequada ou não para descrever as atividades dessa área.

A despeito das transições ocorridas no mundo do trabalho e na forma como as pessoas e as organizações lidam com a nova maneira de ver a carreira, “a atração, capacitação, valorização e retenção de talentos assume conotação especial”, estabelecendo como os grandes desafios da área de Recursos Humanos (RH) a partir dos anos 2000, o que determina os pressupostos, os fundamentos e os conceitos da “nova” administração de recursos humanos, também entendida como gestão das pessoas (DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2015, p. 4). Para Santos (2004) um dos maiores desafios a serem enfrentados pelas organizações, diante desse contexto, refere-se às competências humanas de seus profissionais e a autora relata que isso pode ser feito com a promoção de profissionais qualificados, ambientes que estimulem a auto aprendizagem, gestão adequada das pessoas e criação e desenvolvimento de uma rede de *network*.

A área de Recursos Humanos faz parte de um grupo de práticas organizacionais que pode ser caracterizada como um conjunto de padrões a serem seguidos pelos empregados de uma empresa com o intuito de realizarem suas atividades (DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2015). Fazer a gestão das pessoas, para Veloso (2008), significa gerir um recurso estratégico com capacidade de criação e de inovação e mediante o investimento das organizações nos profissionais pretende-se retê-los e garantir seu comprometimento junto à organização, o que leva à competitividade no mercado.

Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011) relatam que aconteceram importantes mudanças na área de Recursos Humanos entre os anos de 1950 a 1980, especialmente em decorrência da ascensão das empresas multinacionais. Estas foram responsáveis pela introdução de princípios como divisão do trabalho, meritocracia e práticas de gestão das pessoas, tais como recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento; além disso há influência das escolas de administração (instauração do primeiro curso focado em gestão e negócios, em 1954, pela Fundação Getúlio Vargas e a criação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, dentre outras) que passaram a disseminar esses modelos e práticas de RH.

Tais mudanças resultaram na “profissionalização das empresas, na melhoria das práticas administrativas e na modernização das relações de trabalho” (WOOD JR.; TONELLI; COOKE, 2011, p. 234). Assim, a Administração de Recursos Humanos deve ser vista como uma atividade

de base científica, estruturada e sistemática, essencial para a modernização das empresas, para o aumento da eficiência operacional e para o progresso social. Em relação aos trabalhadores, prosseguem os autores, as mudanças também foram positivas: eles passaram a ter acesso a vários benefícios, como por exemplo programas de saúde e programas de formação e de desenvolvimento.

Demo, Fernandes e Fogaça (2015) alegam que as políticas e práticas de RH passam a ser consideradas como fonte de vantagem competitiva uma vez que se entende o empregado como fator estratégico, sendo esse considerado como “peça chave” para o alcance de efetividade e de competitividade organizacionais. Os modelos de Recursos Humanos adotados no terceiro milênio, continuam as autoras, refletem a maneira como as empresas se organizam diante do gerenciamento do comportamento humano e devem ser constantemente modificados a fim de se adequarem à realidade, a área deve ser a origem da diferenciação da organização no mercado a fim de contribuir positivamente na sua imagem e na sua competitividade.

O movimento da administração de pessoal - voltado a processos legais e burocráticos de departamento de pessoal - para a área de RH é conhecido e ocorreu em épocas diferentes em vários países, ou mesmo para diversos setores da economia. Lacombe e Tonelli (2001) relatam que foi no início da década de 1980, nos Estados Unidos, que surgiu o conceito de Administração Estratégica de Recursos Humanos, tendo sido reconhecido como necessário pelas organizações brasileiras apenas alguns anos depois. Demo, Fernandes e Fogaça (2015) ressaltam que a área de RH representa a “descoberta” da administração de pessoal por parte dos grandes executivos das empresas. Como destaca Veloso (2008), a atuação da área de Recursos Humanos não está restrita a sistemas técnicos, mas sim voltada ao controle de todo um processo social, sendo de primordial importância a capacidade de realização de diagnósticos e análises organizacionais e de pessoal, além do gerenciamento dos processos de mudança e a efetiva comunicação.

No Brasil, nas duas últimas décadas do século XX se observou, por meio das pesquisas, como este modo de se pensar a atuação dos profissionais nas organizações era ainda incipiente e como a maioria das empresas ainda não adotava muitas das práticas recomendadas por muitos autores, tanto estrangeiros quanto nacionais. A área de RH passou a ser vista como estratégica a partir de duas abordagens voltadas ao planejamento estratégico para Recursos Humanos – PERH (LACOMBE; TONELLI, 2001). A primeira delas é denominada *Michigan Concept* que define o PERH como a relação entre missão, estratégia, estrutura e RH, com maior ênfase temporal e

quantitativa sobre a missão e a estratégia; assim, de acordo com essa abordagem o PERH consiste em desenvolver estrategicamente quatro fatores: seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento. A segunda abordagem é conhecida como *Harvard Concept* e ressalta a perspectiva da gestão da Administração de Recursos Humanos, com ênfase no papel de interventor no planejamento estratégico e divide-se em quatro áreas: grau de influência do empregado (participação), o fluxo de RH (recrutamento e desligamento), o sistema de recompensas e os sistemas de organização do trabalho.

Ainda em relação à historicidade da área, Wood Jr, Tonelli e Cooke (2011) narram que o período entre 1980 a 2010 foi marcado por três grandes mudanças. A primeira delas está relacionada com a busca de um melhor alinhamento da área de RH com os objetivos da organização; a segunda relaciona-se com a adoção de novos modelos e práticas de gestão; e a terceira diz respeito a um novo discurso adotado pela área, voltado aos valores individuais, ao sucesso, à excelência, à inovação e à competitividade. A década de 1990 foi especialmente caracterizada, em termos organizacionais, pela adoção de programas de redução de custos, adoção de novas tecnologias de produção, modernização da gestão e revisão de “portfólios de negócios” - as empresas investiram fortemente em novas práticas de gerenciamento, na formação de seus empregados e na busca de eficiência. Lacombe e Tonelli (2001) complementam que até esse período, no Brasil, o foco das preocupações das organizações era em relação à área financeira, em virtude das altas taxas de inflação e inúmeros planos econômicos. Por conseguinte, a partir dos anos 1990 as estratégias organizacionais para enfrentar o novo cenário da economia são, primordialmente, reativo-defensivas, ou seja, concentradas na redução de gastos.

Pfeffer (1995), perante essas mudanças, propôs uma nova maneira de entender os indivíduos e as relações de emprego e afirma que para atingir o sucesso competitivo por meio das pessoas deve-se mudar a maneira de se pensar a força de trabalho e as relações de emprego e essa mudança de concepção implica em vê-las como fonte de vantagem estratégica e não como despesa a ser minimizada ou evitada. Kaplan e Norton (1997) também ponderam que o diferencial competitivo do início do século XXI para as organizações seria considerar as pessoas como solucionadoras de problemas e não como custos variáveis. Brewster, Sparrow e Vernon (2010) afirmam que para a grande maioria das empresas o custo das pessoas que executam o trabalho é o maior valor da operação e cada vez mais as capacidades e o conhecimento dos recursos humanos da organização são a “chave para o sucesso”, ou seja, tanto em termos de

custos quanto em benefícios a gestão das pessoas é fundamental para a sobrevivência, para a performance e para o sucesso do negócio.

Para sobreviverem e se desenvolverem, as organizações devem ultrapassar as formas de trabalho adotadas durante a Era Industrial e operar com eficácia segundo o modelo da “Sociedade da Informação”, característico do início do segundo milênio; sendo assim, os profissionais da área de Recursos Humanos têm o papel de gerenciar essa transformação, mediante interação com os empregados de todos os níveis organizacionais, conscientizando-os e habilitando-os para o ambiente de trabalho em constante mudança (MORAN; HARRIS; STRIPP, 1996). Em decorrência da globalização, do desenvolvimento tecnológico e do intenso movimento por qualidade e produtividade a área de RH passa por diversas mudanças e transformações a partir de 1980, conforme abordado. Ribeiro (2012) afirma que muitas organizações constataram, ao final do século XX, que o grande diferencial e fonte de excelência em relação aos concorrentes decorrem das pessoas; além disso, ele complementa que existe uma grande diferença na forma como as pessoas se comportam, tomam decisões, agem e trabalham e essa variação depende fortemente das políticas e diretrizes da área de Recursos Humanos.

De acordo com França (2007), essa área surgiu nas organizações decorrente de atividades operacionais relacionadas a ações corporativas estratégicas. A responsabilidade dos profissionais envolvidos, os quais tiveram como origem “o registro em carteira” estenderam-se para qualidade pessoal, qualificações culturais, competências tecnológicas, responsabilidade empresarial e cidadania, mudanças essas derivadas da nova economia: a era digital e os novos paradigmas na gestão organizacional. A integração da área de RH na gestão estratégica da empresa é o aspecto mais marcante que diferencia o gerenciamento tradicional de pessoas e o conceito de “Gerenciamento de Recursos Humanos” (GRH). Para Lacombe e Albuquerque (2008) o GRH é constituído pela administração tradicional (assessoria, remuneração e organização do trabalho); desenvolvimento de pessoal (abordagem que valoriza o trabalho e considera os profissionais como capazes de desejarem seu crescimento e desenvolvimento); e, por fim, a integração da função de pessoal ao gerenciamento estratégico da empresa.

Lacombe e Chu (2008) afirmam que as pesquisas em Recursos Humanos seguem, normalmente, quatro abordagens predominantes e complementares: i) estratégica, ii) comportamental, iii) de recursos da firma (RBV) e iv) sistêmica. A primeira delas, a abordagem estratégica, entende as pessoas como recursos para obtenção de vantagem competitiva,

planejamento, alinhamento interno e externo, administração proativa e tomada de decisões sobre os aspectos da relação de emprego no nível hierárquico mais elevado. A abordagem comportamental tem como foco os papéis necessários à implementação da estratégia, já que o comportamento é o principal mediador entre estratégia e implementação efetiva; as políticas e práticas de RH devem promover e controlar os comportamentos necessários à implementação da estratégia; acredita-se, nessa abordagem, que diferentes estratégias demandam diferentes comportamentos das pessoas. A teoria dos recursos da firma preocupa-se, essencialmente, com recursos internos que, quando raros, insubstituíveis e não facilmente reproduzidos podem ser a base para a obtenção de maior competitividade. Adicionalmente, há uma corrente de pesquisadores que reforçam a necessidade de uma perspectiva abrangente, a abordagem sistêmica, com práticas além da área de Recursos Humanos.

Coda et al. (2009) reforçam que, em se tratando de RH, a maioria dos estudos contemporâneos aborda a questão da competitividade, trazendo novas abordagens, sendo a visão baseada em recursos (RBV) uma das teorias mais presentes quando se trata da análise da competitividade com foco em recursos da organização. Os autores relatam que os recursos humanos das empresas são apresentados como um dos principais fatores de competitividade; por isso, conforme mencionado, a área de RH deve ser estratégica, situacional e proativa em relação às demandas de negócios. Em virtude da competitividade e, conseqüentemente, de uma visão transformada da organização, as políticas de Recursos Humanos preveem a manutenção das pessoas na empresa, por meio de ascensão na carreira e desenvolvimento de funções, com o foco no desempenho e no incentivo à atuação em equipes de trabalho (LACOMBE; TONELLI, 2001).

A partir desse olhar voltado às pessoas, há diversas abordagens de pesquisa sobre os resultados da avaliação em RH. Lacombe e Albuquerque (2008), Ribeiro et al. (2015) Veloso (2008) destacam a abordagem universalista, a contingencial e a configuracional. Os primeiros estudos sobre avaliação utilizavam a abordagem universalista, que tem como pressuposto ser possível “desenhar” um conjunto de melhores práticas de gestão das pessoas que atenderiam a todos os tipos de organizações e que buscam definir práticas estratégicas - “as boas práticas” - podendo ser relacionadas ao desempenho da organização; ou seja, um conjunto de ações que resultam em maior valor para a empresa. O segundo tipo de abordagem, a contingencialista, continuam os autores, estabelece que a “relação entre as variáveis relevantes será diferente para diferentes níveis de variável crítica contingente” (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008, p. 7);



posto isto, deve ser selecionada uma teoria de estratégia da organização e a partir daí será especificado como as práticas individuais de RH irão interagir com a estratégia, a fim de alcançar o desempenho organizacional; essa abordagem compreende questões relativas à estratégia organizacional e a integração com as práticas da área de RH, eficiência da organização, adequação, compromisso e envolvimento; os efeitos das ações da área de Recursos Humanos estão sujeitos ao ambiente, o qual envolve elementos internos e externos e as ações devem ser pensadas de acordo com a maneira que a empresa compete no mercado que ela está inserida. Por fim, a abordagem configuracional tem como objetivo identificar padrões de fatores efetivos, ou seja, múltiplas combinações de aspectos relevantes podem resultar em desempenho máximo da organização; ela é caracterizada por ser um estudo holístico, que inclui a ideia de equifinalidade por alegar que aspectos relevantes diversos podem chegar a *performances* idênticas desde que as práticas de RH sejam integradas e consistentes. Dessa maneira, busca-se levantar práticas de Recursos Humanos que maximizam o alinhamento estratégico interno na empresa e, em seguida, são investigadas opções estratégicas para o melhor alinhamento externo (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008; RIBEIRO et al., 2015; VELOSO, 2008).

O processo de avaliação e mensuração dos resultados em Recursos Humanos deve seguir um fluxo contínuo, que, de acordo com Lacombe e Albuquerque (2008), corresponde às etapas de avaliação da estratégia de RH, avaliação das políticas e das práticas da área e levantamento, disseminação e análise dos indicadores. No estudo realizado pelos pesquisadores 58% das organizações pesquisadas relataram possuir um programa estruturado para verificação da área de RH e dentre as justificativas desse programa destacam-se a necessidade de mensuração das ações de gestão das pessoas; alinhamento das ações com a estratégia organizacional; e melhoria dos resultados organizacionais. Em suma, a avaliação tem como finalidade geral tornar as ações de RH mais efetivas e, assim, contribuir com a melhoria dos resultados organizacionais.

Em termos de avaliação das pessoas, Tanure, Evans e Cançado (2010) relatam que a relação entre a Gestão de Recursos Humanos e a performance organizacional pode ser analisada sob quatro etapas: i) executor, a área de RH restringe-se aos processos de administração de pessoal, ou seja, registro e movimentação de pessoal; ii) a do construtor, que estabelece os princípios das funções da área de forma consistente; iii) o parceiro da mudança, que busca o alinhamento da organização às estratégias e ao ambiente externo; iv) o navegador, que tem o objetivo de auxiliar a empresa diante das contradições e paradoxos do mundo globalizado. A face

do executor é particularmente observada em organizações brasileiras, em decorrência da necessidade de adequação das práticas de Recursos Humanos às necessidades locais (TANURE; EVANS; CANÇADO, 2010).

Dois grandes segmentos, segundo Tanure, Evans e Cançado (2010), são encontrados na face de executor: o primeiro típico de pequenas empresas, nas quais a área de Recursos Humanos é responsável basicamente por atividades burocráticas, representada pelo departamento de pessoal (DP); no segundo tipo observam-se companhias que usam ferramentas de gestão de RH “de última geração”, porém desalinhadas entre si e entre a estratégia da empresa, ou seja, o discurso sobre a importância dos recursos humanos não está respaldado na prática da gestão. Em uma pesquisa com presidentes de empresas brasileiras, os autores constataram que cerca de 70% dos pesquisados classificam a gestão das pessoas como operacional (perfil executor) ou relatam haver boas políticas da área implantadas (perfil construtor); menos de 10% dos gestores responderam que os recursos humanos têm papel fundamental para a organização (perfil navegador), os demais respondentes avaliam que a área opera com qualidade os processos de mudanças estratégicas (perfil parceiro de mudanças). Cabe ressaltar que 41% das empresas nacionais percebem o RH com perfil executor, em detrimento de 17% das organizações multinacionais que têm a mesma percepção. As pesquisas apontam que o Brasil apresenta quase meio século de atraso na área de RH em relação aos países desenvolvidos visto que somente a partir da década de 1990, com a abertura do mercado, as empresas brasileiras buscaram desenvolver técnicas e práticas de Recursos Humanos mais “modernas”.

Quanto à perspectiva dos gestores de empresas multinacionais, Taylor, Beechler e Napier (1996), Evans, Pucik e Barsoux (2002) e Tarique, Schuler e Gong (2006) constataram que há o reconhecimento em relação ao papel e à importância da área de Recursos Humanos na definição de políticas e na formação da equipe de trabalho, como criadora de vantagem competitiva nesse ambiente de competição global, o que aumenta a expectativa em relação à área. A atuação da área de RH está mudando e buscando, em meio às oportunidades globais, os melhores recursos para a organização (MURITIBA, 2009).

O papel da área de RH, afirmam Gallon e Bitencourt (2008), é alinhar suas estratégias e práticas à estratégia organizacional, de forma a garantir que o resultado seja “positivo e contínuo”; portanto a área deve atuar de maneira proativa e suas práticas devem ser uma consequência das demandas da empresa como um todo, e, assim, sua estrutura deve ser

intimamente ligada com a estrutura organizacional. As autoras reforçam a importância quanto ao papel da área bem como a necessidade de ampliar seu campo de trabalho, já que o objetivo está além do gerenciamento das pessoas, deve-se desenvolvê-las para que sejam alcançados os resultados almejados por parte das organizações.

No mundo globalizado e de alta competitividade tem-se presenciado a internacionalização das empresas e a proliferação das multinacionais. Bueno (2010) relata que a evolução dos processos de tecnologia da informação, o maior acesso e o barateamento do custo dos meios de transporte de longa distância proporcionaram às organizações a expansão de sua atuação por meio do deslocamento de suas operações e de seus empregados. Isso posto, temos o que Freitas (2009) conceitua como “empregos sem fronteiras”, nos quais diferentes profissionais, de diversas áreas, concebem seus ambientes de trabalho em todo o mundo. Diante desse cenário Domingues (2011) afirma que, para tal, as organizações precisam de suporte e direcionamento para suas políticas e práticas, bem como de pessoas adequadamente preparadas e com visão de mundo global. Sendo assim, uma das primeiras funções da área de Recursos Humanos nesse contexto é capacitar os profissionais para que eles desenvolvam as competências necessárias para atuação no mercado global ou então a área de RH deve buscar no mercado de trabalho profissionais com este perfil.

Domingues (2011) complementa ao afirmar que são necessárias novas abordagens por parte da área de RH, que não deve continuar sendo vista simplesmente como área de apoio voltada apenas aos processos táticos e operacionais. A área deve estar envolvida com a formulação estratégica da empresa e sua implementação. Demo et al. (2011) corroboram a afirmação, ao alegarem que a área de Recursos Humanos não deve ser vista como suporte, por se tratar de uma área de competência essencial para a organização, considerando-se que a produção do conhecimento é resultado da atuação dos profissionais e fonte de vantagem competitiva para a empresa, consequentemente a área de RH deve valorizar e desenvolver os trabalhadores por meio de suas práticas. Collings, Scullion e Morley (2007) destacam a importância da área nas estratégias de pessoal, especialmente em relação à implantação de políticas internacionais; na adaptação a diferentes culturas; no apoio aos profissionais e no adequado uso e disseminação dos conhecimentos. Mais do que isso, Zanelli, Bastos e Rodrigues (2014) relatam que a atuação do profissional ligado à área de Recursos Humanos deve estar vinculada a uma estrutura ou antecedentes sociais e culturais que não podem ser menosprezados e seu desenvolvimento é

decorrente das tentativas de construção de novos significados e estratégias que surgem em determinados períodos.

Na conjuntura internacional, segundo Caligiuri e Colakoglu (2007), a área de RH tem como função desenvolver práticas para o gerenciamento de talentos dos profissionais que irão atuar fora do país de origem, ou seja, gerir carreiras internacionais daqueles que serão responsáveis por manter e difundir o plano estratégico global da empresa ao mesmo tempo em que lidam com as condições econômicas, sociais, políticas e legais dos países onde atuam. De acordo com Bueno (2010), a área deve implementar e adotar políticas e práticas de apoio aos indivíduos para que estes se adaptem à realidade internacional, ao mesmo tempo em que sejam alcançados resultados positivos para a organização. Assim surge um novo subsistema do setor de RH, o qual a autora se refere como “Gestão de Recursos Humanos Internacional”. A Gestão Internacional de Recursos Humanos, conforme Homem e Tolfo (2008), diferencia-se da Gestão de Recursos Humanos “tradicional”, pois lida com a complexidade de gerenciar pessoas em diferentes países e de empregar profissionais de diferentes nacionalidades.

Quatro pontos principais justificam a relevância do desenvolvimento da área de Gestão Internacional de Recursos Humanos, de acordo com Moran, Harris e Stripp (1996): i) a pressão da competição internacional e a globalização do mercado mundial; ii) o desequilíbrio da balança comercial em decorrência do “mundo sem fronteiras”; iii) a influência cultural dos meios de comunicação (artigos e livros acadêmicos e a mídia em geral) sobre as práticas comerciais, gerenciais, organizacionais e de negócios; iv) a repercussão e os resultados da passagem da economia industrial para a economia e o modo de vida pós industrial, fortemente marcado pela tecnologia da informação. De acordo com Freitas (2005, p. 59):

O que não se pode admitir é que a área de RH de uma empresa globalizada continue a praticar uma gestão miúda e arcaica em que o trabalho no exterior é considerado em si como um prêmio e desconsiderar todas as implicações de uma vida profissional expatriada (FREITAS, 2005, p. 59).

Adler (2002) coloca que os profissionais da área de Recursos Humanos devem compreender a diversidade e os desdobramentos decorrentes da atuação global e formularem práticas adequadas às estratégias organizacionais e não simplesmente reproduzir o que é realizado localmente, de maneira a viabilizar, também, a carreira de seus empregados que atuam internacionalmente. Assim, como afirmam Brewster, Sparrow e Vernon (2010), a relação entre a

missão internacional e as necessidades de recursos humanos da empresa torna-se fundamental, com foco crescente no desenvolvimento de mentalidades globais e o papel dos profissionais como mecanismos de transferência de conhecimento.

### **2.2.1. Gestão Internacional de Recursos Humanos**

A Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) coordena a forma como as organizações internacionais gerenciam seus recursos humanos nos diferentes contextos nos quais operam (BREWSTER; SPARROW; VERNON, 2010). À medida que os mercados se internacionalizam, mais nações se integram à economia mundial internacional e mais empresas expandem suas operações através das fronteiras nacionais, assim, relatam Cieri, Fenwick e Hutchings (2005), questões relacionadas com a gestão dos recursos humanos e o desenvolvimento da carreira dos gestores internacionais e todos aqueles que exercem atribuições em outros países tornam-se mais críticas para o planejamento estratégico internacional das empresas.

A globalização é facilmente identificada pela rápida mudança de ideias, de capital, de tecnologia e de pessoas, ultrapassando fronteiras nacionais e, de acordo com Moran, Harris e Stripp (1996), os profissionais da área de GIRH devem adotar um ponto de vista global que os permita transcender limites mentais e geográficos e para que isso aconteça deve-se: i) ter uma visão sistêmica que possibilite compreender os aspectos macroeconômicos, os acontecimentos sociais e demográficos e adaptar as estratégias de atuação da organização; ii) ocorrer um ajustamento cultural de modo a favorecer a diversidade; e iii) ser adotado um “espírito global”, ou seja, ajustar a atuação da área para que seja possível operar eficazmente no novo cenário global mediante o entendimento de que as organizações transnacionais ultrapassam os limites da economia nacional, a expansão cada vez maior dos mercados segmentados em nichos culturais e o surgimento de consumidores também transnacionais.

Guimarães, Salles e Lontra (2016) argumentam que a crescente internacionalização das organizações é uma consequência da globalização, visto que a implementação de novos negócios em mercados estrangeiros é o resultado de ações estratégicas das empresas a fim de se expandirem e se tornarem globalizadas. Os autores descrevem que no Brasil iniciou-se um movimento rumo à internacionalização a partir de 1990, assim, eles reforçam a proeminente

importância da Gestão Internacional de Recursos Humanos, com vistas a maior complexidade de operações internacionais e à necessidade de assegurar uma gestão com qualidade. A área de GIRH, continuam os autores, é tida como elemento indispensável da estratégia global de implantação de negócios e deve atuar como parceira estratégica para o alcance dos objetivos organizacionais.

A própria globalização em si, segundo Brewster, Sparrow e Vernon (2010) traz as funções da área de Recursos Humanos mais próximas do núcleo estratégico do negócio, bem como leva a mudanças consideráveis na gestão das pessoas, sendo que um dos principais determinantes do sucesso ou do fracasso é o gerenciamento efetivo dos recursos humanos internacionalmente; como resultado, uma série de questões genéricas de gestão internacional envolvidas na globalização, inevitavelmente, criam uma busca pelas melhores práticas de RH.

Brewster, Sparrow e Vernon (2010) relatam quatro principais questões estratégicas impulsionadoras da internalização da função de RH: a maximização de valor para o acionista, a atuação global, as parcerias estratégicas e o fortalecimento dos principais processos comerciais. Quanto à maximização de valor para o acionista diz respeito à projeção de onde a organização estará dentro de um prazo determinado, ou pode ser visto nos contratos feitos por novas empresas internacionais com investidores altamente competitivos; um aspecto importante da área de GIRH é a necessidade de oferecer estratégias de negócios globais mais rentáveis possíveis e tanto as pessoas quanto as atividades são avaliadas em relação ao seu valor agregado. A atuação global caracteriza-se pela percepção, por parte das empresas, que, à medida que seus mercados aumentam globalmente, a exigência de garantir presença e/ou aumentar a atuação em diferentes mercados também aumenta. O estabelecimento de parcerias estratégicas decorre do fato de que, em grandes multinacionais, o crescimento de *joint ventures* e acordos de parceria estratégica levam à necessidade de trabalhar com antigos concorrentes e colaboradores. Por fim, afirmam os autores, a área de Gestão Internacional de Recursos Humanos é fundamental no fortalecimento dos principais processos comerciais, já que, muitas vezes, tem a responsabilidade de estabelecer e firmar parcerias bem como inserir esses parceiros na organização, além disso, o movimento em direção a uma filosofia de serviços compartilhados também traz a necessidade de padronizar ou otimizar os processos de RH em uma escala global.

A Gestão Internacional de Recursos Humanos é conceituada por Muritiba (2009, p. 29) como “níveis diferenciados de políticas de gestão de pessoas voltadas ao ambiente global”. De

acordo com a autora, a GIRH nas empresas multinacionais é diferente da gestão de recursos humanos das empresas “domésticas” por atuarem em atividades específicas, principalmente relacionadas às funções de capacitação de profissionais que possam vir a atuar nas subsidiárias, como por exemplo a administração dos processos de mobilidade internacional, programas de rotatividade de funções ou países (para que os empregados entendam as operações internacionais), a administração de programas de treinamentos internacionais, relações com governos e agências de países estrangeiros, questões tributárias, de realocação e socialização internacionais, dentre outras.

Em se tratando dos profissionais que atuam na área de Gestão Internacional de Recursos Humanos, consoante Brewster, Sparrow e Vernon (2010), estes devem possuir conhecimento em negócios, finanças e legislação internacionais, em mercado de trabalho estrangeiro, em relação às diferentes culturas e quanto a benefícios e remuneração em outras nações nas quais a organização tenha unidades. A área, conforme os autores, deve gerenciar as demandas de maneira que possa assegurar que a organização tenha uma coerência internacional e econômica na forma de gerenciar seus empregados independentemente de onde estejam alocados, ao mesmo tempo em que deve garantir a compreensão em relação às diferenças e particularidades de cada região, identificando o que funciona de um local para outro, isto inclui, particularmente, o gerenciamento dos empregados que atuam internacionalmente. O papel da GIRH, continuam eles, é fornecer e permitir soluções globais, regionais e locais de valor agregado e econômicas em uma série de processos centrais de administração de recursos humanos; identificar questões nacionais e internacionais orientadas para o cliente assim como atender às suas demandas; demonstrar que a conectividade global agrega valor, conhecimento e experiência; e apoiar a estratégia corporativa de gestão de pessoas.

Cieri, Fenwick e Hutchings (2005) também citam questões estratégicas como gerenciamento da diversidade, criação de equipes globais e desenvolvimento da consciência global. Freitas (2006, p. 50) coloca que “quando os responsáveis pela área têm experiência internacional, são mais sensíveis às situações com as quais os profissionais expatriados irão se defrontar e poderão acolher com mais profissionalismo as suas demandas”.

Uma empresa em processo de internacionalização está condicionada aos contextos locais – outras legislações, culturas e modos de trabalho – e, por isso, é necessário possuir flexibilidade para lidar com cada situação. Stahl, Miller e Tung (2002) afirmam que é justamente o

entendimento dessas situações diversas e de como responder a elas que poderá tornar as políticas e práticas de Recursos Humanos mais efetivas, tanto nacional quanto internacionalmente. Dentre as dificuldades para a internacionalização, Muritiba (2009) destaca algumas que se relacionam de modo direto à área de Gestão Internacional de Recursos Humanos ou à atuação da sua força de trabalho, são elas: desenvolvimento de parcerias internacionais, adaptação cultural, gestão das pessoas propriamente dita e adaptação dos profissionais globais.

O futuro da área de GIRH está intrinsicamente relacionado à globalização das áreas de sistemas de informação e compras e marketing, comunicação corporativa e estratégia; cada uma dessas áreas enfrenta o desafio, por um lado, de proporcionar algum grau de consistência de uniformização de práticas em todo o mundo (através da padronização ou otimização de procedimentos e processos) para que suas operações usem as mesmas ferramentas e técnicas para recrutar e selecionar profissionais cada vez mais engajados como parte de uma comunidade global e, por outro lado, devem-se manter abordagens receptivas e diferenciadas para competitividade no mercado. Para tal, devem-se formar alianças com o intuito de facilitar a disputa por contratação e retenção de recursos humanos, promover o desenvolvimento de valores, comprometimento e qualidades do empregado de acordo com a missão organizacional, realizar o mapeamento de mercado, fomentar a responsabilidade social corporativa, suscitar a especialização por meio da terceirização, criar modelos de serviços compartilhados e a integração de processos globais e, por fim, viabilizar redes de gestão do conhecimento e a qualificação do capital intelectual (BREWSTER; SPARROW; VERNON, 2010).

Schuler, Dowling e Cieri (1993) argumentam que, para se compreender a GIRH, deve haver a integração da área com o seu ambiente externo e interno. Como fatores externos os autores descrevem as características do setor de atividade e as características do local de atuação. Já os fatores internos são descritos recorrendo à estrutura da operação internacional, à orientação dada pela matriz da empresa, às estratégias competitivas e à experiência em gestão de operações internacionais. Os fatores endógenos e exógenos, para Domingues (2011), juntamente com as conexões entre as unidades e as operações internas, pressionam e definem a estrutura e a atuação da área de Gestão Internacional de Recursos Humanos que desempenha seu papel junto à estrutura internacional da organização a fim de alcançar os objetivos da empresa através de suas funções, políticas e práticas.



A partir desses fatores internos e externos a gestão internacional dos recursos humanos da organização pode ser, conforme Cerdin (2004), baseada em quatro abordagens: i) abordagem etnocêntrica, na qual posições de gestão ou de níveis mais elevados de senioridade são exercidas por profissionais da matriz em regime de mobilidade internacional, há pouca ou nenhuma valorização da cultura local; ii) na abordagem policêntrica as posições mais estratégicas das subsidiárias são ocupadas com base no particularismo local, ou seja, por profissionais do país onde está instalada a unidade da organização e não há adoção de processos de mobilidade; iii) abordagem geocêntrica, preza pela gestão de carreira global independentemente da origem do profissional, seja ele da matriz, das subsidiárias ou de qualquer outro lugar no mundo; e iv) a abordagem regiocêntrica segundo a qual a gestão da carreira é caracterizada por uma limitação da mobilidade restrita a certas regiões em particular. A escolha de qual abordagem a ser adotada pela organização determina como será a gestão de carreira, especialmente em se tratando de carreiras internacionais, bem como o caminho a ser seguido pelas subsidiárias: se dependentes e multiplicadoras da cultura da matriz ou adaptadas à cultura local (BUENO, 2010).

Cinco mecanismos organizacionais relacionados à área de GIRH foram identificados por Brewster, Sparrow e Vernon (2010): i) orientação para a eficiência; ii) prestação de serviços globais; iii) intercâmbio de informações; iv) conhecimento acerca dos principais processos de negócios; e v) localização onde são tomadas as decisões. Esses fatores levam ao desenvolvimento de facilitadores de alto desempenho criados por empresas multinacionais, que são: a acessibilidade dos recursos humanos - necessidade de oferecer estratégias de negócios globais da maneira mais econômica possível, deve-se identificar o valor agregado das pessoas e das atividades e as organizações devem garantir que seus empregados atuem onde possam ser mais econômicos e os custos mais baixos; adoção de políticas e práticas unificadas de Recursos Humanos - assegurar uma filosofia comum e a atuação coerente nos diferentes países em que a organização está localizada; transferência de conhecimento de RH por meios eletrônicos – utilização da tecnologia para auxiliar a aprendizagem organizacional através de técnicas de gerenciamento global do conhecimento ou de procedimentos de integração das ações organizacionais: design organizacional e uso de centros de excelência, gestão de sistemas e abordagens orientadas para a tecnologia dos sistemas globais de gestão do conhecimento, capitalização de redes criadas mediante processos de expatriação, coordenação de equipes de

gestão internacional, e desenvolvimento de comunidades de práticas ou redes de conhecimentos globais.

A Gestão Internacional de Recursos Humanos depende da capacidade da organização de unificar o controle nos diversos países de atuação - apesar destes apresentarem diferentes valores incorporados em diferentes culturas nacionais e por vezes demandarem de adaptação local à estratégia corporativa. Geralmente a gestão é expressa através de sistemas de administração de desempenho aplicados globalmente que medem e coordenam uma série de resultados que devem ser alcançados (BREWSTER; SPARROW; VERNON, 2010).

Em decorrência disso, as organizações adotam práticas superordenadas para fornecer um grau de consistência ao gerenciamento de pessoas em todo o mundo de modo a socializar o comportamento e a ação dos empregados. As práticas mais comuns no processo de globalização da área de RH, segundo Brewster, Sparrow e Vernon (2010), são: i) a gestão da mão de obra, por intermédio de um conjunto integrado de iniciativas corporativas que visam melhorar a qualificação, a disponibilidade e a flexibilidade de seus profissionais, especialmente aqueles que apresentam alto potencial e que podem ter um impacto positivo e relevante no desempenho organizacional; ii) a identificação das marcas corporativas e globais, ou seja, como as companhias veem sua imagem externa e sua reputação corporativa e a maneira pela qual seus empregados se identificam com a marca e iii) a construção de sistemas de coordenação global em torno das principais competências estratégicas que diferenciam a empresa e levam à vantagem competitiva, através da inclusão das capacidades ou habilidades organizacionais integradas ao desenvolvimento da carreira e/ou sistemas de gerenciamento do desempenho. Os autores complementam que cada uma dessas práticas resulta em seus próprios desafios, gerenciados no cenário global e considerados em suas particularidades.

Assim, Cerdin e Sharma (2014) afirmam que duas atividades são primordiais na GIRH: identificar e atrair indivíduos interessados no trabalho internacional e motivar e reter as pessoas com talento executivo internacional. Diante da necessidade de diferenciação da gestão da carreira internacional, reconhecer, planejar e desenvolver políticas específicas para os variados profissionais é um componente essencial da área, por meio de um trabalho conjunto entre a organização e o próprio indivíduo (ANDRESEN; BIEMANN, 2013; DOMINGUES, 2011).

Homem e Tolfo (2008) também destacam como atribuições específicas da GIRH a aplicação, comparação e adequação da atuação da área de Recursos Humanos nos países onde

estão localizadas as subsidiárias da organização. Além disso, Ettinger et al. (2016, p.194) definem que um conjunto de atividades, processos e funções, cujo o foco é atrair, reter, remunerar e capacitar os profissionais na organização internacionalizada (seja na matriz ou nas subsidiárias) caracterizam a Gestão Internacional de Recursos Humanos, que “se diferencia das empresas domésticas por possuir atividades como: gestão de expatriados e repatriados, rotação internacional de funções e esforços internacionais de treinamento”.

Os subsistemas de RH sofrem mudanças e adaptações diante do contexto internacional; a seleção deve apresentar maior abrangência, haja vista a complexidade dos cargos e da estrutura da organização, bem como o mercado de trabalho que não está mais restrito apenas a profissionais locais (DOMINGUES, 2011). A gestão da remuneração e dos benefícios, consoante Brewster, Sparrow e Vernon (2010), é uma importante atribuição da GIRH, já que a política de remuneração é, muitas vezes, um dos incentivos para que o profissional aceite uma atribuição internacional. Ainda segundo os autores, também o sistema de avaliação de desempenho deve contemplar o planejamento a longo prazo da organização – através de métodos combinados de avaliação no local de atuação do empregado e na matriz -, assim como o processo de comunicação – garantindo o maior número de informações e o maior número de pessoas envolvidas - e os programas de treinamento – capazes de desenvolver nos trabalhadores capacidade de superação de desafios, sejam culturais, sociais, econômicos e/ou burocráticos.

Adler (2002) afirma que o processo de seleção realizado pela área de Recursos Humanos e o envio de trabalhadores para atuarem globalmente é parte fundamental da carreira de executivos, bem como fonte de vantagem competitiva para as organizações. Domingues (2011) ainda coloca que a área, em conjunto com os empregados, deve elaborar e planejar a carreira do profissional global; o autor reforça que a gestão de carreira e os programas de gestão de recursos humanos (sejam internacionais ou domésticos) são elementos primordiais, tanto para os indivíduos quanto para as organizações.

### **2.3. Gestão de Carreira**

O conceito de carreira, de acordo com Arthur, Hall e Lawrence (1989), refere-se à sequência evolutiva das experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo, ou seja, o tema central nessa definição está relacionado ao que o trabalho representa na maneira como

entendemos e experimentamos as pessoas, as organizações e a sociedade. O estudo da carreira, para os autores, é o estudo das mudanças, tanto individuais quanto organizacionais, conjuntamente com as mudanças sociais e eles sintetizam que todas as pessoas que trabalham têm uma carreira.

O entendimento de carreira, conforme Chanlat (1995) - termo hoje compreendido como “trajetória da vida profissional” - surgiu no século XIX simultaneamente a sociedade industrial capitalista liberal. Esse conceito, ressalta o autor, estava fortemente relacionado a um ofício, uma profissão, uma progressão, e a gestão de carreira pressupunha necessariamente a estabilidade no emprego, boa remuneração, um futuro profissional relativamente definido, formação adequada e ética no trabalho; porém, estes aspectos são cada vez menos frequentes na atualidade. Apesar disso, Dalton e Santos (2015) relatam que é somente no século XX que a noção de carreira alcança seu desenvolvimento.

De acordo com Baruch (2004) a carreira é o principal aspecto da vida do indivíduo, pois envolve o trabalho e este, por sua vez, proporciona um propósito, um desafio e a auto realização, além da renda. Mais do que isso, acrescenta o autor, é uma fonte de identidade, criatividade, objetivo de vida, *status* e uma forma de acesso ao convívio social.

Dessa maneira a carreira é caracterizada como uma sequência ou evolução das experiências de trabalho de uma pessoa no decorrer do tempo. O dicionário *Le Petit Robert*, apud Kilimnik e Rodrigues (2000) e Rodrigues, Bouzada e Kilimnik (2007), definem que “a carreira consiste em uma ocupação ou profissão representadas por etapas e possivelmente por uma progressão e ingressar em uma carreira significa avançar no caminho da vida”.

Chanlat (1995) descreve dois modelos de carreiras a partir das sociedades industrializadas, os modelos: tradicional e moderno. O modelo tradicional, que prevaleceu até a década de 1970, apresentava como características a estabilidade, o enriquecimento, o progresso e a divisão sexual e social do trabalho; a progressão da carreira era prioritariamente linear e vertical e os trabalhadores possuíam maior estabilidade no emprego. Nesse modelo tradicional, acrescentam Arthur e Rousseau (2001), a gestão da carreira estava condicionada a uma certa obediência, em que o empregado deveria se submeter a vontade das empresas e ser grato às oportunidades oferecidas. Já no modelo moderno, considerando os setores mais dinâmicos da economia, explica Chanlat (1995), a progressão na carreira se apresenta de maneira predominantemente descontinuada, mais horizontal do que vertical e com maior instabilidade.

Domingues (2011), diante desse cenário, fez um levantamento de diferentes conceitos de carreira e discutiu acerca de três modelos: proteana, caleidoscópica e sem fronteiras.

A chamada carreira proteana foi definida por Hall (1996), o qual caracteriza a carreira tradicional pelo sucesso vertical, atrelada a recompensas monetárias e descreve uma mudança fundamental a partir do final dos anos 80. A carreira proteana é caracterizada como a carreira do século XXI, aquela que é conduzida pelo próprio profissional e não pela organização, a qual será reinventada de acordo com a mudança da pessoa e do ambiente. O autor descreve que o termo é derivado do deus grego *Proteus* que, apesar de possuir forma definida, poderia mudá-la se assim o desejasse; trata-se de um processo em que a própria pessoa e não mais a organização quem está gerenciando, ou seja, ela é desenvolvida mais pelo profissional do que pela organização, e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender às necessidades do trabalhador. Esta consiste na experiência diversificada, no treinamento, na educação e no conhecimento adquiridos pelo indivíduo (HALL, 1996, 2004). Sob essa perspectiva, o trabalhador é o responsável pela sua carreira e faz suas escolhas, integrando os elementos importantes da sua vida. As carreiras nesse novo modelo, afirma Hall (1996, 2004), são planejadas para serem orientadas internamente, flexíveis e móveis, com os objetivos definidos pelos próprios profissionais. Baruch (2004) complementa que, na sua essência, a carreira proteana é um “contrato” entre a pessoa e ela mesma, ao contrário de um contrato com a organização e isso significa uma redução no papel da empresa, fortemente existente até então, em relação ao planejamento e ao gerenciamento da carreira de seus empregados.

Sob essa visão, continua Hall (1996, 2004), o principal objetivo de uma carreira é o sucesso psicológico do indivíduo, o sentimento de orgulho, a realização pessoal por alcançar seus objetivos de vida e a integração entre carreira e família. O critério de sucesso é interno e as qualidades pessoais requeridas para uma carreira proteana bem-sucedida incluem a aprendizagem contínua, o autoconhecimento, a responsabilidade pessoal e a autonomia. Quanto ao sucesso psicológico, Rocha (2015) relata que, no âmbito da gestão da carreira, este decorre da conciliação entre os interesses pessoais, familiares e profissionais e pode ser alcançado por meio do planejamento estruturado com base nas experiências do indivíduo.

De acordo com Mainiero e Sullivan (2005) a carreira caleidoscópica considera o contexto em que a carreira está inserida, ou seja, dependendo da situação organizacional e da fase

da vida do profissional a carreira pode passar por mudanças, como por exemplo as implicações decorrentes da maternidade para as mulheres.

Já a carreira sem fronteiras diz respeito a oportunidades de trabalho que, para DeFillippi e Arthur (2001), estão além dos limites de um único local de trabalho e a gestão desse tipo de carreira é predominantemente de responsabilidade dos profissionais e não das empresas. A carreira sem fronteiras ultrapassa as barreiras da organização e baseia-se em redes de relacionamento, na mobilidade física e psicológica do indivíduo (SULLIVAN; ARTHUR, 2006). Oliveira e Gomes (2014) analisam que os profissionais abrem mão da possibilidade de atuação em uma única organização para “acumular experiências” e, conseqüentemente, desenvolverem-se e aprimorarem-se visando a um melhor desempenho futuro. Esse conceito, para Domingues (2011), não é caracterizado como uma forma de carreira e sim como desafio possível aos pressupostos tradicionais do emprego.

Além dos modelos elencados por Domingues (2011), Magalhães e Bendassolli (2013) descrevem outros três modelos: a *craft career*, a carreira portfólio e a carreira multidirecional. O primeiro modelo, *craft career*, utiliza a metáfora da arte, e de acordo com esse modelo os indivíduos devem atuar como “artesãos” de suas próprias carreiras, comparadas a obras de arte e como tais, são inacabadas, propícias à invenção e à transformação. O modelo de carreira portfólio fundamenta-se na diversidade de tarefas e funções profissionais as quais o indivíduo é capaz de assumir, ou seja, a pessoa precisa desenvolver áreas de conhecimento e de atuação diversificadas, ela deve saber fazer várias atividades ao mesmo tempo e trabalhar em tempo parcial em cada uma delas. Por fim, o modelo da carreira multidirecional é flexível, dinâmico e aberto a direções e possibilidades distintas e válidas; de acordo com Magalhães e Bendassolli (2013) as carreiras multidimensionais não apresentam uma meta externa, discriminada pelos papéis ou funções da estrutura organizacional, o profissional vai reavaliando seus objetivos e alterando sua meta de acordo com tentativa e erro.

Em relação aos modelos de carreira, Pauli et al. (2017) concluem que, independentemente da terminologia usada, os estudos são categóricos em afirmar sobre a descontinuidade quanto à responsabilização da carreira por parte quase que exclusivamente das organizações e a formação de outro ambiente, mais flexível, no qual os profissionais tornam-se responsáveis pela gestão da própria carreira. Stahl, Miller e Tung (2002) analisam que a carreira

não é mais vista apenas sob a ótica organizacional e sim em termos pessoais, com o intuito de incorporar competências e habilidades ao profissional.

Almeida, Marques e Alves (2000) descrevem que a carreira era idealizada como um processo através do qual se ascendia na estrutura hierárquica das organizações, no entanto essa abordagem vem sendo contestada em decorrência das transformações na sociedade. Os autores destacam como principais fatores de mudança: questões de natureza organizacional (redução do número de oportunidades de progressão vertical) e questões de natureza ambiental (aumento do desemprego, necessidade de formação contínua por parte dos profissionais e dinamismo do mercado de trabalho).

O quadro de aceleração das inovações tecnológicas, a globalização da economia e a agilidade das comunicações, dentre outros acontecimentos, têm provocado fortes mudanças no meio organizacional (KILIMNIK; RODRIGUES, 2000). Estas, tais como a reengenharia e as aplicações da microeletrônica, estão resultando na redução progressiva de carreiras anteriormente sólidas e duradouras dentro das grandes empresas e sendo substituídas pelo trabalho terceirizado, autônomo, virtual e/ou temporário. Questiona-se a concepção tradicional de carreira enquanto processo de mobilidade exclusivamente vertical para se considerar um conjunto diversificado de outras formas de mobilidade profissional. A sociedade vivencia o aumento do dinamismo do mercado de trabalho e a quebra de barreiras físicas, culturais e legais passando a ser considerada, inclusive, a mobilidade geográfica dos indivíduos (ALMEIDA; MARQUES; ALVES, 2000), o que desperta o olhar e o interesse, tanto das pessoas quanto das organizações, para a carreira internacional.

Considerando a questão da mobilidade Cappellen e Janssens (2005) descrevem a carreira do profissional global através da “interseção” de três domínios: i) individual –diversas iniciativas e adaptações ao emprego, da família e às diferentes comunidades, progredindo por meio das mudanças de interesse e habilidades e experiência de vida; ii) domínio organizacional – refere-se às características e requisitos necessários para o emprego, para a execução das atividades; iii) domínio ambiental – diz respeito ao contexto econômico, às inovações tecnológicas, oportunidades de mercado e valores culturais. Andresen e Biemann (2013) conceituam a carreira do profissional global como sendo aquela que normalmente inclui uma continuidade de movimentos em diferentes locais e posições hierárquicas na organização e não segue, obrigatoriamente, um trajeto predeterminado pela empresa.

Oliveira (1998), apud Kilimnik e Rodrigues (2000), escreve que as carreiras no século XXI tendem a ser “cíclicas”, envolvendo períodos alternados de aprendizagem, de domínio do conhecimento e de reaprendizado. A antiga mobilidade vertical agora assume posição de desenvolvimento lateral, de acordo com novas atribuições que passam a ser os requisitos para o sucesso profissional. A orientação passa a ser carreiras cada vez mais complexas, com diversas possibilidades e podendo modificar-se com relativa facilidade, em conformidade com o que Hall (1996, 2004) denominou de carreiras proteanas.

A carreira torna-se transitória, flexível e essas transformações levam ao questionamento das “rotas ordenadas para o sucesso”, em consequência induzindo a novas concepções acerca do êxito profissional (BARUCH, 2004). Os novos modelos de carreira incluem uma variedade de possibilidades de desenvolvimento, as pessoas passam a perceber diferentes formas de definir as suas conquistas: um movimento lateral, mudanças de direção, de organização e de aspirações. Sendo assim, os profissionais podem ou não seguir essas opções e não há um único caminho para a realização profissional, daí o termo multidirecional, ao descrever os possíveis “caminhos da carreira”. Além disso, o autor chama a atenção para aspectos ligados à diversidade, como a de gênero e a diversidade ética e a emergência de outros tipos de heterogeneidade, como a de orientação sexual, por exemplo. Essas novas perspectivas implicam que a ocupação, os papéis e as trajetórias de carreira que antes eram restritas a um único grupo estão agora também abertos a outros.

Em termos de implicações para as organizações, estas devem passar a considerar os diferentes modelos, e não somente a noção anteriormente existente de compromisso e lealdade organizacional. Dessa forma, as organizações não devem mais controlar seus profissionais, mas sim oferecer apoio e investir neles e, quanto antes as empresas mudarem suas maneiras de agir, melhores resultados poderão esperar em relação à gestão das pessoas (BARUCH, 2004; DOMINGUES, 2011). Gallon, Scheffer e Bitencourt (2013) descrevem que influencias ambientais e pessoais devem ser consideradas no planejamento e na progressão da carreira, assim como as ambições dos profissionais e as propostas da organização.

Martins (2006) corrobora ao afirmar que essa conjuntura passa a demandar das empresas flexibilidade estrutural com a possibilidade de “criar e trilhar uma carreira”; mobilidade facilitada por meio da busca de outra ocupação para o profissional na mesma organização; foco no autodesenvolvimento; acesso a recursos e informações organizacionais por parte do profissional



com o intuito de gerir individualmente a própria carreira; por fim a compatibilização entre vida profissional e vida pessoal.

Em relação a área de Recursos Humanos esse novo olhar sobre a carreira reforça a importância atribuída à qualificação e à formação escolar e profissional, bem como às exigências de flexibilidade profissional. Almeida, Marques e Alves (2000) complementam, ainda, que isso exige das organizações estratégias com o intuito de fidelizar e conseguir comprometimento dos seus empregados mais qualificados. Cappellen e Janssens (2005) argumentam que, em decorrência de formas mais flexíveis de trabalho, de carreira e de gestão, as empresas precisam de práticas de suporte organizacional, tais quais: apoio familiar, acompanhamento quanto a atribuição de tarefas e experiências internacionais que sejam valorizadas e reconhecidas pela empresa. Somando-se a isso, a gestão de carreiras passa a representar um conjunto de práticas de atuação e de políticas com o intuito de promover o comprometimento, a satisfação e o desempenho no trabalho, associando projetos individuais e organizacionais de acordo com as diferentes necessidades e expectativas dos trabalhadores nos múltiplos contextos de atuação (MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013).

Kilimnik et al.(2008) descrevem a mudança da percepção e dos estudos acerca da carreira, que antes o foco eram os cargos e ocupações do indivíduo e hoje voltam-se às suas percepções e autoconstruções dos fenômenos de carreira. O olhar agora recai sobre o conceito de vida: as necessidades, os desejos, a ansiedade, as capacidades, as potencialidades pessoais e as questões ambientais; assim, a perspectiva de desenvolvimento de carreira está atrelada ao próprio desenvolvimento pessoal.

Neves, Trevisan e João (2013) acrescentam que as diferentes relações de emprego (terceirização, *free lancers*, prestadores de serviços, dentre outros) caracterizam a nova realidade no mercado de trabalho, contrário à ideia anteriormente difundida do “emprego para a vida toda”. Assim, a carreira é encarada como uma sucessão de experiências de trabalho no decorrer da vida que permitem a satisfação pessoal e o sucesso psicológico, com foco na autorrealização e na felicidade, em oposição à carreira tradicional quando eram valorizados aspectos externos ao empregado, como o salário, o nível hierárquico e o *status*. Oliveira e Gomes (2014) expõem que se trata de um tipo de relação que retrata as expectativas tanto dos empregados quanto dos empregadores a respeito da relação de trabalho, dessa maneira os profissionais adquirem conhecimentos e habilidades promovendo maior empregabilidade; quanto às organizações, em

contrapartida, essas recebem o melhor desempenho possível por parte de seus empregados firmando um vínculo de duração indeterminada, mantido durante o tempo em que o trabalhador se dedicar aos objetivos da organização e essa propiciar seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Sob essa mudança de perspectiva, Hall (2002) relaciona quatro critérios para avaliar a eficácia da carreira: i) dinheiro e posição; ii) como a carreira é percebida e avaliada pela própria pessoa; iii) adaptabilidade; e iv) identidade. Já segundo Baruch (2004) o que é considerado como sucesso na carreira está caracterizado por i) aspectos internos – como o profissional percebe o desenvolvimento da sua própria carreira em termos de valores pessoais, objetivos e aspirações; ii) aspectos externos – como o sucesso é percebido externamente, em termos de *status*, hierarquia, salário e poder; por fim, iii) aspectos organizacionais – em relação ao poder e à influência da organização, medidos pelo aperfeiçoamento e atualização na carreira; na sociedade – a posição do profissional no mercado de trabalho e o seu desenvolvimento. Porém, conforme constatou Costa (2011), a percepção de sucesso na carreira varia de acordo com cada indivíduo e pode ser o resultado de várias aspectos, como por exemplo: resultados financeiros, promoções, realização de metas, capacidade de adaptação e atuação em trabalhos de maior nível de complexidade, identidade com o trabalho, visibilidade no mercado de trabalho ou empregabilidade, equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal, autorrealização, sentimento de orgulho e reconhecimento por parte das outras pessoas.

Em um estudo realizado por Kilimnik e Visentin (2014) foram analisadas as principais publicações internacionais sobre o tema carreira e chegou-se à conclusão de que as pesquisas, inicialmente com o foco sobre os planos de carreira das empresas, passam a abordar as mudanças que resultaram nos conceitos de “carreiras autodirigidas, proteanas, sem fronteiras e multidirecionais”. Outros temas também passam a fazer parte das pesquisas mais recentes, como o equilíbrio entre a vida pessoal e a carreira, criatividade e transição de carreira.

Quanto ao desenvolvimento profissional, Adler (2002) descreve que a mobilidade internacional pode ser essencial na carreira de executivos, por meio da nomeação para cargos globais, o que também gera vantagem competitiva para as organizações multinacionais. Bonache, Brewster e Suutari (2007) relatam que estudos recentes mostraram que na seleção de executivos para funções de diretoria as empresas consideram cada vez mais a experiência internacional como um critério fundamental na contratação dessa mão de obra. Percebe-se, então, que a mobilidade

internacional de profissionais pode ser uma forma de expansão da organização e que as pessoas veem a atribuição internacional como um caminho para a aquisição de novas experiências e de crescimento e, conseqüentemente, a formação de um profissional global (ADLER, 2002; BONACHE; BREWSTER; SUUTARI, 2007; BREWSTER; SPARROW; VERNON, 2010; DICKMANN et al., 2008; STAHL; MILLER; TUNG, 2002).

Cerdin (2004) coloca que a gestão de carreiras está totalmente ligada a mobilidade internacional. Domingues (2011) ratifica ao afirmar que se deve pensar na carreira internacional como um todo e esse planejamento requer uma atuação conjunta entre empresa e empregado, de maneira a possibilitar e expandir os processos de mobilidade internacional.

## **2.4. A Mobilidade Internacional**

Gallon, Scheffer e Bitencourt (2014) apontam que a concorrência global levou tanto a novas oportunidades de negócios como também a desafios competitivos para as organizações. Assim, o desenvolvimento da gestão global possibilita o entendimento desse ambiente diversificado e a internacionalização passa a ser condição para a sobrevivência das empresas. Em decorrência do contexto internacional surgem desafios e conflitos a serem superados pelas organizações, especialmente em relação à adaptação cultural e ao desconhecimento acerca do mercado local, demandando a atuação de profissionais da empresa matriz para tentar sanar tais questões nas subsidiárias.

A despeito do aumento do processo de internacionalização ter ocorrido a partir da metade do século XX, Spanger (2012) reforça que suas origens são bem antigas, desde os anos de 1500, por intermédio da revolução comercial, ou mercantilismo, marcado pelas grandes navegações de espanhóis e portugueses. No século XIX as empresas atuavam, basicamente, nos países desenvolvidos, o que começou a mudar com o fim da II Guerra Mundial, período em que as organizações adotaram uma tática de transferência geográfica da produção rumo a diferentes países, configurando a produção industrial como um processo integrado internacionalmente. A autora define que o processo de internacionalização é um fenômeno iniciado a partir da expansão do comércio de mercadorias e serviços até a criação e implantação das filiais de empresas multinacionais. Diante disso, continua Spanger (2012), as multinacionais são caracterizadas como sendo, na verdade, grandes empresas transnacionais, com atuação global, gestão descentralizada,

equipes de profissionais de múltiplas nacionalidades e com relevante poder econômico e político, haja vista sua capacidade de geração de empregos e arrecadação de impostos.

Presencia-se, então, um cenário propício à criatividade e à inovação, em que os grandes diferenciais competitivos são o conhecimento ou o capital intelectual, com rápidas mudanças e atuação mundial por parte das organizações. Deste modo, os profissionais são levados a “desterritorializar”, ou seja, adaptarem-se aos novos requisitos profissionais, manterem-se atualizados e demonstrarem resultados cada vez melhores (FREITAS, 2010). Dessa maneira, continua a autora, a mobilidade apresenta-se como um importante valor para as empresas, como uma abertura ao aprendizado e a adaptação às mudanças, sejam essas de cargos, de conhecimentos, de empresa ou até mesmo de país.

Cerdin (2004) define o profissional “móvel” como aquele que aceita a atribuição internacional por longos períodos, que se adapta ao país hospedeiro e que consegue concluir sua missão. A mobilidade, destaca Freitas (2005), deve ser concebida em um sentido amplo e deve ser caracterizada pela disposição e pela capacidade de mudança para um outro local, outro grupo social, outra área de conhecimento, outro trabalho; diz respeito a um “estado de espírito”, abertura àquilo que não se conhece (FREITAS, 2009). Craide e Silva (2012, p. 108) definem a mobilidade como “o deslocamento de indivíduos, grupos ou elementos culturais no espaço social” e complementam que compreender a questão da mobilidade é crucial para o entendimento do próprio ser humano já que tal movimento é intrínseco à história, seja a mobilidade em decorrência de doenças, guerras, ditaduras, colonizações, condições econômicas e/ou políticas. Ressalta-se o entendimento de Passos (2013) ao mencionar que não se trata simplesmente da transposição de fronteiras, ou como o autor denomina, “barreiras territoriais” - a mobilidade aborda um conjunto de fatores culturais e afetivos característicos do indivíduo e que levam a novas concepções de mundo resultantes das diferenças e das similaridades entre o antigo e o novo ambiente no qual a pessoa se encontra.

Segundo Bueno (2010) nas décadas recentes a mobilidade de pessoas ganhou destaque, haja vista o progresso da economia, do fortalecimento dos blocos econômicos e da importância que as organizações têm na sociedade de maneira geral. O mundo sem fronteiras, de acordo com Homem e Tolfo (2008), leva as empresas a expandirem suas operações e buscarem mão de obra que seja um “profissional do mundo”, em decorrência das competências individuais e da organização. Isso posto, a multiplicação das empresas multinacionais e sua atuação global atrai os

profissionais para diferentes países ou regiões para que possibilitem a eficiência das operações e a disseminação da cultura organizacionais, qualquer que seja a localização geográfica (BUENO; FREITAS, 2015). Para Domingues (2011) a mobilidade internacional de profissionais justifica-se fortemente com o intuito de suprir as necessidades de uniformização e de visão global da matriz aplicadas às suas subsidiárias. Araújo et al.(2012) apontam que em virtude da demanda por contratação de empregados com competências e vivências globais tem crescido o interesse e a disponibilidade em relação à mobilidade internacional, o que implica em afirmar que um maior número de pessoas tem optado por viver e trabalhar fora do seu país de origem. Mais do que isso, para os profissionais, segundo Cerdin (2004) a mobilidade internacional é uma escolha de carreira.

Diante desse cenário de globalização e internacionalização Freitas (2009) discorre, ao falar da relevância da mobilidade frente a esse contexto, que muitas organizações consideram a questão da mobilidade de seus profissionais como fundamental e, assim, essa “disponibilidade” passa a ser um relevante requisito para atrair e reter pessoal, mais do que isso, é também uma razão para demissão de empregados. O profissional começa a ser avaliado de acordo com o seu potencial de mobilidade, sendo levado a transformar-se em “nômade” para atuação em empresas globais – a denominação “empregos sem fronteiras” é cada vez mais comum e atrativa (FREITAS, 2010). Conforme Adler (2002) o sucesso das subsidiárias em outros países depende da escolha de seus gestores e quanto mais centralizada a gestão maiores serão as possibilidades de se alcançar o resultado pretendido, por isso faz-se necessário o envio de profissionais da empresa matriz, que já conhecem a cultura da organização.

Seguindo o movimento descrito por Freitas (2009, p. 261) até o início do século XXI tínhamos o executivo local, fixo na organização; este passou a dirigir a filial da empresa em um outro país por um período determinado; por fim tornou-se necessário que este profissional assumisse funções temporárias em diversas localidades diferentes, sem que houvesse fixação geográfica. Isso posto, percebe-se que “tanto empresa como profissionais tornam-se nômades, a primeira por necessidade, e os segundos, por desejo (próprio ou induzido)”. De acordo com Richardson e McKenna (2006) até o terceiro milênio ainda mais gerentes e executivos corporativos atuarão, em algum momento de sua vida profissional, fora de seu país de origem. Spanger (2012) expõe que objetivando a expansão e o desenvolvimento de suas filiais ou subsidiárias ao redor do mundo as empresas promovem a mobilidade de seus profissionais

altamente qualificados de seus países de origem para outros, com o intuito de preencher a lacuna da falta de mão de obra, situação comum no início do século XXI.

De acordo com a Teoria Baseada em Recursos (RBV) a vantagem competitiva sustentável é alcançada quando as empresas implementam uma estratégia de criação de valor baseada em recursos valiosos, raros, imperfeitos, imitáveis e não substituíveis, por conseguinte Brewster, Sparrow e Vernon (2010) relatam que em um contexto internacional os recursos humanos que proporcionam às companhias vantagem competitiva no país de origem da organização também oferecem esses mesmos resultados em outros países, daí a transferência de profissionais capacitados. Além da questão da mão de obra, a mobilidade internacional é a peça chave para que seja possível a implantação e a expansão das empresas transnacionais: o profissional qualificado da sede é indicado para gerir projetos nas filiais ou subsidiárias com o objetivo de implantar o “estilo da matriz” (SPANGER, 2012).

Craide e Silva (2012) discorrem que o deslocamento das pessoas em função de suas carreiras caracteriza a mobilidade profissional, o que pode levar a uma mudança na posição hierárquica do trabalhador dentro da empresa. Gallon, Scheffer e Bitencourt (2013) expõem que em uma conjuntura de internacionalização torna-se imprescindível considerar a relevância que a atuação internacional tem na carreira profissional. Mais do que isso, Freitas (2009) aponta que diversos desses “empregos internacionais” são sobremaneira atrativos pois representam uma “glamourização” das carreiras dos profissionais, o que veio a corroborar a pesquisa de Stahl, Miller e Tung (2002) que identificaram que 89% dos profissionais com experiência internacional acreditavam que tal atuação repercute positivamente em suas carreiras. Além da perspectiva de progressão profissional, também identificada nos estudos de Dickmann et al. (2008), esses autores ainda acrescentam como fatores influenciadores ao aceitar uma atribuição internacional: novas experiências e possibilidades de aprendizagem, interesse na vivência internacional, a localização e a oferta relativas a tarefa, questões familiares, segurança pessoal, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, duração da cessão e o impacto financeiro no exterior (pacote de benefícios e a remuneração diferenciada muitas vezes oferecidos pela organização).

Em um estudo de Boies e Rothstein (2002) foi analisada a decisão dos profissionais de aceitarem uma atribuição internacional como influenciadora para o desenvolvimento na carreira e concluiu-se que a “disposição” em aceitar oportunidades de mobilidade está fortemente relacionada ao crescimento profissional. A partir dos anos 2000, conforme ressaltam Nunes e

Casaca (2015), em que é comum o desenvolvimento de atividades de maneira geograficamente dispersa, a mobilidade internacional de seus empregados passa a ser vista como uma prática usual nas organizações; as autoras salientam que a participação dos trabalhadores em projetos de grande visibilidade e de importância estratégica para a empresa, bem como a participação em trabalhos internacionais, configura-se como uma efetiva possibilidade de desenvolvimento e de avanço profissional.

Salleh e Koh (2013) discutem a demanda por empregados ao mencionarem que em 2015 as corporações chinesas precisariam aumentar o número de trabalhadores em cargos gerenciais em 75 mil posições e que teriam apenas de três a cinco mil chineses disponíveis, sendo assim, as organizações necessariamente precisarão buscar profissionais qualificados e com mobilidade em diferentes países. Mais do que isso, a necessidade, por parte das empresas, de trabalhadores com conhecimentos diversos, com capacidade de interação com pessoas de outras culturas, que possuem entendimento da estratégia organizacional e sua aplicação em rotinas diárias e a liderança de equipes diversas faz com que a mobilidade internacional seja “um excelente curso intensivo de aprimoramento de habilidades e competências (...)” (BUENO, 2010, p. 50). Além de suprir a necessidade de mão de obra, os ganhos obtidos com o aumento da produtividade em trabalhos executados por equipes formadas por profissionais de diferentes nacionalidades foram apresentados por Moran, Harris e Stripp (1996) e Adler (2002) e podem compensar as dificuldades decorrentes da adaptação cultural - segundo os autores essas equipes frequentemente demonstram maior criatividade e experiência e, portanto, podem apontar soluções inovadoras para a resolução de problemas.

Uma questão crucial a ser considerada em relação à mobilidade internacional refere-se à adaptação dos profissionais globais em seus diferentes países hospedeiros, uma vez que o sucesso da atribuição internacional depende da adaptação do profissional, ou seja, a adaptação é um importante preditor do desempenho no trabalho e da satisfação com o país de destino (CAO; HIRSCHI; DELLE, 2013; CERDIN, 2004). Freitas (2005, p. 95) entende que o indivíduo está adaptado quando “é capaz de dar respostas corretas às demandas do meio em que está inserido e a sentir-se confortável na maior parte das situações”.

Quatro fases, que inicialmente foram trabalhadas por Torbiorn (1982) e por Black, Mendenhall e Oddou (1991) e ratificadas por Adler (2002), merecem destaque no processo de adaptação e são aplicáveis a maioria dos casos de mobilidade internacional, no formato de

“tendência de uma curva em U”. Estas iniciam-se com o momento da chegada do indivíduo ao novo país, caracterizado pelo encantamento ou o que foi denominado como “lua de mel”, em que todas as experiências são diferentes e estimuladoras; a segunda e terceira fases são marcadas por forte negativismo, desilusão, choques culturais e frustração, decorrente das dificuldades do cotidiano e dificuldade em lidar com os outros habitantes; por fim chega-se à adaptação e à integração, a fase de ajuste, na qual as situações anteriormente estressantes passam a ser bem conduzidas resultante do aprendizado dos costumes e das regras locais.

Adler (2002) ainda complementa que no momento da seleção e do envio dos profissionais globais para uma missão internacional, devem ser consideradas características ligadas a questões culturais e não somente suas competências técnicas, com o intuito de se evitar ou pelo menos minimizar dificuldades de adaptação bem como para se viabilizar o alcance dos objetivos almejados. Porém, Freitas (2005) coloca que, embora essa descrição de curva em U seja válida para alguns aspectos do processo de adaptação, não se pode generalizar, uma vez que não há diferenciação entre os aspectos profissional e pessoal, especialmente por desconsiderar a adaptação (ou a falta dela) do cônjuge e que o resultado da atribuição internacional está diretamente relacionado não só à adaptação do profissional mas também de sua família.

Os seguintes objetivos estratégicos da atribuição internacional foram listados por Brewster, Sparrow e Vernon (2010): i) melhorar o desempenho do negócio, ii) promover a cultura corporativa da matriz nas subsidiárias e/ou formar um ambiente multicultural, iii) quebrar as barreiras entre a sede e as subsidiárias, iv) resolver problemas técnicos, v) desenvolver os melhores talentos e futuros gestores da empresa, vi) abrir novos mercados internacionais, vii) lidar com questões politicamente delicadas, viii) controlar iniciativas de melhoria de negócios, ix) melhorar a confiança e o compromisso da subsidiária, x) reduzir riscos, xi) capacitar funcionários nacionais nos locais de acolhimento com o intuito de desenvolver habilidades tanto individuais quanto habilidades de equipe, xii) implementar práticas de conhecimento (por exemplo, desenvolvimento, compartilhamento, codificação, combinação, transferência e mapeamento do conhecimento da organização), xiii) desenvolver, compartilhar e transferir as melhores práticas de atuação, xiv) aprimorar relacionamentos comerciais, xv) criar e desenvolver processos de rede a nível intra e interorganizacional, xvi) formar uma liderança internacional, e xvii) controlar os resultados financeiros.



Porém, apesar das vantagens decorrentes da mobilidade internacional, há alguns aspectos desfavoráveis a serem considerados, segundo Freitas (2009). No que se refere às pessoas podem haver desavenças em suas relações familiares, questões com sua própria identidade, isolamento e sentimento de solidão; já no que se refere à empresa pode haver maior preocupação com as decisões de curto prazo, maior número de conflitos, perda de credibilidade, descompromisso com o profissional local e fomento de acirrada competição interna.

Os impactos da mobilidade em termos organizacionais, individuais e grupais também foram listados por Passos (2013). Para as empresas o autor relata: i) maior qualificação profissional e do *know-how*, porém com mais possibilidades de conflitos e de exclusão; ii) maiores competências de comunicação e de negociação; iii) gestão de equipes multiculturais e multidisciplinares; iv) demanda contínua por flexibilidade, aprendizagem e inovação; v) aprimoramento de novas estratégias e tecnologia; vi) atualização de processos produtivos, financeiros e administrativos; vii) criação de um ambiente intercultural. Em se tratando das pessoas e dos grupos são relacionados os seguintes aspectos: i) adaptação das mudanças no saber; ii) aprendizagem, aceitação e adaptação de novas culturas e novas experiências e iii) flexibilidade diante do desconhecido.

#### **2.4.1. Tipos de Mobilidade Internacional**

Concomitantemente às mudanças globais, as organizações também estão passando por transformações e repensando seus processos de mobilidade internacional. Em virtude da demanda de projetos de trabalho, fusões e redução de investimento a expatriação “tradicional”, para Cappellen e Janssens (2005), está sendo substituída por novas formas de atuação fora do país. Collings, Scullion e Morley (2007) sugerem que estão surgindo outros modelos de atribuições internacionais, o que os autores denominam “formas alternativas” ou “atribuições internacionais não padrão”.

Essas mudanças decorrem principalmente como resultado da necessidade de contenção de despesas e de restrições em relação à seleção de expatriados, que muitas vezes não aceitam a atribuição fora do país em virtude de questões familiares, como por exemplo a carreira do/a cônjuge, os pais ou outros parentes idosos ou dependentes, filhos, dentre outras razões (COLLINGS; SCULLION; MORLEY, 2007). Em decorrência do alto custo e da dificuldade de

gestão dos expatriados “tradicionais” Bonache, Brewster e Suutari (2007) descrevem uma tendência, cada vez maior, de se adotar mecanismos diferentes sempre que possível, assim sendo, a expatriação está sendo paulatinamente substituída por outras modalidades de mobilidade internacional: mais curtas, menos onerosas e mais voltadas para projetos internacionais específicos.

Os modelos “mais modernos” de mobilidade internacional levam em consideração que há muitas pessoas, na sede das organizações, que são de outras nacionalidades e não estão, necessariamente, em uma missão internacional em particular: há casos de profissionais trazidos das subsidiárias para a sede (impatriados); há cada vez mais mulheres no mercado de trabalho (porém estima-se que apenas de 2 a 15% atuem internacionalmente, apesar disso, mesmo com as barreiras que elas enfrentam esse número está crescendo); a “dupla carreira” alcançou uma proporção bastante significativa, o que quer dizer que o/a cônjuge também tem uma profissão e a mudança da família gera complicações (ou até impedimentos) a essa carreira; a qualificação e o nível de escolaridade dos expatriados aumentou significativamente, visto que as missões em outras nações demandam potenciais altamente capacitados e resultam em uma população expatriada constituída principalmente por indivíduos “bem educados”; as expectativas dos empregados globais mudaram em relação à progressão na empresa, levando a consideráveis implicações para a política e a prática organizacional em termos de repatriação e gestão de carreira; o desenvolvimento de novas formas de comunicação e dos meios de transporte resultam em algumas desvantagens no uso da expatriação “tradicional” (sem desconsiderar sua relevância) e os benefícios esperados da mobilidade internacional também podem ser alcançados por meio da expatriação de curto prazo ou dos flexpatriados, por exemplo (BREWSTER; SPARROW; VERNON, 2010).

Dados apontados por Tahvanainen, Welch e Worm (2005) sugerem que os modelos de mobilidade internacional decorrem de diferenças entre a finalidade, a natureza, a duração e a atribuição internacional. As organizações, os gestores e os profissionais da área de Recursos Humanos, consoante McKenna e Richardson (2007), são fortemente impactados pela demanda e pelo tipo de mobilidade internacional e para que uma atribuição internacional alcance os resultados desejados deve-se identificar o(s) propósito(s) da tarefa em relação a estratégia e aos objetivos organizacionais e, conseqüentemente, qual o tipo de mobilidade é o mais apropriado.

Variados termos estão sendo utilizados para distinguir essas modalidades o que, segundo Baruch et al. (2013), é necessário a fim de se conhecer as peculiaridades do trabalho em países estrangeiros e com isso influenciar as carreiras, auxiliar na construção da identidade dessas pessoas, facilitar a contratação nas organizações e identificar as expectativas e os contratos psicológicos estabelecidos. De acordo com os autores os critérios para a discriminação estão relacionados com o tempo de permanência do indivíduo no país hospedeiro; a amplitude da interação, ou seja, os efeitos das relações de trabalho nas relações particulares; o contexto legal de permanência nos locais de destino; o apoio ou não de organizações, que é o instigador do trabalho internacional (por iniciativa do próprio indivíduo ou da empresa para a qual trabalha); a diferença cultural entre os locais de saída e de chegada (quanto maior essa diferença maior é a dificuldade de adaptação) e a capacidade da pessoa de lidar com outras pessoas de outras culturas diferentes da sua e diferente da cultura local; e os requisitos do cargo a ser exercido, se depende de aspectos locais: cultura, legislação ou se trata de uma atividade mais técnica – ligada a tecnologia, por exemplo.

O desempenho de qualquer atribuição internacional deve estar associado às estratégias do negócio da empresa bem como aos objetivos específicos da tarefa (MCKENNA; RICHARDSON, 2007). A distinção entre cada tipo de mobilidade internacional é de suma importância de acordo com Andresen et al. (2014), visto que a compreensão dos diferentes profissionais globais pode levar a área de Recursos Humanos a desenvolver melhores práticas de atuação e políticas mais adequadas voltadas a essas pessoas. Collings, Scullion e Morley (2007) argumentam que cabe também a área de RH garantir que cada tarefa internacional tenha metas claramente definidas e implantar técnicas de medição de desempenho e retorno do investimento, além disso, deve-se considerar que diferentes tipos de mobilidade acarretam em particularidades em relação a impostos, segurança social, vistos e questões legais de entrada e permanência em cada país. No entanto, apesar dessa classificação em diferentes tipos, reforçada pela literatura, o que se percebe é que há uma generalização por parte da área de Recursos Humanos em considerar todo movimento de mobilidade internacional como expatriação.

A partir desse entendimento em relação à necessidade e aplicabilidade dos diversos e diferentes tipos de mobilidade internacional, relaciona-se, a seguir, as principais modalidades encontradas na literatura e que são praticadas pelas organizações.

#### 2.4.1.1. Expatriação

A nomenclatura expatriação vem do latim *ex patria*, ou seja, “fora da pátria” e abrange aquelas pessoas que moram, temporária ou permanentemente, em um outro país diferente de onde nasceram e geralmente aplicado em referência a profissionais enviados ao exterior pelas empresas onde trabalham (GONZÁLEZ; OLIVEIRA, 2011). Já Caligiuri e Di Santo (2001) apresentam um entendimento diferente, ao afirmarem que a expatriação apresenta um objetivo específico, por um tempo determinado, o que implica dizer que há um contrato formal que estabelece as prerrogativas em que ocorrerá a transferência da pessoa do seu país de origem para o destino.

A expatriação, explicam Baruch et al. (2013), é iniciada pela organização e é caracterizada pelo tempo em que o empregado dessa empresa fica alocado na subsidiária em um país diferente de onde estava inicialmente. Bueno (2004) relata que por meio da expatriação é possível efetivar, nas subsidiárias, as diretrizes da matriz, visto que os profissionais incorporam a cultura organizacional e, ao irem para outro país, têm como responsabilidade transmiti-la e efetivá-la no local de destino. A expatriação é um tipo de mobilidade internacional de “mão dupla” por trazer benefícios tanto para as organizações quanto para a carreira dos indivíduos expatriados (FREITAS, 2006). Trata-se de um processo de ida e de volta, com duração previamente determinada, variando de seis meses a até cinco anos e geralmente quem determina esse período é a organização; outro aspecto relevante diz respeito ao retorno desses ex-cessionários, visto que eles podem voltar ao seu país de origem bem como poderão ser enviados a um outro país diferente (BUENO, 2010).

Homem e Tolfo (2008) e Gallon e Bitencourt (2016) definem que as organizações geralmente lançam mão da expatriação com o intuito de desenvolver a liderança de executivos; expandir mercados estrangeiros, aumentar a participação naqueles onde já atua e/ou impedir que a concorrência o faça; adquirir novas aprendizagens; transferir tecnologia e gerar ideias inovadoras. Em uma pesquisa realizada por Ettinger et al. (2016) com 52 companhias que compõem o levantamento das transnacionais brasileiras, realizado pela Fundação Dom Cabral em 2011 e 2012, foram identificados três objetivos que levam as organizações a expatriar seus profissionais: falta de mão de obra qualificada em outros países, sendo necessário o preenchimento dessas vagas; transferência de conhecimento para promoção do desenvolvimento

da organização; disseminação dos modelos e valores culturais da matriz para as unidades em outros países.

A expatriação de profissionais segundo Freitas (2006, 2010) é cada vez mais recorrente nas grandes empresas e tal prática é o resultado de uma política organizacional segundo a qual as organizações buscam atingir alguns de seus objetivos. Dentre esses objetivos a autora descreve: internacionalização da gestão, aumento do conhecimento para atuação em um projeto e/ou uma unidade determinados, formação de novos gestores, maior controle de unidades espacialmente espalhadas, diversificação estratégica dos empregados para atuação em mercados globais, aprimoramento e incorporação de novos procedimentos organizacionais e disseminação da cultura da empresa matriz.

Esses objetivos são também apontados por Gallon, Scheffer e Bitencourt (2013) ao destacarem, por meio de um estudo realizado em uma empresa de grande porte atuante em mais de 100 países e que possui um programa de expatriação desde o início dos anos 2000, que o trabalho em um outro país proporciona e valoriza a aprendizagem, o desenvolvimento profissional e pessoal, o maior entendimento da estratégia organizacional e o aprimoramento na carreira, além de promover maior competência em relação à tomada de decisão e no crescimento do *network* individual.

Quanto aos profissionais expatriados, são motivados para a aceitação da expatriação o desenvolvimento na carreira, o aprendizado de novos conhecimentos, o desejo de novas experiências, melhores condições financeiras, descoberta de novas culturas e desafios pessoais e familiares de maneira geral (CERDIN, 2004; STAHL; CERDIN, 2004; RICHARDSON; MCKENNA, 2002).

O sucesso dos negócios internacionais e o direcionamento das estratégias organizacionais são fortemente influenciados pela expatriação, conforme Gallon e Antunes (2016), e eles descrevem que são necessários procedimentos específicos, estratégias determinadas e pessoas envolvidas para tal. A prática da expatriação demanda o recrutamento, o treinamento técnico e cultural, a preparação e a adaptação da família do profissional a ser enviado para outra localidade, a documentação necessária para a mudança e a regular permanência no país estrangeiro, a gestão de todo o processo (desempenho, carreira e conhecimento), negociação acerca da remuneração e dos benefícios e o apoio psicológico. De acordo com Luiz, Santos e Tadeucci (2012) a avaliação da expatriação deve ser feita cuidadosamente, seja em relação ao

aspecto financeiro (haja vista o alto custo do processo), seja em relação às expectativas geradas pelo profissional a ser expatriado e sua família.

Todo esse processo ocorre em três diferentes momentos que se complementam e se inter-relacionam e para Gallon e Antunes (2016) eles são: a ida, o tempo de trabalho propriamente dito e o retorno do cessionário (e sua família, quando for o caso) ao país de origem. Diante disso, os autores salientam a importância da expatriação e o cuidado em todas as suas fases para que esta seja bem sucedida. Cabe ressaltar que não há uniformidade na literatura acerca dessas etapas, há teóricos que descrevem duas, três, quatro ou até mesmo oito fases diferentes para o processo de expatriação, de acordo com o momento de preparação do expatriado. Brewster, Sparrow e Vernon (2010), por exemplo, descrevem que a área de Gestão Internacional de Recursos Humanos promoverá as etapas de preparação antes da ida do profissional para a subsidiária, ajustamento para que se possa garantir a melhor adaptação possível, benefícios e recompensas a serem oferecidos ao expatriado, medição do desempenho do empregado e repatriação que é a fase final desse tipo de atribuição internacional.

Importante notar algumas questões relativas a expatriação em relação a custos e adequação cultural e familiar. Por se tratar de um período de deslocamento relativamente longo as organizações e os profissionais têm que lidar com aspectos referentes a carreira do/a cônjuge, educação dos filhos, mudança de domicílio e todas as implicações decorrentes dessas mudanças. Com isso, duas questões tornam-se de fundamental importância: o custo para as empresas e a adaptação do expatriado e de sua família, sendo que a adaptação familiar é um dos pontos críticos para o sucesso da expatriação. A adequação do cônjuge e questões familiares têm sido uma das principais causas de recusa dos profissionais diante de uma proposta de mobilidade internacional desse tipo (BREWSTER; SPARROW; VERNON, 2010; Cerdin, 2004; COLLINGS; SCULLION; MORLEY, 2007; DICKMANN et al., 2008; FREITAS, 2005, 2006; MAYERHOFER; HARTMANN; HERBERT, 2004; STAHL; CERDIN, 2004; STARR; CURRIE, 2009; TAHVANAINEN; WELCH; WORM, 2005; WELCH; WELCH; WORM, 2007).

Alguns autores, conforme sinalizado por Gallon e Antunes (2016), referem-se à expatriação e à repatriação como processos distintos, porém será considerada a posição adotada por Brewster, Sparrow e Vernon (2010), Bueno (2010) e Lima e Braga (2010) segundo a qual a expatriação atinge seu fim com a volta do profissional ao seu país de origem - a repatriação - ou

com a sua ida para uma nova missão internacional, ou seja, é o encerramento do “processo de transferência”. Cabe mencionar a observação de Gallon, Scheffer e Bitencourt (2013) de que o termo repatriado é comumente utilizado na literatura acadêmica mas que não é muito frequente no meio empresarial.

Os repatriados são bastante importantes no sentido de impulsionar a organização no estabelecimento e na expansão das transações além fronteiras, visto que detêm conhecimento sobre o contexto cultural, o mercado, os clientes, os negócios da companhia e possuem uma rede de relacionamentos internacionais. Logo, estão aptos a dar sequência às estratégias da empresa e estabelecer e expandir as transações internacionais; consequentemente, constituem um considerável investimento em “capital humano”. Além disso, eles têm a possibilidade de agilizar a troca de conhecimentos entre a matriz e as subsidiárias, contribuindo fortemente para o amadurecimento internacional da organização (GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2013; LIMA; BRAGA, 2010; WALTER; FREGA, 2015).

A repatriação deve ser tratada em toda a sua complexidade como um processo que implica em “renegociação, readaptação, reconstrução de redes profissionais e reancoragem da carreira na empresa” (GALLON; SCHEFFER; GALLON, 2014, p. 317). Os autores afirmam que a repatriação é o fim do processo de atuação internacional, mas é, também, o recomeço, o momento de elaborar novas estratégias através do conhecimento adquirido durante a expatriação. Inkson et al. (1997) sinalizam a relevância desse tipo de mobilidade internacional ao afirmarem que na sociedade do conhecimento os expatriados e os repatriados são os comerciantes locais especializados, mas também são aqueles que importam e exportam recursos preciosos para todos.

Problemas relevantes relacionados à repatriação são apontados na literatura, especialmente quanto à readaptação do profissional e de sua família, sendo mostrado, inclusive, que muitos deles se demitem (ou são demitidos) e conseguem uma recolocação na concorrente, o que gera frustração no repatriado bem como enormes perdas para a organização que não aproveita do conhecimento e da experiência adquiridos pelo empregado no exterior. As pesquisas apontam como causa desses falhas, em grande parte, o despreparo da empresa para receber esses trabalhadores, como se o processo de volta fosse “natural” e não há um entendimento de que com o passar do tempo e a ausência desse indivíduo há significativas mudanças na empresa, na sociedade, há perda de relações profissionais e pessoais e até mesmo transformações no próprio sujeito; além disso são desconsideradas as expectativas do repatriado em relação à carreira, ao

aproveitamento e à valorização de suas habilidades adquiridas, ocorre perda da autonomia, bem como questões financeiras não são atendidas, reforçando a insatisfação do profissional ao retornar (ADLER, 2002; BUENO, 2010; CERDIN, 2004; COLLINGS; SCULLION; MORLEY, 2007; DOMINGUES, 2011; FREITAS, 2005, 2006; GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2013; INKSON et al., 1997; LIMA; BRAGA, 2010; MCKENNA; RICHARDSON, 2007; STAHL; CERDIN, 2004; STAHL; MILLER; TUNG, 2002; SUUTARI et al., 2018; WALTER; FREGA, 2015).

#### **2.4.1.2. Flexpatriação**

Flexpatriado (denominado na literatura internacional também como *International Business Traveller* - IBT) é o profissional enviado pela organização a países estrangeiros, em várias partes do mundo, a fim de executar uma atividade específica em um curto prazo e então retornar em seguida ao seu país de origem ou assumirem uma outra atribuição internacional em outro país diferente. Como a nomenclatura indica, são profissionais que oferecem flexibilidade de habilidades, de deslocamento e de tempo. Trata-se de um tipo de mobilidade internacional que está crescendo em diferentes níveis organizacionais, de executivos a técnicos (MAYERHOFER; HARTMANN; HERBERT, 2004). Cabe dizer que Tahvanainen, Welch e Worm (2005) afirmam que o IBT tende a não ser caracterizado como um tipo de mobilidade em decorrência de sua natureza “não residencial”, ou seja, o flexpatriado não se muda para outro país, porém, em virtude de outros muitos autores assim considerarem essa pesquisa também considerará esse modelo de atribuição como um tipo de mobilidade internacional.

Os viajantes de negócios internacionais, conforme Andresen et al. (2014) movem-se constantemente entre diferentes países sem mudarem de residência, ou seja, atravessam fronteiras com a única finalidade de chegar ao seu local de trabalho e executar a tarefa para a qual foram designados. Welch, Welch e Worm (2007) também usam as denominações “cidadão do mundo” ou “passageiro frequente” e acrescentam que as viagens internacionais para esses profissionais são vistas como mais uma de suas atribuições e, em decorrência do acúmulo de informações, habilidades e redes internacionais, essas pessoas tornam-se significativa fonte de conhecimento e competência, desempenhando um papel relevante em áreas como vendas, transferência de conhecimento, monitoramento e controle de desempenho.



Apesar do avanço da tecnologia resultando no desenvolvimento de formas de comunicação facilitadas pela internet não substitui o contato “face a face” em muitas situações e a demanda pelo IBT justifica-se por uma série de motivos: reuniões regionais e de grupos, de desenvolvimento de produtos, de elaboração de projetos, para abertura e fechamento de unidades e para resolução de problemas técnicos, atividades relacionadas a negociações estratégicas e levantamento financeiro, são alguns exemplos. Em termos comerciais destacam-se a participação em feiras, visitas a clientes e fornecedores e demonstração de novos produtos (WELCH; WELCH; WORM, 2007).

De acordo com Mayerhofer, Hartmann e Herbert (2004) os flexpatriados são uma alternativa vantajosa para a organização que busca aumentar seu alcance global. A partir do momento em que esses empregados obtêm o conhecimento necessário e desenvolvem as competências para trabalharem em ambientes multiculturais, conforme Baruch et al. (2013), essas pessoas passam a ser de importância crucial para as organizações. Apesar do período de atuação em cada local ser curto (normalmente alguns poucos dias), eles tendem a ficar longos períodos fora de “casa” já que viajam constantemente de um lugar para outro. No estudo realizado por Welch, Welch e Worm (2007) o tempo dedicado às viagens internacionais variou entre vinte a cem por cento do tempo de trabalho desses profissionais. Sendo assim, não se espera flexibilidade apenas dos empregados, mas também de suas famílias e amigos, já que compromissos sociais e atividades de lazer muitas vezes são interrompidas ou até mesmo impossíveis (MAYERHOFER; HARTMANN; HERBERT, 2004).

Os *International Business Travellers* são particularmente comuns na Europa, especificam Collings, Scullion e Morley (2007), devido à proximidade das capitais e ao fácil acesso a elas, igualmente é o caso do sudeste asiático. Esses profissionais são bastante indicados em situações que requerem alta especialização em casos pontuais, por exemplo reuniões orçamentárias anuais e reuniões de planejamento de produção; no entanto são canais essenciais de contato no mercado estrangeiro e no gerenciamento das subsidiárias sem a necessidade de mudança e despesas muito elevadas de moradia em outro país.

Em relação às expectativas e motivações dos flexpatriados, Demel e Mayrhofer (2010) identificaram que eles estão predominantemente preocupados com as tarefas as quais precisam executar, sendo que essas devem ser interessantes e desafiadoras; desejam dedicar-se a atividades estratégicas, desenvolver ou criar algo novo; além disso eles necessitam de “excepcionalidade”,

ou seja, realizar algo que nem todos conseguem, combinado com a internacionalização proporcionada pelas viagens frequentes. Dentre as motivações os profissionais pesquisados relatam o caráter internacional e a “emoção” das atribuições, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento (interação com diferentes pessoas, culturas e países), perspectivas de projeção a nível gerencial e executivo e, por fim, por meio desse tipo de mobilidade é possível a esses profissionais exercerem a carreira internacional sem a obrigatoriedade de mudarem de país.

No entanto, alguns autores destacam que, a despeito de parecer uma vida de grandes descobertas e aventuras, viagens ao redor do mundo com as despesas pagas, os flexpatriados enfrentam muitos problemas familiares, desequilíbrio na divisão do trabalho doméstico, altos níveis de estresse, pressão por parte da organização, acúmulo de atribuições e sobrecarga de tarefas, tensão, contratempos decorrentes de atrasos de voos ou quaisquer outras formas de transporte, fadiga física e psicológica, dificuldade em conciliar horários de reuniões e eventos e preocupação com a própria saúde (BARUCH et al., 2013; COLLINGS; SCULLION; MORLEY, 2007; DEMEL; MAYRHOFER, 2010; PASSOS, 2013; WELCH; WELCH; WORM, 2007). Por outro lado, Mayerhofer, Hartmann e Herbert (2004) relatam que a flexpatriação pode proporcionar liberdade e desafio, configurando uma relação de “amor e ódio”.

#### **2.4.1.3. Movimento Transfronteiriço**

Em algumas localidades é possível os indivíduos ultrapassarem as fronteiras de seu país de residência para trabalhar em uma outra nacionalidade e retornar no mesmo dia ou semanalmente, segundo Baruch et al. (2013), que citam como exemplo pessoas que residem em Hong Kong e trabalham na China ou palestinos que trabalham em Israel e até mesmo em muitos países europeus. Collings, Scullion e Morley (2007) utilizam o termo *commuter* no sentido de uma atribuição “pendular”, em que o profissional vai e volta constantemente, com destaque para a Europa, onde há voos frequentes entre os países e as distâncias são relativamente curtas. Buch, Schmidt e Niebuhr (2009) explicam que “comutar” (*to commute*) é ligar o local de residência ao local de trabalho e esse tipo de mobilidade possibilita que as pessoas trabalhem em um país sem mudar para aquele local, o que pode reduzir alguns valores relativos a transação internacional. Os autores mencionam a definição da Comissão Europeia, segundo a qual o profissional transfronteiriço é o empregado que vive de um lado da fronteira, mas trabalha do outro lado, e,

obviamente, há a necessidade de realizar a travessia regularmente de onde é a residência para o local onde está instalado o empregador.

O deslocamento transfronteiriço, denominado na literatura internacional como *cross-border commuting* é, segundo Buch, Schmidt e Niebuhr (2009), em princípio, influenciado pelos mesmos fatores que o deslocamento doméstico (interno, no próprio país), então os fluxos de deslocamento são afetados por padrões espaciais de mão de obra e local de emprego, por infraestrutura de transporte, por relações pessoais bem como por condições dos mercados locais tanto de trabalho quanto de habitação. O movimento transfronteiriço, portanto, pode ser originado por diferentes motivos em termos de mobilidade laboral e razões relacionadas a escolha da residência. O fundamento desse tipo de mobilidade é que as despesas de deslocamento devem ser definidas por menores custos de habitação e/ou salários mais elevados, ou seja, os gastos com habitação têm uma relação indireta com a distância dos “centros de negócios” (quanto maior o percurso a ser percorrido, menor o valor da moradia), porém, essa justificativa refere-se apenas ao mercado urbano, sendo, por isso, uma justificativa parcial para a explicação da comutação entre fronteiras.

Gerber et al. (2017) consideram que a moradia está relacionada ao valor e a qualidade da habitação e o custo e opções de deslocamento e essas características levam a locomoção para fora das áreas centrais ou urbanas, conseqüentemente, aumentam-se as distâncias entre a residência e o local de trabalho. Para os autores os diferenciais de cada fronteira podem aumentar ou inibir os deslocamentos espaciais, assim, a fronteira é uma barreira e, ao mesmo tempo, uma ligação. O deslocamento decorre do benefício de um ambiente de vida mais agradável e de melhor habitação, ao mesmo tempo em que se pode usufruir de um diferencial de fronteira de fácil acesso.

A pesquisa realizada por Decoville et al. (2013) de dez regiões metropolitanas europeias indicou que na região de Luxemburgo a mobilidade do tipo transfronteiriça é a que apresenta maior quantidade de pessoas, seguido pela Basileia e por Genebra, por sua vez, Copenhagen-Malmö tem o menor número de passageiros transfronteiriços sendo que a maioria das regiões analisadas passou por um crescimento positivo na quantidade de pessoas que transitam diariamente indo de suas residências (identificadas no estudo como “periferias fronteiriças”) para o trabalho (principais centros urbanos) e vice-versa. Os autores relatam que se trata de uma forma de integração econômica baseada em uma relação centro-periferia, visto que 90% do fluxo está

concentrado nessa única direção. Essas regiões identificadas com o maior número de profissionais com movimentos “pendulares” são caracterizadas pela concentração de altas funções metropolitanas (finanças, tecnologia e biotecnologia) e com isso faz-se necessário o uso de mão de obra estrangeira qualificada, visto que não há profissionais suficientes nessas localidades; também foi constatada a relação direta entre o PIB *per capita* e o número de “cruzadores de fronteiras”, ou seja, quanto mais favoráveis forem as condições de mercado, maior é a atração de pessoas. Vale afirmar que o alto movimento através das fronteiras contribui para a transferência de riqueza do país onde está localizado o trabalho para o país de residência por meio da remuneração dos trabalhadores.

Quanto ao mercado de trabalho pode haver diferenças dependendo dos países onde ocorrem a comutação, resultando em impactos consideráveis sobre o comportamento do mercado nos dois lados da fronteira. As organizações influenciam o comportamento externo e oferecem custos adicionais para os transfronteiriços fazendo-os terem que se adaptar a diferentes regimes de mercado de trabalho. Apesar disso, as diferenças institucionais também podem incentivar a mobilidade, uma vez que as pessoas podem ter benefícios resultantes das disparidades entre as instituições bem como nos sistemas de segurança social (BUCH; SCHMIDT; NIEBUHR, 2009).

Em termos de limitação do *commuter*, Brewster, Sparrow e Vernon (2010) citam problemas de esgotamento dos indivíduos (Síndrome de *Burnout*), fadiga devido ao constante deslocamento, impasse entre vida pessoal e profissional e possível carência de habilidades para lidar com questões culturais em um ambiente estrangeiro. Decoville et al. (2013) destacam as diferenças linguísticas, além de restrições regulatórias que podem estar ligadas a questões de segurança nacional, pensões ou políticas protecionistas de limitação nacional quanto ao acesso de estrangeiros ao mercado de trabalho e aspectos relativos à tributação do rendimento do trabalho (muitos trabalhadores transfronteiriços pagam imposto de renda – IR - em ambos os países).

#### **2.4.1.4. Atribuição de Curto Prazo**

Esse tipo de mobilidade internacional, denominada na literatura internacional como *short-term expatriation*, é caracterizado por um período entre um a doze meses de duração e normalmente a família não acompanha o profissional na viagem, permanecendo no país de origem. Há uma estimativa de aumento do número de profissionais com essa modalidade de

atribuição, especialmente ao serem considerados os mercados da China, Europa central e oriental e a Índia (COLLINGS; SCULLION; MORLEY, 2007). Tahvanainen, Welch e Worm (2005) relataram que para ser considerada de curto prazo a tarefa deve ter duração de pelo menos um a três meses e no máximo de seis a doze meses e o pagamento de salário, benefícios, tributos e previdência social continuam a ser responsabilidade da empresa de origem.

Em relação as atribuições, o modelo *short-term* é adotado em casos de tarefas que demandam um curto período de tempo, bem como aprimoramento da carreira e treinamento local, transferência de tecnologia – que, de acordo com Moran, Harris e Stripp (1996, p. 147), “é a capacidade de armazenar e transmitir às pessoas a experiência acumulada e a compreensão de terceiros” - e de conhecimentos, implantação de projetos voltados a solução de problemas específicos e gerenciamento de uma operação em particular, ou seja, projetos internacionais que exigem certas habilidades e experiência particulares, bem como atuação na expansão de mercados e participação e liderança em análises de viabilidade de novos projetos (SALLEH; KOH, 2013; TAHVANAINEN; WELCH; WORM, 2005). Os empregados selecionados para realizar essas atribuições, conforme Salleh e Koh (2013), são aqueles que possuem um vasto e profundo conhecimento acerca das atividades específicas e atuam no gerenciamento de tais tarefas, independentemente de idade, nível gerencial ou gênero e são capazes de repassar o aprendizado em pouco tempo.

De acordo com Salleh e Koh (2013) os *short-term expatriates* possuem maior mobilidade e habilidade em comparação com os cessionários “tradicionais” e são listadas as seguintes razões para a adoção da atribuição de curto prazo: i) fornecer uma atividade específica ou transferência de habilidades, através de técnicas gerenciais, desenvolvimento e *know-how* de processos; ii) desenvolver gestores, transferindo potenciais candidatos para exercerem cargos na sede e em outras subsidiárias; iii) solucionar problemas comerciais e técnicos; iv) criar e manter relacionamentos com clientes, fornecedores e empregados locais.

Quanto as vantagens da atribuição de curto prazo a pesquisa realizada por Tahvanainen, Welch e Worm (2005) indica que se trata de um processo geralmente tranquilo em que os profissionais (aqueles mais bem qualificados e competentes) podem ser deslocados para outras localidades em novos projetos ou retornarem ao país de origem. Ademais foram apontadas pelos autores questões relacionadas à flexibilidade e à simplicidade, à clareza em relação a tarefa a ser executada e também quanto a aspectos familiares, já que na maioria dos casos a família não

acompanha o expatriado *short-term*. Também é mais rápido enviar alguém em uma missão desse tipo já que cálculos de salário, preparativos contratuais e mudança de domicílio não são necessários, bem como a facilidade de que todos os preparativos são realizados no local de origem. Outra vantagem refere-se ao planejamento: as atribuições podem ser mais bem descritas, as metas mais detalhadas e os objetivos podem ser especificamente avaliados.

No que se refere às desvantagens foram apontados problemas de divórcio e questões familiares, dificuldade em equilibrar a vida profissional e a vida pessoal, perda de controle do número de recursos humanos por parte da organização, prorrogação da duração das atribuições, falta de interação dos expatriados de curto prazo ao local de trabalho e a comunidade local e, em alguns casos, falta de receptividade do empregado no destino (BREWSTER; SPARROW; VERNON, 2010; TAHVANAINEN; WELCH; WORM, 2005).

Starr e Currie (2009) fizeram um estudo sobre a influência da família no processo de atribuição de curto prazo e identificaram o papel influenciador dos familiares (nesse estudo o conceito de família é “estendido” para além de esposo/a e filhos, consideram-se pais e avós, por exemplo). Identificou-se a priorização da família em relação ao trabalho quanto a motivação para aceitação ou não da atribuição internacional; o suporte familiar durante a permanência da pessoa no país de destino também foi constatado como de relevante importância por meio da necessidade do cessionário de colaboração e apoio dessas pessoas; no que diz respeito ao repatriamento deve-se atentar para inconvenientes de readaptação e convivência. Deste modo, apesar da atribuição de curto prazo ter superado muitos dos problemas relacionados às famílias em comparação a expatriação “tradicional” os autores colocam que outras questões devem ser consideradas para que a importância do aspecto familiar não seja negligenciada.

Em algumas situações o cessionário *short-term* tem sido visto como um substituto ao expatriado “tradicional”, especialmente em relação aos custos envolvidos no processo e em relação a repatriação. Cabe ressaltar que McKenna e Richardson (2007) sinalizam que as decisões a respeito da natureza e do tipo de mobilidade internacional devem ser tomadas de acordo com os objetivos e a finalidade da atribuição, não apenas considerando as despesas envolvidas. Além disso, Tahvanainen, Welch e Worm (2005) discutem o alcance dos objetivos estratégicos e apontam que faltam evidências que comprovem essa mudança em termos de transferência de competências, conhecimentos e habilidades. Quanto a contenção de gastos esses autores afirmam que não há efetivo controle por parte da organização e manter uma efetiva

política internacional de pessoas depende de constante disponibilidade de pessoal de alto nível. Brewster, Sparrow e Vernon (2010) corroboram a falta de controle ou medição dos resultados do processo de mobilidade internacional ao relatarem que apesar das empresas terem um relativo controle dos custos da transferência de seus empregados para outras localidades poucas delas (senão nenhuma, de acordo com os autores) têm mais do que uma vaga noção acerca do retorno sobre o investimento realizado. Contrário à justificativa de redução de custos, Salleh e Koh (2013) identificaram que a decisão da organização ao adotar esse tipo de mobilidade internacional também está relacionada com a atribuição, a realização da atividade em particular, e não só com aspectos financeiros.

#### **2.4.1.5. Impatriação**

Como resultado do crescente aumento no número de subsidiárias nacionais, segundo Baruch et al. (2013) tem ocorrido um movimento inverso ao da expatriação, denominado impatriação (*inpatriation*, conforme a literatura internacional), ou seja, a transferência de profissionais para a matriz, como prática para desenvolver e transferir gerentes das subsidiárias para a sede corporativa como meio de alcançar diversidade estratégica e de se tornar multicultural.

Harvey, Speier e Novicevic (1999) declaram que o crescimento dos países emergentes contribui para a disseminação da impatriação, uma vez que quanto maior é a expansão de um negócio em regiões “distantes” maior é a dificuldade de operação no mercado, seja pela limitação de expatriados, seja pela capacitação das equipes locais e a impatriação vem como alternativa, uma vez que esses profissionais podem ser trazidos de unidades estrangeiras ou são contratados de fora da organização nos outros países (fora da sede) em que a companhia atua. Em relação ao período da atribuição Kim (2013) identificou que está intimamente relacionado com a função do trabalho, porém sem especificar em meses ou anos; já outros autores mencionam como “atribuição de longo prazo” (CERDIN; SHARMA, 2014; HARVEY; KIESSLING; MOELLER, 2011; MALEY; MOELLER; HARVEY, 2015) mas também não determinam qual seria esse prazo.

Os impatriados são capazes de proporcionar entendimento cultural e social; fornecer perspectivas de desenvolvimento de políticas, estratégias e planejamento para competir nos

países em desenvolvimento; estabelecer e/ou intensificar redes de contatos com governo e canais de distribuição (HARVEY; SPEIER; NOVICEVIC, 1999). Mayerhofer, Hartmann e Herbert (2004) complementam que esses profissionais podem disseminar o conhecimento a respeito das condições e das operações das economias em desenvolvimento e aumentar o perfil multicultural da empresa, ao mesmo tempo em que aprimoram as habilidades necessárias ao desempenho de atividades gerenciais. A finalidade primordial ao usar esse tipo de mobilidade internacional, sintetizam Maley, Moeller e Harvey (2015), é o estabelecimento e/ou fortalecimento do vínculo entre a matriz organizacional e suas unidades estrangeiras juntamente com o aprimoramento do desempenho mediante a troca de conhecimentos e de habilidades.

Para as organizações a impatriação representa uma oportunidade ideal para gerenciar efetivamente seu talento global; para o empregado essa atuação na sede configura-se como oportunidade de desenvolver novas habilidades (tanto técnicas quanto gerenciais) e a perspectiva de formação de redes profissionais, as quais lhe permitam recorrer à sede quando for necessário. Em uma pesquisa realizada em uma multinacional francesa 90% dos profissionais enviados para a impatriação tinham como objetivo o desenvolvimento, 3% para serem testados para posterior progressão de carreira na subsidiária e 7% foram impatriados em decorrência de suas conexões no local de origem para promover boas relações entre a matriz e a subsidiária (CERDIN; SHARMA, 2014).

Harvey, Kiessling e Moeller (2011) defendem que a organização deve promover um programa de iniciação para a “migração interna” de profissionais estrangeiros, nos quais os objetivos são: i) o conhecimento sobre as diferenças ambientais, tanto internas quanto externas, entre o país de origem e a subsidiária e o país de destino e a matriz; ii) ampla compreensão dos jargões e termos técnicos utilizados com o intuito de garantir o entendimento dos conceitos de negócios entre todos os empregados; iii) conscientização em relação a questões culturais e sociais; iv) treinamento de habilidades multidimensionais em áreas de negócios específicos; v) esclarecimento acerca das expectativas da empresa em relação às atribuições internacionais bem como os resultados esperados; vi) avaliação do desempenho do impatriado antes da missão e no futuro, após a repatriação.

O uso da impatriação apresenta como grande diferencial o fato de que esse empregado já possui o capital social desejado para a tarefa bem como o conhecimento da política de funcionamento da organização, ou seja, ele já compreende como é conduzido o negócio da



empresa (HARVEY; REICHE; MOELLER, 2011). Os profissionais de outros países na sede da companhia, de acordo com Harvey, Kiessling e Moeller (2011), em atribuições de liderança, são de suma relevância para o desenvolvimento da estratégia competitiva, em virtude da experiência previamente adquirida em sua unidade de origem, tanto em aspectos técnicos quanto culturais. Mais do que isso, os autores relatam como benefícios da impatriação: i) redução da rotatividade de empregados; ii) aumento da produtividade entre os gestores da organização como resultado de informações estratégicas recebidas do estrangeiro; iii) criação de vantagem competitiva; iv) satisfação dos consumidores e dos empregados em geral; e, conseqüentemente v) aumento na lucratividade.

No entanto, Cerdin e Sharma (2014) alertam que o sucesso dessa transferência resulta das habilidades repassadas pelo profissional localmente no seu retorno à subsidiária de origem (ou enviado em outra atribuição internacional) e dos benefícios oriundos das redes criadas, que fazem conexão entre as pessoas que trabalham em unidades anteriormente distantes da matriz; o empregado repassa informações estratégicas das subsidiárias para a sede bem como, ao retornar ao país de origem ou ser enviado para outro local, transmite os objetivos corporativos à subsidiária. Um modelo foi criado por Harvey, Kiessling e Moeller (2014) para garantir o sucesso desse modelo de mobilidade internacional, através de quatro níveis de integração: i) sobrevivência – o impatriado deve se adaptar ao novo ambiente e a empresa deverá facilitar essa adaptação por meio de fornecimento de infraestrutura adequada e suporte; ii) assimilação – sentimento de pertencimento, aceitação e aprovação no novo local de trabalho; iii) aculturação (fenômeno em que duas culturas diferentes ou similares são integradas, absorvidas uma pela outra, formando uma nova cultura distinta) – fortalecimento dos relacionamentos, aumento da visibilidade e o reconhecimento de projetos globais sob responsabilidade do profissional estrangeiro e iv) integração pluralista – aproximação dos diferentes grupos étnicos, religiosos e culturais.

Os impatriados são enviados à matriz para aprendizado e desenvolvimento, porém essas metas somente podem ser alcançadas através do compartilhamento de conhecimentos e, argumentam Maley, Moeller e Harvey (2015), apesar do profissional com a atribuição internacional saber o que deve realizar a falta de cooperação, conscientização e interesse dos empregados do destino muitas vezes dificulta a realização de seus propósitos e, sem o trabalho em conjunto dos impatriados e dos locais o resultado não pode ser alcançado, podendo acarretar

frustração e estresse nos empregados vindos da subsidiária ou até mesmo o fracasso da atribuição.

A necessidade do aproveitamento das habilidades adquiridas pelo impatriado bem como a avaliação das novas competências, incluindo o conhecimento da cultura corporativa e do desenvolvimento do capital social (os quais dependem do êxito de sua integração na sede) são sinalizadas por Cerdin e Sharma (2014). Outro ponto abordado por Maley, Moeller e Harvey (2015) diz respeito ao processo de aculturação dos profissionais vindos das subsidiárias para a sede, o que pode expor negativamente o profissional, resultar em níveis de desempenho aquém do esperado e exigir um tempo de adaptação muito longo, além disso, os autores apontam que existem consideráveis diferenças entre o expatriado e o impatriado, sendo que este é percebido com uma importância inferior ao primeiro, às vezes até mesmo desconsiderados pelos locais, sendo assim seu nível de influência na matriz é reduzido; as culturas nacional e organizacional devem ser aprendidas pelo impatriado, enquanto o profissional que faz o movimento contrário deve se preocupar com um ajuste cultural corporativo único em todas as unidades da empresa; espera-se que o trabalhador impatriado atue como especialista no país de destino e tem a responsabilidade de levar conhecimento da subsidiária para a sede e vice versa, ou seja, fazer também o movimento contrário ao seu deslocamento, enquanto o expatriado geralmente tem a missão de transferir conhecimento em mão única, exclusivamente da matriz para a subsidiária, e suas habilidades são limitadas. Harvey, Speier e Novicevic (1999) enfatizam o papel de “pino de ligação” exercido pelo impatriado entre a sede e as unidades estrangeiras.

#### **2.4.1.6. Migração**

A migração é um acontecimento bastante antigo, encontrando registros até mesmo na Bíblia e, segundo Adams Jr. e Page (2005) esse tipo de movimento constitui como um dos fatores mais importantes que afetam as relações econômicas entre países desenvolvidos e em desenvolvimento no século XXI. Baruch et al. (2013) discorrem que as motivações dos migrantes estão muitas vezes relacionadas à crença de um trabalho melhor em outro local, a questões de segurança e até mesmo sobrevivência. A permanência dessas pessoas nos países hospedeiros geralmente é de longo prazo e, não é incomum, viverem ilegalmente e ficarem sujeitos a

subempregos e discriminação, principalmente étnica. O *know-how* estrangeiro nem sempre é valorizado ou tem o mesmo significado fora do país de origem (ZIKIC, 2015).

Os migrantes podem ser distinguidos das outras modalidades de mobilidade internacional segundo Zikic (2015) em decorrência de sua permanência no local de destino (muitas vezes permanente) e as razões de sua mudança; ao analisar suas características eles são muito diversificados em termos de raça, gênero, idade, orientação sexual e nacionalidade, bem como em termos de capital humano (habilidades e experiências), social (relações e redes de contatos) e motivacional (motivações para a migração e integração no país de destino). Em termos de motivação a autora argumenta que as razões para a migração podem impactar como essas pessoas gerenciam suas carreiras no país anfitrião e devem ser consideradas questões como falta de emprego e de oportunidades, problemas sociais e/ou civis, fatores de atração no local de destino, possibilidade de recompensas financeiras e de melhor padrão de vida. Quanto maior a motivação dos migrantes em se adaptarem e se integrarem maior é a probabilidade de investirem tempo e energia para aprenderem sobre a cultura organizacional do país hospedeiro e, conseqüentemente, maneiras para adequarem seu capital humano ao mercado de trabalho local, o que funciona como uma “força orientadora” em suas tentativas de traduzir seu saber estrangeiro em novos conhecimentos. Ariss e Özbilgin (2010) alegam que essas pessoas são motivadas por perspectivas a longo prazo de viver e trabalhar no novo país e, muitas vezes, são impulsionados pela necessidade e não pela escolha.

A discriminação e a falta de integração dos migrantes no país hospedeiro os leva ao subemprego e, muitas vezes, ao “desperdício de cérebro” (não aproveitamento de suas habilidades e competências no caso dos que são qualificados – graduados em seu local de origem ou com escolaridade equivalente) e perdas econômicas e sociais significativas. Deste modo, Zikic (2015) propõe que os empregadores locais usem a diversidade como fonte de vantagem competitiva (os migrantes podem ter contatos locais de seu país de origem e redes sociais especialmente valiosos para as empresas que pretendem fazer negócios internacionais ou até mesmo fortalecer as relações já existentes, por exemplo) e adotar políticas de contratação dessas pessoas como estratégia organizacional e promoção de novos valores culturais. De acordo com Moran, Harris e Stripp (1996, p. 77) “o multiculturalismo deve se tornar a maior vantagem competitiva da empresa global”. Mais do que obter vantagem competitiva, é relevante a participação do migrante no mercado de trabalho, pois, conforme reforça Haas (2005), embora

exista oferta de mão de obra nos países emergentes, há também demanda de trabalho migrante nesses países como alternativa, por exemplo, ao envelhecimento populacional.

A vida dos migrantes está cada vez mais caracterizada pela circulação global, deste modo, Haas (2005) afirma que implicações referentes a origem ou destino e temporalidade (migração permanente, temporária ou retorno ao país de origem) são difíceis de serem pesquisadas e categorizadas. Quanto a temporalidade, Baruch et al. (2013) destacam o caso da migração temporária, situação em que os indivíduos se mudam com a intenção de trabalhar durante um período determinado para economizar, poupar dinheiro e então retornarem ao seu país de origem. As remessas de dinheiro enviadas pelos migrantes ao seu país têm um impacto positivo profundo nas nações em desenvolvimento e representam uma fonte de financiamento externo fundamental para essas localidades podendo até mesmo hipotetizar que os rendimentos pagos por migrantes no exterior reduzem os índices de pobreza mais do que a renda gerada pela atividade econômica doméstica (ADAMS JR.; PAGE, 2005).

O capital enviado pelos migrantes aos países emergentes mais do que duplicaram na década de 1990 e continuam apresentando aumento, de acordo com Haas (2005), o que demonstra ser um canal mais confiável de fluxo de capitais quando comparados a investimentos estrangeiros diretos (IDE) e ajuda ao desenvolvimento – as remessas oficiais dos migrantes (enviadas por intermédio das instituições financeiras formais) acumuladas nesse período foram 17% maior do que a ajuda oficial ao desenvolvimento e equivalentes a 44% do IDE total; no início dos anos 2000 esse aumento de envio de dinheiro deu origem a uma “onda” de euforia e foi aclamado como um novo “mantra de desenvolvimento” por instituições como o Banco Mundial, governos e ONGs de nações em desenvolvimento. No entanto, o autor adverte que há uma tendência em superestimar os números relativos a migração e, por conseguinte, as remessas financeiras que, na verdade, representaram 1,3% do PIB total do países emergentes no ano de 2001, além disso, a migração e as remessas não geram, por si só, o desenvolvimento e o crescimento econômico nas áreas de envio do dinheiro, sendo assim, as pesquisas devem ser analisadas sob uma perspectiva mais crítica e realista, no entanto isso não descaracteriza ou diminui a relevância do processo migratório.

Dumont e Liebig (2014) mostram que os migrantes representavam 47% do crescimento da força de trabalho nos Estados Unidos da América e 70% nas nações europeias, no período entre 2003 a 2013 e que essa atuação no mercado de trabalho corresponde a setores importantes,

tanto em crescimento como também em setores que sofrem declínio econômico; mais do que isso, esses profissionais estrangeiros apresentam maior contribuição tarifária (em termos de pagamento de impostos) do que recebem em benefícios, o que resulta em impacto positivo em termos tributários. A compreensão desses aspectos, ressaltam os autores, é relevante para que a sociedade possa debater o papel da migração e conceber políticas públicas em educação e emprego com o objetivo de maximizar os benefícios do movimento migratório, especialmente em relação ao mercado de trabalho.

#### **2.4.1.7. Expatriação Auto Iniciada**

Cerdin e Selmer (2014) afirmam que as pesquisas acerca desse tipo de mobilidade internacional, na literatura chamado de *self-initiated expatriation* – SIE, estão emergindo rapidamente, porém ainda existe falta de clareza conceitual na definição da expatriação auto iniciada. A característica mais imediata que difere expatriados “tradicionais” (aqueles enviados pela organização) dos *self-initiated expatriates* é quem é o responsável pela iniciativa de trabalhar internacionalmente. De acordo com Inkson et al. (1997) trata-se de uma decisão unicamente do indivíduo de se deslocar para outro país, com a expectativa de obter vantagens individuais e/ou familiares e autorrealização.

Andresen et al. (2014), Ariss e Crowley-Henry (2013), Biemann e Andresen (2010), Cao, Hirschi e Deller (2013) e Cerdin e Selmer (2014) caracterizam os expatriados auto iniciados como indivíduos que se mudam por conta própria para outro país, ou seja, têm uma experiência de carreira internacional por iniciativa pessoal, independentemente de empregador ou qualquer assistência por parte de alguma organização, por tempo indeterminado (pode variar entre alguns meses, vários anos ou até mudança permanente), iniciam um trabalho no país anfitrião e são caracterizados por escolherem livremente para onde ir e quando voltar (se voltar) para seus países de origem.

Vale destacar que, em relação ao tempo de permanência do profissional no país anfitrião Doherty, Richardson e Thorn (2013) contradizem a afirmação quanto à permanência por tempo indeterminado ao caracterizarem que o limite temporal é fundamental para a compreensão do SIE uma vez que a delimitação de tempo de atuação em outro país é uma das principais definições dos *self-initiated expatriates*, ou seja, enquanto o indivíduo permanecer temporariamente fora de

seu país de origem ele pode ser considerado como expatriado auto iniciado, em caso de mudança permanente essa pessoa passa a ser, segundo os autores, um migrante.

Araújo et al. (2012) relatam que se trata de uma designação atribuída aos indivíduos que exercem atividades profissionais no exterior, em situação de emprego regular, mas que, por motivos particulares e por autodeterminação, sem qualquer vínculo ou atribuição internacional patrocinada por uma empresa, deslocam-se para outro país. Duas características essenciais descrevem os profissionais auto expatriados: a recolocação profissional em um novo país e a iniciativa própria da mobilidade internacional (DOHERTY; RICHARDSON; THORN, 2013). Acrescenta-se que, conforme destacado por Andresen et al. (2014), ao contrário do expatriado “tradicional” a decisão de contratar um SIE é sempre de um novo empregador, ou seja, será celebrado um novo contrato de trabalho.

Em uma pesquisa de Cerdin e Selmer (2014) quatro critérios são usados para a descrição do expatriado auto iniciado: i) a própria iniciativa para a mudança para outro país de sua escolha; ii) a intenção (ou já obtenção) de emprego regular e formal no local de destino; iii) a intenção de permanecer apenas temporariamente – ao contrário dos migrantes, o SIE pretende retornar ao país de origem – o que gera divergência com outros autores do tema e iv) habilidades e qualificação profissional. De acordo com os autores somente quando os quatro critérios ocorrem simultaneamente tem-se representado o *self-initiated expatriate*. Dessa maneira, eles definem SIE como expatriados que se auto iniciam internacionalmente, com a intenção de exercer um trabalho regular e formal, cuja permanência no país hospedeiro será temporária e que possuem habilidades e qualificação profissional. Tal definição, explicam os pesquisadores, auxilia na identificação daqueles que devem ser qualificados como expatriados auto iniciados ou não.

Suutari e Brewster (2000) também fazem uma caracterização relevante ao diferenciarem os SIEs dos expatriados “tradicionais” quanto aos benefícios e as vantagens financeiras. A premissa básica da expatriação “tradicional” está relacionada a compensação, por parte da empresa, dos custos que surgem com a atribuição internacional; sendo assim, explicam os autores, é oferecido ao profissional um pacote de benefícios que inclui vários tipos de subsídios, prêmios e seguros, com o intuito de motivar o profissional que está indo para o exterior; por outro lado no caso dos expatriados auto iniciados a situação é bastante diferente, eles estão sujeitos, basicamente, às condições do local para o qual estão se mudando. Hussain e Deery (2018) complementam que os SIEs não se beneficiam, *a priori*, de qualquer auxílio financeiro para o

deslocamento, habitação ou outras formas de assistência que poderiam facilitar a integração no país anfitrião, o que pode representar um desafio particular para esses profissionais que não têm, como regra, o custeio de suas despesas patrocinado pelas organizações. Por outro lado, tem sido observado que esses indivíduos demonstram maior habilidade em adaptarem-se ao país estrangeiro, interagir com a comunidade e aprender a língua local, quando comparados aos expatriados “tradicionais” (HUSSAIN; DEERY, 2008).

De acordo com Doherty, Richardson e Thorn (2013) a utilização do termo auto expatriado para designação desse tipo de mobilidade internacional é adequada já que: i) distingue entre aqueles profissionais que são enviados para outro país pelo empregador daqueles que se recolocam em outro país de forma autônoma; ii) faz uma distinção entre os que saem de seu país por um período temporário ou indeterminado e os que saem de forma permanente para um único país, os migrantes e iii) diferencia da designação mais abrangente de “estrangeiro”, que pode representar, inclusive, os expatriados “tradicionais”, por exemplo.

Alguns aspectos são listados na literatura como motivadores para a expatriação auto iniciada: os SIE apresentam alta iniciativa e motivação pessoal em relação à internacionalização, além disso, situações relacionadas ao mercado de trabalho e possibilidades de carreira também são aspectos relevantes em relação à decisão dessas pessoas ao saírem de seu país de origem; mudanças no estilo de vida; oportunidades de aprendizado; desenvolvimento pessoal e profissional; questões familiares e/ou financeiras; busca por novos desafios; oportunidades culturais e de viagem; ambiente político; expectativas em relação a realização de trabalhos que lhes desperte interesse; desenvolvimento pessoal proporcionados pela experiência “autodirigida”; busca por aventura; oportunidades para desenvolvimento de familiares (por exemplo, educação dos filhos); melhor qualidade de vida e criação de redes de contatos (ARISS; CROWLEY-HENRY, 2013; BIEMANN; ANDRESEN, 2010; DOHERTY, 2013; DOHERTY; DICKMANN; MILLS, 2011; INKSON et al., 1997; MCKENN; RICHARDSON, 2007; RICHARDSON; MALLON, 2005; THORN, 2009).

Em termos de características Inkson et al. (1997) definem os SIE como auto suficientes e autônomos, que valorizam a experiência cultural e oportunidades de aprendizagem pessoal em detrimento unicamente de desenvolvimento profissional. Segundo Ariss e Crowley-Henry (2013) eles representam profissionais altamente qualificados, dotados de alto potencial para desenvolvimento da carreira cujas posições na organização são de gestores e executivos de alto

nível, esses profissionais usufruem de grandes oportunidades de trabalho e de mobilidade internacional, constroem uma carreira de sucesso (“sem fronteiras”) e adquirem relevante experiência – consoante Thorn (2009) a expatriação auto iniciada é a representação mais significativa da carreira sem fronteiras; porém, ao mesmo tempo, mostram-se como pessoas que buscam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, em detrimento de poder, prestígio, altos salários e posições de hierarquia na companhia. Os SIEs, de acordo com Cao, Hirschi e Deller (2013), representam indivíduos conscientes acerca das oportunidades e progressão de suas carreiras, por isso buscam seus objetivos em outros países; assim, segundo os autores, esses profissionais são facilmente ligados ao conceito da carreira proteana, por mostrarem-se flexíveis e não dependentes da organização para seu desenvolvimento, aspecto reforçado por Suutari et al. (2018) ao afirmarem que os expatriados auto iniciados são agentes do próprio desenvolvimento profissional, ao contrário dos expatriados “tradicionais”, fortemente dependentes das estruturas de carreira nas organizações.

No entanto, Ariss e Özbilgin (2010) indicam a necessidade de se levar em consideração aspectos individuais, organizacionais e também contextuais na investigação da carreira dos expatriados auto iniciados. Por outro lado, eles representam ganhos significativos para as organizações em decorrência de sua boa compreensão de mercado, tanto local quanto internacional, língua e culturas, com custo bastante inferior ao expatriado “tradicional”, considerando gastos com viagem, salário, tributação, dentre demais questões financeiras e tributárias (ARISS; CROWLEY-HENRY, 2013).

A experiência de trabalho internacional através dos *self-initiated expatriates* segundo Biemann e Andresen (2010) representa uma alternativa à carreira no contexto global, visto que é auto gerenciada pelo próprio profissional, único responsável por esse direcionamento. Exemplos das carreiras sem fronteiras e das carreiras proteanas; os SIE podem ser considerados como verdadeiros profissionais globais, com disposição e disponibilidade de se mudarem para vários lugares ao longo do tempo, demonstrando excelentes efeitos de aprendizagem e resultados para a empresa, independentemente da idade. Essa disposição e a tendência de estarem sempre em movimento pode tornar a retenção desses empregados, por parte das organizações, mais desafiadora (HUSSAIN; DEERY, 2018).

Contudo, em um estudo realizado por Chen e Shaffer (2017), os expatriados auto iniciados que estavam mais motivados em relação ao trabalho no exterior estão mais propensos a



demonstrar níveis elevados de comprometimento organizacional e com a comunidade e também compromisso afetivo, de acordo com os autores a situação pessoal e as características do local de trabalho podem ser forças de atração para que esses profissionais se vinculem efetivamente às suas organizações. Hussain e Deery (2018) reforçam que a partir do momento em que esses profissionais desenvolvem laços e vínculos sociais no país de acolhimento torna-se mais provável que eles se integrem efetivamente à comunidade e possam, assim, lidar com as dificuldades da vida cotidiana, obter melhor compreensão da organização para a qual trabalham e do local onde estão; consequentemente, eles se tornam mais propensos a permanecerem no mesmo país e na mesma empresa.

Para a organização há grandes vantagens na contratação de SIEs, como a redução de custos, visto que a remuneração e os benefícios são os mesmos oferecidos aos empregados locais; o gerenciamento da carreira não será, necessariamente, de responsabilidade da empresa; há maior oferta de profissionais globalmente qualificados; as relações de trabalho são melhor adaptadas a circunstâncias particulares (atuação em uma demanda específica, por exemplo); a organização não precisa oferecer qualquer tipo de suporte familiar, como normalmente é oferecido nos casos da expatriação “tradicional”. (MCKENNA; RICHARDSON, 2007). Collings, Scullion e Morley (2007) acrescentam que a principal consequência do aumento do número de expatriados auto iniciados refere-se ao fato de que as organizações lançam mão desses profissionais para preencherem posições estratégicas em suas unidades com menor custo em comparação aos expatriados “tradicional”.

A expatriação auto iniciada, de acordo com Ariss e Özbilgin (2010), é considerada como uma experiência positiva para o desenvolvimento da carreira, uma vez que pode levar ao aprimoramento de habilidades, tanto profissionais quanto pessoais; porém em uma pesquisa realizada pelos autores com SIEs libaneses em território francês eles sugerem uma revisão na literatura no que se refere a mudança de profissionais de países em desenvolvimento (no caso, o Líbano) para países desenvolvidos (a França) pois 60% dos expatriados auto iniciados entrevistados descreveram subaproveitamento de suas qualificações e habilidades, em virtude de políticas protecionistas aos cidadãos da França e da União Europeia como um todo. Ariss (2010) conclui que pouco se sabe a respeito da maneira como os indivíduos superam as barreiras em relação ao desenvolvimento profissional, carecendo de maiores investigações a respeito.

O estudo do SIE concentra-se em indivíduos oriundos de países desenvolvidos (especialmente da Europa Ocidental, Estados Unidos, Austrália e Nova Zelândia) cujos destinos são principalmente Japão, França, Itália, Arábia Saudita e Emirados Árabes (ARISS, 2010; ARISS; CROWLEY-HENRY, 2013; ARISS; ÖZBILGIN, 2010). Quando suas origens são lugares menos desenvolvidos esses estrangeiros são normalmente rotulados como “migrantes” (representados por pessoas com menor nível de escolaridade e menos qualificados profissionalmente, sujeitos ao desemprego e ao subemprego), o que leva a uma visão estereotipada acerca da etnia dessas pessoas; os autores ressaltam, ainda, que a realização da expatriação auto iniciada é descrita como um acordo entre esses países “de primeiro mundo” com a finalidade de facilitar esse tipo de mobilidade internacional. No entanto Jokinen, Brewster e Suutari (2008) alegam que para que o profissional seja considerado qualificado para cumprir uma designação internacional não se deve levar em consideração o desenvolvimento de seu país de origem, mas sim suas competências e habilidades profissionais e transculturais.

Andresen et al. (2014), por outro lado, contradizem tal posicionamento ao indicar que os critérios escolhidos para tal caracterização não estão totalmente registrados com fontes e evidências empíricas, ou seja, não estão sistematicamente descritos na literatura visto que muitos autores apresentam conceitos diversos (em um levantamento realizado pelos autores em artigos entre os anos de 2005 a 2010 foram encontradas 84 definições para o termo “migrante”), consequentemente, a precisão dessa diferenciação entre expatriados auto iniciados e migrantes precisa ser verificada; a expatriação (seja o profissional enviado pela organização ou a auto iniciada) está diretamente ligada ao conceito organizacional do trabalho no exterior, já o conceito de migração está relacionado a um contexto geral de transposição de fronteiras geográficas, dessa maneira, todo expatriado tem *status* de migrante, ou seja, todo expatriado está incluído no grupo de migrantes. Ariss e Özbilgin (2010) descrevem que os conceitos não tratam de eventos muito diferentes, visto que muitos expatriados auto iniciados mudam-se definitivamente para o país de destino e, assim, tornam-se migrantes permanentes, contrastando com o entendimento anteriormente exposto apresentado por Doherty, Richardson e Thorn (2013). Para Cao, Hirschi e Deller (2013) a diferenciação entre SIE e migrantes não é clara, uma vez que ambos envolvem movimentos internacionais por um período de tempo significativo e buscam melhores oportunidades profissionais.

Uma diferenciação dos expatriados auto iniciados entre SIE intraorganizacional (Intra-SIE) – aqueles que continuam trabalhando na mesma organização, porém com um novo contrato de trabalho no exterior (contrato local), objeto de estudo dessa pesquisa – e SIE interorganizacional (Inter-SIE) – profissionais que mudam de empregador são apresentadas por Domingues (2011) e Andresen et al. (2014). De acordo esses autores, em relação ao gerenciamento da carreira, essa distinção entre os empregados internacionais possibilita o desenvolvimento de políticas e práticas de Recursos Humanos particulares e específicas para cada grupo.

A seguir é apresentado o quadro 1, que resume os tipos de mobilidade internacional e suas diferenças, segundo a finalidade, a natureza e a duração da atribuição, bem como os autores mais relevantes para cada modalidade.

**Quadro 1 - Tipos de Mobilidade Internacional de acordo com os critérios de Tahvanainen, Welch e Worm (2005) e seus Principais Autores**

<b>TIPO DE MOBILIDADE INTERNACIONAL</b>	<b>FINALIDADE</b>	<b>NATUREZA / DURAÇÃO</b>	<b>PRINCIPAIS AUTORES</b>
EXPATRIAÇÃO	Efetivar, nas subsidiárias, as diretrizes da matriz; Desenvolver liderança de executivos; Expandir e aumentar a atuação nos mercados internacionais; Internacionalizar a gestão.	- Iniciada pela organização. - 06 meses a 05 anos	Bueno (2004, 2010) Gallon; Antunes (2016) Gallon; Bitencourt (2016) Gallon; Scheffer; Bitencourt (2013) Inkson et al. (1997) Lima; Braga (2010)
FLEXPATRIAÇÃO	Executar uma atribuição específica, em curto prazo, que requer alta especialização.	- Iniciada pela organização - Não determinada, depende de casos pontuais.	Collings; Scullion; Morley (2007) Mayerhofer; Hartmann; Herbert (2004) Welch; Welch; Worm (2007)
MOVIMENTO TRANSFRONTEIRIÇO	Suprir a necessidade de mão de obra qualificada nos grandes centros urbanos.	- Iniciado pelo indivíduo - Diária ou semanal.	Buch; Schmidt; Niebuhr (2009) Decoville et al. (2013)
ATRIBUIÇÃO DE CURTO PRAZO	Aprimorar e desenvolver carreiras; Transferir tecnologia e conhecimento; Implantar projetos, solucionar problemas pontuais e gerenciar uma operação em particular; Criar e manter relacionamento com clientes, fornecedores e profissionais locais.	- Iniciado pela organização - 01 a 12 meses	Salleh; Koh (2013) Tahvanainen; Welch; Worm (2005)
IMPATRIAÇÃO	Desenvolver gestores por meio da transferência de profissionais das subsidiárias para a matriz; Estabelecer e/ou fortalecer o vínculo entre a matriz e as subsidiárias; Transferir conhecimento.	- Iniciada pela organização; - Não foi mencionado período específico, porém trata-se de uma atribuição com duração determinada.	Harvey; Kiessling; Moeller (2011) Harvey; Speier; Novicevic (1999) Maley; Moeller; Harvey (2015)
MIGRAÇÃO	Buscar melhores condições de emprego, segurança e, em alguns casos, até sobrevivência.	- Iniciada pelo indivíduo. - Indefinida, geralmente de caráter permanente.	Haas (2005) Zikic (2015)
EXPATRIAÇÃO AUTO INICIADA	Aprimorar habilidades profissionais e pessoais; Criar redes de contatos; Formar verdadeiros profissionais globais.	- Iniciada pelo indivíduo. - Indefinida.	Andresen et al. (2014) Ariss; Crowley-Henry (2013) Ariss; Özbilgin (2010) Biemann; Andresen (2010)

Fonte: A Autora elaborado com base nos autores supracitados.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No que diz respeito aos procedimentos metodológicos, é importante que estes venham a significar e representar de forma adequada a pesquisa, pois isso “significa fazer ciência com conhecimento de causa quanto às decisões e articulações entre a epistemologia, a ontologia, a concepção de natureza humana e de sujeito, e tomar decisões sobre os procedimentos coerentes com o método escolhido” (SCHWEITZER, 2016, p. 105).

O estudo tem caráter funcionalista, o qual apresenta um ponto de vista objetivo, de aplicação direta. Para Paula (2014, p. 5) sua preocupação é fornecer explicações racionais ao “*status quo*, à ordem social, ao consenso, à integração social, à solidariedade e à satisfação das necessidades”, utilizando, para tal, do realismo, do positivismo, do determinismo e da nomotética, a fim de encontrar soluções para problemas práticos. O método funcionalista relaciona dois aspectos: a sociedade é vista como uma estrutura complexa de grupos sociais que está em constante interação entre ações e reações e é, também, um sistema integrado de instituições que agem e reagem umas em relação às outras; a importância do funcionalismo e suas análises decorrem da função da atividade humana e de seu papel na sociedade, como sustentação para a estrutura social (FACHIN, 2003). Segundo Elias et al. (2014), o paradigma funcionalista é bastante importante no estudo das organizações e adota um ponto de vista objetivo ao explicar as teorias de forma realista e determinista. Trata-se de uma classificação pragmática, voltada para o problema com foco em soluções prática

#### 3.1. Modelo Conceitual da Pesquisa

Para se alcançar os objetivos de pesquisa foram consideradas algumas abordagens teóricas para a construção do modelo conceitual deste estudo. Assim, foram consideradas questões acerca do trabalho e sua relevância para as pessoas e a sociedade em geral, a evolução da área de Recursos Humanos e o diferencial em termos de gestão internacional das pessoas, a mudança no entendimento da gestão de carreira para que, enfim, fossem consideradas a prática e a relevância dos processos de mobilidade internacional e identificados os principais tipos de mobilidade.

O quadro 2, a seguir, relaciona os temas abordados no referencial teórico-empírico e os principais autores da temática estudada.

**Quadro 2 - Temas e Autores mais relevantes utilizados na construção do referencial teórico-empírico**

TEMA	AUTORES
Considerações sobre o trabalho	Baiocchi; Magalhães (2004) - Bastos; Pinho; Costa (1995) - Borges; Tamayo (2001) - Borges; Yamamoto (2004) - Coda; Falcone (2004) - Magalhães; Bendassolli (2013) - Motta (2006) - Rodrigues; Bouzada; Kilimnik (2007)
Gestão de Recursos Humanos / Gestão Internacional de Recursos Humanos	Adler (2002) - Brewster; Sparrow; Vernon (2010) - Cieri; Fenwick; Hutchings (2005) - Demo et al. (2011) - Demo; Fernandes; Fogaça (2015) - Domingues (2011) - Guimarães; Salles; Lontra (2016) - Homem; Tolfo (2008) - Lacombe; Albuquerque (2008) - Lacombe; Chu (2008) - Lacombe; Tonelli (2001) - Moran; Harris; Stripp (1996) - Tanure; Evan; Cançado (2010) - Veloso (2008) - Wood Jr.; Tonelli; Cooke (2011) - Zanelli; Bastos; Rodrigues (2014)
Gestão de Carreira	Arthur; Rousseau (2001) - Baruch (2004) - Cappellen; Janssens (2005) - Chanlat (1995) - Dalton; Santos (2015) - Domingues (2011) - Hall (1996, 2004) - Kilimnik et al. (2008) - Kilimnik; Rodrigues (2000) - Kilimnik; Visentin (2014) - Magalhães; Bendassolli (2013) - Mainiero; Sullivan (2005) - Oliveira; Gomes (2014) - Rodrigues; Bouzada; Kilimnik (2007) - Stahl; Miller; Tung (2002) - Sullivan; Arthur (2006)
Mobilidade Internacional	Adler (2002) - Ariss; Crowley-Henry (2013) - Ariss; Özbilgin (2010) - Andresen et al. (2014) - Baruch et al. (2013) - Biemann; Andresen (2010) - Bonache; Brewster; Suutari (2007) - Buch; Schmidt; Niebuhr (2009) - Bueno (2004, 2010) - Bueno; Freitas (2015) - Cao; Hirschi; Deller (2013) - Cerdin (2004) - Cerdin; Selmer (2014) - Cerdin; Sharma (2014) - Collings; Scullion; Morley (2007) - Craide; Silva (2012) - Decoville et al. (2013) - Demel; Mayerhofer (2010) - Dickmann et al. (2008) - Doherty; Richardson; Thorn (2013) - Domingues (2011) - Freitas (2005, 2006, 2009, 2010) - Gallon; Antunes (2016) - Gallon; Bitencourt (2008) - Gallon; Scheffer; Bitencourt (2013) - Harvey; Kiessling; Moeller (2014) - Harvey; Speier; Novicevic (1999) - Haas (2005) - Hussain; Deery (2018) - Inkson et al. (1997) - Jokinen; Brewster; Suutari (2008) - Maley; Moeller; Harvey (2015) - Mayerhofer; Hartmann; Herbert (2004) - McKenna; Richardson (2007) - Nunes; Casaca (2015) - Salleh; Koh (2013) - Stahl; Cerdin (2004) - Suutari; Brewster (2000) - Suutari et al. (2018) - Starr; Currie (2009) - Tahvanainen; Welch; Worm (2005) - Thorn (2009) - Welch; Welch; Worm (2007) - Zikic (2015)

Fonte: A Autora.

### **3.2. Definições Constitutiva e Operacional**

Segundo Creswell (2010) a definição dos termos de pesquisa objetiva facilitar a sua compreensão. A seguir são apresentadas a definição constitutiva para descrição dos termos segundo a teoria e a definição operacional para declarar como os termos foram pesquisados.

#### **(I) Recursos Humanos**

##### **Definição Constitutiva:**

Recursos Humanos é a forma como uma empresa se organiza para administrar e direcionar o comportamento humano; seu objetivo primordial é identificar padrões de comportamento que estejam relacionados à estratégia da organização. Refere-se às atividades que levam à execução do trabalho das pessoas, quanto a aspectos de formulação, implementação e avaliação da estratégia organizacional. Assim, as políticas e práticas de RH devem possibilitar aos profissionais o alcance dos resultados almejados. Nesse sentido, entende-se o colaborador como primordial no processo de cumprimento de metas e tomada de decisões em busca de efetividade e competitividade organizacionais, o que resulta em fator estratégico (DEMO et al., 2011; FISCHER, 2002; HORTA; DEMO; ROURE, 2012; LACOMBE, 2006).

##### **Definição Operacional:**

Para fins desta pesquisa considerou-se Recursos Humanos como uma área, um departamento da organização. Assim, a área de RH faz parte de um grupo de práticas organizacionais que pode ser caracterizada como um conjunto de padrões a serem seguidos pelos empregados de uma empresa com o intuito de realizarem suas atividades (DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2015), voltadas para o alcance dos objetivos organizacionais.

#### **(II) Mobilidade Internacional**

##### **Definição Constitutiva:**

Mobilidade é a “capacidade, a disposição e o desejo que um indivíduo tem de mudar geograficamente e de interagir com diferenças em relação à sua cultura, à sua profissão, à sua

empresa, ao seu cargo e aos seus saberes, fazendo ajustes que favorecem o seu melhor desempenho profissional e enriquecem a sua vida pessoal (...)" (FREITAS, 2009, p. 249).

### **Definição Operacional:**

Entende-se, nesse estudo, por mobilidade internacional como a mobilidade dos profissionais de determinada empresa; diz respeito à disponibilidade, à flexibilidade do indivíduo de atuar em outro país que não o seu de origem. A transferência internacional dos profissionais à vista de progressão na carreira caracteriza a mobilidade profissional, uma vez que, com a expansão, ou não, das multinacionais e sua atuação global as pessoas são atraídas para diferentes localidades a fim de disseminarem a cultura organizacional, adquirirem novas experiências e tornarem mais efetivas as operações organizacionais (ADLER, 2002; BUENO; FREITAS, 2015; CRAIDE; SILVA, 2012; NUNES; CASACA, 2015).

### **3.3. Delineamento da Pesquisa**

A abordagem utilizada é a qualitativa. Denzin e Lincoln (2006, p. 17) a definem como “uma atividade situada que localiza o observador no mundo”, ou seja, são “práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo”; para os autores a pesquisa qualitativa decorre de uma abordagem naturalista, interpretativista, o que implica em dizer que o estudo é realizado em seu ambiente natural a fim de compreender os fatos, fenômenos ou processos de acordo com o significado atribuído pelas pessoas. Gaskell (2015, p. 68) explica que “a finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão”.

Essa modalidade de investigação tem como foco de análise os fatos, fenômenos ou processos, aquilo que remete à interpretação de uma situação através da perspectiva do observador, isso quer dizer que o fato, fenômeno ou processo é a interpretação subjetiva do evento. Lüdke e André (1986) denominam a pesquisa qualitativa como “naturalística”, pois já que os problemas são estudados no ambiente onde ocorrem naturalmente, não há manipulação intencional do pesquisador.

Vieira e Zouain (2006) reforçam que, apesar desse tipo de investigação se caracterizar pela não utilização de técnicas estatísticas (fortemente presentes na pesquisa quantitativa) a



abordagem qualitativa é baseada em dados teórico-empíricos que lhe atribuem a cientificidade necessária; para os autores o estudo qualitativo normalmente oferece descrições completas acerca do fato, fenômeno ou processo e clareza sobre os dados em “contextos locais identificáveis”. Os resultados contemplam as “vozes” dos respondentes, as considerações do pesquisador, a descrição e interpretação profundas do problema e a colaboração para a literatura, seja confirmando as publicações ou fazendo uma proposta a mudanças (CRESWELL, 2010).

Quanto à natureza esta pesquisa é aplicada, também chamada de pesquisa empírica, já que o pesquisador vai a campo, conversar com pessoas e presenciar relações sociais (ZANELLA, 2009). Barros e Lehfeld (2000) consideram que ela é motivada pela necessidade de produção de conhecimento e aplicação de seus resultados, tal pesquisa apresenta contribuição prática, visa à resposta do problema encontrado na realidade.

No que diz respeito aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva e analítica (ou explicativa). A pesquisa descritiva visa descrever determinada população ou determinado fato, fenômeno ou processo; trata-se de quem, do que, de quando, de onde e/ou de como do objeto de estudo (COOPER; SCHINDLER, 2016; SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009), os quais, segundo Rodrigues (2007) são observados, registrados, analisados e interpretados sem a interferência do pesquisador. Por meio da descrição, complementa Santos (2007), é possível levantar as características que compõem o objeto de pesquisa e analisá-lo. Já a pesquisa explicativa é mais complexa, visto que tem a finalidade de fazer o registro, a análise, a classificação e a interpretação do tema pesquisado e a identificação dos seus elementos determinantes; essa pesquisa é de fundamental importância em decorrência do seu aprofundamento e detalhamento do objeto de estudo (RAUPP; BEUREN, 2003). De acordo com Santos (2007) com a pesquisa explicativa é possível elencar as características do fato, fenômeno ou processo investigado, detectar os motivos para sua ocorrência e, então, elaborar teorias acerca do assunto.

Em relação aos procedimentos técnicos foi realizado um estudo de casos múltiplos, quando o mesmo estudo contém mais de um caso. Nesse tipo de procedimento técnico investiga-se um aspecto delimitado da “vida real” (um único caso) ou vários sistemas (casos) durante um período de tempo fazendo-se a coleta de dados em profundidade (entrevistas, áudios, observações, documentos, dentre outros) que resulta em uma “descrição do caso” e “temas do caso” (CRESWELL, 2014).

Essa técnica, conforme Yin (2010), é bastante pertinente para explorações científicas que estudam o fato, fenômeno ou processo em seu contexto real, com pouco controle por parte do pesquisador, nos casos em que são usuais perguntas do tipo “como?” ou “por quê?” sendo feitas acerca de acontecimentos contemporâneos e acerca de um evento que o estudioso tem pouco ou nenhum controle; o referido método possibilita identificar as características globais e relevantes dos acontecimentos da vida real, como por exemplo os comportamentos individuais e de pequenos grupos, os processos da organização, o desempenho acadêmico de um indivíduo etc.

O objetivo do estudo de caso, esclarece Martins (2008b, p. 10), é obter uma quantidade razoável de informações através do uso de variadas técnicas de coleta de dados para que se possa entender a totalidade da situação estudada, “identificar e analisar a multiplicidade de dimensões que envolvem o caso e, de maneira engenhosa, descrever, compreender, discutir e analisar a complexidade de um caso concreto, construindo uma teoria que possa explicá-lo e prevê-lo”, o estudo de caso leva à compreensão de situações nas quais estão presentes o elemento humano. Para Lüdke e André (1986) esse procedimento de pesquisa deve ser bem definido e ter interesse significativo, além de apresentar como qualidades sua riqueza em detalhes e descrições, com foco na realidade. Assim, relata Ventura (2007, p. 384), “o que se pretende é investigar, como uma unidade, as características importantes para o objeto de estudo da pesquisa”.

Yin (2010, p. 41) reforça que há, ao menos, quatro aplicações que justificam o uso do estudo de caso como método de pesquisa:

O mais importante é *explicar* os presumidos vínculos causais nas intervenções da vida real que são demasiado complexos para as estratégias de levantamento ou experimentais. Uma segunda aplicação é *descrever* uma intervenção e o contexto da vida real no qual ela ocorreu. Em terceiro lugar, os estudos de caso podem *ilustrar* determinados tópicos em uma avaliação, novamente em um modo descritivo. Em quarto lugar, a estratégia de estudo de caso pode ser usada para *explorar* as situações em que a intervenção sendo avaliada não possui um único e claro conjunto de resultados (YIN, 2010, p. 41).

A análise das informações obtidas através da coleta de dados foi feita por meio da análise de conteúdo, que, de acordo com Bardin (2011) é a análise das comunicações utilizando-se de um conjunto de procedimentos específicos, compostos por uma grande variedade de formas e adaptáveis a um campo de aplicação bastante abrangente, que são as comunicações; trata-se de um método predominantemente empírico sujeito ao tipo de “fala” analisado e do tipo de

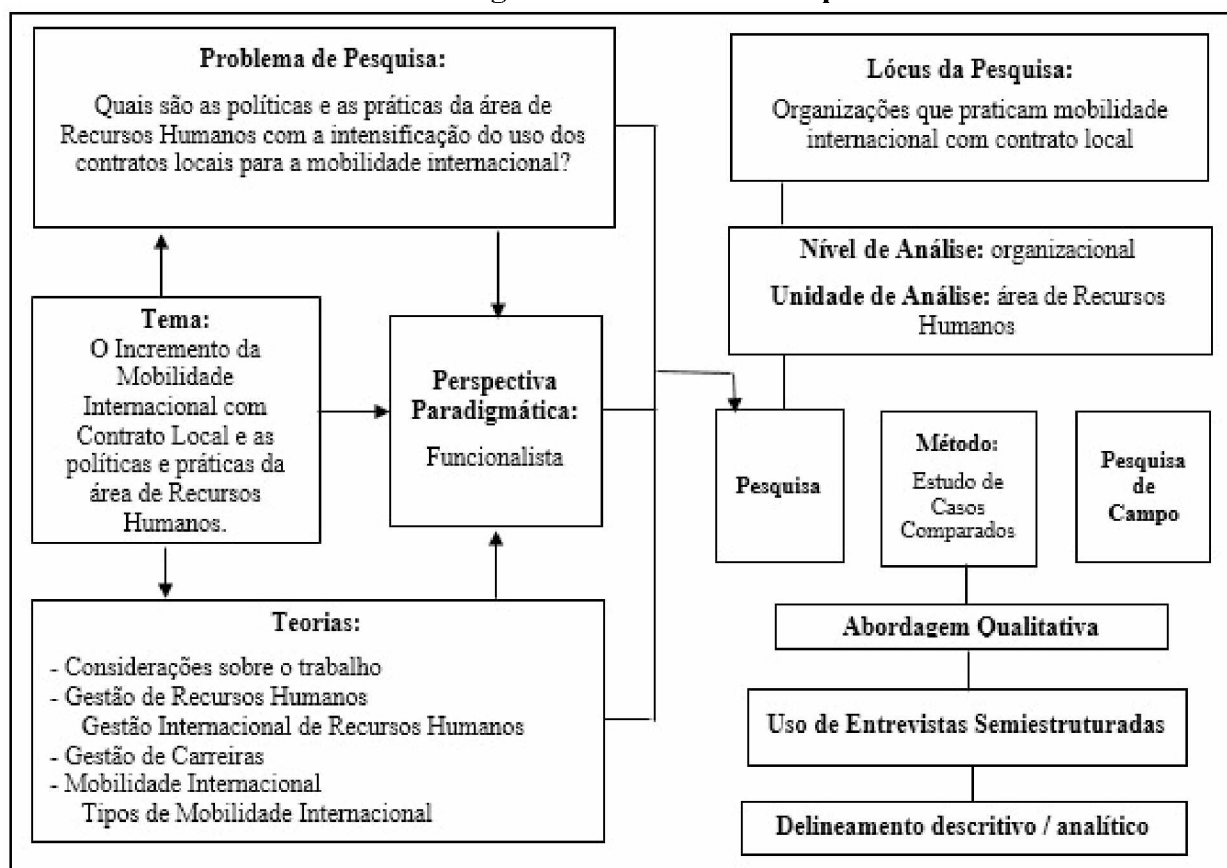
interpretação que se tem como objetivo. A análise de conteúdo constitui-se na explicitação e na sistematização do conteúdo do texto e da significação deste conteúdo, mediante um conjunto de técnicas com a finalidade de produzir deduções lógicas e concretas quanto a origem do texto analisado (sejam o emissor, o contexto ou seu efeito).

A análise de conteúdo tem duas funções de acordo com Bardin (2011), as quais, na prática, coexistem de modo que uma complementa a outra: uma função heurística, de descoberta dos fatos, de exploração; e uma função de “administração da prova”, pela qual o conteúdo passa por uma investigação para confirmação ou não de seu sentido. Importante destacar, conforme observado pela autora, que o interesse não é simplesmente a descrição do conteúdo examinado e sim o que se poderá apreender após o tratamento dos dados; assim, o intuito ao se fazer a opção pela análise de conteúdo como método de análise de dados é a inferência em relação aos conhecimentos a serem adquiridos. Trata-se de uma “pesquisa de opinião pública com outros meios”, ou seja, por intermédio dela podemos reestruturar indicadores, pontos de vista, opiniões, preconceitos e estereótipos e fazer um paralelo com outros grupos (BAUER, 2015, p. 192), baseando-se, essencialmente, na fidedignidade, na validade, na coerência e na transparência.

Para a análise de conteúdo é necessário que seja feita a categorização, que, consoante Moraes (1999), consiste no agrupamento dos dados a partir dos elementos em comum entre eles, classificados por semelhança ou analogia. Nesta pesquisa estas foram definidas *a priori* segundo critérios semânticos e originou as seguintes categorias temáticas de análise: i) tipos de mobilidade internacional, ii) RH para atuação doméstica e internacional, iii) cargos eletivos para a mobilidade internacional, iv) seleção de profissionais para a mobilidade internacional, v) controle da área de RH em relação ao contrato local, vi) gerenciamento do contrato local, vii) carreira dos expatriados auto iniciados com contrato local, viii) suporte do RH para o contrato local, ix) dificuldades e desafios do contrato local, x) desvinculação do RH e o profissional com contrato local e xi) expectativas futuras para o contrato local.

Apresenta-se na sequência a figura 2, que corresponde ao desenho da pesquisa, que, conforme Miles e Huberman (1994) colabora para o entendimento e melhor fundamentação do estudo.

**Figura 2 – Desenho da Pesquisa**



Fonte: A autora.

### 3.4. Coleta de Dados

Os dados foram obtidos por meio de pesquisa de campo, uma pesquisa realizada em ambiente natural, não controlado. Vergara (2000) discorre que o estudo de campo é uma investigação empírica realizada no local de ocorrência do fato, fenômeno ou processo ou onde há elementos para explicá-lo. Zanella (2009) acrescenta que os estudos de campo pesquisam situações reais - a palavra campo implica na pesquisa realizada num ambiente real.

Como instrumento de aprofundamento da pesquisa adotou-se a entrevista individual. Trata-se de um procedimento de coleta de dados que visa assimilar o significado atribuído a determinado fato, fenômeno ou processo por parte do sujeito entrevistado, em contextos não controlados e tomando-se como premissa as suposições e pressupostos do pesquisador (MARTINS, 2008a).

De acordo com Cooper e Schindler (2016) a entrevista é a técnica básica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. A escolha da entrevista individual, segundo Gaskell (2015), deve-se ao intuito do pesquisador de abordar em profundidade os dados a serem colhidos com o pesquisado, mesmo porque os tópicos a serem indagados dizem respeito a experiências individuais (ou organizacionais) específicas, ou seja, a vivência particular de cada entrevistado, nesse caso em seu ambiente de trabalho.

O uso da entrevista é justificado por Duarte (2004) por se tratar de um instrumento fundamental para mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. Gaskell (2015, p. 65) defende o uso da entrevista por uma série de resultados a serem alcançados: com esse tipo de coleta de dados é possível obter uma “descrição detalhada” do fato, fenômeno ou processo, pode-se basear um referencial indicativo para pesquisas futuras bem como fornecer informações para testes de expectativas e de hipóteses de diferentes aspectos teóricos.

Foi utilizada a entrevista semiestruturada, na qual, segundo Martins (2008a), o entrevistador faz uso de uma conversa relativamente livre, em que não se tem um roteiro rígido pré-determinado com todas as perguntas a serem feitas. Foi elaborado um roteiro de entrevista em conformidade com o referencial teórico-empírico que possibilitasse, à pesquisadora, responder aos objetivos geral e específico da pesquisa, conforme quadro 3 a seguir.

**Quadro 3 - Elementos de Suporte para o Instrumento de Coleta e Análise dos Dados**

(continua)

<b>PERGUNTA DE ENTREVISTA</b>	<b>AUTORES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>CATEGORIA DE ANÁLISE</b>
Quais são os tipos de mobilidade internacional adotados pela organização? Há quanto tempo é adotada / praticada a mobilidade?	Cappelen; Janssens (2005) - Collings; Scullion; Morley (2007) - Welch; Welch; Worm (2007)	Identificar as estratégias e as políticas da área de Recursos Humanos com a intensificação dos contratos locais para a mobilidade internacional.	Tipos de mobilidade internacional
Existe uma separação da área de Recursos Humanos em termos de expatriados e domésticos? Se sim, como está estruturada?	Andresen; Biemann (2013) – Brewster; Sparrow; Vernon (2010) – Bueno (2010) – Caligiuri; Colakoglu (2007) – Cerdin; Sharma (2014) – Domingues (2011) – Homem; Tolfo (2008) – Muritiba (2009)	Identificar as práticas das áreas de Recursos Humanos no que diz respeito a mobilidade internacional com contrato local.	RH para atuação doméstica e internacional
No que diz respeito aos profissionais globais, com a internacionalização da empresa, quais os cargos são eletivos para a mobilidade internacional com contrato local? Quais são os principais objetivos a serem alcançados com a mobilidade?	Biemann; Andresen (2010) – Brewster; Sparrow; Vernon (2010)	Comparar, entre as empresas pesquisadas, as práticas de Recursos Humanos das organizações que trabalham com a mobilidade internacional do tipo contrato local.	Cargos eletivos para a mobilidade internacional
Quais são os processos e os critérios para que o(a) profissional(is) possa(m) participar ou se candidatar à mobilidade internacional com contrato local?	Adler (2002) – Domingues (2011) – Freitas (2009) – Salleh; Koh (2013)	Identificar as práticas das áreas de Recursos Humanos no que diz respeito a mobilidade internacional com contrato local.	Seleção de profissionais para a mobilidade internacional
Existe um controle do processo de mobilidade internacional por parte do RH? Se sim, como ele é feito?	Bueno; Freitas (2015)	Identificar as estratégias e as políticas da área de Recursos Humanos com a intensificação dos contratos locais para a mobilidade internacional.	Controle da área de RH em relação ao contrato local
Como se dá o gerenciamento dos processos que envolvem os profissionais globais, por parte da Gestão Internacional de RH?	Brewster; Sparrow; Vernon (2010)	Identificar as práticas das áreas de Recursos Humanos no que diz respeito a mobilidade internacional com contrato local.	Gerenciamento do contrato local

**Quadro 3 - Elementos de Suporte para o Instrumento de Coleta e Análise dos Dados**

(conclusão)

PERGUNTA DE ENTREVISTA	AUTORES	OBJETIVO	CATEGORIA DE ANÁLISE
Como se dá a gestão da carreira? E no caso do auto iniciado com contrato local?	Adler (2002) - Brewster; Sparrow; Vernon (2010) - Craide; Silva (2012) - Dickmann et al. (2008) - Domingues (2011) - Freitas (2009) - Gallon; Scheffer; Bitencourt (2013) - Stahl; Miller; Thung (2002)	Identificar as práticas das áreas de Recursos Humanos no que diz respeito a mobilidade internacional com contrato local.	Carreira dos expatriados auto iniciados com contrato local
Qual é o suporte que o RH oferece ao auto iniciado? É diferente do suporte oferecido ao expatriado “tradicional”?	Ariss; Crowley-Henry (2013) – Andresen et al. (2014) – Biemann; Andresen (2010) – Brewster; Sparrow; Vernon (2010) – Cao; Hirschi; Deller (2013) – Cerdin; Selmer (2014) – Gallon; Antunes (2016) – Hussain; Deery (2018) – Inkson et al. (1997) – Suutari; Brewster (2000)	Identificar as estratégias e as políticas da área de Recursos Humanos com a intensificação dos contratos locais para a mobilidade internacional.	Suporte do RH para o contrato local
Quais são as principais dificuldades, ou desafios, em relação ao processo de mobilidade internacional dos tipos expatriação auto iniciada com contrato local? Quais são os encaminhamentos e as ações diante dessas questões?	Ariss; Crowley-Henry (2013) – Ariss; Özbilgin (2010)	Comparar, entre as empresas pesquisadas, as práticas de Recursos Humanos das organizações que trabalham com a mobilidade internacional do tipo contrato local.	Dificuldades e desafios do contrato local
A partir de qual momento há o desvinculamento da área de RH com este profissional? Há um acompanhamento “pós transferência” na mobilidade com contrato local?	Collings; Scullion; Morley (2007)	Comparar, entre as empresas pesquisadas, as práticas de Recursos Humanos das organizações que trabalham com a mobilidade internacional do tipo contrato local.	Desvinculação do RH e o profissional com contrato local
Como você vê o futuro desse tipo de mobilidade (Expatriação Auto Iniciado com Contrato Local) na organização?	Araújo et al. (2012) - Bueno; Freitas (2015) - Cao; Hirschi e Deller (2013) - Cerdin e Selmer (2014) - Homem; Tolfo (2008) - Salleh; Koh (2013) - Suutari; Brewster (2000) - Suutari et al. (2018).	Identificar as estratégias e as políticas da área de Recursos Humanos com a intensificação dos contratos locais para a mobilidade internacional.	Expectativas futuras para o contrato local

Fonte: A autora.

O questionário utilizado como roteiro de entrevista foi validado segundo os princípios da técnica Delphi. “A técnica Delphi consiste em método sistematizado de julgamento de informações, útil para obter consensos de especialistas sobre determinado tema por meio de validações articuladas em fases ou ciclos” (CASTRO; REZENDE, 2009, p. 430). Segundo Silva et al. (2009) e Duro, Lima e Weber (2017), é uma ferramenta de pesquisa que utiliza o conhecimento de especialistas, escolhidos de acordo com sua competência na área, acerca de determinado tema com o intuito de se formar uma opinião a respeito de um problema, nesse caso especificamente a validação do roteiro de entrevista. A validação foi realizada por uma profissional especialista em Mobilidade Internacional, que possui 25 anos de experiência e que atuou na implementação e gestão da área de mobilidade em grandes empresas industriais fabricantes de veículos automotivos, equipamentos de construção e motores e também em instituições financeiras internacionais de grande expressividade mundial; além disso, a profissional trabalha como consultora e participa de grupos de Gestão Internacional de Recursos Humanos que têm como objetivo o desenvolvimento de profissionais da área e a integração da comunidade global.

### **3.4.1. Caracterização das Empresas Pesquisadas**

As empresas pesquisadas foram selecionadas de acordo com a adoção da prática da mobilidade internacional do tipo expatriação auto iniciada com contrato local. Dentre as organizações respondentes foi inserida uma organização cuja a entrevista foi realizada no RH global, na matriz, sendo esta caracterizada como Empresa A. Tal situação se dá para ilustrar de forma mais contundente as situações entre o RH global e o RH nas subsidiárias, não havendo com isso nenhuma intenção de comparação entre matriz e subsidiária, mas sim apresentar as realidades encontradas, como apoio para o produto tecnológico derivado desta pesquisa. Em termos de nacionalidade três delas são de origem europeia e uma de origem latino-americana.

A Empresa A, do ramo alimentício, iniciou suas operações na década de 1930, através de uma única marca e foi se expandindo, ao longo dos anos. Em 2017 (últimos dados disponibilizados) a organização possuía um portfólio com quase quinze marcas próprias comercializadas nos cinco continentes, presente em mais de cinquenta países e conta com quase 105 mil empregados em todas as suas unidades. A empresa declara que as pessoas são seu maior



valor já que é através de seus empregados que a organização conseguirá alcançar suas metas de inovação, globalização, qualidade e gestão sustentável. Em termos de prioridades para a Empresa A são difundidos a sustentabilidade, a inovação, a qualidade, as pessoas, o sistema de vendas e distribuição e a valorização da marca.

A Empresa B é uma indústria multinacional de eletrodomésticos com quase cem anos de fundação, é classificada como uma das maiores fabricantes de eletrodomésticos do mundo em unidades vendidas, atuando em mais de 150 países e com mais de 55 mil empregados em todo o mundo. Os objetivos estratégicos disseminados pela organização são voltados à sustentabilidade, inovação tecnológica e a capacidade de oferecer as melhores soluções para seus produtos. Em relação às pessoas a empresa apresenta forte valorização dos seus profissionais por meio do incentivo ao desenvolvimento e preza por competências como liderança, foco em resultados, foco no cliente, colaboração cruzada, *networking*, adaptabilidade, tomada de decisão e capacidade de aprendizagem.

A terceira organização pesquisada, Empresa C, é uma multinacional varejista de construção civil, fundada no início da década de 1920. Dados de 2018 apontam que a companhia está presente em doze países, em diferentes continentes, com cerca de quatrocentas lojas que empregam aproximadamente 88.500 profissionais, comercializando tanto marca própria quanto marcas de mercado, podendo chegar a até sessenta mil produtos por loja. Como valores a Empresa C preza pelo trabalho em equipe, o desenvolvimento sustentável, o profissionalismo, a dedicação por parte de seus profissionais e, principalmente, a satisfação do cliente.

A Empresa D, quarta pesquisada, é uma multinacional automotiva, fundada no final da década de 1920 e que em 2018 atua em cerca de noventa países. Quase quarenta mil profissionais fazem parte do quadro de empregados da organização, cuja missão é ser líder de vendas de veículos do segmento *premium*, através de valores como segurança, qualidade e cuidado com o meio ambiente.

No quadro 4 em seguida são apresentadas as características mais pertinentes de cada uma das empresas pesquisadas.

**Quadro 4 - Caracterização das Empresas Pesquisadas**

	<b>EMPRESA A (matriz)</b>	<b>EMPRESA B (subsidiária)</b>	<b>EMPRESA C (subsidiária)</b>	<b>EMPRESA D (subsidiária)</b>
<b>RAMO</b>	Alimentício	Eletrodomésticos	Varejista (Construção Civil)	Automotivo
<b>ORIGEM</b>	Latino Americana	Europeia	Europeia	Europeia
<b>ATUAÇÃO</b>	50 países	150 países	12 países	90 países
<b>NÚMERO DE EMPREGADOS</b>	105.000	55.000	88.500	40.000

Fonte: A Autora.

### 3.4.2. Caracterização dos Entrevistados

Em relação aos entrevistados, a pesquisa foi realizada com gestores e analistas das áreas de Recursos Humanos de empresas que adotam o processo de mobilidade internacional com contrato local como prática, os entrevistados são aqueles responsáveis por conduzir, acompanhar e/ou avaliar o processo. A construção da amostra deu-se através da técnica “Bola de Neve”, na qual, consoante Vinuto (2014), são utilizados documentos e/ou informantes chaves com a finalidade de detectar pessoas com o perfil necessário para se caracterizarem como respondentes, denominado como “sementes”. Feito isso, foi solicitado a essas pessoas a indicação de outras com as características específicas desejadas para a pesquisa, a partir de seus contatos pessoais, e assim sucessivamente. Para fins desta pesquisa as “sementes” foram identificadas por meio do relacionamento pessoal do orientador e também da autora; no primeiro caso trata-se de uma profissional que já havia participado de uma pesquisa anterior e é referência no mercado; no caso da semente da pesquisadora foram contatados profissionais da área de Recursos Humanos que trabalham em organizações de grande porte e esses profissionais estenderam essa rede de contatos.

Inicialmente foram identificados e contatados sete profissionais para serem entrevistados, selecionados de acordo com a prática do processo de mobilidade internacional com contrato local adotada pela organização, dos ramos de atuação alimentício, automotivo, automação e serviços, indústria tabagista, indústria de eletrodomésticos e varejista em construção civil. O contato inicial com os entrevistados foi feito por meio de e-mail, com o envio da carta convite e esclarecimento aos entrevistados (Apêndice B); em resposta, aqueles que aceitaram

participar da pesquisa responderam ao e-mail enviado e fizeram o agendamento da entrevista. Apenas quatro contatados responderam à pesquisa e por meio de uma avaliação que considerou as falas informais dos não respondentes estas indicaram que suas organizações adotavam procedimentos muito semelhantes às das empresas que responderam oficialmente a entrevista. Cabe ressaltar que aqui está sendo definindo dois tipos de coleta de dados, sendo a primeira como uma resposta na íntegra do instrumento de coleta de dados e uma segunda que foi fruto da abordagem inicial com os respondentes em que se detalhou o escopo da pesquisa, seus objetivos e a linha da entrevista. Assim, por conta destes três contatos não passarem por todo o processo, apesar de terem sinalizado e explanado sobre os procedimentos internos, optou-se por não considerar as suas respostas.

Foi proposto que as entrevistas fossem realizadas ou por telefone ou através do *software* Skype, de acordo com a preferência e a disponibilidade dos entrevistados. O respondente da Empresa A, alocado na cidade de Curitiba/PR, foi o único entrevistado por meio do *software* Skype. Os outros três participantes da pesquisa foram entrevistados por telefone, sendo que os entrevistados das Empresas B e D também estão alocados em Curitiba/PR e o entrevistado da Empresa D na cidade de São Paulo/SP. As entrevistas foram realizadas entre os meses de março a maio de 2018 e duraram em média cinquenta minutos.

Segue caracterização dos participantes da pesquisa, conforme quadro 4 em sequência.

**Quadro 5 - Caracterização dos Entrevistados**

	<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>	<b>EMPRESA C</b>	<b>EMPRESA D</b>
<b>CARGO</b>	Coordenador de RH	Analista de RH	Gerente de RH	Analista de RH
<b>FORMAÇÃO</b>	Psicologia e Direito	Administração	Psicologia	Educação Física
<b>ATUAÇÃO NA PROFISSÃO</b>	Desde 2010	Desde 2011	Desde 1998	Desde 1985
<b>ATUAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO</b>	Desde 2014	Desde 2015	Desde 2011	Desde 1998
<b>POSIÇÃO HIERÁRQUICA NA ORGANIZAÇÃO</b>	Responde ao Diretor de RH	Responde ao Gerente de RH	Responde ao Diretor de RH	Responde ao Diretor de RH
<b>RAMO DE ATUAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b>	Alimentício	Indústria de Eletrodomésticos	Varejista em construção civil	Automobilístico

Fonte: A Autora.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir são apresentadas e analisadas cada uma das respostas das entrevistas, seguindo a sequência em que as perguntas foram feitas (conforme Apêndice A - Roteiro de Entrevista semiestruturada), de acordo com cada categoria de análise e separadas por empresa.

### 4.1. Tipos de Mobilidade Internacional

As respostas da primeira pergunta, de identificação dos tipos de mobilidade internacional adotados por cada organização entrevistada, corroboraram a literatura, no que foi apontado por autores como Cappellen e Janssens (2005), Collings, Scullion e Morley (2007) e Welch, Welch e Worm (2007), ao afirmarem que “formas alternativas” ou “atribuições internacionais não padrão”, estão substituindo o modelo de expatriação como usualmente era adotado. Constatou-se que não há diferenças muito significativas entre as quatro empresas pesquisadas em relação aos modos de atribuição internacional, todas elas adotam a expatriação “tradicional” e o “contrato local” (termo utilizado em referência ao SIE intraorganizacional, ou Intra-SIE – aqueles que continuam trabalhando na mesma organização, porém com um novo contrato de trabalho no exterior), sendo que algumas também utilizam outros tipos de mobilidade.

**Empresa A:** Adota três formas de contrato para a realização da atribuição internacional: o programa de intercâmbio, com prazo de três meses de duração, voltado a empregados com potencial para assumir cargos estratégicos no futuro, justificada através da globalização da organização cuja finalidade é a formação de futuros líderes globais, o que foi entendido pela pesquisadora como um programa de treinamento. A outra modalidade é a expatriação “tradicional” com duração contratual fixa de dois anos, na qual os gestores fazem a indicação do profissional a ser expatriado conforme os requisitos do cargo e normalmente atendendo a posições estratégicas. A terceira modalidade é o contrato local, por definição com prazo de duração indeterminado, que também atende a vagas estratégicas; as novas demandas por profissionais globais estão sendo atendidas nessa modalidade, inclusive na data da entrevista (março de 2018) a empresa não estava mais adotando a expatriação tradicional como prática, exceto em casos muito específicos e pontuais (profissionais chave para a organização que são

tidos como essenciais para a execução de alguma atribuição internacional específica, especialmente considerando a política de novas aquisições da organização). A principal diferença quanto a atuação, apontada pelo entrevistado da Empresa A, entre os profissionais expatriados “tradicionais” e os auto iniciados com contrato local refere-se a termos pessoais desse profissional, ou seja, o expatriado “tradicional” quer retornar para o Brasil após o cumprimento do contrato, ao contrário do SIE que se sujeita a uma mudança definitiva. O processo de mobilidade internacional da empresa é bastante recente, adotado há cerca de dois ou três anos apenas.

**Empresa B:** Adota quatro tipos de mobilidade internacional, sendo que a atribuição de curto prazo é dividida em duas: uma delas no período entre um a seis meses, cuja a finalidade é desenvolver práticas de *job rotation* e não há acompanhamento familiar e o outro formato da atribuição de curto prazo é a mobilidade em um período entre seis meses a um ano, pouco adotada atualmente pela organização. A expatriação “tradicional” tem um contrato de duração que varia entre um a quatro anos e é praticada, normalmente, em casos de demandas mais estratégicas ou quando o país hospedeiro não autoriza a contratação do estrangeiro localmente (situação, por exemplo, da Suécia e dos Estados Unidos da América). Por fim, o contrato local, modalidade mais amplamente adotada pela organização, por apresentar duas grandes vantagens em relação aos outros tipos: i) tributária, que corresponde a menor custo de alocação do profissional no país hospedeiro, já que, quando o profissional mantém o vínculo com seu país de origem o empregador continua responsável pelo pagamento de impostos e encargos sociais; e ii) diferenças em relação ao custo cambial (diferencial na remuneração dos expatriados como maneira de garantir o poder de compra desses profissionais quando em uma atribuição internacional), que não é aplicável ao contrato local. Em relação ao tempo em que é praticada a mobilidade internacional na Empresa B o entrevistado não soube determinar o período exatamente, mas relatou que desde 2014 está sendo grandemente utilizada e a partir de 2015 está se adotando prioritariamente o contrato local, com exceção de casos em que o país hospedeiro não autoriza a contratação do estrangeiro, situações ocorridas na Suécia e nos Estados Unidos da América, conforme citado anteriormente. Nesses casos, de acordo com o projeto, o profissional é enviado como expatriado e após o período do contrato (cerca de dois anos) ele é contratado localmente, pois assim justifica-se no país que aquela pessoa já atuava na organização localmente.

**Empresa C:** Foram relatados quatro tipos de mobilidade internacional: existe um programa de estágio, de acordo com a legislação do país da matriz da organização, no qual os profissionais recém graduados vão para as subsidiárias por um período de dois anos. Há também um programa de talentos com duração de dezoito meses em que o trabalhador desenvolve um projeto internacionalmente, porém de forma concomitante com seu cargo no país de origem; após o prazo de desenvolvimento do projeto ele é “vendido” para as unidades interessadas da própria empresa e o profissional que desenvolveu o projeto vai até essa unidade para a implementação, sem prazo definido, e existe a possibilidade desse empregado permanecer definitivamente nessa unidade dependendo do seu interesse e do interesse da organização. A expatriação “tradicional” não tem tempo definido e pré-determinado de duração (o presidente da organização, por exemplo, veio expatriado da sede para o Brasil e assim permanece há 15 anos); é adotada para posições de alta complexidade, vagas estratégicas a partir de nível de diretoria. E então tem-se também o contrato local, em que o profissional é desligado da organização e passa a atuar em outra unidade da empresa, em um outro país, sendo este tipo de mobilidade praticado pela empresa há praticamente três anos, ou seja, também se trata de um processo recente, assim como relatado nas entrevistas anteriores.

**Empresa D:** Os tipos de mobilidade internacional identificados são a expatriação “tradicional”, com duração estabelecida entre um a cinco anos de duração e o contrato local, de iniciativa do próprio empregado. Segundo o entrevistado:

*[...] a empresa entende que na expatriação o interesse é da própria organização em ter aquele empregado em outro país, já no contrato local o interesse é do empregado de se mudar [...].*

Apesar de não usar tal nomenclatura formalmente, no decorrer da entrevista foi descrito, também, o processo de impatriação. A mobilidade internacional vem sendo adotada desde a vinda da Empresa D para o Brasil, há mais de 40 anos, com o objetivo de trazer a gestão da matriz para as subsidiárias.

#### **4.2. RH para Atuação Doméstica e Internacional**

Na segunda pergunta foi questionado aos entrevistados a respeito da área de Recursos Humanos em cada organização: se há a separação em relação aos domésticos e os expatriados,

pois, consoante Bueno (2010) as empresas devem se adaptar à realidade globalizada, o que leva ao surgimento de um subsistema específico de RH, denominado nessa pesquisa como Gestão Internacional de Recursos Humanos. Esta, conforme Brewster, Sparrow e Vernon (2010) e Cerdin e Sharma (2014), deve garantir coerência internacional e econômica na forma de fazer a gestão de seus empregados; compreender as diferenças e particularidades de cada local onde estão as subsidiárias; identificar o que funciona de um lugar para outro; detectar, atrair, motivar e reter indivíduos interessados e com talento para o trabalho internacional. Por fim, complementam Andresen e Biemann (2013) e Domingues (2011), a GIRH deve ser capaz de fazer a diferenciação de políticas específicas para a gestão de carreiras internacionais. Todas as entrevistas confirmaram a teoria ao apresentarem uma diferenciação e uma sistematização, dentro da área de RH, para cuidar especificamente dos processos de mobilidade e atribuição internacional, mesmo que não haja uma área inteira exclusiva e denominada para tal.

**Empresa A:** A área de Recursos Humanos é dividida em local e corporativa, sendo a primeira atuando pontualmente nas unidades, com atividades de rotina referentes à gestão das pessoas e a segunda responsável pela gestão internacional, atuando por meio da área de Remuneração (subsistema da área de RH e que responde diretamente ao vice-presidente de Recursos Humanos) e consequentemente encarregada de todo o processo de mobilidade internacional, em parceria direta com o *business partner* (BP) em cada diretoria da organização (profissionais da organização ligados à área de Recursos Humanos mas que atuam em outras áreas da empresa a fim de acompanhar, avaliar e orientar a atuação dos empregados de acordo com as premissas de gestão das pessoas; eles têm a finalidade de promover o alinhamento entre as necessidades da empresa e da área de RH da forma mais eficiente possível frente aos resultados esperados).

**Empresa B:** Revelou que há um profissional específico, da área de Remuneração (subsistema de RH, assim como na Empresa A), responsável por todo o processo documental da mobilidade internacional, este atua a partir do momento da seleção do profissional global com o objetivo de viabilizar toda a documentação necessária para o visto no país hospedeiro bem como auxiliar o expatriado em seu processo de mudança.

**Empresa C:** Na matriz da organização o trabalho é unificado, mas no Brasil assemelha-se às Empresas A e B, já que há uma pessoa na área de Remuneração (e ligada ao RH), que é responsável por cuidar de toda a documentação do profissional que está deixando o país. Essa

diferenciação das práticas de Recursos Humanos entre a matriz e a subsidiária da Empresa C no Brasil deve-se à política de gestão internacional da organização de promover relativa autonomia em suas subsidiárias de acordo com a cultura de cada local.

Observa-se que nas Empresas A, B e C a responsabilidade pelos processos de mobilidade internacional cabe à área de Remuneração, que cuida também de todas as políticas de salário, de movimentação, de promoção, de carreira e de descrição de cargos. Essas organizações entendem que a mobilidade internacional é uma movimentação profissional, por isso cabe à área de Remuneração a responsabilidade pela gestão do processo de mobilidade internacional.

**Empresa D:** Difere um pouco em relação às outras entrevistadas já que trata do processo de expatriação “tradicional” distintamente do contrato local em termos de responsabilidade por cada processo. Existe uma área de mobilidade internacional, uma divisão da área de Recursos Humanos, que cuida especificamente de expatriação – um projeto global da organização, que se inicia com o levantamento de demanda por parte das lideranças dos países (receptor e de origem) e é repassada ao RH para que seja efetivado o gerenciamento do processo, desde o convite ao profissional, o acompanhamento do processo de ida (documentação, recepção no país demandante, treinamento intercultural), o monitoramento da atuação internacional desse profissional até o momento da repatriação. Já em relação ao contrato local, cabe ao RH de origem fazer a rescisão do contrato de trabalho e ao RH do país demandante receber esse profissional de acordo com a legislação e com a política da organização no país para o qual o empregado está se mudando, ou seja, não há um procedimento formal e sistemático na maneira como é conduzida a expatriação auto iniciada com contrato local.

#### **4.3. Cargos Eletivos para a Mobilidade Internacional**

O intuito da terceira pergunta foi identificar e elencar quais os cargos são eletivos para a mobilidade internacional e quais são os objetivos a serem alcançados com o processo, visto que, como afirmaram Biemann e Andresen (2010) a partir do momento em que as organizações expandem suas operações para outros países há a necessidade de atuação de empregados com competências consideradas globais, com capacidade de lidarem com culturas e ambientes diversos. Além disso também buscou-se levantar os objetivos a serem alcançados pela



organização com a prática da mobilidade internacional, visto que Brewster, Sparrow e Vernon (2010) colocam que através da atribuição internacional pode ser possível melhorar o desempenho do negócio, promover a cultura e formar um ambiente multicultural na matriz e nas subsidiárias, aproximar as diversas unidades da empresa, resolver problemas técnicos, desenvolver e formar talentos, compartilhar conhecimentos e melhores práticas de atuação, dentre outros objetivos. Ressalta-se que nenhuma das quatro organizações pesquisadas estabelecem formalmente quais cargos são eletivos para o contrato local, afirmando que até mesmo cargos técnicos são possíveis de serem ocupados através desse tipo de mobilidade internacional, porém foi falado que, em casos de cargos que não exigem elevada formação acadêmica e/ou muita especialidade os candidatos de outros países que não o contratante tendem a não prosseguir na seleção.

**Empresa A:** Foi constatado que não há uma política estruturada e formal a respeito dos cargos eletivos à mobilidade internacional, porém são prioritariamente posições estratégicas, a partir do nível de analista sênior, por exemplo. Em termos de objetivos faz parte da estratégia de expansão da empresa o envio de profissionais para as novas unidades para a implementação da cultura e dos processos a serem adotados. Em muitos casos são compradas empresas no exterior que estão passando por dificuldade e os profissionais expatriados, originários da matriz (sejam “tradicionais” ou auto iniciados com contrato local) têm a missão de desenvolver a unidade.

**Empresa B:** Não há especificação de quais cargos podem se candidatar ou são “elegíveis” à mobilidade internacional, porém esta é praticada apenas para cargos que são considerados estratégicos e que demandam maior especialização do profissional, pois, caso contrário, contrata-se alguém diretamente no próprio país. Nos casos de profissionais “juniors” se candidatarem eles não prosseguem no processo seletivo. Em termos de objetivos a serem alcançados com a mobilidade internacional, a Empresa B preza fortemente pela diversidade e é guiada pela premissa das *“melhores pessoas nos locais mais adequados”*, de acordo com o entrevistado, o que veio a ratificar a literatura, visto que, conforme Brewster, Sparrow e Vernon (2010) no contexto internacional os recursos humanos que proporcionam às organizações vantagem competitiva no país de origem também oferecem esses mesmos resultados em outros países. Assim, a mobilidade internacional de seus profissionais promove o ambiente multicultural e a troca de conhecimentos almejados pela organização.

**Empresa C:** São eletivos a vagas internacionais, normalmente, cargos de liderança, especialmente nível de coordenação. Porém todas as vagas abertas da companhia são divulgadas

internamente e os profissionais podem se candidatar, cabendo aos responsáveis pela seleção a escolha do candidato mais indicado à atribuição. Em relação aos objetivos, conforme o respondente a mobilidade internacional possibilita à organização “*manter a forma de atuação global nos novos países em que a empresa está se inserindo*”, ou seja, através da atuação internacional de seus profissionais a cultura e a gestão da matriz são replicadas em suas subsidiárias e trazer profissionais de outras localidades favorece a política organizacional de cultura global, reafirmando a literatura pois, para Brewster, Sparrow e Vernon (2010) um dos objetivos a serem alcançados com o envio de profissionais da matriz para a sede é promover a cultura corporativa da matriz nas subsidiárias, posição também reforçada por Bueno (2004) ao afirmar que a expatriação viabiliza efetivar, nas subsidiárias, as diretrizes da matriz, já que os expatriados, por terem incorporado a cultura organizacional ao irem para outro país têm como uma de suas missões a transmissão e a implementação dessa cultura no local de destino.

**Empresa D:** Qualquer cargo é eletivo à carreira internacional, não há restrição, porém também há um processo seletivo para seleção do melhor profissional para a atribuição. Em relação aos objetivos foram apontados pelo respondente:

*[...] desenvolvimento de funcionários, transferência de tecnologia, desenvolvimento de um projeto específico, mas principalmente a transferência de tecnologia. A mão de obra brasileira, os engenheiros especificamente, são muito reconhecidos internacionalmente e isso gera uma demanda por esse profissional [...].*

Tal afirmação apresenta consonância com a literatura, quando Bueno e Freitas (2015), Ettinger et al. (2016) e Amaral, Costa e Allgayer (2017) relatam que há uma procura crescente por trabalhadores brasileiros especializados para atuarem em outros países, em variados níveis hierárquicos. Destaque para o fato de que, apesar de não ser usada essa nomenclatura pela Empresa D, o movimento de profissionais da subsidiária para a matriz é denominado na literatura como impatriação (BARUCH et al., 2013; CERDIN; SHARMA, 2014; HARVEY; KIESSLING; MOELLER, 2011; KIM, 2013; MALEY; MOELLER; HARVEY, 2015).

#### **4.4. Seleção de Profissionais para a Mobilidade Internacional**

Complementando a questão de quais cargos são elegíveis à mobilidade internacional procurou-se saber, com a quarta pergunta da entrevista, a maneira como é selecionado o profissional para a atribuição internacional na modalidade contrato local. Baseado nos critérios

descritos por Adler (2002), esses profissionais devem ser escolhidos considerando-se características relacionadas às habilidades culturais e não com foco exclusivo sobre suas competências técnicas, a fim de que se possa evitar, o máximo possível, dificuldades de adaptação, seja para o empregado e/ou sua família como também para a unidade da organização que irá receber o expatriado, seja qual tipo de atribuição for. Domingues (2011) reforça esse entendimento ao colocar que esses indivíduos têm que estar adequadamente preparados e possuírem visão de mundo global. Os empregados aptos a executarem com sucesso uma atribuição internacional devem dominar plenamente as tarefas a serem executadas e serem capazes de gerenciar e ensinar tais tarefas (SALLEH; KOH, 2013). Constatou-se, por meio das entrevistas, que não há critérios já definidos e estabelecidos para a candidatura dos empregados interessados na expatriação auto iniciada com contrato local, esses critérios são específicos e de acordo com cada vaga de trabalho a ser preenchida e a aptidão dos candidatos é avaliada no decorrer do processo seletivo.

**Empresa A:** Foi evidenciado que a candidatura para a mobilidade internacional depende do interesse dos profissionais, conforme o respondente

*[...] a candidatura é livre, normalmente são funcionários que almejam progressão na carreira, com exceção apenas dos muito jovens, que muitas vezes candidatam-se ao mesmo cargo que já ocupam com o intuito de desenvolver carreira internacional [...].*

E todos os candidatos participam de processo seletivo realizado diretamente pela área de Recursos Humanos do país contratante. A divulgação das vagas é feita tanto interna quanto externamente, através de canais específicos de divulgação de vagas estratégicas (*linkedin* e/ou por meio de consultoria especializada contratada pra tal finalidade), sendo assim, os profissionais com interesse na mobilidade internacional do tipo auto iniciado com contrato local são selecionados de acordo com os critérios de ocupação do cargo. É feito o alinhamento com o BP da área do candidato, para que haja troca de informações e é solicitado um parecer desse *business partner* avaliando o interessado na vaga. Quanto ao gestor desse empregado, não há uma liberação formal para a candidatura, antigamente a organização utilizava uma ficha para liberação formal mas não é mais adotada, entende-se que o profissional deva conversar anteriormente com sua chefia imediata.

**Empresa B:** Todas as vagas são divulgadas, interna e externamente, seguindo o princípio da transparência que foi ressaltado na entrevista ser um aspecto muito forte na

organização. No entanto, nos casos em que há indicação de profissional interno a ocupar a posição não é feito processo externo, somente internamente, todos os empregados podem se candidatar e mesmo com a indicação todos passam por avaliação. No caso de candidatos convidados para o processo e que forem aprovados a empresa faz o seu desligamento, nos outros casos em que o próprio profissional se candidata por iniciativa própria o desligamento na unidade de origem é pedido pelo trabalhador. Os gestores são comunicados no caso de seus empregados serem aprovados nas etapas iniciais da seleção e, conseqüentemente, quando ele é encaminhado para entrevista com o gestor da vaga. A área de Recursos Humanos participa do processo seletivo por meio de comunicação entre o BP da área do candidato com o RH contratante, responsável pelo processo.

**Empresa C:** Existe uma plataforma interna, uma espécie de “*rede social*”, denominada assim pelo entrevistado, para divulgação das vagas internacionais com contrato local, independentemente de qual seja o cargo, e o empregado interessado candidata-se à vaga. Uma outra possibilidade de seleção para a mobilidade internacional com contrato local acontece quando o trabalhador tem algum tipo de interação com profissionais em outras unidades de outros países e recebe um convite para atuação no outro local. Em casos de seleção o candidato deve reportar ao seu gestor somente após a confirmação de sua continuidade no processo seletivo, ou seja, após ser aprovado na etapa inicial; o respondente explica que,

*[...] o gestor não tem o poder de impedir a continuidade ou até mesmo a seleção do profissional no processo, no entanto percebe-se que alguns deles agem de forma a coibir a decisão do seu colaborador em continuar ou aceitar a atribuição internacional através de promessas de promoção interna, por exemplo, que nem sempre acontecem [...].*

Após a seleção e a definição do profissional apto ao contrato local há um prazo de no máximo três meses para validação do processo por parte da chefia do país contratante e início da atuação do novo ocupante da vaga.

**Empresa D:** Também existe um processo de divulgação das vagas da organização e o candidato interessado candidata-se à essa posição; a partir desse momento ele participa da seleção com todos os outros inscritos, sejam esses já empregados da empresa ou não. Não há uma política formal estabelecida mas já sendo empregado esse candidato pode vir a ser melhor visto por conhecer previamente a empresa, porém depende de cada processo, da demanda e do próprio avaliador. Não há qualquer orientação em relação à liberação prévia da chefia para a participação

nos processos seletivos, contudo orienta-se o profissional que no momento de sua candidatura ele já informe ao seu gestor; são realizadas reuniões semestrais entre os departamentos da organização em que os profissionais são orientados a, caso houver interesse em seguir carreira internacional, isso seja informado nessas reuniões.

#### **4.5. Controle da Área de RH em relação ao Contrato Local**

Na quinta questão foi perguntado aos entrevistados se há controle da área de Recursos Humanos no processo de mobilidade com contrato local e, em caso positivo, como ele é feito, já que, de acordo com Bueno e Freitas (2015) a área de RH tem como uma de suas funções fazer com que haja clareza nesse processo, bem como recepcionar os profissionais no local de destino e orientar, no que couber, o trabalho, auxiliando tanto o empregado quanto a organização a alcançarem os resultados almejados.

**Empresa A:** O processo seletivo é de responsabilidade da área de Recursos Humanos do país contratante. A partir do momento que o profissional é selecionado o RH do país de origem, por meio do profissional da área de Remuneração, responsável pelos processos de mobilidade, tem o papel de fazer o desligamento do empregado e o RH no país contratante é responsável por todo o processo de recepção a esse profissional.

**Empresa B:** O RH do país contratante é responsável por todo o processo seletivo, independentemente de onde sejam os candidatos. No momento da aprovação do profissional o RH local (no caso, a área de Remuneração, mais especificamente) é responsável por preparar a oferta de trabalho e todo o processo de desligamento na origem e documentação para a mudança.

**Empresa C:** Em se tratando de processo seletivo do SIE com contrato local, há um empregado da área de Recursos Humanos responsável pelo acompanhamento de todo o processo de mobilidade internacional, como forma de garantir que todas as práticas e políticas globais da organização estejam sendo rigorosamente cumpridas, desde a divulgação da vaga até a seleção e a contratação do profissional global, em parceria com o RH do país contratante. Essa pessoa, explica o entrevistado, é uma “*guardiã do programa*” e faz o reporte à matriz da organização acerca da condução do processo.

**Empresa D:** Em relação à expatriação “tradicional” há todo o suporte oferecido pela empresa, desde o convite ao profissional, a preparação para a ida ao país da atribuição internacional e o acompanhamento durante todo o tempo em que ele estiver nesse local. Já “*o contrato local não tem muito apoio*”, segundo palavras do entrevistado, ou seja, o profissional que atuará nesse tipo de mobilidade é tratado pela área de Recursos Humanos como um novo empregado contratado pela organização, responsável por todo o seu processo de admissão.

#### 4.6. Gerenciamento do Contrato Local

Em termos de gerenciamento dos processos que envolvem os profissionais globais, tema da sexta pergunta, todas as organizações fazem o acompanhamento do expatriado. Fato que não acontece em relação ao contrato local. O que contraria, em parte, os achados na literatura. Para Brewster, Sparrow e Vernon (2010) as organizações devem socializar as ações e o comportamento de seus empregados, através da gestão da mão de obra; cuidar de sua auto imagem; e desenvolverem seus diferenciais competitivos. Assim, com a adoção dessas práticas superordenadas, é possível alcançar um grau de consistência em termos de gerenciamento de pessoas em todo o mundo.

**Empresa A:** A gestão dos profissionais expatriados auto iniciados com contrato local é feita no país hospedeiro, sem qualquer ação estratégica do RH do país de origem, que participa do desligamento do empregado e auxilia no processo de documentação para a ida do profissional para o país de destino.

**Empresa B:** Dentro do subsistema de Remuneração, ligado à área de RH, há um profissional responsável por todo o processo de documentação e preparação do profissional global, o qual atua em parceria com os *business partners* das outras áreas. A partir do momento que o empregado vai para outro país na modalidade contrato local não há mais qualquer gerenciamento dele em seu país de origem.

**Empresa C:** Com exceção do contrato local, todos os profissionais que estão em outro país em atribuição internacional têm o acompanhamento da área de Recursos Humanos do país de origem, assim como nas outras empresas aqui descritas.

**Empresa D:** O expatriado “tradicional”, mantém todos os vínculos e é acompanhado em sua jornada profissional por seu país de origem, já no contrato local, a partir do momento em que o trabalhador foi selecionado para a vaga em outro país e faz sua rescisão de contrato na origem, não há mais qualquer vínculo ou acompanhamento.

#### **4.7. Carreira dos Expatriados Auto Iniciados com Contrato Local**

Autores, como Adler (2002), Brewster, Sparrow e Vernos (2010), Dickmann et al. (2008), Domingues (2011), Freitas (2009), Gallon, Scheffer e Bitencourt (2013) e Stahl Miller e Tung (2002) consideram que a mobilidade internacional, seja qual tipo for, é bastante relevante na gestão de carreira de qualquer profissional, um caminho para conquista de experiência e desenvolvimento. Por essa razão, na sétima questão foi perguntado aos entrevistados acerca da carreira dos expatriados auto iniciados com contrato local. Em todas as empresas foi levantado que, nesse tipo de mobilidade a gestão da carreira passa a ser de responsabilidade do país contratante, seguindo as diretrizes gerais da organização, ou seja, a partir do momento da ida do profissional para outro país a área de Recursos Humanos da origem não tem mais qualquer ação sobre a progressão ou o desenvolvimento de carreira desse trabalhador.

**Empresa A:** Há um plano de desenvolvimento individual também global, ou seja, todas as unidades, em todos os países, seguem o mesmo plano de gerenciamento de carreira. Após a mudança do auto iniciado com contrato local todo o acompanhamento e desenvolvimento do profissional fica sob responsabilidade do RH do país hospedeiro. Na grande maioria dos casos os profissionais se candidatam para cargos superiores ao que exercem no Brasil e no país contratante continuam a participar do plano de desenvolvimento individual, porém sem qualquer relação com o RH de origem.

**Empresa B:** De maneira similar, há um plano global de avaliação individual e que, a partir do momento em que o profissional foi contratado localmente em outro país todas as suas avaliações e, conseqüentemente, a progressão na carreira, são de responsabilidade do RH local. Não há um planejamento para carreira internacional, as promoções ocorrem de acordo com cada área / local segundo as avaliações de desempenho de cada empregado na unidade em que ele está alocado.

**Empresa C:** O mesmo acontece, o programa de gestão de carreiras é único para toda a organização. Após a mudança do profissional por meio do programa de mobilidade internacional auto iniciado com contrato local o acompanhamento e o gerenciamento da carreira ficam sob a responsabilidade exclusiva do RH no país de destino.

**Empresa D:** Também se assemelha às outras empresas entrevistadas por fazer a gestão da carreira no país para onde foi o profissional, além disso o respondente destacou que “*a construção da carreira é realizada pelo próprio funcionário*”, são oferecidas oportunidades para o seu desenvolvimento, no entanto cabe ao profissional a responsabilidade por essa progressão. Essa política bastante pragmática da Empresa D encontra extrema consonância com a literatura, visto que Hall (1996, 2004), Kilimnik et al. (2008) e Pauli et al. (2017) afirmam que a própria pessoa e não mais a organização deve ser encarregada pelo gerenciamento de carreira, a qual consiste na experiência diversificada, no treinamento, na educação e no conhecimento adquiridos pelo indivíduo, ou seja, a expectativa de desenvolvimento de carreira está ligada ao respectivo desenvolvimento pessoal.

#### **4.8. Suporte do RH para o Contrato Local**

Na pergunta de número oito os entrevistados foram indagados sobre o suporte do RH oferecido ao auto iniciado e se esse suporte difere do que é oferecido ao expatriado “tradicional”. Conforme afirmam Suutari e Brewster (2000) e Hussain e Deery (2018) há uma diferenciação relevante entre os expatriados “tradicionais” e os SIEs quanto aos benefícios e ganhos financeiros, sendo que, enquanto os primeiros recebem da organização diversos prêmios e bonificações ao assumirem uma atribuição internacional os segundos ficam sujeitos, na maioria das vezes, exclusivamente às condições locais para onde estão indo, o que pode significar um desafio a mais para esses profissionais. Além disso, Brewster, Sparrow e Vernon (2010) e Gallon e Antunes (2016) descrevem que o processo de expatriação “tradicional” segue diferentes momentos: preparação, ida, ajustamento, atuação em si e a repatriação. Já no caso do expatriado auto iniciado com contrato local a decisão é considerada como unicamente do profissional, que se muda por conta própria independentemente de qualquer assistência por parte da organização



(ANDRESEN et al., 2014; ARISS; CROWLEY-HENRY, 2013; BIEMANN; ANDRESEN, 2010; CAO; HIRCHI; DELLER, 2013; CERDIN; SELMER, 2014); INKSON et al., 1997).

**Empresa A:** Apesar de não possuir uma política estruturada e formal em relação ao contrato local é oferecido bastante suporte ao empregado, assemelhando-se em termos de apoio financeiro aos benefícios concedidos ao profissional expatriado “tradicional”. Apesar de não ser um procedimento oficialmente estabelecido o RH do país hospedeiro auxilia em todo o processo de transferência, desde auxílio com a documentação para retirada do visto e autorização de trabalho no exterior até mesmo pagamento de despesas de viagem, mudança e moradia nos primeiros anos de atuação, segundo palavras do entrevistado, na Empresa A, “*o RH é quase uma mãe*”; o RH no país de origem deve orientar como uma forma de “gentileza”, afinal, conforme falado pelo entrevistado “*apesar de ser em outro país, o profissional está indo para outra unidade da mesma empresa*”. Cabe ressaltar que qualquer auxílio que não seja em relação a documentação, para o contrato local, depende de cada projeto e de cada país para onde está indo o empregado. Em decorrência dessa não padronização, segundo relatado, a partir do segundo semestre de 2018, com a mudança do Diretor de RH, todos os procedimentos serão uniformizados e formalizados, assim, conforme o respondente

*[...] muitas das coisas que estou lhe falando agora vão mudar, então pode ser que no próximo ano já não funcione exatamente assim.*

**Empresa B:** O RH na expatriação “tradicional” participa de todo o processo, desde o convite, a preparação da documentação até a ida do profissional, inclusive através de apoio aos familiares (oferecendo curso de idiomas, por exemplo) e paga, como diferencial, um valor financeiro denominado de “variação cambial” como forma de garantir o poder de compra do expatriado durante sua atribuição internacional. No contrato local os benefícios dependem de cada projeto, mas normalmente a empresa arca com as despesas de viagem e mudança para o profissional e sua família, curso de idiomas, passagens para o Brasil a cada seis meses durante os dois primeiros anos e existem casos de pagamento de despesas com aluguel por tempo determinado (entre seis meses até dois anos). Em termos de ações da área de Recursos Humanos não há acompanhamento corporativo do expatriado auto iniciado com contrato local, conforme mencionado anteriormente, ao contrário do que ocorre nos outros tipos de mobilidade. A partir da mudança para o país contratante esse empregado passa a ser acompanhado exclusivamente pelo

RH local de seu destino, em oposição aos outros tipos de mobilidade, em que toda a atuação do profissional é acompanhada e orientada pelo seu país de origem.

**Empresa C:** O expatriado auto iniciado com contrato local ao ser selecionado para a vaga em outro país é desligado da empresa como forma de ajuda, já que, com isso, ele receberá todas as verbas rescisórias, inclusive poderá fazer o saque do FGTS (o que é entendido pela organização como um apoio ao trabalhador), além disso o empregado recebe ajuda em termos de documentação, especialmente quanto ao visto, por meio da contratação de uma consultoria especializada para prestar esse suporte. Outros benefícios, ratificando o que foi relatado nas empresas anteriores, são negociados dependendo de cada caso. Em se tratando do expatriado “tradicional”, ao contrário do contrato local, existe toda uma política de benefícios padronizada, desde o pagamento de aluguel, escola para os filhos e curso de idiomas, por exemplo.

**Empresa D:** O respondente foi bastante enfático ao responder: “*completamente diferente*”. O contrato local recebe os benefícios locais do país para o qual ele está indo; em alguns casos, dependendo da localidade, existe um “*plus*” oferecido pela organização, como por exemplo ajuda de custo com mudança, passagem aérea, pagamento de despesas de moradia por três ou quatro meses, porém não se trata de uma política formal aplicada a todos os empregados. Comparando os dois tipos de mobilidade internacional praticados, a Empresa D entende que a expatriação “tradicional” é um interesse mútuo da organização e do profissional, há um convite por parte da empresa; já o contrato local trata-se de iniciativa do próprio trabalhador, conforme relatado por Inkson et al. (1997), a mudança é uma decisão tão somente do indivíduo, que tem a intenção de conseguir vantagens individuais e/ou familiares e autorrealização.

#### 4.9. Dificuldades e Desafios do Contrato Local

Por meio da pergunta nove buscou-se identificar as principais ou as maiores dificuldades ou desafios em relação a expatriação auto iniciada com contrato local e quais são as ações diante dessas questões apontadas. Ariss e Özbilgin (2010) ressaltam a necessidade de se considerar aspectos individuais, organizacionais e também contextuais na investigação da carreira dos SIEs, dado que Ariss e Crowley-Henry (2013) os descrevem como profissionais sobremaneira qualificados, com alto potencial de crescimento na carreira, mas que também buscam o equilíbrio

entre vida profissional e pessoal, em detrimento de poder, prestígio, altos salários e posições de hierarquia na organização.

**Empresa A:** Duas dificuldades foram apontadas, a adaptação do profissional e/ou da família e a remuneração. Em termos de adaptação foi relatado que nos seis primeiros meses até o primeiro ano normalmente é muito tranquilo, a fase de “lua de mel”, conforme denominado por Adler (2002), porém após esse período a pessoa começa a sentir muita falta de seu país de origem. O entrevistado destacou que muitos países nos quais a empresa tem unidades internacionais estão localizados na África e na Ásia, regiões as quais, por si só, apresentam culturas muito diferentes da matriz, aumentando a dificuldade de adaptação; outra localidade descrita com problemas de adaptação refere-se a brasileiros enviados para a Argentina, o respondente contou que *“tudo o que vemos, a rivalidade que vemos como piada, realmente existe e é muito visível no país”*. Quanto à remuneração os profissionais apresentam uma expectativa bastante elevada sobre o salário e os benefícios a serem recebidos e, mais do que isso, as despesas podem aumentar (por exemplo, o custo para que o indivíduo venha ao Brasil, sendo que, ao morar no país não haveria, necessariamente, a demanda por constantes viagens internacionais). Ao ser questionado o respondente não apontou outro local, além da Argentina ao receber brasileiros, com problema de adaptação por parte da unidade hospedeira, ao contrário, os expatriados (independentemente da modalidade) são bem-vindos e bem recebidos, mesmo porque as unidades estrangeiras recém adquiridas pela organização, em sua maioria, estão passando por dificuldades e a ida de profissionais é vista como o caminho para o desenvolvimento. Diante desse cenário a empresa tem sido bastante criteriosa nos requisitos para a seleção de seus empregados na modalidade contrato local, para que sejam minimizados problemas de adaptação e a remuneração seja adequada às suas expectativas.

**Empresa B:** A maior dificuldade está relacionada à documentação, em alguns países é difícil conseguir o visto definitivo. Houve um caso recente, no Chile, em que o profissional foi impossibilitado até mesmo de abrir conta bancária já que, como relata o entrevistado *“sem o visto definitivo você não faz nada”*.

**Empresa C:** Foram apontadas dificuldades em relação ao imposto de renda no Brasil e quanto a adaptação cultural. No primeiro caso a organização tem como princípio ajudar o profissional a manter a previdência social e orientar quanto ao IR; para tais casos a Empresa C conta com o apoio de uma consultoria e de parceiros da área de RH que atuam junto aos

profissionais globais. Já em relação à adaptação cultural há consideráveis diferenças entre os países onde estão localizadas as subsidiárias, a matriz e o Brasil, especialmente profissionais vindos da Europa que questionam a participação paga por eles nos planos de saúde, por exemplo, já que de onde eles vêm esse é um custo exclusivamente pago pelos governos europeus. Em termos de ações, para lidar com questões culturais não existe uma política única de atuação, visto tratar-se de problemas específicos e, para o respondente, devem ser tratados caso a caso.

**Empresa D:** Similarmente às empresas anteriores foram citadas dificuldades em relação à burocracia, especificamente aspectos de documentação (visto para o outro país), impostos e também questões relacionadas a adaptação dos familiares. As regras tributárias brasileiras são, de acordo com o respondente, de difícil entendimento, questões ligadas a pagamento e declaração de imposto de renda, previdência social e aluguel de imóveis, por exemplo, geram muitas dúvidas, principalmente em casos de longa permanência no exterior. Os problemas familiares dizem respeito a vinda do empregado ao Brasil, para visitas, uma vez que, segundo as palavras do respondente *“o contrato local não ganha a passagem anualmente para vir ao Brasil, como no caso do expatriado. São despesas pagas por ele”*, similar ao que foi relatado como o problema da remuneração na Empresa A. Para auxiliar no tocante a questões de visto e de documentação em geral a organização, por meio do RH do país receptor, oferece um suporte para obtenção de todos os documentos necessários para a mudança e também conta com a parceria de uma consultoria em relação aos impostos, assim como na Empresa C. Quanto às questões familiares *“é muito mais um problema pessoal do funcionário, a empresa não tem muito o que fazer”*, declarou o entrevistado.

#### **4.10. Desvinculação do RH e o Profissional com Contrato Local**

Foi questionado aos respondentes, com a pergunta de número dez, quando se dá o desvinculo da área com o profissional ao assumir a atribuição internacional na modalidade contrato local, visto que para Collings, Scullion e Morley (2007) é função da área de RH garantir que cada tarefa internacional tenha metas claramente definidas bem como avaliar o desempenho do trabalhador e o retorno do investimento na atribuição internacional, ademais, diferentes tipos de mobilidade acarretam em especificidades quanto a impostos, segurança social, vistos e

questões legais de entrada e permanência em cada país. Em oposição aos achados teóricos, no caso de SIE com contrato local nas quatro empresas pesquisadas não há orientação, acompanhamento ou supervisão por parte da área de Recursos Humanos no local de onde está partindo o empregado após a mudança; em todas elas a partir do momento que o profissional foi selecionado para a atribuição internacional em outro país e assumiu suas funções a área de RH na origem não tem qualquer vínculo com essa pessoa. Importante salientar que o trabalhador, em todas as quatro empresas pesquisadas estará vinculado à área no país de destino, ou seja, todas as políticas e práticas referentes à gestão das pessoas serão aplicadas ao profissional, porém, em seu novo local de trabalho.

#### **4.11. Expectativas Futuras para o Contrato Local**

A décima primeira questão aborda sobre as expectativas dos entrevistados quando se trata desse tipo de mobilidade, já que, para Araújo et al. (2012) cada vez mais pessoas têm optado por viver e trabalhar fora do seu país de origem. Sob o ponto de vista organizacional, em decorrência da demanda por trabalhadores altamente qualificados e com habilidades globais, as organizações necessariamente precisarão buscar profissionais bem preparados e com mobilidade em diferentes países, o que tornam os SIEs estrategicamente significativos para muitas organizações (CAO; HIRSCHI; DELLER, 2013; SALLEH; KOH, 2013). Para Suutari et al. (2018) os expatriados auto iniciados sempre fizeram parte da força de trabalho, porém eles ganharam notoriedade com seu crescimento em termos quantitativos, resultado, sobretudo, do mercado de trabalho internacionalizado e de sistemas de recrutamento *online*. De acordo com Suutari e Brewster (2000), a expatriação auto iniciada é um fenômeno mais comum do que a literatura nos mostra; fato reforçado por Suutari et al. (2018) ao indicarem que a quantidade de SIEs no segundo milênio é maior do que o número de expatriados “tradicionais”. Cerdin e Selmer (2014) ainda reforçam que o número de expatriados auto iniciados deverá aumentar nos próximos anos, juntamente com a contínua globalização do mercado de trabalho. Confirmando a teoria todos os participantes responderam afirmativamente quanto ao crescimento e à relevância da expatriação auto iniciada com contrato local.

**Empresa A:** Verificou-se posicionamento semelhante à literatura, confirmado pelo entrevistado que afirmou que

*[...] a mobilidade internacional, seja qual for, é extremamente bem vinda e recomendada para cargos estratégicos, faz parte da estratégia de expansão da companhia, especialmente o contrato local por se tratar de um tipo de mobilidade com maior flexibilidade, não tem o engessamento do contrato de dois anos da expatriação, principalmente pensando na geração atual de profissionais que vivem o momento presente [...].*

O que corrobora autores como Cao, Hirschi e Deller (2013) e Suutari et al. (2018), que entendem que os SIEs representam profissionais ligados ao conceito das carreiras proteana e sem fronteiras, que se mostram flexíveis e não dependentes da organização para seu desenvolvimento, autores do próprio crescimento profissional.

**Empresa B:** O respondente foi enfático ao dizer que *“o contrato local faz todo o sentido, é um meio sem volta, principalmente por questões de custo”*.

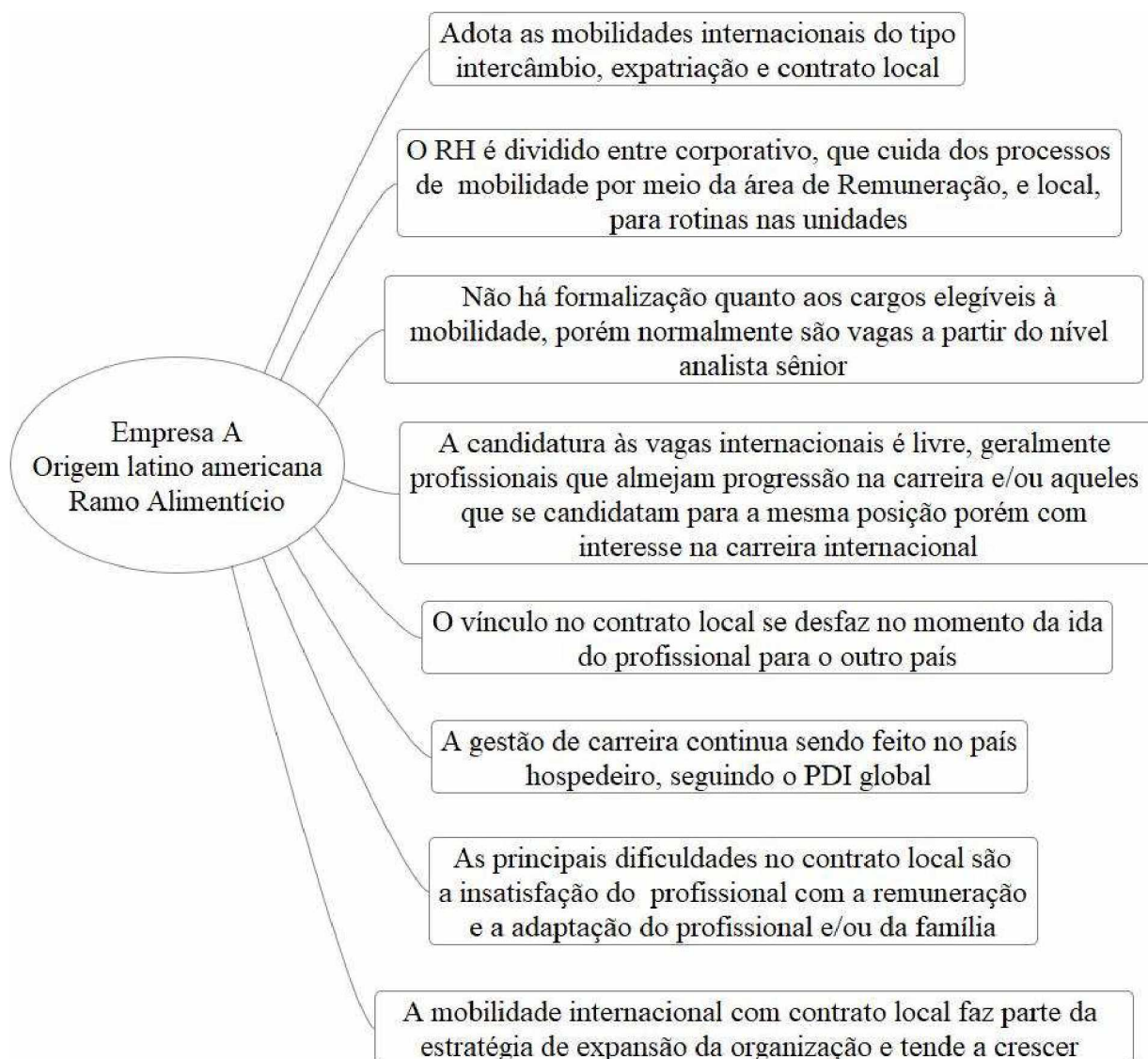
**Empresa C:** Há a crença de que os programas de mobilidade internacional exerçam uma *“força de atração”* nos empregados, termo utilizado pelo entrevistado, como chamativo para as pessoas buscarem emprego na organização. Para o respondente a atuação internacional *“atrai, retém e desenvolve talentos”*, ele relata ser *“super favorável”* ao contrato local, um processo no qual, conforme suas palavras, *“não há como voltar atrás nessa tendência”*.

**Empresa D:** O respondente afirmou que *“os contratos locais vão aumentar, é uma tendência de futuro. Os custos de expatriação são muito altos e a tendência é acabar”*.

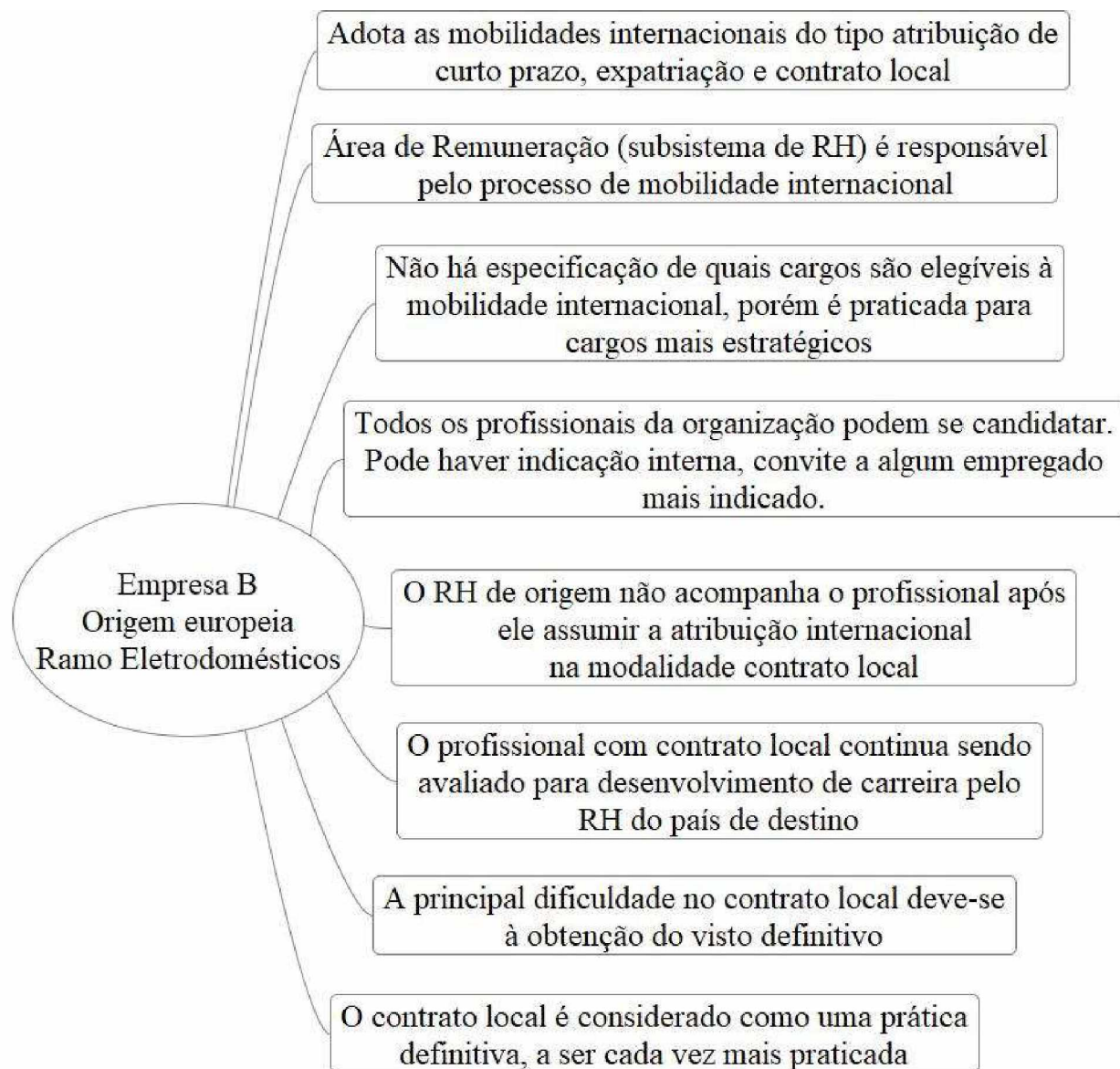
## 5. SÍNTESE DOS DADOS

Nas figuras 3, 4, 5 e 6 a seguir têm-se os dados de entrevista de cada uma das empresas pesquisadas e suas particularidades, destacando os aspectos mais relevantes.

**Figura 3 – Síntese da Análise da Empresa A**



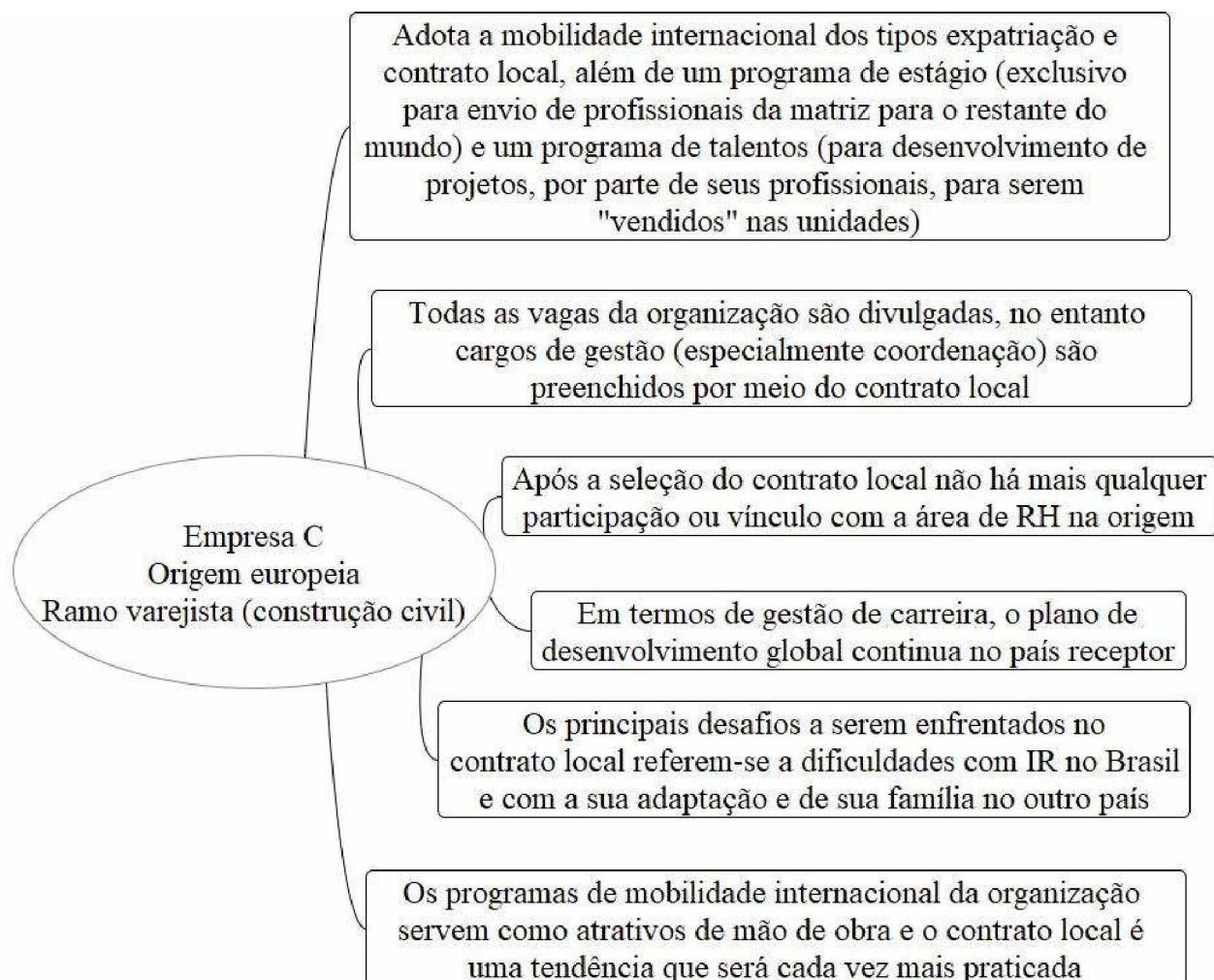
Fonte: Elaborada pela Autora baseada nas respostas de entrevista.

**Figura 4 – Síntese da Análise da Empresa B**

Fonte: Elaborada pela Autora baseada nas respostas de entrevista.

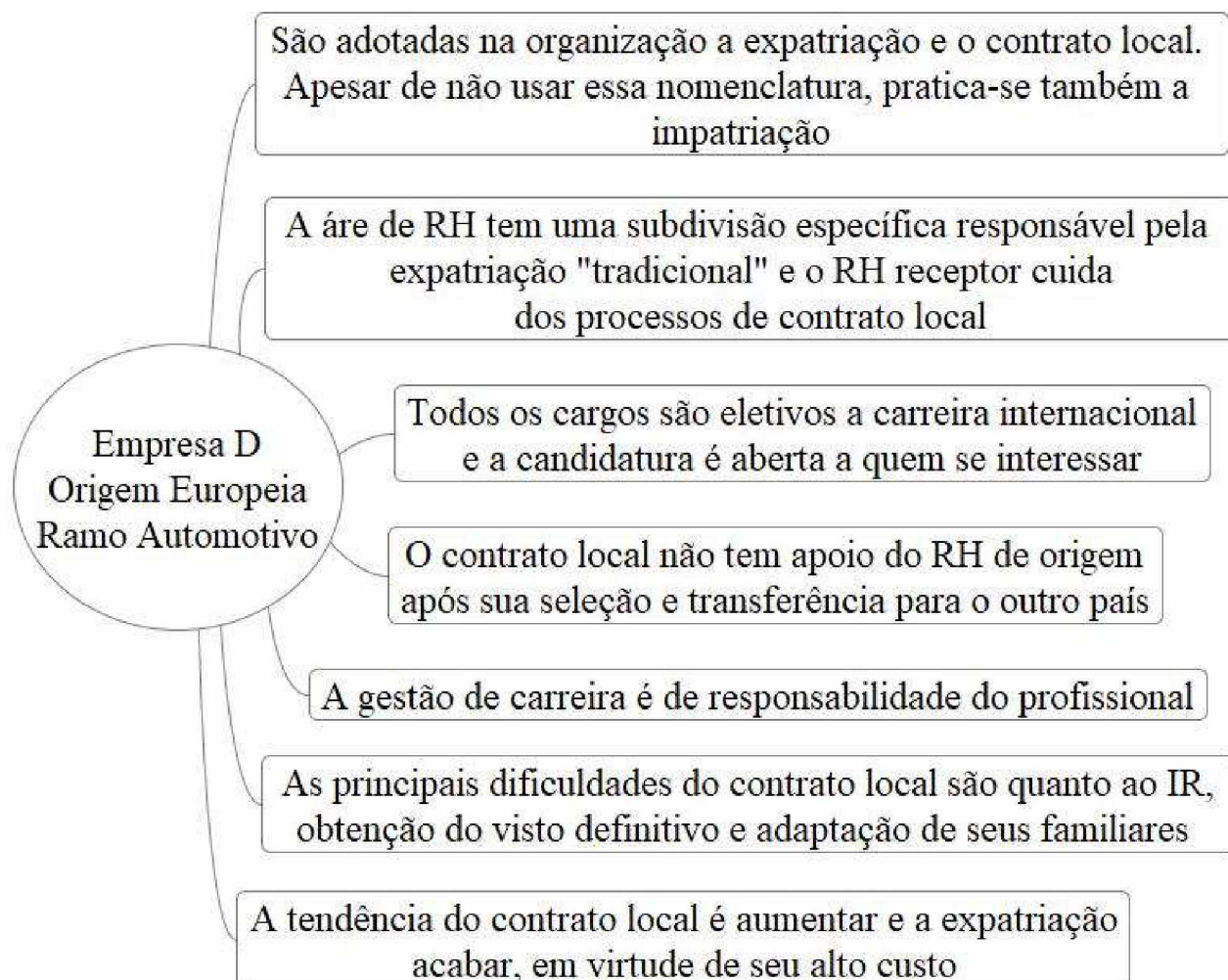


**Figura 5 – Síntese da Análise da Empresa C**



Fonte: Elaborada pela Autora baseada nas respostas de entrevista.

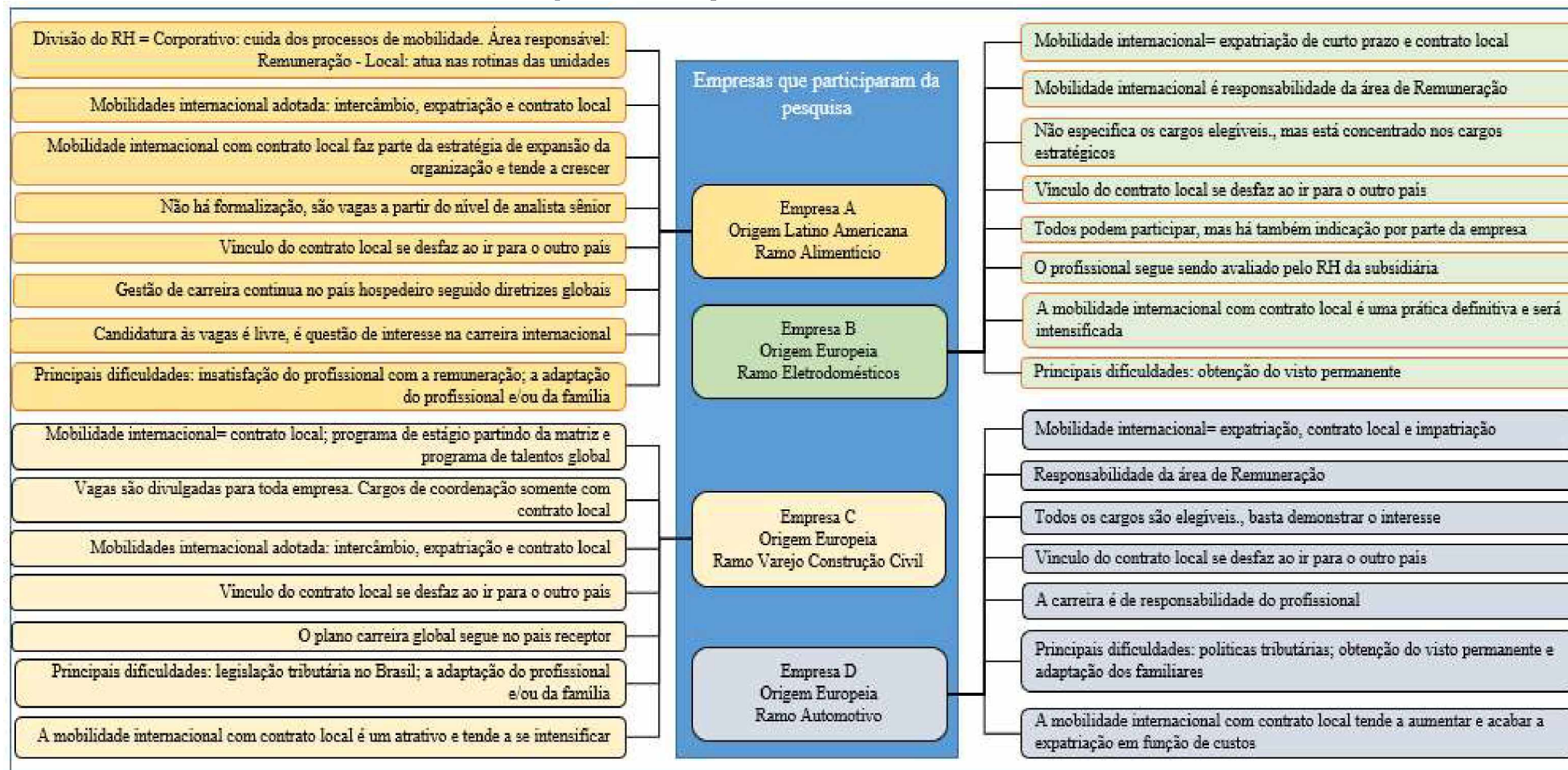
**Figura 6 – Síntese da Análise da Empresa D**



Fonte: Elaborada pela Autora baseada nas respostas de entrevista.

A figura 7, na sequência, apresenta os principais achados de pesquisa e apontam os impactos das políticas da área de Recursos Humanos global nas práticas dos RHs das subsidiárias com a intensificação do uso dos contratos locais para mobilidade internacional.

**Figura 7 – Principais Elementos Observados**



Fonte: Elaborada pela Autora.



Apresenta-se, a seguir, o quadro 6 com a síntese dos dados das empresas pesquisadas de acordo com as categorias de análise.

**Quadro 6 - Síntese dos dados das empresas pesquisadas de acordo com as categorias de análise da pesquisa**

CATEGORIA DE ANÁLISE	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D
Tipos de mobilidade internacional	Intercâmbio; - Expatriação “tradicional”; - Contrato Local.	Atribuição de Curto Prazo; - Expatriação “tradicional”; - Contrato Local.	Programa de Estágio; - Programa de Talentos; - Expatriação “tradicional”; - Contrato Local.	Expatriação “tradicional”; - Contrato Local.
RH para atuação doméstica e internacional	Área de Remuneração	Área de Remuneração	Área de Remuneração	Expatriação “tradicional” – área de GIRH. Contrato Local – área de RH do país receptor.
Cargos eletivos para a mobilidade internacional	Cargos estratégicos – a partir do nível sênior.	Cargos estratégicos – demanda por maior especialização.	Cargos de liderança – especialmente nível de coordenação.	Qualquer cargo é eletivo à carreira internacional.
Seleção de profissionais para a mobilidade internacional	Processo seletivo realizado pelo RH do país contratante.	Processo seletivo realizado pelo RH do país contratante. Pode haver indicação de candidatos internos.	Processo seletivo realizado pelo RH do país contratante.	Processo seletivo realizado pelo RH do país contratante.
Controle da área de RH em relação ao contrato local	RH de origem faz o desligamento do profissional e o RH contratante é responsável pela recepção do profissional.	RH de origem é responsável pela oferta de trabalho e pelo desligamento na origem e processos burocráticos da mudança.	Há um profissional responsável por acompanhar o processo para garantir a uniformidade e o cumprimento das políticas e práticas organizacionais.	O expatriado auto iniciado com contrato local é tratado como um novo empregado contratado pelo organização.
Gerenciamento do contrato local	A gestão do expatriado auto iniciado com contrato local e feito no país de destino.	A gestão do expatriado auto iniciado com contrato local e feito no país de destino.	A gestão do expatriado auto iniciado com contrato local e feito no país de destino.	A gestão do expatriado auto iniciado com contrato local e feito no país de destino.
Carreira dos expatriados auto iniciados com contrato local	A gestão de carreira passa a ser realizada pelo RH de destino.	A gestão de carreira passa a ser realizada pelo RH de destino.	A gestão de carreira passa a ser realizada pelo RH de destino.	A gestão de carreira passa a ser realizada pelo RH de destino. Destaca-se o auto gerenciamento por parte do profissional.
Suporte do RH para o contrato local	Apoio em aspectos burocráticos e auxílio financeiro com despesas de viagem, mudança e moradia.	Normalmente há o custeio de despesas de viagem, mudança, curso de idiomas e passagens nos dois primeiros anos.	Apoio em aspectos burocráticos de visto e documentação.	São oferecidos os benefícios locais do país de destino.
Dificuldades e desafios do contrato local	Questões de remuneração; - Adaptação do profissional e/ou da família.	Obtenção do visto definitivo de permanência no país hospedeiro.	Dúvidas relativas ao IR no Brasil; - Adaptação do profissional e/ou da família.	Obtenção do visto definitivo; - Dúvidas relativas ao IR no Brasil; - Adaptação dos familiares.
Desvinculação do RH e o profissional com contrato local	A partir do momento da seleção para a vaga em outro país.	A partir do momento da seleção para a vaga em outro país.	A partir do momento da seleção para a vaga em outro país.	A partir do momento da seleção para a vaga em outro país.
Expectativas futuras para o contrato local	Faz parte do projeto de expansão da organização em substituição à expatriação “tradicional”.	O contrato local tende a expandir e crescer progressivamente, especialmente ao se considerar questões de custo.	O contrato local é uma tendência que será cada vez mais praticado.	O contrato local é uma tendência de futuro que deve substituir a expatriação “tradicional” em virtude de seu alto custo.

Fonte: A Autora.

## 6. CONCLUSÃO

Por meio desta pesquisa pode-se afirmar que, quanto às políticas e às práticas das áreas de Recursos Humanos no que diz respeito ao contrato local para a mobilidade internacional, nas quatro empresas pesquisadas as estratégias de RH são determinadas pela matriz e praticadas nas diferentes unidades, mesmo que em alguns casos haja relativa autonomia e adaptação à cultura local em cada um dos países onde atua, caso, especialmente, da Empresa C.

Comparando-se as práticas de Recursos Humanos das Empresas A, B, C e D foram identificados processos de recrutamento e seleção similares entre si, no que diz respeito à: divulgação das vagas globais; quem poderá acessar essa informação; e a forma de candidatura. Tem-se a utilização dos meios eletrônicos para esta divulgação e suas respectivas possibilidades de controle de acessibilidade e forma de confidencialidade, já que a chefia não tem acesso aos candidatos inscritos e, apesar das empresas pesquisadas relatarem que todos os empregados podem se candidatar e concorrer às vagas internacionais, sabe-se que nem todos têm acesso aos canais de divulgação que são empregados. A candidatura ocorre por meio de mídias eletrônicas nas quais o interessado, ao ter contato com a vaga, pode preencher os formulários necessários para o RH contratante.

Em termos de gerenciamento das pessoas, após a seleção do profissional para a atribuição internacional do tipo contrato local ele recebe as orientações do RH do seu local de origem no que tange a aspectos burocráticos de documentação, visto e tributação brasileira. Também foi identificado que há auxílio financeiro para a mudança e com despesas iniciais de moradia no outro país, porém esse suporte difere bastante do que é oferecido na expatriação “tradicional”; além disso não se trata de uma prática uniformizada e formal para todos os casos, depende do processo, do local para onde vai esse profissional, da vaga e de quem está sendo contratado.

Isso posto, ao se fazer a comparação entre as práticas de Recursos Humanos das empresas pesquisadas percebeu-se, no que se refere à mobilidade internacional com contrato local, que as essas organizações são caracterizadas por apresentarem similaridades quanto aos seus respectivos processos burocrático; além disso, verificou-se que as diretrizes organizacionais são estabelecidas no RH da matriz para a definição de cargos estratégicos que serão globais ou

não. A partir daí os RHs locais vão oferecer apoio para que os processos de recrutamento e seleção sejam efetuados de acordo com a estratégia da organização.

À vista disso, percebe-se o afastamento do RH local já que como efeito das estratégias da área de Recursos Humanos global com a intensificação dos contratos locais para a mobilidade internacional, os RHs das subsidiárias deixam de participar das decisões estratégicas da organização uma vez que não são as responsáveis pelo processo seletivo no contrato local e os empregados podem se candidatar livremente, sem o envolvimento da área. Dentre as empresas pesquisadas apenas a Empresa B declarou que há casos de indicação de profissionais quando da abertura de vagas internacionais, os outros entrevistados relataram apenas casos de livre iniciativa para a candidatura de seus empregados.

Mais do que isso, o acompanhamento e a gestão da carreira desse empregado auto iniciado com contrato local ficam a cargo da área de Recursos Humanos no país de destino e os respondentes, apesar de declararem que as respectivas organizações têm um plano de gestão de carreira global, não detalharam como se dá esse gerenciamento após a “transferência” do trabalhador. Ao contrário do que nos é apresentado pela literatura, as empresas pesquisadas não descreveram um plano de desenvolvimento dos seus empregados para a atuação internacional com contrato local, o que, caso fosse feito, atenderia às expectativas dos profissionais na sua construção de carreira (uma vez que um dos objetivos desses indivíduos ao atuarem em outro país é o crescimento na carreira) e também às demandas da própria organização por empregados globalmente capacitados.

Outro ponto que merece destaque quanto aos efeitos das estratégias da área de Recursos Humanos global sobre os RHs das subsidiárias está relacionado às dificuldades ou desafios desse tipo de atribuição internacional relatados pelos respondentes. Com exceção da Empresa B, as outras três organizações participantes descreveram problemas relacionados à adaptação e, apesar disso, segundo os entrevistados não há procedimentos ou ações formais para resolução dessa questão, mencionando, até mesmo, se tratar de aspectos pontuais e que a organização não tem muito que fazer para sanar tais adversidades; no caso de brasileiros enviados para a Argentina, por exemplo, a Empresa A chegou a declarar que para evitar a hostilidade dos empregados dessas nacionalidades a mobilidade internacional entre os dois países tem sido evitada.

Em contrapartida os ganhos da organização são bastante relevantes, já que com as mudanças entre as diferentes unidades os profissionais adquirem cada vez mais experiência e

*know how* sobre o negócio da empresa, diminuindo custos com capacitação, treinamento e desenvolvimento e ao mesmo tempo aumentando a eficácia e a eficiência de seu trabalho. Ratifica essa percepção o fato de diversas pesquisas, inclusive esta, apontarem para o crescimento da mobilidade internacional do tipo expatriação auto iniciada com contrato local bem como a tendência de substituição ou até mesmo de extinção da expatriação “tradicional” visto que o contrato local pode trazer os mesmos resultados estratégicos a custos significativamente menores.

Mais do que a questão dos custos significativamente menores ao se comparar a expatriação “tradicional” com a expatriação auto iniciada com contrato local destaca-se a transferência, quase que total, da responsabilidade do sucesso da mobilidade internacional para o profissional, visto que este, ao não ter a garantia do retorno ao trabalho no país de origem, irá se esforçar e se dedicar ainda mais para que o resultado de sua mudança seja positivo e satisfatório, tanto para ele e sua família (se for o caso) quanto para a organização, pois, caso contrário, ele será desligado da empresa. Sendo assim, o empregado ao assumir a atribuição internacional do tipo contrato local será melhor e mais rapidamente adaptado ao país para o qual está indo, em concordância com o que foi relatado pelo respondente da Empresa A.

### **6.1. Produção Tecnológica Derivada Desta Pesquisa**

Como produção tecnológica derivada desta pesquisa propõe-se às empresas a implementação de um Programa de Identificação e Capacitação de Profissionais com Contrato Local –PICPCL –que deve ficar a cargo da área de Recursos Humanos nas subsidiárias.

Programa:

Objetivo: estruturar as competências multiculturais da organização; criar um banco de dados de talentos internos que sejam potenciais profissionais globais; capacitar os profissionais na progressão de suas carreiras internacionais; minimizar as dificuldades de adaptação e transição desses profissionais nos diferentes cargos da estrutura organizacional.

Fases:

Fase 1

- 1) Mapeamento e desenho, junto ao RH corporativo, dos cargos globais que serão considerados na modalidade de contrato local;
- 2) Identificação dos possíveis participantes do programa;

- 3) Criação de um banco de dados a respeito desses profissionais;
- 4) Acompanhamento do desenvolvimento dos profissionais;
- 5) Programação e execução de palestras, seminários e *workshops* a respeito do programa.

#### Fase 2

- 1) Levantamento das demandas de vagas globais com contrato local;
- 2) Identificação dos possíveis profissionais participantes do programa para participação nos processos de recrutamento e seleção das vagas;
- 3) Participação na elaboração e na realização dos processos de recrutamento e seleção;
- 4) Acompanhamento desses profissionais no processo seletivo;
- 5) Em caso de aprovação fazer o acompanhamento e oferecer suporte para a transferência do profissional para o outro país; em caso de reprovação o candidato não aprovado participará de reuniões de diagnóstico para identificar os *gaps* de competências a fim de serem trabalhados no programa.

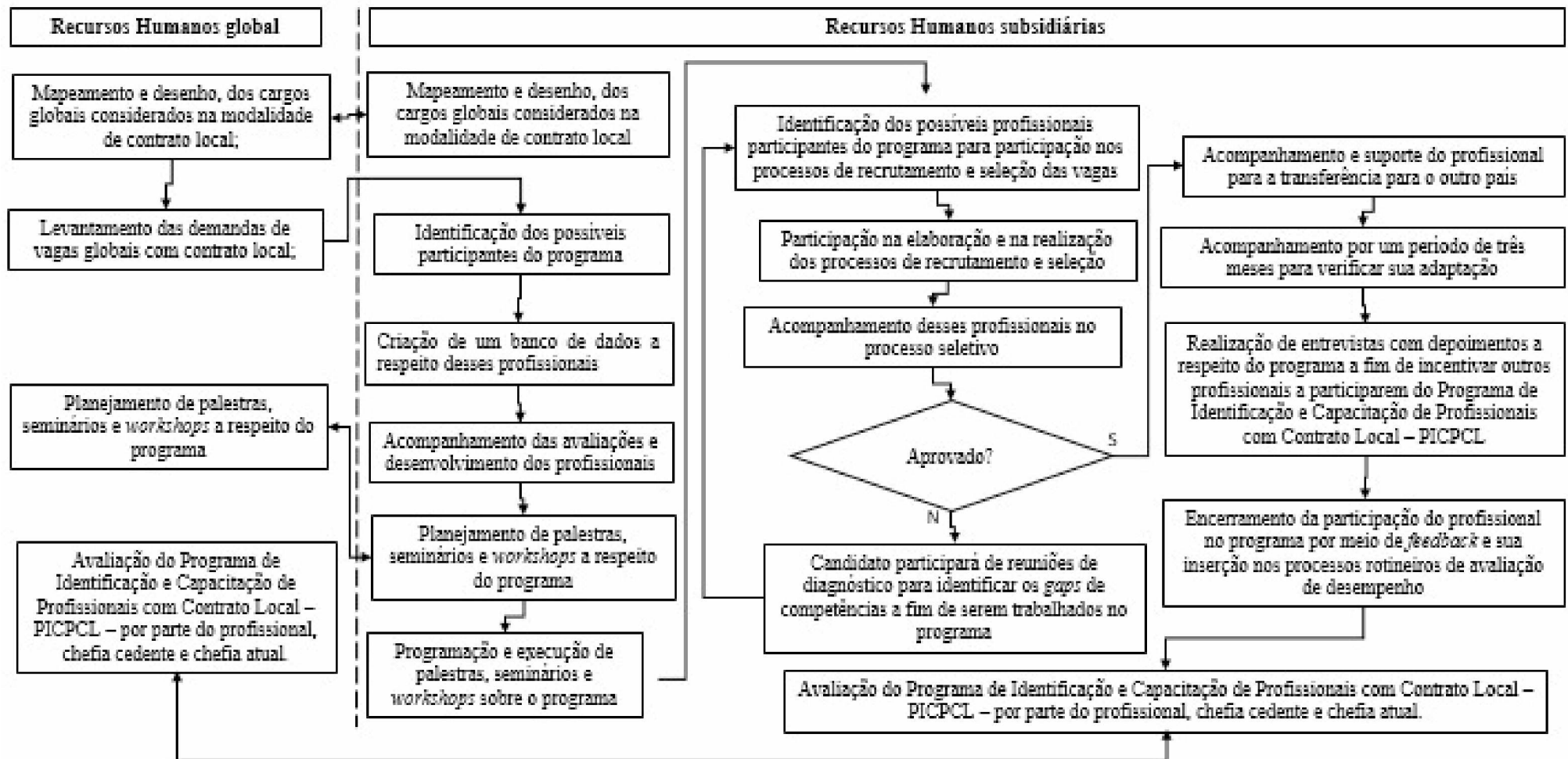
#### Fase 3

- 1) O candidato aprovado será acompanhado por um período de três meses para verificar sua adaptação;
- 2) Realização de entrevistas com depoimentos a respeito do programa a fim de incentivar outros profissionais a participarem do Programa de Identificação e Capacitação de Profissionais com Contrato Local – PICPCL;
- 3) Encerramento da participação do profissional no programa por meio de *feedback* e sua inserção nos processos rotineiros de avaliação de desempenho;
- 4) Avaliação do Programa de Identificação e Capacitação de Profissionais com Contrato Local – PICPCL – por parte do profissional, chefia cedente e chefia atual.

Apresenta-se na sequência a figura 4, que corresponde ao fluxo de atuação do Programa de Identificação e Capacitação de Profissionais com Contrato Local – PICPCL - e a atuação da área de Recursos Humanos global e das subsidiárias.



**Figura 8 – Programa de Identificação e Capacitação de Profissionais com Contrato Local – PICPCL**



Elaborada pela Autora

## 6.2. Limitações da Pesquisa e Agenda para Pesquisas Futuras

Algumas considerações são feitas a partir da conclusão dessa pesquisa. Sem pretender esgotar o tema, segue abaixo pontos de limitação e sugestões para pesquisas futuras a fim de sanar os *gaps* oriundos deste trabalho e também com o propósito de se compreender melhor a expatriação auto iniciada com contrato local.

As entrevistas foram realizadas com profissionais responsáveis pela operacionalização e pelo gerenciamento dos processos de mobilidade internacional com contrato local, porém esses entrevistados não participam das decisões estratégicas das empresas pesquisadas e por esse motivo informações acerca de planejamento de carreira internacional ou quais vagas devem ser globais ou não fogem do conhecimento desses respondentes. Sendo assim, houve uma limitação na dimensão das respostas obtidas, o que não possibilitou o entendimento profundo e sistemático dos processos de contrato local em cada uma das organizações. Para pesquisas futuras indica-se o contato e a entrevista com gestores de Recursos Humanos que participem das decisões estratégicas da companhia.

Além disso indica-se ampliar a quantidade de empresas pesquisadas, pois, apesar de serem obtidas respostas semelhantes em muitas das perguntas realizadas será de grande proveito aprofundar no entendimento da mobilidade internacional do tipo contrato local por meio de maior número de respondentes.

Outra sugestão de agenda de pesquisa futura é cruzar os dados entre entrevistados da área de Recursos Humanos na origem, de onde sai o profissional, e da área de RH no destino, que está recebendo esse empregado, a fim de verificar a consonância entre o trabalho realizado por cada uma das áreas, além de se elencar os impactos que a mobilidade internacional com contrato local pode trazer nas políticas e práticas de Recursos Humanos em cada localidade.

Por fim, sugere-se, também, a pesquisa com os profissionais expatriados auto iniciados com contrato local, para que se possa comparar as políticas e práticas descritas pelas organizações com a percepção dos empregados dessas empresas.

## REFERÊNCIAS

- ADAMS JR., R. H.; PAGE, J. Do international migration and remittances reduce poverty in developing countries? **World development**, Oxford, v. 33, n. 10, p. 1645-1669, 2005.
- ADLER, N. **International dimensions of organizational behavior**. 4th ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2002.
- ALMEIDA, A. J.; MARQUES, M. A.; ALVES, N. Carreiras profissionais: novos caminhos para as relações de trabalho? In: CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA, 4. Coimbra, 2000. **Anais...** Coimbra: [S.l.], 2000.
- AMARAL, A. P. M.; COSTA, L. R.; ALLGAYER, C. B. A. O brasileiro como estrangeiro: a política migratória brasileira para emigrantes. **Cadernos de Direito**, Piracicaba, v. 17, n. 33, p. 257-285, 2017. <https://doi.org/10.15600/2238-1228/cd.v17n33p257-285>
- ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANDRESEN, M.; BERGDOLT, F.; MARGENFELD, J.; DICKMANN, M. Addressing international mobility confusion: developing definitions and differentiations for self-initiated and assigned expatriates as well as migrants. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v. 25, p. 2295-2318, 2014. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.877058>
- ANDRESEN, M.; BIEMANN, T. A taxonomy of internationally mobile managers. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v. 24, p. 533-557, 2013. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.697476>
- ARAÚJO, B. F. V. B.; TEIXEIRA, M. L. M.; CRUZ, P. B.; MALINI, E. Adaptação de expatriados organizacionais e voluntários: similaridades e diferenças no contexto brasileiro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 555-570, 2012. <https://doi.org/10.5700/rausp1058>
- ARISS, A. A. Modes of engagement: migration, self-initiated expatriation, and career development. **Career Development International**, [S.l.], v. 15, p. 338-358, 2010.
- ARISS, A. A.; CROWLEY-HENRY, M. Self-initiated expatriation and migration in the management literature: Present theorizations and future research directions. **Career Development International**, [S.l.], v. 18, p. 78-96, 2013.
- ARISS, A. A.; ÖZBILGIN, M. Understanding self-initiated expatriates: career experiences of Lebanese self-initiated expatriates in France. **Thunderbird International Business Review**, Arizona, v. 52, n. 4, p. 275-285, 2010. <https://doi.org/10.1002/tie.20355>
- ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. (Org.). **Handbook of career theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 1989. p. 07-25. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511625459.003>

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational Era**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

BAIOCCHI, A. C.; MAGALHÃES, M. Relações entre processos de comprometimento, entrenchamento e motivação vital em carreiras profissionais. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 63-69, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. 279 p.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M.; COSTA, C. A. Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 20-29, 1995. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000600004>

BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. **Career development international**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 58-73, 2004.

BARUCH, Y.; DICKMANN, M.; ALTMAN, Y.; BOURNOIS, F. Exploring international work: types and dimensions of global careers. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v. 24, 2369-2393, 2013. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781435>

BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2015. p. 189-217.

BIEMANN, T.; ANDRESEN M. Self-initiated foreign expatriates versus assigned expatriates: two distinct types of international careers? **Journal of Managerial Psychology**, Bingley, v. 25, 2010. p. 430-448. <https://doi.org/10.1108/02683941011035313>

BLACK, J. S.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. **Academy of Management Review**, Ada, v. 16, n. 2, p. 291-317, 1991.

BOIES, K.; ROTHSTEIN, M. G. Managers' interest in international assignments: the role of work and career satisfaction. **International Journal of Intercultural Relations**, New Brunswick, v. 26, n. 3, p. 233-253, 2002. [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(02\)00002-0](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(02)00002-0)

BONACHE, J.; BREWSTER, C.; SUUTARI, V. Preface: knowledge, international mobility, and careers. **International Studies of Management & Organization**, Philadelphia, v. 37, n. 3, p. 3-15, 2007. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825370300>

BORGES, L. O.; YAMAMOTO, O. H. O mundo do trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 24-62.

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. **Brasileiros no mundo: estimativas populacionais das comunidades**. Brasília: MRE, 2016. Disponível em: <<http://www.brasileirosnomundo.itamaraty.gov.br/a-comunidade/estimativas-populacionais-das->

comunidades/Estimativas%20RCN%202015%20-%20Atualizado.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2018.

BRASIL. Organização Internacional do Trabalho. **Futuro do trabalho**: construindo um futuro que funcione para todos. Brasília: OIT, 2017. Disponível em: <<http://www.ilo.org/brasilia/temas/fow/lang--pt/index.htm>>. Acesso em: 14 out. 2017.

BREWSTER, C.; SPARROW, P.; VERNON, G. **International Human Resource Management**. 2nd ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2010. 332 p.

BUCH, T.; SCHMIDT, T. D.; NIEBUHR, A. Cross border commuting in the Danish German border region integration, institutions and cross border interaction. **Journal of Borderlands Studies**, Oxford, v. 24, n. 2, p. 38-54, 2009. <https://doi.org/10.1080/08865655.2009.9695726>

BUENO, J. M. **Brasileiros e estrangeiros na construção de um cotidiano organizacional intercultural**. 2010. 314 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.

BUENO, J. M. **O Processo de expatriação como instrumento de integração de culturas em uma organização no Brasil**: o caso Renault. 2004. 152 f. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2004.

BUENO, J. M.; FREITAS, M. E. As Equipes Multiculturais em Subsidiárias Brasileiras de Multinacionais: um estudo de casos múltiplos. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 22, n. 72, 2015.

CALDERÓN, P. A. L.; GUEDES, A. L. M.; DE CARVALHO, R. W. Gestão internacional de recursos humanos: adaptabilidade intercultural na expatriação de brasileiros. **Internext-Revista eletrônica de negócios internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 6-20, 2016.

CALIGIURI, P. M.; COLAKOGLU, S. A strategic contingency approach to expatriate assignment management. **Human Resource Management Journal**, [S.l.], v. 17, n. 4, p. 393-410, 2007.

CALIGIURI, P.M.; DI SANTO, V. Global competence: what is it, and can it be developed through global assignments? **People and Strategy**, [S.l.], v. 24, n. 3, p. 27, 2001.

CAO, L.; HIRSCHI, A.; DELLER, J. The positive effects of a protean career attitude for self-initiated expatriates: Cultural adjustment as a mediator. **Career Development International**, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 56-77, 2013.

CAPPELLEN, T.; JANSSENS, M. Career paths of global managers: towards future research. **Journal of World Business**, New York, v. 40, p. 348-360, 2005. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.08.003>

CASTRO, A. V.; REZENDE, M. A técnica Delphi e seu uso na pesquisa de enfermagem: revisão bibliográfica. **Revista Mineira de Enfermagem**, Belo Horizonte, v. 13, n. 3, p. 429-434, 2009.

CERDIN, J.-L. Les carrières dans un contexte global. **Management & Avenir**, Caen, v. 1, n. 1, p. 155-175, 2004. <https://doi.org/10.3917/mav.001.0155>

- CERDIN, J.-L.; SELMER, J. Who is a self-initiated expatriate? Towards conceptual clarity of a common notion. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v. 25, n. 9, p. 1281-1301, 2014. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.863793>
- CERDIN, J.-L.; SHARMA, K. Inpatriation as a key component of global talent management. In: ARISS, A. A. (Org.). **Global talent management**. Gewerbestrasse: Springer International Publishing, 2014. p. 79-92. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-05125-3\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-05125-3_6)
- CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade?(I). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000600008>
- CHEN, Y.-P.; SHAFFER, M. A. The influences of perceived organizational support and motivation on self-initiated expatriates' organizational and community embeddedness. **Journal of World Business**, New York, v. 52, n. 2, p. 197-208, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.12.001>
- CIERI, H.; FENWICK, M.; HUTCHINGS, K. The challenge of resource management: balancing the duality of strategy and practice. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v. 16, n. 4, p. 584-598, 2005. <https://doi.org/10.1080/09585190500051688>
- CODA, R.; CESAR, A. M. R. V. C.; BIDO, D. S.; LOUFFAT, E. Strategic HR? A study of the perceived role of HRM departments in Brazil and Peru. **BAR-Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 15-33, 2009.
- CODA, R.; FALCONE, G. F. Em busca do significado do trabalho: relato de um estudo qualitativo entre executivos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 6, n. 14, p. 7-18, 2004.
- COLLINGS, D. G.; SCULLION, H.; MORLEY, M. J. Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. **Journal of World Business**, New York, v. 42, p. 198-213, 2007. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.02.005>
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: McGraw Hill Brasil, 2016.
- CRAIDE, A.; SILVA, F. B. A mobilidade e a gestão intercultural nas organizações. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Niterói, v. 6, n. 1, 2012.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- CRESWELL, J. W. **Projetos de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.
- COSTA, L. V. Construção e validação de uma escala de percepção de sucesso na carreira. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, São Paulo, v. 3, n. 1, 2011.



DALTO, G. N.; SANTOS, A. C. B. D. Novas concepções de carreira e fidelidade corporativa: uma (im)possibilidade em tempos de capitalismo flexível? **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 312-329, 2015.

DEFILLIPPI, R. J.; ARTHUR, M. Boundaryless contexts and careers: a competence-based perspective. In: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational Era**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

DECOVILLE, A.; DURAND, F.; SOHN, C.; WALTHER, O. Comparing Cross-border Metropolitan Integration in Europe: towards a functional typology. **Journal of Borderlands Studies**, Oxford, v. 28, n. 2, p. 221-237, 2013. <https://doi.org/10.1080/08865655.2013.854654>

DEMEL, B.; MAYRHOFER, W. Frequent business travelers across Europe: career aspirations and implications. **Thunderbird International Business Review**, Arizona, v. 52, n. 4, p. 301-311, 2010. <https://doi.org/10.1002/tie.20352>

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; NUNES, I.; EDREI, L.; FRANCISCHETO, L. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 5, p. 15-42, 2011. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000500002>

DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 89-117, 2015. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.093.57040>

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. A. (Org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DICKMANN, M.; DOHERTY, N.; MILLS, T.; BREWSTER, C. Why do they go? Individual and corporate perspectives on the factors influencing the decision to accept an international assignment. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v. 19, n. 4, p. 731-751, 2008. <https://doi.org/10.1080/09585190801953749>

DOHERTY, N. Understanding the Self-initiated Expatriate: A Review and Directions for Future Research. **International Journal of Management Reviews**, London, v. 15, n. 4, p. 447-469, 2013. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12005>

DOHERTY, N.; DICKMANN, M.; MILLS, T. Exploring the motives of company-backed and self-initiated expatriates, **The International Journal of Human Resource Management**, London, v. 22, n. 03, p. 595-611, 2011. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.543637>

DOHERTY, N.; RICHARDSON, J.; THORN, K. Self-initiated expatriation and self-initiated expatriates: clarification of the research stream. **Career Development International**, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 97-112, 2013.

DOMINGUES, C. R. **Políticas de carreiras para o gestor internacional: um estudo em empresas brasileiras internacionalizadas**. 2011. 275 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 24, p. 213-225, 2004. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.357>

DUMONT, J. C.; LIEBIG, T. **Is migration good for the economy?** [S.l.]: Migration Policy Debates, 2014. Disponível em <<http://www.oecd.org/els/mig/OECD%20Migration%20Policy%20Debates%20Numero%202.pdf>>. Acesso em 13 nov. 2017

DURO, C. L. M.; LIMA, M. A. D. S.; WEBER, L. A. F. Opinião de enfermeiros sobre classificação de risco em serviços de urgência. **Revista Mineira de Enfermagem**, Belo Horizonte, v. 21, 2017.

ELIAS, L., M.; PADILHA, S.; LUZ, T.; CASAGRANDE, J. L.; BIROCHI, R. Os Paradigmas Interpretativista, Funcionalista, Humanismo Radical e Estruturalismo Radical adotados no estudo sobre estratégia. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DAS CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO. 4., Florianópolis, 2014. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2014.

ETTINGER, T.; OLIVA, E. C.; KUBO, E. K. M.; ZAMBANINI, M. E.; SOARES, D. A. S. R. Políticas de recrutamento e seleção nos programas de expatriação: uma comparação entre as transnacionais brasileiras. **Desenvolvimento em Questão**. Ijuí, v. 14, n. 34, p. 189-213, 2016.

EVANS, P.; PUCIK, V.; BARSOUX, J. L. **The global challenge: frameworks for international human resource management**. New York: McGraw-Hill, 2002.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2003.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, M. E. A mobilidade como novo capital simbólico ou sejamos nômades. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 16 - n. 49, p. 247-264, abr./jun 2009.

FREITAS, M. E. **Executivos brasileiros expatriados na França: uma contribuição aos estudos organizacionais interculturais**. Tese (Pós-Doutorado para concurso de professora titular da EAESP/FGV) -Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

FREITAS, M. E. Expatriação de executivos. **GV-executivo**, São Paulo, v. 5, n. 4, p. 48-52, 2006.

FREITAS, M. E. Expatriação Profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 4, n. 9, p. 689-708, 2010. <https://doi.org/10.21171/ges.v4i9.1235>

FUCHS, A. M. S.; FRANÇA, M. N.; PINHEIRO, M. S. F. **Guia para normalização de publicações técnico-científicas**. Uberlândia: EDUFU, 2013.

GALLON, S.; ANTUNES, E. D. D. Processo de expatriação: um modelo com fases e práticas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 54-85, 2016. <https://doi.org/10.19177/reen.v8e2201554-85>



GALLON, S.; BITENCOURT, B. M. Programas trainee e expatriação como processos que evidenciam a importância estratégica da Gestão de Recursos Humanos. **TPA-Teoria e Prática em Administração**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 140-166, 2016.

GALLON, S.; SCHEFFER, A. B. B.; BITENCOURT, B. M. A expatriação e o seu papel estratégico nas empresas internacionalizadas. **Internext-Revista eletrônica de negócios internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 38-56, 2014.

GALLON, S.; SCHEFFER, A. B. B.; BITENCOURT, B. M. “Eu fui, voltei e ninguém viu”: um estudo sobre a expectativa de carreira após a repatriação em uma empresa brasileira. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, 2013.

GALLON, S.; SCHEFFER, A. B. B.; GALLON, I. Os desafios da repatriação: um estudo de caso em uma empresa multinacional do Sul do Brasil. **Revista Ciências Administrativas**. Fortaleza, v. 20, n. 1, 2014.

GASKELL, G. Entrevistas Individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2015. p. 64-89.

GERBER, P.; TAI-YU, M.; KLEIN, O.; SCHIEBEL, J.; CARPENTIER-POSTEL, S. Cross-border residential mobility, quality of life and modal shift: A Luxembourg case study. **Transportation Research Part A: policy and practice**, [S.l.], v. 104, p. 238-254, 2017.

GONZÁLEZ, J. M. R.; OLIVEIRA, J. A. Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, 2011.

GUIMARÃES, P. P. A.; SALLES, D. M. R.; LONTRA, V. H. C. C. A carreira na visão de repatriados: um estudo de caso em uma multinacional brasileira do ramo da mineração. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 77-90, 2016.

HALL, D. T. The protean career: A quarter-century journey. **Journal of vocational Behavior**, New York, v. 65, n. 1, p. 1-13, 2004.

HALL, D. T. Protean careers of the 21st century. **The Academy of Management Executive**, [S.l.], v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996.

HARVEY, M.; KIESSLING, T.; MOELLER, M. Globalization and the inward flow of immigrants: Issues associated with the inpatriation of global managers. **Human Resource Development Quarterly**, San Francisco, v. 22, n. 2, p. 177-194, 2011.  
<https://doi.org/10.1002/hrdq.20073>

HARVEY, M.; REICHE, B. S.; MOELLER, M. Developing effective global relationships through staffing with inpatriate managers: The role of interpersonal trust. **Journal of International Management**, [S.l.], v. 17, n. 2, p. 150-161, 2011.

HARVEY, M.; SPEIER, C.; NOVICEVIC, M.M. The role of inpatriation in global staffing. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v. 10, n. 3, p. 459-476, 1999. <https://doi.org/10.1080/095851999340422>

- HAAS, H. International migration, remittances and development: myths and facts. **Third World Quarterly**, London, v. 26, n. 8, p. 1269-1284, 2005. <https://doi.org/10.1080/01436590500336757>
- HOMEM, I. D.; TOLFO, S. R. Práticas de gestão internacional de pessoas: compensação e seleção de expatriados em uma multinacional brasileira. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 201-217, 2008.
- HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p. 566-585, 2012.
- HUSSAIN, T.; DEERY, S. Why do self-initiated expatriates quit their jobs: the role of job embeddedness and shocks in explaining turnover intentions. **International Business Review**, Oxford, v. 27, n. 1, p. 281-288, 2018. <https://doi.org/10.1080/01436590500336757>
- INKSON, K.; ARTHUR, M. B.; PRINGLE, J.; BARRY, S. Expatriate assignment versus overseas experience: Contrasting models of international human resource development. **Journal of World Business**, New York, v. 32, p. 351-368, 1997. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(97\)90017-1](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(97)90017-1)
- JOKINEN, T.; BREWSTER, C.; SUUTARI, V. Career capital during international work experiences: contrasting self-initiated expatriate experiences and assigned expatriation. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v. 19, n. 6, p. 979-998, 2008. <https://doi.org/10.1080/09585190802051279>
- JOIA, L. A. Geração de modelos teóricos a partir de estudos de casos múltiplos: da teoria à prática. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p. 123-149.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. [S.l.]: Gulf Professional Publishing, 1997.
- KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S.; OLIVEIRA, L. C. V.; BARROS, D. T. R. Seriam as âncoras de carreiras estáveis ou mutantes?: um estudo com profissionais de Administração em transição de carreira. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 43-60, 2008.
- KILIMNIK, Z. M.; RODRIGUES, S. B. Trajetórias, transições e âncoras de carreiras: um estudo comparativo e de recursos humanos. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 17, p. 145-171, 2000. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302000000100012>
- KILIMNIK, Z. M.; VISENTIN, I. C. Evolução dos estudos internacionais sobre o tema carreira. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 4, n. 2, 2014.
- KIM, H. Inpatriation: a review of three research streams. **Annals of Business Administrative Science**, [S.l.], v. 12, n. 6, p. 327-343, 2013.
- KNOB, M. A. S. Percepção de carreira para a geração y: um desafio para as organizações. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 332-345, 2016.

LACOMBE, B. M. B. **Avaliação e mensuração de resultados em Gestão de Pessoas e a relação com o desempenho organizacional**: um estudo com as maiores empresas brasileiras. São Paulo: FGV-EAESP/GVPESQUISA, 2006.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 25-35, 2008. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902008000100003>

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000200008>

LIMA, M. B.; BRAGA, B. M. Práticas de recursos humanos do processo de repatriação de executivos brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 6, 2010.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

LUIZ, R. C. R.; SANTOS, I. C.; TADEUCCI, M. S. R. A expatriação como estratégia de aprendizagem organizacional e carreira. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, São Paulo, v. 2, n. 2, 2012.

MAGALHÃES, M. O.; BENDASSOLLI, P. F. Desenvolvimento de carreiras nas organizações. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Org.). **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 433-464.

MAINIERO, L.; SULLIVAN, S. Kaleidoscope careers: an alternative explanation for the opt-out revolution. **Academy of Management Executive**, [S.l.], v. 19, n. 1, p. 106-123, 2005.

MALEY, J.; MOELLER, M.; HARVEY, M. Strategic inpatriate acculturation: A stress perspective. **International Journal of Intercultural Relations**, New Brunswick, v. 49, p. 308-321, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.05.008>

MARTINS, G. A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008a.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 2, n. 2, 2008b.

MARTINS, H. T. Gerenciamento da carreira proteana: contribuições para práticas contemporâneas de gestão de pessoas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. **Gestão de carreiras**: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006. p. 81-93.

MAYERHOFER, H.; HARTMANN, L. C.; HERBERT, A. Career management issues for flexpatriate international staff. **Thunderbird International Business Review**, Arizona, v. 46, p. 647-666, 2004. <https://doi.org/10.1002/tie.20029>

MCKENNA, S.; RICHARDSON, J. The increasing complexity of the internationally mobile professional. **Cross Cultural Management**: an international journal, [S.l.], v. 14, p. 307-320, 2007.

- MERCER. **Mercer's Global Talent Trends Study**. [S.l.]: Mercer, 2017. Disponível em: <<https://www.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html>>. Acesso em: 20 out. 2017.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.
- MORAN, R. T.; HARRIS, P. R.; STRIPP, W. G. **Desenvolvendo organizações globais: como preparar sua empresa para a competição mundial**. São Paulo: Futura, 1996.
- MOTTA, P. R. Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. (Org.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MURITIBA, P. M. **Estratégia internacional de gestão de pessoas nas multinacionais brasileiras**. 2009. 187 f. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.
- NEVES, M. M.; TREVISAN, L. N.; JOÃO, B. N. Carreira proteana: revisão teórica e análise bibliométrica. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 13, n. 2, p. 217-232, 2013.
- NUNES, A. R.; CASACA, S. F. As mulheres perante o desafio de uma carreira internacional. **Sociologia, problemas e práticas**, Lisboa, n. 77, p. 77-94, 2015.
- OECD. International mobility of the highly skilled, in OECD Science. **Technology and Industry Scoreboard 2017: the digital transformation**. Paris: OECD Publishing, 2017. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1787/sti\\_scoreboard-2017-16-en](http://dx.doi.org/10.1787/sti_scoreboard-2017-16-en)>. Acesso em: 19 maio 2018.
- OLIVEIRA, M. Z.; GOMES, W. B. Estilos reflexivos e atitudes de carreira proteana e sem fronteiras nas organizações contemporâneas brasileiras. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 14, n. 1, p. 105-118, 2014.
- PASSOS, J. C. **Carreira docente móvel em administração: o professor sedentário nômade?** 2013. 249 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013.
- PAULA, A. P. P. Para Além dos Paradigmas nos Estudos Organizacionais: O Círculo das Matrizes Epistemológicas. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, 4, 2014, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2014.
- PAULI, J.; KILIMNIK, Z. M.; RUFFATTO, J.; LAZZAROTTO, J. Modelos de carreira, inclinações profissionais e satisfação com a vida. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba, v. 16, n. 1, p. 305-326, 2017.
- PEIPERL, M.; ARTHUR, M. B. Topics for conversation: career themes old and new. In: PEIPERL, M.; ARTHUR, M.; GOFFEE, R.; MORRIS, T. **Career frontiers: new conceptions of working lives**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

- PFEFFER, J. Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. **The Academy of Management Executive**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 55-69, 1995.
- RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 76-97.
- RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- RIBEIRO, I. et al. Práticas de Gestão de Pessoas: uma análise a partir da percepção de gerentes e não gerentes. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 1-22, 2015. <https://doi.org/10.7769/gesec.v6i1.426>
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 334 p.
- RICHARDSON, J.; MALLON, M. Career interrupted? The case of the self-directed expatriate. **Journal of World Business**, New York, v. 40, n. 4, p. 409-420, 2005. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.08.008>
- RICHARDSON, J.; MCKENNA, S. Exploring relationships with home and host countries. **Cross Cultural Management: an international journal**, [S.l.], v. 13, p. 6-22, 2006.
- RICHARDSON, J.; MCKENNA, S. Leaving and experiencing: Why academics expatriate and how they experience expatriation. **Career Development International**, [S.l.], v. 7, n. 2, p. 67-78, 2002.
- ROCHA, I. V. Debate sobre autoconhecimento e âncoras de carreiras como diferenciais para o planejamento da carreira sob a perspectiva da gestão pessoal. **Pensamento & Realidade, São Paulo**, v. 30, n. 4, p. 31-45, 2015.
- RODRIGUES, C.; BOUZADA, V.; KILIMNIK, Z. Estilo de vida e segurança: Seriam essas as âncoras dos futuros detentores de “carreiras proteanas ou sem fronteiras”. **Um estudo comparativo entre alunos de graduação e de mestrado em Administração**. Anais, 2007.
- RODRIGUES, W. C. **Metodologia Científica**. Paracambi: Faetec/IST, 2007.
- SALLEH, N. M.; KOH, J. Analysing the functions of short-term expatriate assignments. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, [S.l.], v. 107, p. 34-42, 2013.
- SAMMARTINO, W. **A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais**. 2002. 256 f. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.
- SANTOS, M. J. N. Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 6, n. 12, p. 142-158, 2004. <https://doi.org/10.1590/S1517-45222004000200006>
- SCHWEITZER, L. et al. Bases epistemológicas sobre sentido (s) e significado (s) do trabalho em estudos nacionais. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 16, n. 1, p. 103-116, 2016. <https://doi.org/10.17652/rpot/2016.1.680>

- SCHULER, R. S.; DOWLING, P.; CIERI, H. An integrative framework of strategic international human resource management. **Journal of Management**, Greenwich, v. 19, n. 2, p. 419-459, 1993.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016. 317 p.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, v. 123, 2005.
- SILVA, A. M.; RODRIGUES, C. D. S.; SILVA, S. M. R.; WITT, R. R. Utilização da técnica Delphi on-line para investigação de competências: relato de experiência. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 30, n. 2, p. 348-351, 2009.
- SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. Unidade 2—A pesquisa científica. **Métodos de pesquisa**, p. 31-42, 2009.
- SPANGER, M. A. F. C. **Glamour e sombras na expatriação de executivos e executivas globais: intercorrências no trabalho e na família**. 2012. 295 f. Tese (Doutorado em Tecnologia) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2012.
- STAHL, G. K.; CERDIN, J.-L. Global careers in French and German multinational corporations. **Journal of Management Development**, Bingley, v. 23, n. 9, p. 885-902, 2004. <https://doi.org/10.1108/02621710410558486>
- STAHL, G. K.; MILLER, E. L.; TUNG, R. L. Toward the boundaryless career: a closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. **Journal of World Business**, New York, v. 37, n. 1, p. 216-227, 2002. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(02\)00080-9](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(02)00080-9)
- STARR, T. L.; CURRIE, G. Out of sight but still in the picture: short-term international assignments and the influential role of Family. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v. 20, p. 1421-1438, 2009. <https://doi.org/10.1080/09585190902909921>
- SUUTARI, V.; BREWSTER, C. Making their own way: international experience through self-initiated foreign assignments. **Journal of World Business**. New York, v. 35, n. 4, p. 417-436, 2000. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(00\)00046-8](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(00)00046-8)
- SUUTARI, V.; BREWSTER, C.; MÄKELÄ, L.; DICKMANN, M.; TORNIKOSKI, C. The effect of international work experience on the career success of expatriates: a comparison of assigned and self-initiated expatriates. **Human Resource Management**, Ann Arbor, v. 57, n. 1, p. 37-54, 2018. <https://doi.org/10.1002/hrm.21827>
- SULLIVAN, S.; ARTHUR, M. The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility. **Journal of Vocational Behavior**, New York, v. 69, n. 1, p. 19-29, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.001>
- TAHVANAINEN, M.; WELCH, D.; WORM, V. Implications of short-term international assignments. **European Management Journal**, [S.l.], v. 23, n. 6, p. 663-673, 2005.



TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. L. As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, p. 594-614, 2010.

TARIQUE, I.; SCHULER, R.; GONG, Y. A model of multinational enterprise subsidiary staffing composition. **International Journal of Human Resource Management**, [S.l.], v. 17, n. 2, p. 207-224, 2006.

TAYLOR, S.; BEECHLER, S.; NAPIER, N. Towards an integrative model of strategic international human resource management. **Academy of Management Review**, Ada, v. 21, n. 4, p. 959-985, 1996.

THORN, K. The relative importance of motives for international self-initiated mobility. **Career Development International**, [S.l.], vol. 14, p. 441-464, 2009.

TORBIORN, I. **Living Abroad**: personal adjustment and personnel policy in the overseas setting. New York: John Wiley & Sons, 1982, 187 p.

UNITED NATIONS. **Sustainable development goals**: 17 goals to transform our world. [S.l.: s.n.], 2017. Disponível em: <[http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/migrationreport/docs/Migration\\_increase\\_digitalcard.png](http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/migrationreport/docs/Migration_increase_digitalcard.png)>. Acesso em: 30 out. 2017.

VELOSO, A. L. O. M. **O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional**. 2008. 454 f. Tese (Doutorado em Psicologia do Trabalho e das Organizações) - Universidade do Minho, Braga, 2008.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ (Sociedade de Cardiologia do estado do Rio de Janeiro)**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p. 13-28.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, v. 22, n. 44, p. 201-220, 2014.

WALTER, S. A.; FREGA, J. R. Repatriados brasileiros de transnacionais: fatores relevantes para sua permanência. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 3-31, 2015. <https://doi.org/10.19177/reen.v8e120153-31>

WELCH, D. E.; WELCH, L. S.; WORM, V. The international business traveller: a neglected but strategic human resource. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v. 18, n. 2, p. 173-183, 2007. <https://doi.org/10.1080/09585190601102299>

WOOD JR, T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 3, p. 232-243, 2011. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902011000300004>

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**, Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A. Campo profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 549-582.

ZIKIC, J. Skilled migrants' career capital as a source of competitive advantage: implications for strategic HRM. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v. 26, n. 10, p. 1360-1381, 2015. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.981199>



## **APÊNDICE A –ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

### **Caracterização do(a) Respondente**

**Cargo:**

**Formação:**

**Tempo de atuação na empresa:**

**Tempo de atuação na profissão:**

**Posição hierárquica na estrutura organizacional:**

### **01. Quais são os tipos de mobilidade internacional adotados pela organização?**

**Há quanto tempo é adotada / praticada a mobilidade?**

Justificativa teórico-empírica:

Em virtude da demanda de projetos de trabalho, fusões e redução de investimento a expatriação “tradicional” está sendo substituída por novas formas de atuação fora do país (CAPPELLEN; JANSSENS, 2005). Collings, Scullion e Morley (2007) sugerem que estão surgindo outros modelos de atribuições internacionais, o que os autores denominam “formas alternativas” ou “atribuições internacionais não padrão”. Essas mudanças, consoante Welch, Welch e Worm (2007), decorrem principalmente como resultado da necessidade de contenção de custos e de restrições em relação à seleção de expatriados, que muitas vezes não aceitam a atribuição fora do país em virtude de questões familiares (carreira do/a cônjuge, pais ou outros parentes idosos ou dependentes, filhos).

### **02. Existe uma separação da área de Recursos Humano em termos de expatriados e domésticos?**

**Se sim, como está estruturada?**

Justificativa teórico-empírica:

Segundo Caligiuri e Colakoglu (2007), a área de Recursos Humanos tem como função desenvolver práticas para o gerenciamento de talentos dos profissionais que irão atuar fora do país de origem, ou seja, gerir carreiras internacionais daqueles que serão responsáveis por manter e difundir o plano estratégico global da empresa. De acordo com Bueno (2010), a área deve implementar e adotar políticas e práticas de apoio aos indivíduos para que estes se adaptem à realidade internacional, ao mesmo tempo em que sejam alcançados resultados positivos para a organização. Assim surge um novo subsistema do setor de RH, o qual a autora se refere como “Gestão de Recursos Humanos Internacional”.

A Gestão Internacional de Recursos Humanos, conforme Homem e Tolfo (2008) diferencia-se da Gestão de Recursos Humanos “tradicional”, pois lida com a complexidade de gerenciar pessoas em diferentes países e de empregar profissionais de diferentes nacionalidades. Para Muritiba (2009) a GIRH nas empresas multinacionais é diferente da GRH das empresas “domésticas” por atuarem em atividades específicas, principalmente relacionadas às funções de capacitação de profissionais que possam vir a atuar nas subsidiárias. A área, conforme Brewster, Sparrow e Vernon (2010), deve gerenciar as demandas de maneira que possa assegurar que a organização tenha uma coerência internacional e econômica na forma de fazer a gestão de seus empregados independentemente de onde estejam alocados, ao mesmo tempo em que deve garantir a compreensão em relação às diferenças e particularidades de cada região, identificando o que funciona de um local para outro, isto inclui, particularmente, o gerenciamento dos empregados

que atuam internacionalmente. Além disso, prosseguem os autores, os profissionais que atuam na área de Gestão Internacional de Recursos Humanos devem possuir conhecimento em negócios, finanças e legislação internacionais, em mercado de trabalho em outros países, em relação às diferentes culturas e quanto a benefícios e remuneração em outras nações nas quais a organização tenha subsidiária.

Cerdin e Sharma (2014) afirmam que duas atividades são primordiais na Gestão Internacional de Recursos Humanos: identificar e atrair indivíduos interessados no trabalho internacional e motivar e reter as pessoas com talento executivo internacional. Diante da necessidade de diferenciação da gestão da carreira internacional, reconhecer, planejar e desenvolver políticas específicas para os variados profissionais é um componente essencial da área, por meio de um trabalho conjunto entre a organização e o próprio indivíduo (ANDRESEN; BIEMANN, 2013; DOMINGUES, 2011).

### **03. No que diz respeito aos profissionais globais, com a internacionalização da empresa, quais os cargos são eletivos para a mobilidade internacional com contrato local?**

**Quais são os principais objetivos a serem alcançados com a mobilidade?**

Justificativa teórico-empírica:

De acordo com Biemann e Andresen (2010) quanto mais as empresas expandem sua atuação para outros países maior se torna a urgência em desenvolver empregados com competências globais, os quais possuem capacidade de interação eficaz com pessoas de culturas diversas, de lidar com ambientes competitivos e políticos e converter instabilidades e incertezas em oportunidades; para isso a experiência internacional, para os autores, é o melhor instrumento para o desenvolvimento de tais competências. Assim o desenvolvimento de habilidades e a experiência globais são considerados como parte da progressão na carreira.

Os seguintes objetivos estratégicos da atribuição internacional foram listados por Brewster, Sparrow e Vernon (2010): (1) melhorar o desempenho do negócio, (2) promover a cultura corporativa da matriz nas subsidiárias e/ou formar um ambiente multicultural, (3) quebrar as barreiras entre a sede e as subsidiárias, (4) resolver problemas técnicos, (5) desenvolver os melhores talentos e os futuros gestores da empresa, (6) abrir novos mercados internacionais, (7) lidar com questões politicamente delicadas, (8) controlar iniciativas de melhoria de negócios, (9) melhorar a confiança e o compromisso da subsidiária, (10) reduzir riscos, (11) capacitar funcionários nacionais nos locais de acolhimento com o intuito de desenvolver habilidades tanto individuais quanto habilidades de equipe, (12) implementar práticas de conhecimento (por exemplo desenvolvimento, compartilhamento, codificação, combinação, transferência e mapeamento do conhecimento da organização), (13) desenvolver, compartilhar e transferir as melhores práticas de atuação, (14) aprimorar relacionamentos comerciais, (15) criar e desenvolver processos de rede a nível intra e interorganizacional, (16) formar uma liderança internacional, e (17) controlar os resultados financeiros.

### **04. Quais são os processos e os critérios para que o(a) profissional(is) possa(m) participar ou se candidatar à mobilidade internacional com contrato local?**

Justificativa teórico-empírica:

Em relação aos profissionais globais, devem ser consideradas características ligadas a questões culturais e não somente suas competências técnicas, com o intuito de se evitar dificuldades de adaptação, seja para o empregado e/ou sua família como também para a organização (ADLER, 2002). Freitas (2009) conceitua como “empregos sem fronteiras”, os diferentes profissionais, de

diversas áreas, que concebem seus ambientes de trabalho em todo o mundo. Diante desse cenário Domingues (2011) afirma que, para tal, as organizações precisam de suporte e direcionamento para suas políticas e práticas, bem como de pessoas adequadamente preparadas e com visão de mundo global.

Os empregados selecionados para realizar essas atribuições, conforme Salleh e Koh (2013), são aqueles que possuem um vasto e profundo conhecimento acerca das atividades específicas e atuam no gerenciamento de tais tarefas, independentemente de idade, nível gerencial ou gênero e são capazes de repassar o aprendizado em pouco tempo.

#### **05. Existe um controle do processo de mobilidade internacional por parte o RH?**

**Se sim, como ele é feito?**

Justificativa teórico-empírica:

Bueno e Freitas (2015) colocam que é de responsabilidade da área de Recursos Humanos fazer com que o processo de mobilidade internacional seja claro, por meio da recepção dos profissionais no local de destino e sua orientação no trabalho, o que ajuda positivamente tanto o empregado quanto a organização, levando mais rapidamente ao alcance dos resultados almejados.

#### **06. Como se dá o gerenciamento dos processos que envolvem os profissionais globais, por parte da Gestão Internacional de Recursos Humanos?**

Justificativa teórico-empírica:

As organizações adotam práticas superordenadas para fornecer um grau de consistência ao gerenciamento de pessoas em todo o mundo de modo a socializar o comportamento e a ação dos empregados; as práticas mais comuns no processo de globalização da área de RH, segundo Brewster, Sparrow e Vernon (2010), são: (1) a gestão da mão de obra, através da qual um conjunto integrado de iniciativas corporativas visam melhorar a qualificação, a disponibilidade e a flexibilidade de seus profissionais, especialmente aqueles que apresentam alto potencial e que podem ter um impacto positivo e relevante no desempenho organizacional; (2) a identificação das marcas corporativas e globais, ou seja, como as companhias veem sua imagem externa e sua reputação corporativa e a maneira pela qual seus empregados se identificam com a marca; (3) a construção de sistemas de coordenação global em torno das principais competências estratégicas que diferenciam a empresa e levam à vantagem competitiva, através da inclusão das capacidades ou habilidades organizacionais integradas ao desenvolvimento da carreira e/ou sistemas de gerenciamento do desempenho; os autores complementam que cada uma dessas práticas resulta em seus próprios desafios, gerenciados no cenário global e considerados em suas particularidades.

#### **07. Como se dá a gestão da carreira?**

**E no caso do auto iniciado com contrato local?**

Justificativa teórico-empírica:

Adler (2002) afirma que a mobilidade internacional pode ser essencial na carreira de executivos, por meio da nomeação para cargos globais, o que também gera vantagem competitiva para as organizações multinacionais. Além da mobilidade internacional de seus profissionais ser uma forma de expansão da organização as pessoas veem a atribuição internacional como um caminho para aquisição de novas experiências e desenvolvimento e, conseqüentemente, a formação de um profissional global (ADLER, 2002; BREWSTER; SPARROW; VERNON, 2010; DICKMANN et al., 2008; STAHL; MILLER; TUNG, 2002).

Craide e Silva (2012) discorrem que o deslocamento das pessoas em função de suas carreiras caracteriza a mobilidade profissional, o que pode levar a uma mudança na posição hierárquica do trabalhador dentro da empresa. Gallon, Scheffer e Bitencourt (2013) descrevem que influências ambientais e pessoais devem ser consideradas no planejamento e na progressão da carreira, assim como as ambições dos profissionais e as propostas da organização e, em uma conjuntura de internacionalização, torna-se imprescindível considerar a relevância que a atuação internacional tem na carreira profissional. Mais do que isso, Freitas (2009) aponta que diversos desses “empregos internacionais” são sobremaneira atrativos, pois representam uma “glamourização” das carreiras dos profissionais, o que veio a corroborar a pesquisa de Stahl, Miller e Tung (2002) que identificaram que 89% dos profissionais com experiência internacional acreditavam que tal atuação repercutia positivamente em suas carreiras. Mais do que a perspectiva de progressão profissional, também identificada nos estudos de Dickmann et al. (2008), esses autores ainda acrescentam como fatores influenciadores ao aceitar uma atribuição internacional: novas experiências e possibilidades de aprendizagem, interesse na vivência internacional, a localização e a oferta relativas a tarefa, questões familiares, segurança pessoal, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, duração da cessão e o impacto financeiro no exterior (pacote de benefícios e a remuneração normalmente oferecidos pela organização).

Domingues (2011) argumenta que se deve pensar na carreira internacional como um todo e esse planejamento requer uma atuação conjunta entre empresa e empregado, de maneira a possibilitar e expandir os processos de mobilidade internacional.

#### **08. Qual é o suporte que o RH oferece ao auto iniciado com contrato local?**

##### **É diferente do suporte oferecido ao expatriado?**

##### Justificativa teórico-empírica:

Suutari e Brewster (2000) fazem uma caracterização relevante ao diferenciarem os SIE dos expatriados “tradicionais” quanto aos benefícios e as vantagens financeiras. A premissa básica da expatriação “tradicional” está relacionada a compensação, por parte da empresa, dos custos que surgem com a atribuição internacional; sendo assim é oferecido ao profissional um pacote de benefícios que inclui vários tipos de subsídios, prêmios e seguros, com o intuito de motivar o profissional que está indo para o exterior. Por outro lado, prosseguem os autores, no caso dos expatriados auto iniciados a situação é bastante diferente, eles estão sujeitos, basicamente, às condições do local para o qual estão se mudando. Hussain e Deery (2018) complementam que os SIEs não se beneficiam, *a priori*, de qualquer auxílio financeiro para o deslocamento, habitação ou outras formas de assistência que poderiam facilitar a integração no país anfitrião, o que pode representar um desafio particular para esses profissionais que não têm, como regra, o custeio de suas despesas patrocinado pelas organizações.

A prática da expatriação “tradicional”, para Gallon e Antunes (2016), demanda o recrutamento, o treinamento técnico e cultural, a preparação e a adaptação da família do profissional a ser enviado para outra localidade, a documentação necessária para a mudança e a regular permanência no país estrangeiro, a gestão de todo o processo (desempenho, carreira e conhecimento), negociação acerca da remuneração e dos benefícios e o apoio psicológico. O processo ocorre em três diferentes momentos que se complementam e se inter-relacionam e para os autores eles são: a ida, o tempo de trabalho propriamente dito e o retorno do cessionário (e sua família, quando for o caso) ao país de origem. Diante disso, os autores salientam a importância da expatriação e o cuidado em todas as suas fases para que esta seja bem sucedida. Cabe ressaltar que não há uniformidade na literatura acerca dessas etapas, há teóricos que descrevem duas, três, quatro ou

até mesmo oito fases diferentes para o processo de expatriação, de acordo com o momento de preparação do expatriado. Brewster, Sparrow e Vernon (2010), por exemplo, descrevem que a área de Gestão Internacional de Recursos Humanos promoverá as etapas de preparação antes da ida do profissional para a subsidiária, ajustamento para que se possa garantir a melhor adaptação possível, benefícios e recompensas a serem oferecidos ao expatriado, medição do desempenho do empregado e repatriação que é a fase final da atribuição internacional.

Já no caso do expatriado auto iniciado com contrato local, de acordo com Inkson et al. (1997), trata-se de uma decisão unicamente do indivíduo de se deslocar para outro país, com a expectativa de obter vantagens individuais e/ou familiares e autorrealização. Andresen et al. (2014), Ariss e Crowley-Henry (2013), Biemann e Andresen (2010), Cao, Hirschi e Deller (2013) e Cerdin e Selmer (2014) definem “expatriados auto iniciados” como indivíduos que se mudam por conta própria para outro país, ou seja, têm uma experiência de carreira internacional por iniciativa pessoal, independentemente de empregador ou qualquer assistência por parte de alguma organização, por tempo indeterminado (pode variar entre alguns meses, vários anos ou até mudança permanente), iniciam um trabalho no país anfitrião e são caracterizados por escolherem livremente para onde ir e quando voltar (se voltar) para seus países de origem.

#### **09. Quais são as principais dificuldades, ou desafios, em relação ao processo de mobilidade internacional do tipo expatriação auto iniciada com contrato local?**

##### **Quais são os encaminhamentos e as ações diante dessas questões?**

##### Justificativa teórico-empírica:

Em termos de características os expatriados auto iniciados, segundo Ariss e Crowley-Henry (2013), representam profissionais altamente qualificados, dotados de alto potencial para desenvolvimento da carreira cujas posições na organização são de gestores e executivos de alto nível, esses profissionais usufruem de grandes oportunidades de trabalho e de mobilidade internacional, constroem uma carreira de sucesso (“sem fronteiras”) e adquirem relevante experiência; porém, ao mesmo tempo, mostram-se como pessoas que buscam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, em detrimento de poder, prestígio, altos salários e posições de hierarquia na organização. Ainda consoante o autores eles representam ganhos significativos para as organizações em decorrência de sua boa compreensão de mercado, tanto local quanto internacional, língua e culturas, com custo bastante inferior ao expatriado “tradicional”, considerando gastos com viagem, salário, tributação e demais questões financeiras (ARISS; CROWLEY-HENRY, 2013).

No entanto, Ariss e Özbilgin (2010) indicam a necessidade de se levar em consideração aspectos individuais, organizacionais e também contextuais na investigação da carreira dos expatriados auto iniciados.

#### **10. A partir de qual momento há o desvinculamento da área de Recursos Humanos com este profissional?**

##### **Há um acompanhamento “pós transferência” na modalidade com contrato local?**

##### Justificativa teórico-empírica:

Collings, Scullion e Morley (2007) argumentam que cabe às áreas de RH garantirem que cada tarefa internacional tenha metas claramente definidas e implantar técnicas de medição de desempenho e retorno do investimento, além disso, deve-se considerar que diferentes tipos de mobilidade acarretam em particularidades em relação a impostos, segurança social, vistos e questões legais de entrada e permanência em cada país.

## 11. Como você vê o futuro desse tipo de mobilidade (Expatriação Auto Iniciada com Contrato Local) na organização?

### Justificativa teórico-empírica:

Segundo Bueno (2010) nas décadas recentes a mobilidade de pessoas ganhou destaque, haja vista o progresso da economia, do fortalecimento dos blocos econômicos e da importância que as organizações têm na sociedade de maneira geral. O mundo sem fronteiras, de acordo com Homem e Tolfo (2008), leva as empresas a expandirem suas operações e buscarem mão de obra que seja um “profissional do mundo”, em decorrência das competências individuais e da organização. Consequentemente, a multiplicação das empresas multinacionais e sua atuação global atraem os profissionais para diferentes países ou regiões para que possibilitem a eficiência das operações e a disseminação da cultura organizacionais, qualquer que seja a localização geográfica (BUENO; FREITAS, 2015).

Araújo et al. (2012) apontam que em virtude da demanda por contratação de empregados com competências e vivências globais tem crescido o interesse e a disponibilidade em relação à mobilidade internacional, o que implica em afirmar que um maior número de pessoas tem optado por viver e trabalhar fora do seu país de origem.

Salleh e Koh (2013) discutem a demanda por empregados ao mencionarem que em 2015 as corporações chinesas precisariam aumentar o número de trabalhadores em cargos gerenciais em 75 mil posições e que teriam apenas de três a cinco mil chineses disponíveis, sendo assim, as organizações necessariamente precisarão buscar profissionais qualificados e com mobilidade em diferentes países. Devido à falta de pessoas qualificadas em muitos países e à crescente demanda por profissionais com habilidades e flexibilidade interculturais Cao, Hirschi e Deller (2013) descrevem que os SIEs são estrategicamente significativos para muitas organizações.

De acordo com Suutari e Brewster (2000), a expatriação auto iniciada é um fenômeno mais recorrente do que a literatura indica; fato reforçado por Suutari et al. (2018) ao indicarem que o número de SIEs no segundo milênio é maior do que a quantidade de expatriados “tradicionais”. Os *self-initiated expatriates* sempre fizeram parte da força de trabalho no entanto sua importância tornou-se notável com o aumento do número desses profissionais, resultado, principalmente, do mercado de trabalho cada vez mais internacionalizado e de sistemas de recrutamento *online* (SUUTARI et al., 2018). Cerdin e Selmer (2014) ainda acrescentam que o número de expatriados auto iniciados provavelmente crescerá nos próximos anos, juntamente com a progressiva globalização do mercado de trabalho; ademais, os autores relatam que pouco se sabe sobre as práticas da área de Recursos Humanos aplicadas a esses profissionais.

## **APÊNDICE B – CARTA CONVITE E ESCLARECIMENTO AOS ENTREVISTADOS**

Está sendo desenvolvido um estudo acerca da mobilidade internacional com contrato local, ou seja, os profissionais expatriados auto iniciados que, voluntariamente, encerram seus vínculos empregatícios no Brasil e iniciam um novo contrato na subsidiária da organização em um outro país.

O objetivo de identificar e analisar os impulsionadores e as repercussões desse tipo de mobilidade nas políticas e nas práticas na área de Recursos Humanos e a relevância desta pesquisa são justificados por abordar uma realidade em ascensão no ambiente organizacional brasileiro e que tende a crescer nos próximos anos. Haja vista a falta de estudos a respeito de tal tema, entender e avaliar essa modalidade emergente é essencial no sentido de aprimorar essa prática para que seja cada vez mais bem sucedida. Para tal serão realizadas entrevistas com profissionais da área que atuam no processo.

Esse estudo não envolve quaisquer riscos ou inconvenientes para você ou para a organização, nem qualquer exposição pública, visto que não haverá identificação nem dos(as) entrevistados(as) e nem das empresas participantes. Sendo assim, em nenhum momento deverá aparecer qualquer menção que permita identificá-lo(a) ou a organização para a qual trabalha.

Ao colaborar com essa pesquisa você autoriza o uso das informações provenientes da entrevista para pesquisas futuras e eventuais publicações acadêmicas e científicas, resguardados os cuidados éticos e preservado o sigilo sobre informações ou dados que possam identificá-lo(a), a organização, ou quaisquer outras pessoas relacionadas. Além disso, fica estabelecido que o(a) participante poderá desistir em qualquer momento da pesquisa, estando assim assegurado o direito de colaborar ou não com o estudo, sem qualquer pena ou prejuízo.

Pesquisadora:

Daniela Farah de Lima – Mestranda da Universidade Federal de Uberlândia

E-mail: [dflima@ufu.br](mailto:dflima@ufu.br)

Orientador:

Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues - Professor e Orientador no Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia

E-mail: [carlos.domingues@ufu.br](mailto:carlos.domingues@ufu.br)

Avenida João Naves de Ávila, 2121 – Bairro Santa Mônica – CEP 38408-144 – Uberlândia/MG  
Sala 5M 103 – Telefones de contato: (34) 3291-6329 / (34) 99102-1406.