

V CBEO - Curitiba



V CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS
Curitiba-PR - Brasil

O PROBLEMA É MEU! MOBILIDADE INTERNACIONAL COM CONTRATO LOCAL UMA NOVA
ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS E CARREIRA

Daniela Farah de Lima (UFU) - farah.daniela@yahoo.com.br

Psicóloga; Mestrando em Gestão Organizacional

Carlos Roberto Domingues (UFU) - carlos.domingues@ufu.br

Professor Adjunto da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia; Doutor em Administração pela EAESP-FGV

O PROBLEMA É MEU! MOBILIDADE INTERNACIONAL COM CONTRATO LOCAL UMA NOVA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS E CARREIRA

A demanda das organizações pela internacionalização determina que adotem uma série de estratégias, dentre elas a da mobilidade internacional e, portanto, novas premissas para a área de Gestão de Pessoas são necessárias. Este pensar envolve o seu papel, o alcance, a criação e disseminação de políticas que darão sustentação ao pensamento estratégico da empresa. No que diz respeito aos profissionais, existe o interesse do indivíduo frente à sua carreira, a capacidade de integração e interação internacional, a habilidade em tomar decisões, empreender novos negócios, comandar equipes multiculturais, além de disseminar tecnologia e conhecimento que são competências fundamentais para exercer a missão internacional (BUENO, 2004, 2010; CERDIN e SHARMA, 2014; DOMINGUES, 2011, EVANS et al, 2002; FREITAS, 2009, 2011). Tratando-se de políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP), nota-se em muitos casos que há discrepâncias entre as estratégias formuladas pela cúpula estratégica e as políticas e práticas de GP para a gestão de carreiras internacionais, dentre as quais: a falta de plano de carreira; o desenvolvimento e suporte de executivos, políticas e práticas que reflitam o grau de internacionalização e o déficit na implementação de estratégias globais, o que leva a perda de efetividade e ao desperdício na formação de profissionais de nível global, além de experiências e conhecimentos que poderiam ser compartilhados e utilizados pelos profissionais. Por outro lado, cada vez mais os profissionais administram suas carreiras pensando além dos limites de uma única organização (DALTO e SANTOS, 2015; DOMINGUES 2011; FREITAS, 2011; GALLON e BITENCOURT, 2016; HOMEM E TOLFO, 2008 e STAHL, MILLER e TUNG 2002). Para Tahvanainen, Welch e Worm (2005) os tipos de mobilidade internacional decorrem de diferenças entre a finalidade, a natureza, a duração e a atribuição internacional. Variados termos estão sendo utilizados para distinguir esses modelos o que, segundo Baruch et al (2013), é necessário a fim de se conhecer as modalidades de 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 contratos psicológicos estabelecidos. De acordo com os autores, os critérios para a distinção entre elas relacionam-se ao 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, quem é o instigador do trabalho internacional (por iniciativa do próprio indivíduo ou da empresa para a qual trabalha). Andresen

et al (2014) consideram que a compreensão dos diferentes profissionais globais pode levar a área de Gestão de Pessoas a desenvolver práticas e políticas mais adequadas voltadas a esses profissionais e que diferentes tipos de mobilidade acarretam em particularidades em relação a impostos, segurança social, vistos e questões legais de entrada e permanência em cada local, além da redução de custos, pauta permanente nas organizações. No que diz respeito aos diferentes tipos de mobilidades, eles são: Expatriação; do latim *ex patria*, ou seja, “fora da pátria” profissionais que moram, temporária ou permanentemente, em um outro país diferente de onde nasceram (GONZÁLEZ; OLIVEIRA, 2011), que para Caligiuri e Di Santo, (2001) Caligiuri Colakoglu, (2007) e Baruch et al (2013) 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. E, é normalmente 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, logo, pode ser denominada de *long term e short term*. 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 expatriados, visto que eles podem voltar ao seu país de origem bem como poderão ser enviados a um outro país diferente (BUENO, 2010). A expatriação de profissionais, segundo Freitas (2011), tem objetivos como: 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. Na sua volta são denominados de repatriados e 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; dessa maneira estão aptos a dar sequência às estratégias da empresa e estabelecer e expandir as transações internacionais; consequentemente, eles constituem um considerável investimento em “capital humano”. (FREITAS 2011; GALLON, SCHEFFER e BITENCOURT, 2013; WALTER e FREGA, 2015). A outra mobilidade é denominada de Flexpatriação (denominado na literatura internacional também como *International Business Traveller - IBT*), diz respeito ao profissional enviado pela organização para países estrangeiros, em várias partes do mundo, e executará ações em um curto prazo para, então, retornar em seguida ao seu país de origem, 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). Entretanto, 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”, isto é, não se muda para o país estrangeiro. Há uma outra forma de tratar tal situação e a nomenclatura é “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 ou como Welch, Welch e Worm (2007) denominam de “cidadão do mundo” ou “passageiro frequente” e 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 na transferência de conhecimento, monitoramento e controle de desempenho. A partir do momento em que esses empregados obtém o conhecimento necessário e desenvolvem as competências para trabalharem em ambientes multiculturais, conforme Baruch et al (2013), essas pessoas passam a ser muito importantes para as organizações. Outro modelo é o Movimento Transfronteiriço (*Cross-Border Commuting*), onde 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 pessoas que residem em Hong Kong e trabalham na China ou palestinos que trabalham em Israel e até mesmo em muitos países europeus. O termo *commuter* no sentido de uma atribuição “pendular”, em que o profissional vai e volta constantemente, também, Buch, Schmidt e Niebuhr (2009) explicam que “comutar” (*to commute*) é ligar o local de residência ao local de trabalho, esse tipo de mobilidade possibilita que as pessoas trabalhem em um país sem mudar para aquele local, o que pode reduzir alguns custos de transação internacional. E, a Mobilidade no modelo de Expatriação Auto Iniciada ou *Self-Initiated Expatriation* (SIE), sua característica é que o responsável pela iniciativa de trabalhar internacionalmente é do empregado, Andresen et al (2014), Al Ariss e Crowley-Henry (2013), Biemann e Andresen (2010) 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 própria, independentemente de empregador ou qualquer assistência por parte de alguma organização e por tempo indeterminado. Também são caracterizados por escolherem livremente para onde ir e quando voltar (se voltarem) para seus países de origem. 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. Inkson et al (1997) ao estudarem estes profissionais identificaram a 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. Biemann e Andresen (2010) descrevem que esses indivíduos apresentam expectativas em relação a realização de trabalhos que lhes desperte interesse, que lhes permita alcançar objetivos pessoais e profissionais. As razões para a expatriação auto iniciada, de acordo com o estudo de Al Ariss e Crowley-Henry (2013) estão relacionadas a questões financeiras, familiares, busca por aventura e por desenvolvimento profissional, melhor qualidade de vida, novos aprendizados sobre diferentes culturas e criação de redes de contatos, e, também, 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 companhia. No entanto, Al 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 (AL ARISS; CROWLEY-HENRY, 2013). Porém, não está claro para os autores que tratam do assunto se este modelo contemplaria o caso de um funcionário se aplicar para uma vaga, na mesma empresa, mas em outro país. Tal procedimento implica na demissão do empregado na unidade da empresa de seu país e sua contratação, se aprovado, em outro país, sujeitando o empregado a um processo diferente da expatriação. Neste caso todas as despesas de ida e fixação no novo país são custeadas pelo empregado, bem como, os riscos de não adaptação, pois não há a possibilidade de retorno para a posição anterior e, este contrato é denominado de “contrato local”. Assim, o que se percebe é que as empresas estão aprimorando o último modelo para além de reduzir e externalizar seus custos com a Mobilidade Internacional, e é perceptível que estão desenvolvendo uma nova possibilidade de carreira para profissionais com auto mobilidade internacional, que se sujeitem a atuar por meio de contrato

local, o que por decorrência incrementa o seu banco de talentos globais. Assim, ao aceitar participar de processos de seleções internos os profissionais seguirão aplicando-se para cargos mais elevados na estrutura e tornando-se um recurso estratégico valiosíssimo para a expansão ou manutenção da organização. Diante disso, o objetivo desta pesquisa será analisar se a área de Gestão de Pessoas está lendo este cenário e em que medida estão aptos a trabalhar com estes profissionais que transitarão pelas diferentes unidades da empresa em um elaborado processo de desenvolvimento de carreira. Destarte, esta pesquisa será focada em organizações internacionais que atuam no Brasil e que tenham empregados que se tornaram expatriados com contratos locais. Terá uma abordagem qualitativa, com o objetivo de analisar o fenômeno e processo, por meio de entrevista semiestruturada com os profissionais de Gestão de Pessoas, responsáveis pelos diferentes modelos de Mobilidade Internacional, no modelo de contrato local, em diferentes empresas, configurando-se como um estudo de caso múltiplo (BAUER, 2015; COOPER e SCHINDLER, 2016; CRESWELL, 2014; DENZIN e LINCOLN, 2006; YIN 2010). A contribuição acadêmica está no fato de que o desdobramento deste modelo de Mobilidade Internacional não está sendo contemplado nas publicações nacionais e internacionais. E, como contribuição prática, ao identificar e analisar os desdobramentos da implementação deste modelo, sinalizar quais as competências da área de Gestão de Pessoas para trabalhar com este novo modelo de estratégia de carreira e formação de profissionais globais.

PALAVRAS-CHAVES: Carreira Internacional, Mobilidade Internacional, Contrato local, Expatriação Auto Iniciada.

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**. [S.l.], v. 52, n. 4, p. 275-285, 2010.

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**. [S.l.], v. 25, p. 2295-2318, 2014.

BARUCH, Y.; DICKMANN, M.; ALTMAN, Y.; BOURNOIS, F., Exploring international work: types and dimensions of global careers. **The International Journal of Human Resource Management**. [S.l.], v. 24, 2369-2393, 2013.

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**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. 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.
- 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**. [S.l.], v. 24, n. 2, p. 38-54, 2009
- 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. **Brasileiros e estrangeiros na construção de um cotidiano organizacional intercultural. 2010. 314 f.** Tese de doutorado em Administração de Empresas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2010
- 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.
- 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.
- 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.
- CERDIN, J. L.; SHARMA, K. Inpatriation as a key component of global talent management. In: **Global talent management**. Gewerbestrasse: Springer International Publishing, 2014. p. 79-92.
- CERDIN, Jean-Luc; SHARMA, K. Inpatriation as a key component of global talent management. In: **Global talent management**. Gewerbestrasse: Springer International Publishing, 2014. p. 79-92.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12. ed. São Paulo: McGraw Hill Brasil, 2016.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. Tradução de Sandra Mallmann da Rosa. 3 ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- 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**. Tradução de Sandra Regina Netz. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.
- 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.
- FREITAS, M. E. de. A Mobilidade Como Novo Capital Simbólico ou Sejamós Nômades. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 16 - n. 49, p. 247-264 - Abril/Junho - 2009.
- FREITAS, M. E. Expatriação Profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. **Gestão e Sociedade**, v. 4, n. 9, p. 689-708, 2011.
- 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. “Eu fui, voltei e ninguém viu”: um estudo sobre a expectativa de carreira após a repatriação em uma empresa brasileira. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 11, n. 1, 2013.
- GONZÁLEZ, J. M. R.; OLIVEIRA, J. A. Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 9, n. 4, 2011.

- 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.
- INKSON, K., ARTHUR, M. B. PRINGLE J., e BARRY S Expatriate assignment versus overseas experience: Contrasting models of international human resource development. **Journal of World Business**. [S.l.], v. 32, p. 351-368, 1997.
- MAYERHOFER, H.; HARTMANN, L. C.; HERBERT, A. Career management issues for flexpatriate international staff. **Thunderbird International Business Review**. [S.l.], v. 46, p. 647-666, 2004.
- 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**. [S.l.], v. 37, n. 1, p. 216-227, 2002.
- 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.
- 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.
- 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**. [S.l.], v. 18, n. 2, p. 173-183, 2007.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.