

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANDERSON DE SOUSA VERÇOSA

GESTÃO DE CARREIRA: CARGOS E CARREIRAS GLOBAIS E A SUA
IMPORTÂNCIA PARA PROFISSIONAIS E EMPRESAS EM UM CONTEXTO
DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE MERCADOS

FORTALEZA

2013

ANDERSON DE SOUSA VERÇOSA

GESTÃO DE CARREIRA: CARGOS E CARREIRAS GLOBAIS E A SUA
IMPORTÂNCIA PARA PROFISSIONAIS E EMPRESAS EM UM
CONTEXTO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE MERCADOS

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Me. João Wagner Mourão e Silva Filho.

FORTALEZA

2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo

-
- V589g Verçosa, Anderson de Sousa.
Gestão de carreira: cargos e carreiras globais e a sua importância para profissionais e empresas em um contexto de internacionalização de mercados / Anderson de Sousa Verçosa. – 2013.
81 f. : 30 cm.
- Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, Curso de Bacharelado em Administração, Fortaleza, 2013.
Orientação: Prof^o. Me. João Wagner Mourão e Silva Filho.
1. Recursos humanos. 2. Administração de pessoal. I. Título.

CDD 658.301

ANDERSONDE SOUSA VERÇOSA

**GESTÃO DE CARREIRA: CARGOS E CARREIRAS GLOBAIS E A SUA
IMPORTÂNCIA PARA PROFISSIONAIS E EMPRESAS EM UM CONTEXTO
DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE MERCADOS**

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração de Empresas, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. João Wagner Mourão e Silva Filho (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Me. Carlos Manta Pinto de Araújo
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Me. Juliana Vieira Corrêa Carneiro
Universidade Federal do Ceará (UFC)

À minha família e amigos.

Em especial a Arituza, Cristiane, Jamile,

Lorena, Nayara e Waleska.

RESUMO

O processo de globalização e avanço da tecnologia da informação fez com que as fronteiras geográficas, que antes impediam a entrada de empresas em mercados distantes de suas sedes, ficassem cada vez menores. Com a internacionalização das organizações, veio o desafio de se ter uma estrutura de suporte composta de novos processos, estruturas físicas, e o mais importante, de recursos humanos. Com isso surge então, o conceito de profissional global. Aquele que é dotado de competências para atuar em projetos e equipes compostas por profissionais de culturas e nacionalidades distintas, e em diferentes localidades. Nesse sentido, o presente estudo buscou explorar os desafios de se formar profissionais globais, identificando as habilidades e competências dos mesmos e a importância destes no mercado de trabalho atual. Para tanto, foi realizado um levantamento bibliográfico referente ao tema, com informações sobre o mercado de trabalho brasileiro, e gestão e desenvolvimento de carreira. Além de aspectos teóricos, ainda foi realizado um estudo de caso, com o objetivo de identificar, de forma prática, ações de desenvolvimento desse perfil profissional, e colher a opinião de alguns colaboradores sobre suas respectivas experiências internacionais. Os resultados dessa pesquisa mostram que mesmo com grandes esforços por parte de várias empresas, identificar e desenvolver um colaborador, capaz de atravessar limites entre diversos países e culturas, é ainda uma tarefa árdua. Com relação ao mercado de trabalho brasileiro, as dificuldades ainda são maiores, devido à grande carência de profissionais qualificados à disposição. Foi ainda identificado, e constatado por meio do estudo de caso, que uma das alternativas para melhorar essa realidade, é o investimento, tanto por parte das organizações, quanto por parte dos empregados, em um plano de gestão e desenvolvimento de carreira. Assim, constata-se que a disponibilidade de profissionais globais e o sucesso de uma missão internacional, mesmo que influenciados por fatores externos, dependem da cooperação de esforços de ambas as partes - profissional e empresa- desde a formação e capacitação do colaborador, até a repatriação do mesmo.

Palavras-chaves: Internacionalização. Recursos Humanos. Profissionais globais. Gestão e desenvolvimento de carreira. Mercado de trabalho.

ABSTRACT

The process of globalization and advancement of information technology has made the geographic boundaries, which once prevented the entry of firms in markets far from their headquarters, shorter. With the internationalization of organizations, came the challenge of having a support structure composed of new processes, physical structures, and most importantly, human resources. In this scenario arises then, the concept of global professional. The one who is endowed with skills to work on projects and teams of professionals from different nationalities and cultures, and in different locations. Accordingly, this study sought to explore the challenges of forming global professionals, by showing their skills and competencies, and their importance in the current job market. To this end, it was conducted a literary study on the topic, with information about the Brazilian labor market, and management and career development. Besides theoretical aspects, it was performed a case study, aiming to identify, in a practical way, actions to develop this professional profile, and reap the opinion of some employees about their respective international experiences. The results of this research show that despite great efforts by several companies, the work to identify and develop a employee, able to cross boundaries between different countries and cultures, it is still an arduous task. Regarding the Brazilian labor market, the difficulties are even greater, due to the great lack of qualified professionals available. It was yet identified, and verified through a case study, that an alternative to improve this situation, is the investment by both, organizations and employees, in a management plan and career development. Thus, it was found that the availability of global professionals and the success of an international mission, even if influenced by external factors, depend on the cooperation efforts of both parties - individual and company - from the training and qualification process of the employee, to their repatriation.

Key Words: Internationalization. Human Resources. Global professionals. Management and career development. Labor market.

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1 – Modelo de gestão estratégica de Recursos Humanos em empresas globais	52
Quadro 1 – Características do profissional local versus global	17
Quadro 2 – As competências do executivo global	20
Quadro 3 – Integração entre o planejamento e administração da carreira	34
Quadro 4 – Interesses ocupacionais	36
Quadro 5 – Estágios do desenvolvimento de carreira	38
Quadro 6 – Tipos de personalidade segundo Holland	40
Quadro 7 – O papel do Recursos Humanos no desenvolvimento de carreira	45
Quadro 8 – Equilibrando necessidades individuais e da empresa	46
Quadro 9 – Processos para o desenvolvimento de profissionais globais	50
Quadro 10 – Elementos essenciais para uma carreira global	54
Quadro 11 – Características dos dois principais paradigmas de pesquisa	55
Quadro 12 – Síntese dos aspectos metodológicos	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRH	Associação Brasileira de Recursos Humanos
BRASSCOM	Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
PIB	Produto Interno Bruto
MEC	Ministério de Educação
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 CONCORRÊNCIA INTERNACIONAL E O PROFISSIONAL GLOBAL	14
2.1. A globalização e o processo de internacionalização das empresas	14
2.2 Perfil do profissional global	16
2.2.1 Características do profissional global	17
2.2.2 Competências e processo de desenvolvimento	18
2.2.3 Liderança em um contexto internacional	25
3 MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO E O PROFISSIONAL ESPECIALIZADO	27
3.1 Cenário atual	27
3.2 O aumento de vagas e a falta de profissionais competentes	29
4 GESTÃO DE CARREIRA IMPULSIONANDO CARREIRAS GLOBAIS	32
4.1 A gestão de RH na contratação e desenvolvimento de profissionais globais	32
4.1.1 Conceitos sobre carreira	32
4.1.2 Gestão de carreira	33
4.2 Os profissionais e a administração de carreiras	35
4.2.1 A busca pelo autoconhecimento	35
4.2.2 Estágios e ciclos de carreira	37
4.2.2.1 Tipos de personalidade e a escolha do ambiente ocupacional	39
4.2.3 O empreendedorismo como opção de carreira	41
4.2.4 Processo de desenvolvimento contínuo	41
4.3 As empresas e o planejamento de carreira dos seus profissionais	43
4.3.1 A função das organizações e do Recursos Humanos na gestão de carreira	43
4.3.2 Implementação de um modelo de gestão de carreira	44
4.4 Gestão e desenvolvimento de carreiras globais	48
4.4.1 O papel das organizações	48
4.4.1.1 Práticas de gestão de carreiras internacionais	49
4.4.1.2 O papel do Recursos Humanos	51
4.4.2 O papel do indivíduo	52
5 METODOLOGIA.....	55
5.1 Tipo de pesquisa	55
5.2 Estratégia de pesquisa	56
5.3 Instrumentos de coleta	58
5.4 Instrumentos de análise	59
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS	61
6.1 Conhecendo a instituição	61
6.1.1 A gestão de pessoas	62
6.1.1.1 Gestão e desenvolvimento de carreiras	62
6.1.1.2 Incentivos à carreira internacional	64
6.2 Relatos de profissionais sobre a carreira global	65

6.2.1 A experiência	65
6.2.2 O processo de aprendizagem e preparação	67
6.2.2 Lições pessoais e de carreira	68
7 CONCLUSÕES	70
REFERÊNCIAS	74
APÊNDICES	79

INTRODUÇÃO

Há pouco tempo, as empresas procuravam por profissionais com mobilidade que pudessem transitar localmente entre suas diversas filiais. Porém essa realidade local já está se tornando irrelevante. O que começa a ser observado são questões sobre o encurtamento das fronteiras entre as organizações e seus parceiros de negócios, causa do surgimento de um novo perfil profissional que já começa a se destacar no ambiente corporativo.

Hoje a competição por mercados consumidores não se limita às unidades nacionais. Percebe-se que, várias organizações, e mais especificamente na sua maioria as de grande porte, estão inseridas em níveis de competição intercontinental.

Segundo Held e McGrew (2001), as economias nacionais, com algumas exceções, estão hoje muito mais profundamente inseridas nos sistemas globais de produção e comércio do que em períodos históricos anteriores, uma vez que as fronteiras nacionais são cada vez menos importantes na condução e organização de uma atividade econômica.

Além de disputar mercados fora de suas fronteiras, praticamente todas as empresas possuem relações comerciais com parceiros estrangeiros, visto que, por exemplo, grande parte dos insumos e matérias primas utilizados nos processos produtivos são adquiridos por meio de importações, o que acaba por diminuir as fronteiras das relações comerciais.

Rocha (2003) expõe que, dentre os motivos para essa migração internacional estão o desejo de aumentar a competitividade, conquistar novos mercados, superar a saturação do mercado doméstico, além de explorar oportunidades de negócios.

Outro possível incentivo para a internacionalização das empresas pode estar ligado ao avanço das tecnologias da informação, que exige das organizações, grandes mudanças estruturais.

Para Frieden (2008), os processos tecnológicos aumentaram a importância da economia global para muitas empresas. Novos produtos e técnicas de produção e comunicação se tornaram o núcleo de empresas de diversos setores. Com isso, essas corporações internacionais podem combinar a alta tecnologia com os seus processos de pesquisa, desenvolvimento e industrialização, a um baixo custo.

Esse avanço tecnológico, muitas vezes facilita e acaba forçando a criação de estruturas organizacionais cada vez mais inovadoras e de rápido fluxo de informações, como

as organizações e equipes em rede.

Para que as empresas obtenham sucesso na imersão em um mercado global, está surgindo uma necessidade constante por profissionais que possuam as devidas habilidades e competências para atuar nesse ambiente.

No mercado de trabalho brasileiro, a escassez de profissionais qualificados sempre foi uma realidade.

Ao se referir a uma suposta escassez de profissionais altamente qualificados no Brasil, nos últimos anos, diversos analistas de mercado tem usado com frequência a expressão "apagão de mão de obra".

De acordo com a Pesquisa de Escassez de Talentos 2012, publicada anualmente pela consultoria internacional Manpower Group, o Brasil é o segundo país do mundo em dificuldade para preencher vagas, atrás apenas do Japão. A falta de candidatos disponíveis e a falta de especialização são apontadas por empresários como as duas principais razões do problema.

A grande questão está no que as organizações têm feito para encontrar melhores profissionais adequados a esse tipo de mercado, ou em muitos casos, como elas fazem para desenvolver seus próprios empregados, com objetivo de torná-los verdadeiros profissionais globais.

Farndale, Scullion e Sparrow (2010) complementam que estamos vivendo em uma era onde a concorrência entre os melhores empregados está cada vez maior, dentro de um cenário expandido do regional para o global, fazendo com que a gestão de talentos globais assuma um nível de importância ainda maior para a pesquisa.

Para diminuir essa lacuna entre oferta e procura de profissionais globais, tanto as empresas quanto os próprios trabalhadores estão em busca de novas soluções. Gestores de pessoal, especialistas em recrutamento e seleção, e em desenvolvimento profissional, entre outros que atuam na área de recursos humanos, estão voltados para a identificação desses perfis, e em busca de ferramentas para desenvolver indivíduos adaptados a esses novos costumes e regras de atuação global.

Dentre as qualificações e habilidades necessárias para atuar a nível internacional, o que parece ser o caminho mais claro para obtenção dessas, é o investimento tanto por parte dos profissionais, quanto pelas empresas, na gestão e administração de carreiras.

A partir dos argumentos apresentados, este trabalho é motivado pelo seguinte

problema: haja vista os desafios de uma carreira internacional, o que as empresas e profissionais podem fazer para desenvolver uma força de trabalho capaz de atuar em equipes e projetos globais?

Para isto, estabeleceu-se como objetivo geral da pesquisa: explorar os desafios de se formar profissionais globais, identificando as habilidades e competências dos mesmos e a importância destes no mercado de trabalho atual. Para tanto, foram traçados cinco objetivos específicos:

1. Identificar as mudanças ocorridas, por conta do processo de internacionalização das empresas, sob o perfil do profissional requerido pelo mercado de trabalho;
2. Caracterizar o profissional global e as competências exigidas do mesmo;
3. Analisar o mercado de trabalho brasileiro e a carência de profissionais qualificados;
4. Expor, de forma geral e específica, métodos de gestão e desenvolvimento de carreiras, tradicionais e globais, sob a ótica das organizações e dos profissionais;
5. Exemplificar, por meio de um estudo de caso, como uma organização multinacional identifica e desenvolve um profissional global, e ainda, relatar as experiências de alguns dos seus colaboradores sobre o assunto.

Quanto aos pressupostos dessa pesquisa, tem-se que:

1. A dinâmica do mercado, cada vez mais globalizado, impulsiona empresas a expandirem suas fronteiras de atuação. Para isso, as mesmas precisam ter em seus quadros profissionais globais, preparados para atuar em diferentes lugares, relacionando-se com diversas culturas de trabalho, e público-alvo com hábitos distintos dos seus;
2. Para o sucesso de uma carreira, seja tradicional ou global, é preciso que haja uma junção do interesse do profissional em se desenvolver, com um plano de capacitação e suporte oferecido pela organização. Assim, a construção e execução de um programa de desenvolvimento contínuo são de responsabilidade de ambas as partes.

O trabalho é estruturado em sete capítulos. O primeiro consiste na introdução, que apresenta a pesquisa e delimita o tema, demonstrando seus objetivos. O segundo trata da internacionalização das empresas e de como esse movimento do mercado demanda um novo perfil profissional, destacando suas características, competências, área de atuação e desafios.

O terceiro trata, exclusivamente, do mercado de trabalho brasileiro, do aumento da oferta de vagas, e da carência de profissionais qualificados no país.

O quarto capítulo trata da gestão de RH nas empresas, com foco no desenvolvimento e gestão de carreira, e ainda aborda, de forma específica, as funções, instrumentos e responsabilidades das empresas e colaboradores no desenvolvimento de uma carreira global.

O quinto capítulo é referente à metodologia, onde é definido o tipo de pesquisa empreendida, a estratégia utilizada e o método de coleta de dados. O capítulo seguinte aborda a análise dos dados referente ao objeto de estudo descrito na metodologia, buscando descrever como ocorre na prática o desenvolvimento de carreira e a experiência de ser um profissional global. Por fim, tem-se a conclusão do estudo, mostrando se os objetivos foram alcançados e analisando a confirmação ou negação dos pressupostos.

2 CONCORRÊNCIA INTERNACIONAL E O PROFISSIONAL GLOBAL

2.1 A globalização e o processo de internacionalização das empresas

A era onde as empresas competiam apenas num nível de concorrência local não existe mais. O avanço da tecnologia, proporcionando uma agilidade e facilidade na forma de comunicação dentro na sociedade, tem mudado radicalmente a forma como as pessoas vivem, se relacionam, e conseqüentemente, a forma como as mesmas consomem bens e serviços. Como consequência disso, as fronteiras entre as pessoas, países e empresas têm praticamente deixado de existir. Podemos definir essa realidade como parte do resultado da globalização, que pode ser caracterizada da seguinte forma:

A globalização denota a escala crescente, a magnitude progressiva, a aceleração e o aprofundamento do impacto dos fluxos e padrões inter-regionais de interação social. Refere-se a uma mudança ou transformação na escala da organização social que liga comunidades distantes e amplia o alcance das relações de poder nas grandes regiões e continentes do mundo (HELD; MCGREW, 2001, p. 13).

No sentido das relações comerciais entre as empresas, esse fenômeno pode ser definido como internacionalização.

Rocha (2003, p. 30) apresenta o seguinte conceito para internacionalização:

Internacionalização pode ser definida como um processo de crescente envolvimento com operações internacionais. Essas operações internacionais podem ser essencialmente de dois tipos: para dentro (*inward*) e para fora (*outward*). A internacionalização para dentro se realiza através de, por exemplo, importações, obtenção de licenças de fabricação, compra de tecnologia ou contratos de franquia de empresas estrangeiras. A internacionalização para fora ocorre por meio de exportações, concessão de licenças ou franquias e investimento direto no exterior.

Portanto, quais seriam os fatores e motivações das organizações para uma atuação a de nível global?

Partindo do pressuposto que toda empresa procura maximizar os seus lucros e reduzir os riscos de suas operações, dentre as razões para uma organização decidir investir no exterior ou se internacionalizar, podemos identificar que a busca para ultrapassar e neutralizar os concorrentes, a exploração de vantagens competitivas ou o simples fato de uma estratégia de diversificação estão entre os diversos motivos dessa mobilidade.

Outro motivo para a internacionalização das empresas é creditado ao avanço das tecnologias da informação e do e-business, que exigem das organizações, grandes mudanças estruturais internas, na cadeia de suprimentos e dos canais de *marketing*.

“Os gerentes precisam observar como o e-business está remodelando a estrutura de segmentos inteiros, criando nichos e possibilitando negócios com projetos bem-executados que permitem vários saltos à frente, enquanto aqueles sem tais projetos sofrem e ficam para trás (KALAKOTA; ROBINSON, 2001, p. 45).”

Para Marques (1999, p. 204), na atividade econômica moderna o virtual potencializou-se e invadiu o real. Como não poderia deixar de ser, o resultado final dessa invasão é indissociável de uma reconfiguração das relações dos humanos com a natureza e dos humanos entre eles.

Segundo Lastres e Abagli (1999, *apud* COUTINHO *et al.*, 1995), as novas dimensões da globalização relacionam-se à emergência de um sistema mundial de interligações de redes privadas entre os principais bancos e empresas industriais e de serviços nos países mais avançados. Instalam-se, assim, as redes de informação mundiais internas que permitem à empresa unir, por exemplo, atividades de P&D, produção e marketing ao redor do mundo, estimulando ampla gama de alianças e ligações.

A difusão da tecnologia da informação traz consigo vantagens tais como: velocidade, confiabilidade, armazenamento, processamento e menor custo para a transmissão de informações. E ainda, pode criar novos conhecimentos, que intensificam a adoção de inovações, e exigem um novo perfil profissional cada vez mais qualificado, novas políticas públicas e estratégias governamentais, além de uma maior gestão empresarial e maior controle e flexibilidade dos processos produtivos.

Atualmente, com o avanço da tecnologia da informação, existem várias formas de se executar um empreendimento global. Como citado anteriormente, o processo de internacionalização, nem sempre exige que as empresas montem uma operação física no exterior. Com isso, surgem casos de muitas empresas que possuem uma equipe de funcionários, estrangeiros ou locais, que trabalham espalhados em diversos países, sem necessariamente utilizar uma estrutura de trabalho convencional.

Um exemplo de estrutura que comporta esse tipo de atividade são as empresas que possuem uma estrutura organizacional em rede.

Como definido por Pompermayer (2000, p. 51),

Estruturar a organização para funcionar em rede significa desagregar as funções da organização, transferindo-as para outras organizações que passam a atuar interligadas, sob a coordenação de um escritório central. [...] Como as funções tipicamente internas à organização passam a ser executadas fora de seus domínios, torna-se difícil delimitar, nos moldes tradicionais, onde começa e onde termina a

organização. [...] Essa forma de estruturar a organização encontra vasto campo de aplicação em organizações que devem competir em um mercado globalizado, por meio de operações internacionais.

Dentro de uma estrutura como essa, há ainda a possibilidade para a existência dos chamados *home office*, onde o indivíduo trabalha, mesmo sem sair da própria casa.

Um conceito simples para o termo é o da Organização Internacional do Trabalho (OIT) que define o *home office* como: “a forma de trabalho efetuada em lugar distante do escritório central e/ou do centro de produção, que permita a separação física e que implique o uso de uma nova tecnologia facilitadora da comunicação”.

Hoje empresas de praticamente todos os países competem tanto nacionalmente quanto no exterior. Sendo assim, se tornou essencial que os executivos reconheçam e criem estratégias sob uma visão global para as suas empresas, caso contrário estas ficariam em desvantagem em relação a grande parte das corporações que já identificaram essa oportunidade de negócios e já estão inseridas e trabalhando em uma esfera global.

Dentre as diversas adaptações e mudanças de estrutura exigidas para que uma organização desenvolva atividades de comércio internacional, podemos identificar a necessidade de se obter ou desenvolver um quadro de funcionários e executivos altamente habilitados e com experiência no exterior, que sejam capazes de entender as necessidades e demanda de outros países e regiões, que saibam trabalhar com pessoas de culturas diferentes, e assim possam tornar suas empresas competitivas globalmente através da expansão de suas operações. O chamado profissional global.

2.2 Perfil do profissional global

Há não muito tempo atrás, a ideia de um profissional global era exemplificada e definida pelo uso do termo: expatriação. Os expatriados seriam os executivos que moravam e trabalhavam fora do seu país. Porém com o avanço das telecomunicações e transportes, os novos profissionais globais, não precisam necessariamente ser expatriados para exercerem suas funções.

Hoje cada vez mais aumenta o número de executivos que gerenciam e trabalham com profissionais espalhados por diversas partes do mundo, sem a necessidade de deslocamento físico. São comuns em diversas empresas, projetos que envolvam equipes compostas por profissionais de diversas origens e que nem sempre estarão no mesmo espaço, escritório ou filial. Atualmente para ser um profissional global não é preciso, o deslocamento

e a mudança de país.

Então como se caracteriza o profissional global?

2.2.1 Características do profissional global

Primeiramente, pode-se partir de uma distinção entre o modelo de trabalho local e global, como se observa no seguinte quadro:

QUADRO 1 – Características do profissional local *versus* global.

MODELO LOCAL E GLOBAL DE TRABALHO	
LOCAL	<ul style="list-style-type: none"> - Permanência - Força de trabalho monolítica - Valorização da lealdade - Paternalismo - Projetos de longo prazo - Segurança de emprego - Crescimento linear de carreira - Campo de atuação restrito - Relação vitalícia.
GLOBAL	<ul style="list-style-type: none"> - Temporariedade - Força de trabalho flexível - Valorização da performance - Autoconfiança e responsabilidade - Projetos de curto e médio prazo - Desenvolvimento e realização - Carreiras múltiplas - Campo de atuação ilimitado - Empregabilidade

Fonte: Adaptado de Lannes (2003).

Mesmo com essas características, “de fato, não existe um tipo definido de profissional global: existem muitos. Executivos globais trabalham atravessando fronteiras – fronteiras de negócios, produtos, funções e países. Todas essas travessias de fronteiras contribuem para a complexidade do trabalho global” (MCCALL; HOLLENBECK, 2003, p. 37).

Uma das características essenciais que esse tipo de empregado deve possuir é, o que é chamado por muitos de inteligência cultural, definido por Lee e Sukoco (2010) como a habilidade de resolver problemas e se adaptar a diferentes circunstâncias.

Para se Earley, Ang e Tan (2006), se espera que indivíduos com maior inteligência cultural sejam capazes de identificar, reconhecer e reconciliar às diferenças

culturais, ajustando adequadamente seu pensamento, comportamento e motivação em suas operações diárias.

Na visão de Earley e Mosakowski (2004), a inteligência cultural, é a habilidade de interpretar o comportamento não familiarizado e ambíguo de uma pessoa ou grupo da forma que os compatriotas e colegas desse indivíduo interpretariam.

Alguém com alta inteligência cultural pode retirar do comportamento de uma pessoa ou grupo as características que podem ser aceitas como verdadeiras para todas as pessoas e grupos, aquelas peculiares ao indivíduo ou grupo observado, e aquelas que não são nem universais nem exclusivas, constituindo-se assim, uma nova competência valorizada pelo mercado de trabalho.

Ao transitar por diversos perfis de gestão e por diferentes modos e relações de trabalho, o profissional acaba adquirindo esse status global de atuação, conseguindo atingir os objetivos corporativos mesmo através do trabalho dentro de uma equipe que possua culturas e perfis de gestão diferentes, ou que envolva entre si diversos profissionais de hábitos não similares.

2.2.2 Competências e processo de desenvolvimento

Por meio do conceito de fronteiras de negócios, McCall e Hollenbeck (2003, p. 37) apresentam a seguinte discussão a respeito do desenvolvimento dos executivos globais:

Atravessar fronteiras de negócios – fronteiras de unidades de negócio, mercados, produtos, funções e clientes – embora importante, é fundamentalmente diferente de atravessar fronteiras de países e culturas. Lidar com múltiplos elementos de negócios, sejam quais forem os arranjos, acrescenta várias camadas de complexidade e contribui para a ambiguidade, a ansiedade e a incerteza; porém o impacto nos executivos é basicamente cognitivo ou intelectual. Embora os problemas sejam mais complexos, no fundo, são problemas empresariais, não pessoais. É a travessia das linhas culturais que representa um assalto na identidade da pessoa. Quando a tarefa é administrar diferenças de países, culturas, idiomas, e valores, as pressuposições que tecemos a nosso respeito e sobre as outras pessoas são questionadas. Quando se atravessam fronteiras de países e culturas, um desempenho executivo eficaz exige uma transformação de quem somos e de como vemos a nós mesmos. Eis do que é feito o desenvolvimento dos executivos globais.

Através da citação acima, podemos interpretar que além de um entendimento de um novo mercado, produto ou cliente, o desenvolvimento do executivo global é composto pela transformação cultural e de atitudes do próprio profissional. Trabalhar em um ambiente

global exige uma mudança de certos valores pessoais e culturais que ajudam a entender e interpretar novos hábitos culturais e relações de trabalho.

Essa quebra de paradigma tem como resultado uma transformação que vai além das delimitações dos escritórios, fazendo com que, mais que um desenvolvimento profissional, esse executivo se adapte culturalmente e adquira novos hábitos pessoais e consequentemente uma personalidade mais aberta a mudanças e adversidades.

Em contrapartida, essa transição nem sempre se dá de forma rápida e tranquila. Em grande parte das situações ocorre um fenômeno comum chamado de “choque cultural”, resultante de não saber como agir em uma cultura, onde o profissional não está familiarizado.

Para Deresky (2004, p. 247) “a causa do choque cultural é o trauma que as pessoas experimentam em culturas novas e diferentes, nas quais perdem os indícios e modelos familiares que até então utilizavam para interagir na vida diária e em que também precisam aprender a se adaptar a um conjunto imenso e inteiramente novo de modelos e expectativas”.

Percebe-se que esse fenômeno é um comportamento esperado da natureza humana, que ocorre quando trabalhadores são postos em contato com um ambiente diferente, passando por situações em que não estão habituados. Contudo, após certo período de tempo esse indivíduo passa por ajustamentos, onde, gradualmente, o mesmo torna-se capaz de entender o ambiente e de enfrentar essas novas situações de forma natural e menos traumática.

McCall e Hollenbeck (2003, p. 44) identificam que, “cruzar fronteiras culturais impõe aos executivos exigências fundamentalmente diversas quando se considera cruzar fronteiras de negócio. Atravessar uma fronteira cultural requer uma aprendizagem emocional ou autoconhecimento, em vez de simplesmente uma aprendizagem intelectual ou cognitiva”.

Desta forma, percebe-se que trabalhar num ambiente global envolve muito mais que a dimensão da complexidade do negócio, sendo essa, por si só, insuficiente para a eficácia do trabalho.

Por outro lado, além da quebra de barreiras empresariais e culturais, quais seriam as competências exigidas do profissional global? McCall e Hollenbeck (2003) afirmam que ninguém concorda com um só conjunto de competências por que não existe somente um cargo global universal. As competências globais, assim como os cargos globais, devem ser consideradas como uma mistura, dependendo do cargo. Apresentando o seguinte conjunto de competências:

QUADRO 2 – As Competências do Executivo Global

A mente aberta e flexível aos pensamentos e táticas	Ser capaz de viver e de trabalhar em uma variedade de cenários com diferentes tipos de pessoas e estar disposto a ser capaz de escutar as outras pessoas, abordagens e ideias.
O interesse cultural e a sensibilidade	Respeitar outras culturas, outras pessoas e pontos de vista; não ser arrogante ou crítico; ter curiosidade sobre as outras pessoas e sobre seu modo de vida e trabalho; interessar-se por diferenças; possuir competência sócia; dar-se bem com os outros; possuir empatia.
A capacidade de lidar com a complexidade	Considerar as muitas variáveis na resolução de um problema; sentir-se confortável com a ambiguidade e ser paciente nas questões que evoluem; poder tomar decisões em face à incerteza; enxergar padrões e conexões; e estar disposto a se arriscar.
A elasticidade, a inventividade, o otimismo, a energia	Responder a um desafio; não se desencorajar com a adversidade; ser autoconfiante e criativo; ver o lado positivo das coisas; ter um alto nível de energia física e emocional; ser capaz de lidar com o estresse.
A honestidade e a integridade	Ser autêntico, consistente, ser uma pessoa que transmite confiança.
A vida pessoal estável	Desenvolver e manter arranjos resistentes ao estresse, em geral familiares, que apoiam o comprometimento com o trabalho.
As habilidades acrescidas de valor técnico ou empresarial	Possuir <i>expertise</i> técnica, de gestão ou outra eficiente o bastante para proporcionar credibilidade.

Fonte: McCall; Hollenbeck (2003).

Para Camara (2008) o potencial expatriado deveria ter, para além de competências técnicas, um perfil comportamental preditor de sucesso no seu contato com novas realidades culturais. E cita a abertura de espírito; respeito pelos outros e por outras culturas; imaginação; criatividade; generosidade e paciência, como as dimensões comportamentais indispensáveis para os profissionais globais.

Deresky (2004) fala que, dentro do contexto mais amplo das tendências mundiais e de concorrência, as regras do jogo para o executivo global são estabelecidas por cada país: sua agenda política e econômica, seu *status* tecnológico e nível de desenvolvimento, suas normas e regulamentações, suas vantagens comparativas e competitivas, e suas normas culturais.

Com base nas competências citadas pelos autores acima, pode-se perceber que as qualificações exigidas desses profissionais não diferem muito do que é demandado de qualquer outro indivíduo em um ambiente de grande competição por talentos. O que se

destaca, é a maior ênfase dada às qualificações comportamentais, tais como: pensamento flexível, interesse e aceitação de novas culturas.

Mas como se preparar para exercer o trabalho sob novas culturas?

Apesar de muito importante, essa facilidade de aderência e convívio com uma nova cultura nem sempre é fácil. São exigidas do profissional algumas habilidades específicas para isso. Segundo McCall e Hollenbeck (2003), aprender a lidar com questões culturais e diferentes culturas envolvem três lições específicas:

- Aprender a falar uma língua estrangeira;
- Aprender sobre as culturas estrangeiras específicas e sobre os contrastes entre culturas específicas;
- Aprender lições genéricas sobre vivência e o trabalho em outras culturas estrangeiras.

Como citado o primeiro passo é o aprendizado da língua falada no país onde o indivíduo deverá trabalhar ou do idioma falado pela maioria da equipe. Essa seria uma das ações essenciais e um dos pilares para o trabalho nas empresas atualmente. Trata-se primordialmente de garantir uma boa comunicação.

Dubrin (2003, p. 435) cita que:

Aprender uma língua estrangeira é parte do treinamento cultural, mas também pode ser uma atividade separada. O conhecimento de uma segunda língua é importante por que permite um melhor contato com as pessoas de outras culturas do que depender de um tradutor. Muitos trabalhadores, além dos especialistas em negócios internacionais, também decidem desenvolver habilidades em um idioma-alvo. Falar outra língua facilita o desenvolvimento de confiança com os clientes e empregados que falam aquela língua.

Mais que desenvolver a confiança dos profissionais, o domínio de uma língua estrangeira permite a criação de um canal de comunicação entre os funcionários e mais que isso, faz com que haja uma quebra de fronteiras entre as pessoas, gerando uma interação de culturas, pensamentos e ideias, que ao final, pode proporcionar às empresas grandes oportunidades, tais como: soluções para problemas, criações de novas estratégias, produtos e serviços que antes não estavam no campo de visão ou dos conhecimentos locais.

Quando pensamos em aprender uma língua estrangeira, pensamos diretamente na língua inglesa, que atualmente, já possui o *status* de língua universal, porém esse conceito de aprendizagem de um idioma estrangeiro vai muito além.

Muitos profissionais estão em busca do aprendizado da língua local do país onde irão trabalhar, o que facilitaria uma comunicação mais ampla e complexa com os subordinados, superiores, colegas e clientes, visto que, nem todas as partes poderão ser fluentes no inglês. Ou seja, em termos de comunicação, quanto mais específico for o conhecimento e as competências do profissional, mais fácil será o processo de integração dele com os demais membros da equipe.

Após o aprendizado da língua estrangeira, o próximo passo para um trabalho global é o entendimento da cultura do ambiente e país onde será realizado o trabalho. Segundo Dubrin (2003), com o objetivo de proporcionar um ambiente de trabalho harmônico, o treinamento cultural é útil para ajudar a prevenir e superar o choque cultural e contribui para um melhor relacionamento com os grupos de culturas diferentes dentro do próprio país.

Esse treinamento cultural deve ir além de uma compreensão superficial e de certos estereótipos, passando a ser uma verdadeira mudança de comportamento em vários sentidos: de interação pessoal e profissional com outros povos e culturas.

Para McCall e Hollenbeck (2003, p. 84) “essas mudanças incluem aprender a ter cuidado no que se diz, agir em conformidade com as expectativas dos outros, modificar o estilo de gestão e de comunicação para encaixar-se à nova situação e aprender a valorizar outras maneiras de pensar - o que acaba exigindo, por parte do profissional, um conhecimento profundo da situação local”.

À medida que a maioria das pessoas é colocada em um ambiente de trabalho, no qual elas precisam lidar com múltiplos países, e culturas distintas, esse aprendizado cultural se torna cada vez mais complexo. Também, não se pode esperar que todo profissional seja capaz de tornar-se um “*expert*”. O que se presume é que o executivo aprenda, no mínimo, lições genéricas sobre vivência e o trabalho em outras culturas estrangeiras, o que seria o terceiro passo para o trabalho em um ambiente internacional.

Sobre isso, Dubrin (2003, p. 424) apresenta o seguinte conceito:

Um requisito principal para se tornar um gerente multicultural é o desenvolvimento da sensibilidade cultural, uma percepção das diferenças culturais, e uma disposição para investigar as razões pelas quais as pessoas de outras culturas agem de determinado modo. Uma pessoa com sensibilidade cultural reconhece certas nuances em costumes que o ajudarão a estabelecer um relacionamento com indivíduos de experiências culturais diferentes da sua. [...] Ser capaz de lidar eficazmente com as diferenças culturais pode ser um fator decisivo para o sucesso de empreendimentos em outros países.

Percebe-se que, pessoas, que apresentam a capacidade de identificar e analisar certos hábitos culturais e de comportamento de outros povos, têm maior sucesso na interação com estes. Visto que a simples compreensão das ações do outro dá lugar a um entendimento mais aprofundado, dos porquês e de como as pessoas de outro lugar se relacionam e agem entre si. Inibindo, assim, o simples julgamento cultural, além de fazer com que o profissional entenda e respeite qualquer cultura.

Com isso, os profissionais globais devem estar preparados para o trabalho em qualquer ambiente, independentemente, do país ou região. Esse “tato cultural” é adquirido por meio de um conhecimento genérico de diversos hábitos culturais, e com a vivência em situações de exposição a essas realidades.

“Certifique-se de que entende, certifique-se de que é entendido, construa novos relacionamentos, perceba como as pessoas o veem como chefe, seja paciente e tolerante, demonstre humildade, e seja claro quanto aos seus próprios valores e ética”. (MCCALL; HOLLENBECK, 2003, p. 86).

Essa facilidade para vivenciar e absorver esses comportamentos vem desse entendimento genérico das culturas, que geralmente, é adquirido por meio de experiências multiculturais, tais como: trabalho em equipes compostas por membros de diferentes países, intercâmbios culturais e de conhecimentos, e até mesmo por meio de viagens e experiências de turismo.

Por outro lado, tão importante quanto o entendimento e alinhamento com novas culturas, o profissional deve aprender a conduzir o negócio nesse novo ambiente. Ele deve ter um conhecimento sobre estratégia, estrutura e processos, e entender as diferenças entre o negócio em um âmbito local e a realidade global.

Embora os executivos já dominem as estratégias de negócio das empresas, muitos deles acabam por se deparar com muitas dificuldades quando precisam exercer e cumprir as mesmas atividades realizadas localmente, mas desta vez em um ambiente estrangeiro. Mesmo que as metas sejam as mesmas para qualquer lugar do mundo, as diferenças culturais fazem com que diversos desafios sejam criados para execução dessas medidas.

Para McCall e Hollenbeck (2003), compreender as culturas exige reconhecer e apreciar diferenças, uma estratégia empresarial global exige encontrar um terreno comum em meio às incontáveis diferenças culturais. Os executivos devem aprender a focar as

similaridades oferecidas pelo propósito do negócio e, quando possível, explorar as diferenças culturais para criar vantagens de negócio.

De acordo com Deresky (2004), as diferenças culturais entre os funcionários de uma equipe global podem se transformar num empecilho para o alcance dos objetivos da empresa. Pois “modos de fazer” distintos podem acabar por atrasar ou inviabilizar algumas decisões estratégicas. No entanto, o executivo global, deve utilizar essas diferenças culturais inevitáveis como um meio de encontrar soluções para o negócio. Um problema, na verdade quando decodificado de forma inteligente, pode resultar em grandes soluções e ideias para o benefício dos negócios das empresas.

Na verdade, esse trabalho de equipes multiculturais é, e deve ser tratado como uma vantagem competitiva para as empresas que o exploram de maneira eficiente. Isso é alcançado com mais facilidade, quando a equipe tem como foco o cliente, e é impulsionada a pensar em como fazer as coisas de forma global, aproveitando uma variedade cultural compartilhada.

O desafio aqui é encarar essa diversidade cultural como uma oportunidade e não como uma ameaça ao negócio.

Segundo Camara (2008), as principais vantagens das empresas integrarem pessoas de diferentes culturas e tirarem partido da sua diversidade para os seus negócios consistem em:

- **Espelho de mercado** - quando a força do trabalho é reflexo da própria diversidade do mercado é mais fácil criar produtos e serviços que consigam atrair e, sobretudo, fidelizar clientes;
- **Produtividade** – equipes cuja composição é diversificada têm, em regra, índices de produtividade superiores aos das equipes homogêneas;
- **Resolução de problemas** – a diversidade é fonte de melhor qualidade, mais abrangentes e inovadoras;
- **Desempenho** – equipes diversificadas têm melhores desempenhos, em médio prazo, do que equipes homogêneas;

Pode-se observar que para a condução do negócio em um ambiente global, mais que entender sobre processos e estrutura da empresa, o profissional deve saber como as diferenças culturais podem ser um grande diferencial a favor da organização e conseguir tirar

proveito dessas diferenças entre os membros da equipe, na busca de soluções e novas vantagens competitivas.

Além do conhecimento sobre o negócio e de como conviver com diferenças culturais, quando o profissional global exerce uma função gerencial, ele precisa possuir habilidades de liderança que, embora não difiram das habilidades e competências exigidas de qualquer gestor, precisam ser repensadas para essa nova realidade.

2.2.3 Liderança em um contexto internacional

McCall e Hollenbeck (2003), afirmam que, gerir subordinados é bastante difícil quando os líderes e os subordinados são da mesma cultura, mas aprender a liderar pessoas torna-se ainda mais difícil quando elas vêm de uma cultura diferente ou, mais desafiador ainda, de múltiplas e diferentes culturas. E colocam os seguintes princípios para liderança:

- Aprender como estabelecer credibilidade;
- Aprender a selecionar as pessoas certas;
- Aprender a construir e manter uma equipe eficaz;
- Aprender a tomar decisões difíceis sobre pessoas;
- Aprender a concentrar-se – mantendo as coisas simples, estabelecendo objetivos claros;
- Aprender a manter as pessoas motivadas e dedicadas, o que delegar e o que não delegar;
- Aprender a desenvolver as pessoas e a importância de desenvolvê-las.

Percebe-se que para liderar globalmente algumas habilidades e qualidades pessoais são exigidas dos profissionais. Deresky (2004) cita que, mais que um conceito geral de liderança, os líderes globais, no entanto, precisam ampliar os seus horizontes, tanto estratégica quanto inter-culturalmente, e desenvolver um modelo de liderança mais flexível, aplicável em qualquer lugar – um estilo adaptável a situações locais em todo o mundo.

Após uma série de entrevistas com gestores globais, McCall e Hollenbeck (2003, p. 90), fizeram a seguinte observação:

Obviamente, muitos atributos pessoais são úteis ou necessários ao trabalho global. Para muitas pessoas, ao menos algumas dessas qualidades eram dons naturais ou se desenvolveram cedo em suas vidas e, portanto, não pareciam lições a ser aprendidas de suas experiências. Para outras, contudo, a disciplina, a habilidade de ouvir, a

flexibilidade, e abertura não eram dons naturais e tiveram de ser cultivadas, amiúde com grande dificuldade e debaixo de intensa pressão. Mas, sobrepondo-se a todas essas, e acumulando-se constantemente tanto com sucesso como com fracassos, estava a autoconfiança. Essa, acreditamos, representa o critério para o sucesso sob tensões do trabalho internacional – a confiança possibilita lidar com a incerteza e o arriscar, ambos pré-requisitos do aprendizado.

Outro ponto importante destacado por Deresky (2004) é de que uma vez que a liderança e motivação impõem constantes interações com outras pessoas, as influências culturais sobre essas funções críticas da gestão são muito fortes. Líderes eficientes analisam cuidadosamente o contexto em sua íntegra e desenvolvem uma espécie de sensibilidade aos valores e às expectativas dos outros em relação às interações, ao desempenho e aos resultados das pessoas e dos grupos – e então agem de acordo com essas indicações.

Com base nas citações, observa-se que, por mais que as pessoas sejam diferentes, no caso de um ambiente de trabalho global, o gestor deve possuir ou adquirir uma sensibilidade, com o objetivo de fundamentar a credibilidade de um líder, independentemente, do lugar onde ele se encontre.

A chave da liderança global parece estar no entendimento de como motivar em um ambiente onde as pessoas podem não falar a mesma língua e onde os valores religiosos, sociais e culturais podem ser consideravelmente diferentes.

Esse capítulo mostrou diversas definições, características e desafios de ser profissional global. O próximo tópico trata agora da relação do mercado de trabalho brasileiro e da falta de profissionais especializados.

3 MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO E O PROFISSIONAL ESPECIALIZADO

3.1 Cenário atual

Segundo o boletim *Conjuntura em Foco*, publicado pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) publicado em setembro de 2011, ao longo dos últimos dez anos, com a manutenção do bom dinamismo apresentado pelo mercado de trabalho na economia brasileira, que combina expansão conjunta dos níveis de emprego e dos salários reais, a referência a uma situação de pleno emprego tornou-se usual, ganhando cada vez mais destaque nas análises econômicas.

Ainda segundo o mesmo boletim, de acordo com a Pesquisa Mensal de Emprego (PME) divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população ocupada (PO) nas seis regiões metropolitanas (RMs) do país saltou de 17,6 milhões em julho de 2002 para 22,7 milhões em julho de 2011, o que corresponde a um aumento da ordem de 30%.

Por outro lado, após diversos períodos de altas taxas de desemprego, mesmo ao se constatar o aumento significativo da população ocupada, pode-se constatar que, o Brasil agora passa a enfrentar outro problema com relação ao mercado de trabalho: a falta de profissionais competentes, inovadores e motivados. O que pode ser devido à baixa qualidade do sistema educacional brasileiro.

Numa pesquisa realizada pelo Instituto de Cidadania, publicada pela revista IstoÉ Dinheiro, em julho de 2004, foram ouvidos 3.501 brasileiros de 15 a 24 anos, de seis Estados e 198 municípios, e o que mais chama a atenção é a abstinência cultural do jovem brasileiro:

- 23% nunca leram um livro
- 39% nunca foram ao cinema
- 62% nunca foram ao teatro
- 59% nunca foram a um show musical
- 52% nunca estiveram numa biblioteca fora da escola

“Hoje, reconhecendo os avanços na universalização da educação, esta adquire uma importância dramática na modernização do país. E há uma percepção crescente do descompasso entre os modelos tradicionais de ensino e as novas possibilidades que a

sociedade já desenvolve informalmente e que as tecnologias atuais permitem.” (MORAN, 2007, p.13).

Conforme mencionado, o elevado crescimento econômico do país, na última década, vem fazendo com que as empresas careçam de profissionais qualificados para atuar em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado. Essa questão pode se transformar em um ponto crítico, podendo limitar o crescimento das organizações e do país, em uma conjuntura de crescimento econômico ascendente para os próximos anos. Por isso, profissionais de recursos humanos estão tendo como principal desafio, a identificação e retenção desses poucos profissionais disponíveis do mercado.

Ao observar este cenário, surge o seguinte questionamento: como explicar este movimento de crescimento de vagas e a falta de profissionais qualificados?

Para Chahad e Pitechetti (2003), o mercado de trabalho é resultado de interações macro e microeconômicas. Aspectos macro como as variáveis de déficit público, alterações nas taxas de juros e cambiais e saldo da balança comercial, exercem influência tanto no âmbito interno quanto externo de um país. Já os aspectos microeconômicos são dependentes, principalmente, das instituições e programas voltados para regulamentar e fazer funcionar o mercado de trabalho.

Chahad e Menezes Filho (2002) observam quatro importantes transições socioeconômicas que levaram o país a profundas implicações no mercado de trabalho e nas relações de emprego. A primeira transição seria a passagem de uma economia fechada para uma economia aberta, fazendo referência ao avanço tecnológico e a globalização, fatores considerados como “poupadores de mão-de-obra”.

A segunda transição refere-se à passagem de uma economia inflacionária para uma economia com estabilidade de preços. O Plano Real diminuiu os índices de pobreza e tornou o mercado de trabalho importante no cenário nacional, pois mostrou a existência do desemprego e do mercado informal. Para manter a inflação estável, o governo tinha que conter a demanda agregada, controlar o déficit público, impactando negativamente no mercado de trabalho (CHAHAD; MENEZES FILHO, 2002).

A terceira transição referida por Chahad e Menezes Filho (2002) caracteriza-se pelos processos de privatizações que promoveram ajustes no estoque de mão-de-obra das empresas privatizadas; uma redefinição do papel do Estado que acaba por limitar a capacidade de formação de poupança interna, comprometendo os investimentos do País. A 4ª e última

transição refere-se diretamente ao mercado de trabalho: a redução da tutela do Estado sobre as relações de emprego, fazendo prevalecer as negociações coletivas envolvendo empresas e trabalhadores, costumes difíceis de serem mudados, pois dependem de mudanças constitucionais, estas negociações dificilmente favorecem a estabilidade no emprego tampouco refletem melhorias substanciais para os trabalhadores.

Estas transições possuem implicações diretas no mercado de trabalho, com impacto sobre o emprego, desemprego, rotatividade de trabalho, informalidade, ganhos reais e produtividade (CHAHAD; MENEZES FILHO, 2002).

Um dos resultados desse cenário de carência de educação e consequente necessidade de profissionais qualificados em um mercado aquecido, como o que presenciamos atualmente é a grande oferta de vagas em diversos setores da economia e ao mesmo tempo a pouca oferta de mão de obra para cargos importantes dentro de várias empresas, fazendo com que estas entrem em uma verdadeira disputa em busca de talentos.

3.2 O aumento de vagas e a falta de profissionais competentes

Uma pesquisa da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-Nacional) sobre os "Sonhos e Pesadelos dos Profissionais de Recursos Humanos" -, realizada em agosto de 2011 com 379 profissionais, teve como resultado, que 63,6% dos entrevistados acreditam que as empresas carecem de líderes suficientes para suprir as necessidades futuras em curto prazo. Essa constatação identificada pode acabar limitando o crescimento das corporações ao mesmo tempo em que se vive uma grande expansão da economia nacional.

Incluindo os profissionais que desempenham funções de liderança, o total do capital humano existente nas organizações, é um dos principais responsáveis pelo sucesso das mesmas.

A superação de graves crises financeiras e reestruturações, e a eficaz identificação de oportunidades de negócios são características comuns entre as empresas que são geridas por líderes e compostas por um quadro de profissionais que, possuem excelência de competências e habilidades técnicas adequadas aos seus negócios. Contudo, já é mais que comum a situação em que diversas organizações têm que admitir e lidar com profissionais em posição de liderança ou não, cujas habilidades e valores são questionáveis.

Segundo Monteiro, Cosentino e Merlin, (2003), alguns especialistas estimam que o conhecimento assimilado pelos estudantes, durante o período de estudo no nível superior,

costuma ser útil apenas no primeiro ano da vida profissional, e que, durante as suas carreiras, os mesmos terão que se adaptar às mudanças paradigmáticas.

O que implica em: para que haja uma boa quantidade de profissionais disponível no mercado, estes devem buscar desenvolver de forma contínua suas competências para além do ambiente acadêmico, como cursos extracurriculares, pós-graduação, aprendizado de novas línguas, culturas, entre outras.

O processo de capacitação profissional é, segundo Freire (1996), a busca por desenvolver (ou aprimorar) a consciência crítica, que tem como características: anseio de profundidade na análise de problemas, amor ao diálogo e reconhecimento de que a realidade é mutável.

Essa busca contínua por oportunidades de capacitação tem que partir principalmente do próprio profissional, contudo diversas empresas e até mesmo o governo, que são beneficiados direta e indiretamente com a existência de uma massa trabalhadora qualificada, já possuem programas de aperfeiçoamento disponíveis até mesmo de forma gratuita.

Pode-se citar como o exemplo, o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC) que de acordo com o site da instituição, foi criado pelo Governo Federal, em 2011, com o objetivo de ampliar a oferta de cursos de educação profissional e tecnológica. Cursos esses que, em muitas vezes, são oferecidos continuamente. Mesmo assim, ainda sobram vagas, e, acredita-se que, isso ocorra por causa de desinteresse e por falta de informações.

Muito desse ímpeto corrente para ensinar e avaliar habilidades de empregabilidade resulta das preocupações dos países e empresas em competir na economia mundial.

Essa preocupação por suprir a necessidade por profissionais qualificados é presente em todos os setores da economia. Porém algumas áreas sentem um peso maior com relação à falta de pessoas qualificadas, como é o caso das empresas de TI (Tecnologia da Informação), e as demais que atuam em mercados relacionados à ciência e tecnologia.

Segundo previsões da Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (BRASSCOM), divulgadas em julho de 2012, o ano de 2012 foi fechado com carência de 115 mil especialistas. O relatório ainda mostra que o setor de TI tem

peso significativo na economia do País, tendo respondido por 4,4% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2011.

Sendo assim, um mercado considerado essencial para a competitividade e produtividade da economia nacional. Para a associação, a maior reclamação da indústria é que as instituições de ensino não conseguem formar mão de obra em linha com as exigências para atender a um segmento dinâmico com tecnologias que aparecem muito rapidamente. Há ainda o anseio das empresas por talentos com domínio não apenas da parte técnica, mas que tenham tino para negócios.

Diante de tamanha carência por profissionais acabam por se criar parcerias entre os setores públicos e privados, com o objetivo de diminuir a diferença entre vagas oferecidas e pessoas qualificadas, como é o caso do mercado de TI, onde, foi constituído no segundo semestre de 2012 um plano nacional de formação em TI, que vem inicialmente para atender à lacuna técnica desses trabalhadores.

Esse projeto será implementado pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), órgão do Ministério de Educação (MEC), com apoio da própria associação do setor, a BRASSCOM, entidade que reúne empresas nacionais e multinacionais como Cisco, Google, HP, IBM, Intel, Itautec, Microsoft, Oracle e SAP.

A existência desse delicado problema entre a grande oferta de vagas e falta de profissionais, tem feito com que a gestão de RH passe a ter um grande papel em suas mãos: a gestão de carreira dos seus profissionais.

O aprimoramento das práticas relacionadas ao capital humano, como a criação de programas de desenvolvimento de carreira e de outras ferramentas, tem como objetivo principal fornecer sempre que necessário os melhores e mais qualificados profissionais, prontos para atuar de forma eficiente em negócios que, devido à alta competitividade entre as empresas, a cada dia possuem um maior nível de complexidade, e que não estão mais delimitados a um ambiente ou espaço específico, mas espalhados globalmente.

4 GESTÃO DE CARREIRA IMPULSIONANDO CARREIRAS GLOBAIS

4.1 A gestão de RH na contratação e desenvolvimento de profissionais globais

Neste capítulo será estudada a importância da gestão de carreira, tanto por parte do profissional, quanto por parte das empresas, na contratação e desenvolvimento de profissionais globais. Primeiramente, o que é carreira e qual o seu significado para a gestão de pessoas?

4.1.1 Conceitos sobre carreira

Vários autores esboçam alguns conceitos sobre carreira.

Segundo Hall (1976 *apud* ARAÚJO, 2006), carreira é uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiência e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa dentro de uma organização.

Para London (1982 *apud* DUTRA 1996), carreiras são sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas, influenciadas pelas e imposições da organização e da sociedade.

Na visão desses autores a carreira se dá através do acúmulo de experiências como resultado de uma relação de trabalho dentro de um ambiente organizacional durante a vida profissional. Porém, estudos contemporâneos não associam o conceito de carreira somente a uma interação obrigatória do indivíduo com uma organização.

Para muitos estudiosos, a carreira vai além da interação empresa-profissional, se dando através de todo tipo de experiência vivenciada, dentro e fora dos limites de empresa, ou até mesmo sem ela, como é o caso dos profissionais empreendedores. O que alguns chamam de carreira sem fronteiras.

Coelho (2006) expõe que, a carreira sem fronteiras refere-se ao indivíduo que deverá compor sua carreira através da ampliação de competências e das experiências acumuladas ao longo da vida. Uma carreira sem fronteiras é uma sequência de oportunidades de trabalho que vão além do cenário de um simples emprego (DEFILIPPI e ARTHUR, 1994).

Com a devida atenção, a carreira profissional pode ser potencializada e assim auxiliar na formação de um grande profissional e por outro lado pode também ser mal gerenciada e tornar tal indivíduo, um empregado subutilizado ou insatisfeito, o que nos dois

casos, trazem efeitos significativos, positivos ou negativos, para os profissionais e organizações.

Dessa forma quando se trata de carreira, deve-se imediatamente pensar na gestão, desde o processo de contratação, passando pelo desenvolvimento e retenção dos profissionais.

4.1.2 Gestão de carreira

Para diversos autores, ao se falar de gestão de carreira, deve-se seguir duas vias: a do profissional e a da empresa, pois ambos são responsáveis por esta. De acordo com Milkovich e Boudreau (2006, p. 301), a gestão de carreira ou “desenvolvimento de carreira engloba a administração da carreira e o planejamento da carreira”.

Para Hofmeister (2009, p.11), o conceito de gestão de carreira, ou planejamento e desenvolvimento de carreira, “são fatores motivacionais e de ambientação do colaborador à organização, que contribuem para que o funcionário tenha o enfoque sistêmico dos seus objetivos pessoais e organizacionais, estabelecendo a interação entre conhecimento, habilidade e atitude”. Queiroz e Leite (2011, p.17) dizem que “a equação gestão de carreira tem três variáveis: empregado, liderança e organização”.

Então, qual seria a diferença entre o papel do profissional e o papel da empresa na gestão de carreira? Para Milkovich e Boudreau (2006, p. 301) essa diferença é expressa por meio da definição de planejamento e administração de carreira:

O planejamento de carreira é o processo pelo qual o empregado identifica e implementa os passos necessários para atingir as metas da carreira. Já a administração da carreira é o processo pelo qual a organização seleciona, avalia, dá atribuições e desenvolve os empregados, para obter um grupo de pessoas qualificadas a atender às necessidades futuras.

Hofmeister (2009) fala que, por parte do empregado, para que este possa acompanhar as mudanças tecnológicas e de cenários dos novos tempos, o planejamento da carreira é uma exigência de qualificação, de especialização e de educação contínua, onde os mesmos precisam, de forma periódica, manter seus conhecimentos atualizados, ao mesmo tempo em que devem desenvolver outras habilidades.

Já sob a ótica da empresa, o objetivo da gestão de carreira para o mesmo autor é desenvolver profissionais adequados aos cargos e à organização, o que consiste em novas estratégias de recursos humanos, que sejam mais flexíveis, e que identifiquem os melhores profissionais, que conciliarão os diversos tipos de trabalho e os seus próprios interesses.

O quadro a seguir mostra um conjunto de ferramentas que diferenciam a responsabilidade entre empregados e empregadores na gestão de carreira, e que serão aprofundadas nos próximos tópicos:

QUADRO 3 – Integração entre o planejamento e administração da carreira.

Atividades do planejamento de carreira	
Responsabilidades dos empregados:	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer auto-avaliação de habilidades, interesses e valores. - Analisar as opções de carreira; - Decidir sobre os objetivos e necessidades de desenvolvimento; - Comunicar a seu superior as preferencias de desenvolvimento; - Elaborar com antecedência os planos de ação em acordo mútuo com seu superior; - Seguir o plano de ação acordado.
Responsabilidades do chefe:	<ul style="list-style-type: none"> - Agir como um catalisador; sensibilizar o empregado para o processo de planejamento; - Avaliar o realismo dos objetivos expressos pelo empregado e analisar as necessidades de desenvolvimento; - Aconselhar o empregado a desenvolver com ele planos em mútuo acordo; - Acompanhar e atualizar os planos dos empregados de forma adequada.
Responsabilidades da organização:	<ul style="list-style-type: none"> - Oferecer modelos de planejamento de carreira, recursos, aconselhamento e informações necessárias ao planejamento de carreira individualizado; - Oferecer treinamento em planejamento de desenvolvimento de carreira aos chefes e subordinados, e aconselhamento de carreira aos chefes; - Oferecer programas de treinamento de habilidades e oportunidades de experiências para o desenvolvimento do trabalho.
Atividades de administração da carreira	
Responsabilidades dos empregados:	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecer a seus superiores informações precisas sobre suas capacidades, experiências profissionais, interesses e aspirações quanto à carreira.
Responsabilidades do chefe:	<ul style="list-style-type: none"> - Validar as informações fornecidas pelos subordinados; - Fornecer informações sobre funções e vagas sob sua responsabilidade; - Usar toda a informação disponível neste processo para: (1)

	identificar todos os candidatos viáveis para uma vaga e proceder à sua seleção; e (2) identificar oportunidades de desenvolvimento de carreira (abertura de vagas, programas de treinamento, rodízios funcionais) para os empregados e proceder à sua colocação adequadamente.
Responsabilidades da organização:	<ul style="list-style-type: none"> - Oferecer um sistema de informações para atender às necessidades do processo decisório dos chefes; - Organizar e atualizar toda a informação; - Assegurar o uso eficaz da informação, adotando como procedimentos: (1) projetar os métodos convenientes para o levantamento, análise, interpretação e uso das informações; (2) monitorar e avaliar a eficácia do processo.

Fonte: MINOR (1986)

4.2 Os profissionais e a administração de carreiras

Num cenário de alta competitividade entre as empresas, possuir uma carreira estável tem se tornado cada vez mais raro. Isso vem fazendo com que a responsabilidade pelo sucesso de suas carreiras, seja cada vez mais uma tarefa dos próprios empregados. Estes passam agora a ter que assumir a construção de uma carreira de sucesso, sem contar necessariamente com ajuda das empresas ou de terceiros.

O objetivo principal de qualquer profissional é torna-se valioso para o mercado e manter a sua empregabilidade. Para OLIVEIRA (2003), “no sentido mais comum, ‘empregabilidade’ tem sido compreendida como capacidade do indivíduo manter-se ou reinserir-se no mercado de trabalho, denotando a necessidade de o mesmo agrupar um conjunto de ingredientes que o torne capaz de competir com todos aqueles que disputam e lutam por um emprego”.

Nas empresas de hoje, os profissionais são responsáveis por iniciar e administrar suas carreiras. É tarefa dos mesmos identificar seus próprios conhecimentos, habilidades, capacidades, interesses e valores, buscando informações para estabelecer metas e desenvolver planos de carreira (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003).

Para tanto, o que fazer para administrar a carreira de forma eficiente e ter empregabilidade?

4.2.1 A busca pelo autoconhecimento

Para muitos, o que parece ser o primeiro passo é o autoconhecimento.

Para Queiroz e Leite (2011), a busca pelo autoconhecimento é contínua. Sócrates já dizia: “conhece-te a ti mesmo”, e mostra que desde várias eras passadas, já existia um senso da importância de o homem se conhecer. Atualmente, mais do que nunca, a velocidade das mudanças estimula esse “olhar para dentro”. Crises e momentos difíceis são convertidos em oportunidades que contribuem para o autoconhecimento e para mudar a maneira como o profissional reage às situações.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 200), o profissional deve buscar a exatidão da auto-avaliação:

O sucesso no desenvolvimento de carreira depende em parte da capacidade de o indivíduo conduzir uma auto-avaliação exata. Para isso, é necessário considerar os fatores que são pessoalmente significativos. Os fatores internos mais importantes referem-se à aptidão e à realização escolar, às aptidões ocupacionais e às habilidades sociais e de comunicação, capacidade de liderança, interesses e valores. Esses fatores devem incluir considerações de nível de salário, status, oportunidades de progresso e crescimento no emprego. Os fatores externos que devem ser avaliados incluem valores e expectativas da família, condições econômicas, tendências de empregos, informação de mercado de trabalho, e apercepção do efeito das deficiências físicas ou psicológicas sobre o sucesso.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2006), os profissionais tem uma orientação natural para possuir e obter certas competências e experiências. Essa orientação reflete alguns motivos e capacidades implícitas que são originadas desde antes do início da carreira profissional e formados nos primeiros anos de trabalho. Essas aspirações e interesses de carreira podem resultar em padrões semelhantes aos apresentados a seguir:

QUADRO 4 – Interesses ocupacionais.

Interesses ocupacionais
A. Pessoas que possuem talentos artísticos, inovadores ou intuitivos, e gostam de trabalhar em situações sem estrutura, usando sua imaginação e criatividade;
B. Pessoas que gostam de trabalhar com informações, têm habilidades com números e tarefas administrativas, são detalhistas e seguem bem as instruções alheias;
C. Pessoas que gostam de trabalhar com gente – influenciando, persuadindo, ou então gerenciando, em busca de metas organizacionais ou ganhos econômicos;
D. Pessoas que gostam de trabalhar com gente – informando, explicando, ajudando, treinando, desenvolvendo, e que possuem talento para a oratória;
E. Pessoas que gostam de aprender, investigar, analisar, ou resolver problemas;
F. Pessoas que possuem habilidades atléticas ou mecânicas, e preferem trabalhar com objetos,

máquinas, ferramentas, plantas ou animais, ou ao ar livre.
--

Fonte: MILKOVIC; BOUDREAU (2006)

Similar às características citadas acima, Bohlander, Snell e Sherman (2003) apresentam o conceito de inventários de interesses. Segundo os mesmos, pode-se identificar o grau de interesses dos funcionários por atividades mecânicas, administrativas, científicas e de persuasão, entre outras, dividindo as personalidades dos profissionais em seis tipos: (1) realista, (2) investigativa, (3) artística, (4) social, (5) empreendedora e (6) convencional. Para eles, essas categorias não caracterizam apenas um tipo de personalidade, mas também o tipo de ambiente de trabalho que uma pessoa acharia mais satisfatório.

4.2.2 Estágios e ciclos de carreira

Após o autoconhecimento, é necessário que profissionais conheçam os estágios e ciclos pelos quais suas carreiras se desenvolverão, para que assim, possam saber o que se deve fazer para obter sucesso profissional.

Para Milkovich e Boudreau (2006), dentro de uma visão mais moderna de gestão, as carreiras podem se mover em ciclos ao longo do tempo, e todos os profissionais podem passar por esses ciclos diversas vezes. Essas mudanças se denotam com base em uma variedade de oportunidades ou dificuldades, sendo também determinadas pela personalidade e tolerância do indivíduo a situações novas.

Ainda na visão dos autores, a “rotina de carreira” também determina se o indivíduo se torna consciente de suas escolhas. Uma vez consciente, o indivíduo passa pelos seguintes estágios: informação (muito semelhante à exploração), transição e estabelecimento de sub-identidade, aumento da adaptabilidade e da autoconfiança (bem parecido com torna-se estável), e então, o processo recomeça. Sendo que atualmente, esses estágios podem ser vividos através de múltiplos papéis funcionais em múltiplas organizações.

Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.197) sintetizam que “a carreira de uma pessoa pode começar antes e muitas vezes continuar depois do período em que ela trabalhou para uma empresa”, e apresentam o seguinte quadro sobre os estágios do desenvolvimento de carreira:

QUADRO 5 – Estágios do desenvolvimento de carreira.

Estágios do desenvolvimento de carreira
Estágio 5: Final de Carreira (idade: 55 – aposentadoria):
Permanecem produtivos no trabalho, mantêm a auto-estima, preparam-se para a aposentadoria.
Estágio 4: Meio de Carreira (idade: 40-55 anos):
Reavaliam o início de carreira e as primeiras metas na fase adulta, reafirmam ou modificam metas, fazem escolhas adequadas para os anos de meia-idade, continuam produtivos.
Estágio 3: Início de Carreira (idade: 25-40 anos):
Aprendem seu trabalho, aprendem regras e normas da empresa, encaixam-se na ocupação e na empresa escolhidas, desenvolvem competência, perseguem metas.
Estágio 2: Ingresso na Empresa (idade: 18-25 anos):
Obtêm oferta(s) de emprego da(s) empresa(s) desejada(s), selecionam o cargo adequado com base em informações completas e exatas.
Estágio 1: Preparação para o Trabalho (idade: 0-25 anos):
Desenvolvem a auto-imagem ocupacional, avaliam ocupações alternativas, desenvolvem a escolha da ocupação inicial, perseguem a educação necessária.

Fonte: BOHLANDER.; SNELL; SHERMAN (2003).

Após as etapas de auto-avaliação e de conhecimento dos ciclos de carreira, o profissional deve partir para a escolha da empresa ou empreendimento que melhor se encaixa no seu plano de carreira.

A escolha de um caminho a ser seguido, empresa ou profissão, na maioria das vezes não é fácil. Durante a vida profissional, muitos indivíduos trocam diversas vezes de empresa, cargo, setor ou até mesmo de profissão, e ainda não conseguem encontrar uma trajetória que seja satisfatória tanto psicologicamente quanto financeiramente. Porém, há algumas alternativas que podem ajudar nessa escolha.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003) existe uma grande variedade de recursos que podem auxiliar na escolha de uma carreira satisfatória. Um desses recursos seria a orientação de carreira realizada em faculdades e universidades, bem como outros serviços privados de orientação, que tem como objetivo, ajudar os estudantes e profissionais em início de carreira a avaliar suas atitudes, capacidades, interesses e valores pertinentes à trajetória profissional que os mesmos pretendem percorrer.

Outro recurso, segundo os autores citados acima, é a exatidão da auto-avaliação. O indivíduo precisa considerar os fatores internos e externos que possuem verdadeira significância para os mesmos.

De acordo com Jones e DeFillippi (1994 *apud* BOHLANDER, SNELL e SHERMAN 2003),

Os fatores internos mais importantes referem-se à aptidão e à realização escolar, às aptidões ocupacionais e às habilidades sociais e de comunicação, capacidade de liderança, interesses e valores. Esses fatores devem incluir considerações de nível de salário, status, oportunidades de progresso e crescimento no emprego. Os fatores externos que devem ser avaliados incluem valores e expectativas da família, condições econômicas, tendências de emprego, informação de mercado de trabalho e a percepção do efeito das deficiências físicas ou psicológicas sobre o sucesso.

Após essa análise de fatores internos e externos, parte-se para a escolha de carreira.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003), no momento da escolha de carreira, o indivíduo deve tentar determinar prováveis oportunidades a longo prazo no que se refere aos campos ocupacionais considerados. Para isso o mesmo deve procurar e dar atenção às opiniões disponíveis a respeito do mercado de trabalho.

Segundo os autores, há diversas formas de se obter tais informações, dentre elas, estão bibliotecas que possuem publicações que detalham cargos e campos de carreira, além de *softwares* que dão acesso a essas informações, e que permitem que os indivíduos associem suas capacidades, aptidões, interesses e experiências aos requisitos de áreas ocupacionais.

Após feita a escolha de carreira, mesmo que não seja definitiva, o próximo passo é decidir onde trabalhar.

4.2.2.1 Tipos de personalidade e a escolha do ambiente ocupacional

Hall (2002) menciona que as pessoas escolhem frequentemente uma empresa com base em seu ambiente e na maneira como ela se corresponde às suas necessidades. De acordo com o mesmo, os indivíduos em busca de realização pessoal preferem empresas com estratégias mais agressivas. Pessoas com orientação para o poder podem escolher empresas influentes. Pessoas sociáveis tendem a preferir organizações com um ambiente mais acolhedor, amigável e de apoio.

Nesse contexto, Holland (1993) desenvolveu uma teoria que associa o tipo de personalidade do indivíduo a um determinado cargo ou função. Essa teoria é baseada no

ajuste entre as características da personalidade do empregado e o seu ambiente de trabalho. O autor apresenta seis diferentes tipos de personalidade, apresentadas no quadro abaixo, e propõe que o grau de sucesso profissional depende do ajuste entre essas variáveis.

QUADRO 6 – Tipos de personalidade segundo Holland.

Relação entre personalidades e ocupações segundo Holland		
Tipo	Características da personalidade	Ocupações congruentes
Realista: prefere atividades físicas que exijam habilidade, força e coordenação.	Tímido, genuíno, persistente, estável, conformista, prático.	Mecânico, operador de máquinas, operário de linha montagem, fazendeiro.
Investigativo: prefere atividades que envolvam raciocínio, organização e entendimento.	Analítico, original, curioso, independente.	Biólogo, economista, matemático, jornalista.
Social: prefere atividades que envolvam o auxílio e o desenvolvimento de outras pessoas.	Sociável, amigável, cooperativo, compreensivo.	Assistente social, professor, conselheiro, psicólogo clínico.
Convencional: prefere atividades normatizadas, ordenadas e sem ambiguidade.	Afável, eficiente, prático, sem imaginação, inflexível.	Contador, executivo de grande corporação, caixa de banco, funcionário administrativo.
Empreendedor: prefere atividades verbais que ofereçam oportunidade de influenciar outras pessoas e conquistar poder.	Autoconfiante, ambicioso, energético, dominador.	Advogado, corretor de imóveis, relações públicas, executivo de pequeno negócio.
Artístico: prefere atividades não sistemáticas e ambíguas que permitam a expressão criativa.	Imaginativo, desordenado, idealista, emocional, pouco gráfico.	Pintor, músico, escritor, decorador de interiores.

Fonte: HOLLAND; JOHNSTON; ASAMA (1993).

Bohlander, Snell e Sherman (2003) relatam que pessoas cujas necessidades se encaixam no clima de determinada empresa, são mais recompensadas e tendem a ficar mais satisfeitas do que as pessoas que possuem um menor nível de entrosamento. Por isso,

considera-se o entrosamento como um fator de grande importância no momento da escolha de uma organização por um profissional.

Os autores ainda expõem que, no mercado de trabalho atual é cada vez mais difícil encontrar indivíduos que trabalhem em apenas uma empresa durante toda a sua carreira, e com isso, o profissional que começa e permanece na mesma organização está sendo substituído por um modelo de carreira mais flexível.

4.2.3 O empreendedorismo como opção de carreira

A idéia de carreira atrelada a uma organização é a mais comum entre os profissionais, porém nem sempre esse é o caminho seguido por grande parte destes. Muitos optam por seguir uma carreira por meio do empreendedorismo.

Para Hisrich e Peters, (2004, p.29), empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal.

O empreendedorismo também pode ser entendido como um sistema aberto e dinâmico, cuja finalidade é promover melhor aproveitamento dos recursos sociais, materiais e cognitivos (FERREIRA, GIMENEZ e RAMOS, 2006).

Segundo Osvaldo (2011) deve-se considerar o empreendedorismo como uma opção de carreira, sendo que os indivíduos com potencial para empreender geralmente, desde cedo já tomam iniciativa de planejar ou participar de um negócio, e assumem os riscos inerentes a eles.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) observam que dentro das discussões de carreira, não se pode deixar de mencionar as oportunidades de empreendedorismo, sendo este caminho, um desafio pessoal para muitos profissionais que preferem não serem simplesmente funcionários.

4.2.4 Processo de desenvolvimento contínuo

Após a escolha da carreira e da empresa ou empreendimento que deseja trabalhar o profissional precisa criar um projeto de desenvolvimento contínuo, para que assim possa

manter-se no emprego e ascender na carreira, e com isso, seja visto como profissional relevante para o mercado de trabalho.

Segundo Milkovich e Boudreau (2006), depois de ingressado em um novo papel funcional, o indivíduo começa a estabilizar-se, a qualificar-se dentro de seu papel e a conquistar uma posição de influência e competência.

Para Hofmeister (2009, p.77),

Atualmente, o desenvolvimento do profissional depende somente dele, das suas ações e da melhoria contínua das suas habilidades. Esse novo contexto vem com a exigência do mercado por inovações e melhores produtos e serviços. As empresas precisam estar constantemente reestruturando-se para enfrentar a competitividade. Essa situação cria novas oportunidades profissionais, ao tornar a estrutura organizacional mais flexível, além de criar um ambiente mais favorável a promoções e sucessões.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) dizem que esse desenvolvimento deve ser visto como um processo dinâmico que associa as necessidades dos funcionários com as da empresa.

Portanto, durante esse processo de desenvolvimento contínuo, o profissional, além de desenvolver suas habilidades e competências pessoais, deve buscar integrar as suas necessidades individuais com as da empresa, para assim construir uma boa reputação e avançar em sua trajetória profissional tanto dentro da própria organização onde trabalha, quanto em outras possíveis oportunidades externas.

Um dos resultados importantes desse desenvolvimento para o profissional é que ele evita que seu talento se torne obsoleto e sua carreira fique estagnada.

Milkovich e Boudreau (2006) definem que “estagnada” é uma das palavras usadas para descrever uma carreira que atingiu um limite em seu progresso, seja do ponto de vista de que o profissional não consegue ascender profissionalmente seja da dificuldade que o mesmo possa ter com relação ao crescimento e desenvolvimento de suas habilidades.

Para essas pessoas, as recompensas do progresso na carreira são limitadas. A estagnação pode ocorrer quando os profissionais mais velhos perdem o interesse, ou quando os jovens talentos percebem que o seu crescimento dentro da empresa está bloqueado por superiores.

De acordo com todos os exemplos de estratégia de carreira citados, pode-se observar que é muito importante o papel do próprio indivíduo no planejamento de sua carreira. Com o objetivo de se tornar um profissional competente com as habilidades que são

exigidas pelo mercado e assim manter sua empregabilidade, essa pessoa deve buscar criar e gerenciar um plano de carreira que, em muitos casos, poderá evitar problemas profissionais, como a estagnação, e até mesmo o desemprego.

Por outro lado, a gestão de carreira não é uma tarefa somente dos indivíduos. As empresas têm um papel de grande importância no sucesso profissional de seus empregados. A seguir, abordaremos as ações de responsabilidade das organizações na gestão de carreira.

4.3 As empresas e o planejamento de carreira dos seus profissionais

Como já se sabe, além dos indivíduos, as empresas exercem um papel de grande importância no processo de gestão de carreira. A seguir será abordada a gestão de carreira na perspectiva das organizações. As políticas, procedimentos e decisões ligadas à administração de carreira dentro do ambiente organizacional.

4.3.1 A função das organizações e do RH na gestão de carreira

Segundo Queiroz e Leite (2011, p. 67), “sendo unidades sociais, as organizações devem estruturar e organizar o trabalho”. Para esses autores, “à medida que o mundo se transforma, as organizações mudam, as pessoas mudam e, por conseguinte, as relações no trabalho também, impactando nas estruturas organizacionais e nas carreiras” (QUEIROZ e LEITE, 2011, p. 70).

De acordo com essa visão, atualmente, com o avanço de novas tecnologias, e o acirramento na competição de mercado, as estruturas organizacionais têm ficado cada vez mais complexas, e assim acabam modificando as relações e formas de trabalho tradicionais, e conseqüentemente, alteram a visão sobre a gestão de carreira.

Por um lado, as organizações são impulsionadas a modificarem suas estruturas de emprego e buscarem novas alternativas frente à nova lógica social e econômica, por outro lado, enfrentam o desafio de lidar com grupos cada vez mais heterogêneos de empregados, em decorrência das diversas características das pessoas e diferentes gerações. [...] Para as organizações e suas lideranças, fica a tarefa de compreender que, dependendo da geração, existem posturas e atitudes diferentes perante a vida e o trabalho que não podem ser ignoradas. A gestão de carreira nas organizações deve contemplar, além da estrutura de ascensão profissional, as diversas ambições e características de cada faixa etária do emprego. (QUEIROZ e LEITE, 2011, p. 72).

Para Hofmeister (2009, p. 22), “o papel da empresa na administração de carreiras não se resume à estruturação de processos sucessórios”, e coloca que a mesma possui as seguintes funções:

- Tomar as decisões relacionadas com o alinhamento do sistema de administração de carreiras à política que orienta a gestão de recursos humanos e às estratégias empresariais;

- Definir o sistema de administração de carreira no que concerne à sua configuração técnica, formatação e características das estruturas de carreira, níveis dentro de cada estrutura e requisitos de acesso, instrumentos de gestão a serem utilizados no sistema.

Ainda segundo Hofmeister (2009), há outro fator importante que compete às empresas: formar multiplicadores, que serão os responsáveis por repassar esses valores à diante. Essa estratégia para formar “talentos organizacionais” é um dos principais objetivos de um plano de formação e desenvolvimento da carreira dentro das empresas.

Queiroz e Leite (2011, p.75) colocam que toda empresa, seja de grande ou pequeno porte, tem também o dever de contribuir para o desenvolvimento do mercado de trabalho, e que:

Práticas e políticas organizacionais de gestão de carreira, como aconselhamento para auxiliar os empregados na reflexão sobre suas funções atuais, na identificação de objetivos de longo prazo e no planejamento de um plano de carreira e incentivos, que encorajem os empregados a desenvolver seus talentos e educação, são algumas dicas para trilhar o caminho da responsabilidade social empresarial na gestão de carreira.

4.3.2 Implementação de um modelo de gestão de carreira

Queiroz e Leite (2011, p.75), ainda citam algumas orientações para a implantação de um modelo de gestão de carreira por parte das organizações:

- Promoção do desenvolvimento de carreiras: deve-se considerar um programa que propicie o planejamento e aconselhamento sobre carreiras, de forma a auxiliar os empregados na reflexão sobre suas funções atuais, na identificação de objetivos a longo prazo e no planejamento de um plano de carreira;
- Criação de um programa de aconselhamento: deve-se criar mecanismos, formais ou informais, por meio dos quais os empregados mais antigos possam distribuir a experiência profissional que os mesmos adquiriram com o tempo, e aconselhar os mais jovens sobre assuntos relacionados ao desenvolvimento de carreira;

- Promover e recompensar o desenvolvimento de talentos: deve-se oferecer meios para encorajar indivíduos a desenvolver seus talentos e educação, e recompensar aqueles que têm a iniciativa de se desenvolver profissionalmente, por meio de aumento salarial, bônus, e outros incentivos.

De acordo com Hofmeister (2009, p.23),

O papel da empresa na administração de carreiras inicia-se na estratégia de conciliação entre o desenvolvimento da empresa e das pessoas, definindo a trajetória de carreiras e especializações para a manutenção de vantagens competitivas, estabelecendo um grau de liberdade às pessoas para efetuarem opções de carreira. [...] Nesse contexto faz-se necessário a adequação das expectativas da empresa e do profissional, ajuste de metas e estratégias, expectativas de desenvolvimento, avaliação de deficiências e virtudes e, principalmente, o planejamento individual de carreira.

Na visão de Bohlander, Snell e Sherman (2003), o papel da empresa na gestão de carreira envolve o desenvolvimento de um sistema de desenvolvimento de carreira, que deve ser trabalhado em todos os níveis gerenciais. Além de refletir as metas e a cultura organizacional, esse sistema deve fornecer aos funcionários um conjunto mais claro de expectativas e direção para o desenvolvimento de suas próprias carreiras. Os autores ainda apresentam o seguinte quadro que mostra como se dá o processo de gestão de carreira, sob a responsabilidade do departamento de recursos humanos:

QUADRO 7 – O papel do RH no desenvolvimento de carreira.

Responsabilidade do departamento de recursos humanos	
1.	<p>A Meta: Associar Necessidades Individuais e da Empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incentivar a responsabilidade do funcionário pela sua carreira; - Criar um contexto de suporte; - Comunicar a direção da empresa; - Estabelecer a definição e o planejamento de metas mútuas.
2.	<p>Identificar as Oportunidades e os Requisitos de Carreira</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar as futuras competências necessárias; - Estabelecer processos de cargo/trajetórias de carreira; - Equilibrar promoções, transferências, saídas etc.; - Estabelecer trajetórias de carreira em Y.
3.	<p>Medir o Potencial do Funcionário</p> <ul style="list-style-type: none"> - Medir competências (avaliações); - Estabelecer inventários de talentos; - Estabelecer planos de sucessão; - Usar centros de avaliação.

- | |
|---|
| <p>4. Instituir Iniciativas de Desenvolvimento de Carreira</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fornecer livros de exercícios e workshops; - Fornecer aconselhamento de carreira; - Fornecer treinamento de carreira auto-gerenciado; - Dar <i>feedback</i> de desenvolvimento; - Fornecer orientação. |
|---|

Fonte: BOHLANDER; SNELL; SHERMAN (2003).

Dentre todos os aspectos a serem trabalhados pelas empresas na gestão de carreira, talvez o ponto mais importante e difícil seja a criação de um sistema de desenvolvimento que faça uma junção eficiente das necessidades pessoais e profissionais do indivíduo com as necessidades estratégicas e operacionais da empresa.

“Estruturar um plano de carreira consistente e aderente aos objetivos organizacionais e as expectativas dos empregados é o papel e a responsabilidade da organização na gestão de carreiras. O plano de carreira é um ponto de conciliação de expectativas entre pessoas e a organização” (QUEIROZ e LEITE, 2011, p. 77).

Bohlander, Snell e Sherman (2003) mostram no Quadro 8 alguns dos pontos que devem ser equilibrados em um sistema de gerenciamento de carreira:

QUADRO 8 – Equilibrando necessidades individuais e da empresa.

Necessidades da Empresa
<p>Estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competências atuais; - Competências futuras; - Mudanças de mercado; - Fusões etc.; - Joint-ventures; - Inovação; - Crescimento; - Downsizing; - Reestruturação.
<p>Operacionais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rotatividade de funcionários; - Absenteísmo; - Banco de talentos; - Terceirização; - Produtividade.
Necessidades do Empregado
<p>Pessoais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Idade/estabilidade no emprego; - Preocupações com a família;

<ul style="list-style-type: none"> - Emprego do cônjuge; - Mobilidade; - Interesses externos.
<p>Profissionais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fase da carreira; - Educação e treinamento; - Aspirações à promoção; - Desempenho; - Potencial; - Atual trajetória de carreira.

Fonte: BOHLANDER; SNELL; SHERMAN (2003).

De acordo com Queiroz e Leite (2011, p. 77), além do equilíbrio dos interesses organizacionais com os dos seus empregados:

O plano de carreira leva em consideração também o tipo, a estrutura e o negócio da organização, bem como as formas de desenvolvimento dos empregados e da organização, as métricas de avaliação de desempenho e de recompensa. Todavia, o mais importante é que um plano de carreira consistente e transparente auxilia o empregado a assumir o papel de gestão de sua carreira, dá suporte aos gestores na orientação e desenvolvimento de suas equipes. Além de possibilitar a implantação de políticas de sucessão, recolocação profissional, mobilidade interna e preparação para aposentadoria.

Por fim, através do desenvolvimento contínuo da carreira, tanto o profissional quanto a organização tem uma parcela importante de contribuição, de forma planejada ou não, para o sucesso da evolução de uma carreira. Porém, é importante observar que, mesmo com todas as ferramentas utilizadas por empresas e indivíduos,

Muitas carreiras de sucesso não são tão metódicas, nem graduais. No mundo profissional de hoje, os progressos na carreira ocorrem tanto pela criação e capitalização de oportunidades que surgem quanto pelo planejamento racional. Então, embora seja adequado que empresas mapeiem as trajetórias de carreira, e que indivíduos estabeleçam uma estratégia para sua progressão, não se pode ignorar que muitos indivíduos de sucesso admitem prontamente que suas trajetórias de carreira são bastante peculiares em relação às circunstâncias. Essas pessoas comentam frequentemente que tiveram sorte por estar no “lugar certo, na hora certa”. (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003, p. 182).

Após a tentativa de entendimento desses conceitos sobre gestão de carreira por parte dos indivíduos e das organizações, será abordado agora como ocorre a ligação da gestão de carreira e suas ferramentas de desenvolvimento, de forma específica, com carreiras internacionais.

4.4 Gestão e desenvolvimento de carreiras globais

Para McCall e Hollenbeck (2003, p. 152),

O desenvolvimento do executivo global é muito mais complexo e imprevisível e requer maior foco, esforço e recursos concentrados ao longo de um período maior. [...] Os mecanismos para se fazer com que o desenvolvimento aconteça e para se maximizar as oportunidades de desenvolvimento refletem a maior complexidade – eles são bem mais complicados em si, mais difíceis de se administrar e mais caros de se manter. Os executivos globais podem ser desenvolvidos – eles aprendem as lições da experiência tanto como os executivos domésticos o fazem – mas o processo requer muito mais compromisso, foco e recursos do que um processo de desenvolvimento similar de executivos domésticos.

4.4.1 O papel das organizações

No que diz respeito ao papel das organizações, o objetivo das mesmas é criar uma empresa globalizada para o futuro, e o sucesso disso depende da capacidade de se identificar talentos no mundo todo e de se criar sistemas de carreira que incluam a experiência internacional como uma oportunidade valiosa de desenvolvimento. (MCCALL e HOLLENBECK, 2003).

De acordo com Milkovich e Boudreau (2006, p.329), o fator mais importante a ser considerado por uma organização, ao planejar suas carreiras internacionais, é o objetivo de suas atividades em outros países, e elencam as seguintes estratégias a serem postas em prática:

- **Estratégias de controle:** buscar assegurar que a matriz mantenha autoridade sobre as operações em todo o mundo, Essas estratégias garantem que os talentos nacionais experientes e competentes sejam os designados para as missões internacionais;
- **Estratégias de desenvolvimento:** enfatizar o crescimento da carreira e do aprendizado, estabelecendo que os mais jovens e com menos experiência internacional tenham prioridade para tais missões e façam rodízio entre diversas designações;
- **Estratégias de criação de competências:** são as que procuram levar para suas unidades internacionais um diferencial, como o envio de um profissional altamente especializado, seja um cientista, um homem de marketing, seja um engenheiro, para prestar um auxílio temporário sobre determinado assunto;
- **Estratégias de expansão rápida:** significam o envio de pessoas para o estabelecimento de presença ou de exploração de oportunidades potenciais em países onde a empresa queira expandir-se. Uma desvantagem dessa

estratégia é que pode não trazer muitos benefícios à carreira do encarregado da missão, pois o país-alvo pode não se desenvolver como esperado;

- **Estratégias de *joint-venture***: envolvem o envio de candidatos aos países em que as operações são realizadas em parceria com os governos locais, ou onde os especialistas locais possuem conhecimento-chave para o sucesso.

Para Deresky (2004, p. 256),

Além das habilidades administrativas e interculturais assimiladas pelos expatriados, a companhia se beneficia também com o conhecimento e a experiência que esses executivos adquirem a respeito de como trabalhar no exterior e de todas as informações sobre tecnologias, marketing local e competitividade. A companhia deve colocar-se na melhor posição para tirar o máximo proveito desses novos conhecimentos de gestão se pretender realmente desenvolver um quadro de executivos globalmente orientados e experientes.

Por isso, pode-se observar que um dos principais motivos que levam as empresas a desenvolver um quadro de profissionais globais, é que as mesmas podem utilizar a experiência e conhecimento desenvolvidos por estes indivíduos para criar vantagens competitivas.

Atualmente, para muitas empresas, ainda há um grande desafio para incentivar os seus profissionais a se interessarem por carreiras internacionais, por isso, “a alta administração deve desenvolver uma cultura que transmita a idéia de que a organização considera as missões internacionais parte do desenvolvimento e progresso continuados da carreira, e deve valorizar devidamente os profissionais qualificados” (DERESKY, 2004, p. 258).

4.4.1 Práticas de gestão de carreiras internacionais

A partir disso, o que as organizações podem fazer para desenvolver a gestão de carreira de profissionais globais?

De acordo com Câmara (2008, p. 236), existem algumas regras, que constituem boas práticas e devem ser seguidas na gestão de carreiras internacionais:

- Após selecionar os profissionais com perfil para uma carreira internacional, a empresa deve investir o que for necessário na preparação desse profissional, incluindo uma visita de reconhecimento, acompanhado da família;

- Com o início da expatriação, esse profissional deve ser acompanhado pela direção de recursos humanos da empresa, e pela chefia local;
- Na avaliação do seu desempenho deve ser colocado enfoque adequado no seu perfil comportamental, identificando precocemente áreas de problemas e procurando ultrapassá-las com planos de desenvolvimento;
- Deve-se ainda procurar evitar, a todo custo, o desencontro de expectativas e o choque cultural que, em alguns casos, resulta do pouco cuidado posto na preparação e acompanhamento desses indivíduos.

Já no Quadro 9 são expostos os processos indicados por McCall e Hollenbeck (2003) como fundamentais ao desenvolvimento de profissionais globais. Foram estabelecidos pelos autores cinco processos, divididos didaticamente em três blocos.

QUADRO 9 – Processos para o desenvolvimento de profissionais globais.

BLOCO 1	
SELEÇÃO	A organização precisa desenvolver um plano para a seleção de candidatos para quando houver uma necessidade inesperada por cargos globais.
SUCESSÃO	A empresa precisa manter uma lista de vários candidatos com as habilidades exigidas para posições globais.
BLOCO 2	
DESCOBERTA	Deve-se criar processos que permitam que os profissionais descubram seus interesses para uma carreira global nos primeiros estágios de suas carreiras. As primeiras experiências que envolvem pessoas ou negócios internacionais podem servir para este propósito, ao mesmo tempo que identificam aqueles que não demonstram nem interesse nem aptidão para o trabalho global.
DESENVOLVIMENTO	Para aqueles que desejam uma carreira internacional, as organizações devem criar métodos de desenvolvimento que comecem desde cedo e continuem por toda a carreira, com ênfase em habilidades culturais e relacionadas ao negócio.
BLOCO 3	
RECUPERAÇÃO	É essencial a criação de processos que auxiliem na reintegração daqueles que retornam de missões internacionais. As frequentes visitas ao país natal durante a expatriação, a manutenção dos contatos e redes de relacionamento, a assistência com a recolocação da família, e o oferecimento de um trabalho significativo quando o profissional retorna para casa, são ações que devem ser amplamente reconhecidas e implementadas.

Fonte: Adaptado de McCall e Hollenbeck (2003).

No Bloco 1 do Quadro 9 são tratados os processos que têm o objetivo de combinar adequadamente a pessoa mais qualificada ao cargo, ao invés de desenvolver a

pessoa que já ocupa o cargo em questão, e se concentram em habilidades existentes, em vez de novas habilidades.

Já o Bloco 2 trata de processos que focam na maneira como as empresas identificam e desenvolvem seus quadros de talentos para o futuro. Por fim, no Bloco 3 é abordada a questão da repatriação, tratando da necessidade de se criar medidas para suavizar o impacto de um potencial trauma relacionado ao retorno do profissional e da sua família, fato que tornou-se um dos problemas persistentes nas organizações internacionais.

4.4.1.2 O papel do RH

Quando considera-se que a organização atua no desenvolvimento dos profissionais por meio da gestão de recursos humanos, Evans *et al.* (2002) produz uma reflexão de qual seria o papel do RH em uma empresa internacional. Para o autor, existem três papéis importantes – o papel de construtor, o papel de parceiro de mudança e o papel de navegador.

Como construtor, o RH tem que possuir um enfoque que vai além da satisfação das necessidades internas da empresa e que contribua para um desempenho competitivo. Como parceiro de mudança, a gestão de pessoas possui duas missões fundamentais – ser um facilitador da estratégia de negócio e contribuir para a construção de vantagens competitivas, através da diferenciação. Já como navegador, a principal tarefa do RH é a gestão das condições existentes e previsão de problemas e oportunidades futuras, trabalhando além da sua linha de observação (EVANS *et al.*, 2002).

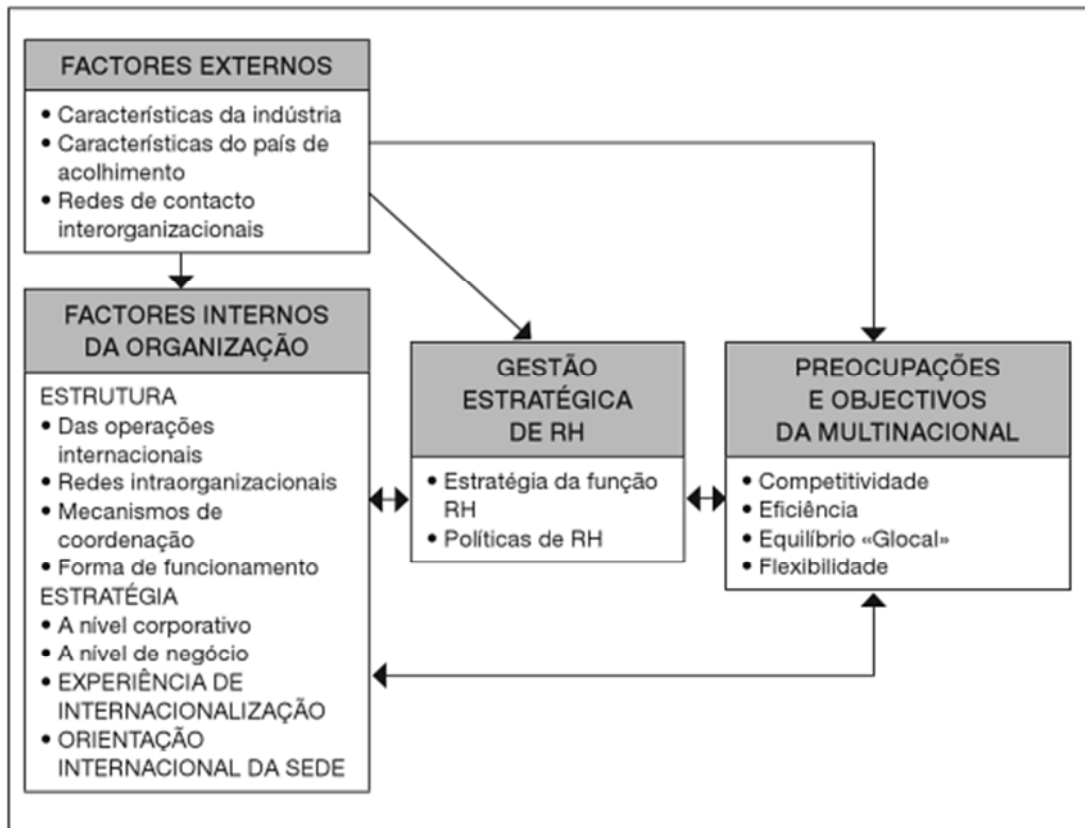
Para Câmara (2008), com a concorrência intensa trazida pela globalização, onde as empresas têm de desenvolver uma capacidade competitiva sustentável, a área de Recursos Humanos deve desempenhar o seu papel na capacitação contínua dos profissionais para que estes possam enfrentar os desafios do mercado global.

Como facilitador da estratégia de negócio, o que se espera da função dos Recursos Humanos em uma empresa global, é que este contribua para que a estratégia seja implementada, através da facilitação da mudança organizacional e do desenvolvimento de competências (CÂMARA, 2008).

Dowling e Welch (2004) afirma que o RH de uma empresa global possui também um papel na formação, difusão e apoio na implementação dos códigos de conduta dessas empresas multinacionais e na operacionalização dos programas de ética corporativa. Os

mesmos apontam ainda dois outros papéis relativos ao Recursos Humanos, e a execução destes dentro do seguinte modelo ilustrado na Figura 1:

FIGURA 1 – Modelo de gestão estratégica de Recursos Humanos em empresas globais.



Fonte: DOWLING; WELCH (2004).

- Em nível micro: a gestão dos expatriados, nas suas diversas vertentes;
- Em nível macro: fazer a ligação entre as políticas de expatriação e a estratégia de internacionalização das empresas.

Porém, ainda com todos os mecanismos e ações apresentados por diversos autores no que diz respeito ao desenvolvimento de executivos globais, na visão de McCall e Hollenbeck (2003), “uma organização não pode fazer ninguém se desenvolver, sendo a reponsabilidade final pelo desenvolvimento do próprio indivíduo”.

4.4.2 O papel do indivíduo

O fato de uma organização desenvolver seus funcionários levanta a questão do direito da mesma de manipular as experiências de autodesenvolvimento, mesmo se essa o faz com bons interesses.

Embora os indivíduos frequentemente desenvolvam-se com ou sem alguém que os ajude, uma parceria intencional da parte da organização pode fazer uma diferença significativa no processo, sendo esta uma fonte importante no desenvolvimento.

Mesmo assim, para os próprios profissionais, a responsabilidade de se administrar e possuir um plano de gestão para uma carreira global pode ser ainda mais importante. Muitas vezes, a maior parte do sucesso de uma trajetória profissional internacional deve-se ao resultado do papel do próprio indivíduo durante o processo de desenvolvimento.

Para Cappellen e Janssens (2005), dentro do domínio individual, existem três fatores que permeiam a natureza de uma carreira global: as competências, a responsabilidade de desenvolvimento da carreira, e a gestão entre a vida pessoal e profissional.

Mirvis e Hall (1994) enfatizam que o desenvolvimento de carreira é de responsabilidade do próprio indivíduo, e que os profissionais devem ser considerados como agentes livres, dispostos a ir a qualquer lugar, e a qualquer momento.

Suutari (2003) afirma que no caso de profissionais globais, esses costumam buscar ativamente possibilidades de missões internacionais, desde o início de suas carreiras. Validando a possibilidade de que a iniciativa de se buscar uma carreira global ou externa é auto iniciada pelo próprio indivíduo, que, em muitos casos, começar a desenvolver uma carreira global, sem perceber, como resultado da sua experiência de vida adquirida ao longo do tempo.

Culpan & Wright, (2002) também enfatizam o papel proeminente do próprio profissional no desenvolvimento da sua carreira profissional. Embora este, possa receber incentivos por parte de entidades externas, é de fato, decisão do próprio, a escolha por seguir, ou não, um caminho de desenvolvimento que o levará a ser um profissional sem-fronteiras e capaz de atuar em qualquer lugar do mundo.

McCall e Hollenbeck (2003) expõem que, do ponto de vista do indivíduo, há muitos caminhos para uma carreira global no cenário atual, e isso de certa forma implica que os funcionários precisam crescentemente estar no comando de suas carreiras. Os mesmos ainda descrevem cinco tarefas essenciais para que o profissional planeje e desenvolva uma carreira internacional, expostas no Quadro 10:

QUADRO 10 – Elementos essenciais para uma carreira global.

AS TAREFAS ESSENCIAIS PARA UMA CARREIRA GLOBAL	
A DESCOBERTA	Inicie e aproveite as oportunidades de descobrir o quão global você deseja ser. Existem muitos caminhos que levam para liderança global – descubra o seu.
A SELEÇÃO	Selecione você mesmo, a sua empresa, as pessoas para quem você trabalha, e as atribuições que você recebe. A carreira é responsabilidade sua. Seja você o agente; não espere que outros o façam em seu lugar. Selecionar sabiamente depende de uma boa avaliação de si mesmo. Seja extremamente honesto: você possui energia, senso de aventura, curiosidade, saúde e tolerância ao estresse?
O DESENVOLVIMENTO	Aprender com a experiência, em vez de mecanicamente desempenhar o trabalho, vai determinar se você desenvolve “a coisa certa”. Como fazer? Reflita, fale, escute, examine. O que você aprendeu e como você pode usar o que aprendeu?
A RECUPERAÇÃO	Você obterá sucesso e sofrerá fracassos. A diferença para a sua carreira será a sua capacidade de experimentar o fracasso, aprender com ele, e dar a volta por cima para aprender ainda mais.
O REAPRENDER	As novas carreiras exigem uma aprendizagem por toda a vida. A aprendizagem deve se dar 24 horas por dia, 7 dias por semana, 365 dias por ano. Em um mundo correndo em alta velocidade, os negócios nunca param, e as oportunidades para se aprender (e os requisitos para se aprender) também não. Encontre refúgios, mas continue aprendendo, sempre.

Fonte: MCCALL; HOLLENBECK (2003).

Os elementos citados têm como objetivo ajudar os indivíduos a organizarem as suas carreiras. Pode-se observar que o desenvolvimento do percurso profissional, seja tradicional ou global, é de responsabilidade maior do próprio empregado, onde mesmo com a ajuda e suporte de entidades externas, este ainda é o principal agente de mudança.

Quanto a essa abordagem, Cappellen e Janssens (2005) acrescentam que, apesar do já presente destaque que o tema possui, percebe-se que, ainda há um campo enorme para futuras pesquisas sobre o assunto, que podem oferecer *insights* adicionais sobre a relevância da responsabilidade dos indivíduos sob suas carreiras, estudando mais profundamente os tipos de iniciativas pessoais e seu impacto sobre as carreiras globais.

5 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o método de pesquisa adotada neste trabalho e objetiva apresentar os procedimentos utilizados, caracterizando a pesquisa quanto aos aspectos pertinentes ao tipo e à sua metodologia, à perspectiva de análise e ao modo de investigação, além dos limites da investigação.

5.1 Tipo de Pesquisa

A produção científica tem como base filosofias e suposições que norteiam os indivíduos no desenvolvimento de suas pesquisas. A forma como esses indivíduos se posicionam quanto ao mundo e a natureza do conhecimento é caracterizada como paradigma de pesquisa. Os paradigmas são “realizações científicas universalmente reconhecidas que, por um certo tempo, fornecem problemas e soluções-modelo para uma comunidade de profissionais” (Kuhn, 1962, p. viii, apud COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 54).

Quanto aos tipos de paradigmas ou filosofias de pesquisa, Collis e Hussey (2005), indicam o positivista e o fenomenológico, termos estes empregados por outros autores, respectivamente, como quantitativo e qualitativo. A pesquisa foi desenvolvida tendo como base a classificação de Collis e Hussey (2005), sintetizada no Quadro 11:

QUADRO 11 – Características dos dois principais paradigmas de pesquisa.

PARADIGMA POSITIVISTA	PARADIGMA FENOMENOLÓGICO
Tende a produzir dados quantitativos	Tende a produzir dados qualitativos
Usa amostras grandes	Usa amostras pequenas
Interessa-se por testes de hipóteses	Interessa-se pela geração de teorias
Os dados são altamente específicos e precisos	Os dados são plenos de significados e subjetivos
A localização é artificial	A localização é natural
A confiabilidade é alta	A confiabilidade é baixa
A validade é baixa	A validade é alta
Generaliza de amostra para população	Generaliza de um cenário para outro

Fonte: Collis e Hussey (2005, p. 61).

Na condução da pesquisa, nos procedimentos de coleta e análises dos dados há a predominância do paradigma fenomenológico. Em estudos organizacionais, a fenomenologia é utilizada, de acordo com Silva (2010, p. 268), “[...] para compreender o mundo como vivido pelas pessoas, visando à elucidação de aspectos referentes à natureza de sua experiência vivida”.

A fenomenologia é um método de pesquisa qualitativo, desta forma o estudo desenvolvido tem natureza qualitativa. De acordo com Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve práticas materiais e interpretativas que permitem ao pesquisador, vislumbrar o mundo através de representações que podem ser obtidas por meio de materiais empíricos como entrevistas, conversas, gravações ou lembretes. A busca por entender e interpretar os fenômenos vai ocorrer por meio dos significados que os indivíduos os conferem.

A pesquisa qualitativa é indicada para o estudo de fenômenos que ainda estão sendo explorados, passam por constantes transformações ou que abrangem muitos elementos ou partes. Esta permite que o pesquisador seja provido do conhecimento profundo e detalhado necessário ao entendimento do contexto intrínseco ao objeto estudado (CRESWELL, 2007).

Nesta investigação, em particular, quanto ao objetivo, trata-se de um estudo exploratório e descritivo, pois busca o aprofundamento e o detalhamento do perfil do profissional global, suas características, desafios enfrentados por esses, assim como explora meios de desenvolvimento desse tipo de carreira, tanto por parte dos próprios empregados quanto por parte da organização estudada.

De acordo com Fernandes e Gomes (2003), a modalidade de pesquisa exploratória e descritiva está entre as mais utilizadas pelos pesquisadores da área de ciências sociais. A pesquisa exploratória é útil quando há a necessidade de se aprofundar mais em um assunto, quando o conhecimento e compreensão do fenômeno são insuficientes ou inexistentes (Mattar, 1999). Para Hair (2005), esse tipo de pesquisa orienta o pesquisador para o alcance da descoberta, diante do conhecimento ainda incipiente do mesmo sobre o assunto.

A pesquisa descritiva, segundo Gil (2008), tem como objetivo a descrição das características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência. Andrade (2007, p. 114) coloca que no método descritivo “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”. Esta investigação busca, através da pesquisa descritiva, caracterizar o profissional global, suas características, e o desenvolvimento de carreira deste indivíduo.

5.2 Estratégia de pesquisa

Foi utilizado neste trabalho, como estratégia de investigação, um estudo de caso, de forma a permitir a análise da organização estudada. O estudo de caso disponibiliza uma

visão global do problema que está sendo estudado, tendo como principais características a busca por dados relevantes, de forma abrangente, profunda e exaustiva (GIL, 2002; YIN, 2003).

Segundo Yin (2003), o estudo de caso é indicado como um método de investigação adequado, em situações onde a pesquisa tem o intuito de analisar a relação existente entre o fenômeno e seu contexto. O autor salienta ainda que:

[...] investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2005, p. 33).

O estudo de caso é definido por Araújo et al. (2008, p.4), como uma metodologia “[...] de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores”. Para Ponte (2006, p. 2), esse método se “[...] debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico [...]”.

Um dos pontos característicos desse método de estudo é a profundidade. Há a busca por explorar uma situação ou fenômeno detalhadamente e a partir de vários ângulos, tanto que frequentemente, baseia-se no uso de diversas fontes de dados. Para Dias (2000), a principal vantagem desse método de pesquisa é permitir que o pesquisador tenha como foco um aspecto ou situação específica, lhe dando condições de identificar os diversos elementos envolvidos no contexto estudado. Como foco de estudo pode-se ter um único caso ou uma variedade deles, voltados a grupos, organizações, eventos, países, regiões ou indivíduos (ROESCH, 2006).

No âmbito desta pesquisa, a escolha da técnica de estudo de caso teve por base as seguintes justificativas:

a) Trata-se de uma investigação empírica sobre a realidade contemporânea dos profissionais globais e das empresas para as quais os mesmos trabalham;

b) A necessidade de descrever o contexto em que a carreira internacional tem sido desenvolvida nessas organizações;

c) A escassez de dados e levantamentos sobre o papel efetivo desse colaborador, as dificuldades enfrentadas no ambiente de trabalho, assim como o desenvolvimento de suas carreiras.

d) A singularidade e importância do objeto – profissionais globais – no cenário brasileiro e internacional.

A organização pesquisada foi uma das maiores empresas em tecnologia da informação do mundo, e teve como fundamento principal, para a escolha, ser uma empresa com atividades internacionais.

Dentro do universo de colaboradores da empresa, foram escolhidos como objeto para a pesquisa, aqueles que possuíam o seguinte perfil: trabalham ou já trabalharam, dentro ou fora do país de origem, com uma equipe composta por profissionais de nacionalidade e cultura distintas da sua.

Assim, foi realizado um estudo de caso, baseado nas justificativas e no universo acima.

5.3 Instrumentos de coleta

A pesquisa utilizou dados secundários e primários. Para a coleta de dados secundários foi realizada pesquisa bibliográfica, mediante revisão de literatura, em livros, periódicos, anais de eventos, publicações oficiais e sítios da internet, buscando informações relacionadas ao assunto pesquisado, como forma de se utilizar o conhecimento já sistematizado e identificar possíveis lacunas sobre o assunto.

Os dados primários foram obtidos por meio de instrumento de coleta preparado especificamente para fins da pesquisa de campo. Foi elaborada uma entrevista semiestruturada, com o intuito de compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações referentes ao fenômeno estudado. Para Mattos e Lincoln (2005), as entrevistas semiestruturadas se constituem como um tipo de entrevista relativamente flexível, onde o investigador é munido de questões ou tópicos que funcionam como um guia, não impedindo que novas questões possam ser formuladas no decorrer da entrevista.

Sobre a flexibilidade na exploração das questões das entrevistas semiestruturadas, Flick (2009, p. 89), coloca que “[...] é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos

entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento relativamente aberto do que em uma entrevista padronizada ou em um questionário”.

O roteiro da entrevista foi constituído por dois blocos principais:

1) Conhecendo a instituição: composto por sete questões, onde as perguntas foram direcionadas a obtenção de informações básicas, como objetivo e finalidade da instituição, histórico, porte, produtos oferecidos, área de atuação, perfil da área de recursos humanos e principais incentivos da instituição para uma formação global de seus funcionários;

2) O desenvolvimento da carreira de um profissional global: composto por onze perguntas que buscavam o detalhamento do trabalho internacional, como motivação para a escolha desse tipo de carreira, desafios enfrentados, método de aprendizagem, diferenças entre uma atuação global e local, competências necessárias para essa ambiente de trabalho, ações de desenvolvimento de carreira por parte do indivíduo e organização, além de lições de carreira para aqueles que desejam seguir esse caminho profissional.

Na elaboração das perguntas que guiaram a entrevista foi utilizada como base a pesquisa feita por McCall e Hollenbeck (2003), sobre o desenvolvimento de carreira de gestores globais. A partir das colocações dos autores, foi dado ênfase à formulação de perguntas relacionadas diretamente ao objetivo do trabalho.

5.4 Instrumentos de análise

A fase de análise e interpretação dos dados é caracterizada pelo momento em que o pesquisador classifica, ordena e situa as diversas categorias de dados e isto de acordo com critérios que irão facilitar sua análise e interpretação mediante os objetivos da pesquisa. A partir disso, para descrever o comportamento das variáveis, o pesquisador poderá adotar tabelas, gráficos, dentre outras representações visuais, de forma que facilite o entendimento dos elementos tratados (MARTINS, 2002).

A análise qualitativa foi empregada para a análise e interpretação dos dados. A partir disso, os dados foram submetidos à análise do conteúdo, partindo do pressuposto de que tudo o que é dito ou escrito é passível de ser submetido a esse tipo de análise. Segundo Flick (2009, p. 291), a análise do conteúdo “é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse material”. Quanto ao seu objetivo

Chizzotti (2006, p. 98), coloca que é “[...] compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

Para a análise do conteúdo foi utilizada a técnica intitulada de análise categorial, que envolve a identificação de um termo que indica a significação central do conceito que se quer aprender e de outros indicadores que descrevem o campo semântico do conceito (DIAS, 2000).

Segundo Bardin (2002), essa técnica busca desmembrar o texto em unidades, de forma a descobrir os diferentes núcleos de sentido que constituem a comunicação, para depois reagrupá-los em classes ou categorias. A interpretação dos resultados obtidos permitirá a identificação de pistas sobre o objeto de investigação, tornando-se conclusivo, no momento em que se tiverem realizado todas as inferências.

As questões expostas na entrevista semiestruturada foram analisadas tomando-se como referência a natureza de seus conteúdos, conduzindo-se a interpretação das informações agregadas em quatro temáticas: características gerais da empresa; gestão de recursos humanos e desenvolvimento de carreira da organização; perfil do profissional global e seu ambiente de trabalho; e ações para o desenvolvimento do profissional sem fronteiras.

O Quadro 12 sintetiza as características da pesquisa quanto à classificação, universo, amostra, coleta de dados e tratamento dos dados.

QUADRO 12 – Síntese dos aspectos metodológicos.

ASPECTOS METODOLÓGICOS		DESCRIÇÃO
1. Classificação	Quanto à forma como foi projetada a pesquisa	Baseada no paradigma fenomenológico.
	Quanto ao método de investigação	Estudo de Caso
	Quanto ao objetivo (motivação para realização da pesquisa)	Exploratória e descritiva
	Quanto à lógica	Pesquisa dedutiva
2. Universo		1 Empresa e 4 de seus Colaboradores
3. Coleta de dados	Dados primários	Pesquisa de campo (entrevista semiestruturada)
	Dados secundários	Pesquisa bibliográfica.
4. Análise de dados	Dados qualitativos	Análise do conteúdo (análise categorial)

Fonte: Adaptado de Collis; Hussey (2005).

Esse capítulo apresentou os métodos de pesquisa. No capítulo seguinte serão apresentados os resultados referentes ao estudo de caso.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tratar e analisar dados significa trabalhar com todo o material conseguido durante o processo de investigação. O processo de análise de dados deve ocorrer de forma sistematizada, para que os dados coletados possam ser transformados em informações que sustentem um raciocínio conclusivo sobre o problema proposto (BEUREN, 2008).

Este capítulo é dedicado a análise de entrevistas realizadas com profissionais, funcionários de uma empresa multinacional de tecnologia de grande porte, que têm ou já tiveram experiências de trabalho em uma equipe global.

Serão tratadas questões no que se refere aos processos de desenvolvimento de profissionais globais pela empresa e pelos colaboradores, assim como relatos e percepções desses indivíduos sobre as experiências de trabalho internacional dos mesmos.

Para isso, será considerada uma metodologia qualitativa de estudo, por não se preocupar em obter generalizações do estudo, nem em dar tratamento estatístico e quantificado de dados em termos de representação e/ou índices.

6.1 Conhecendo a instituição

A organização escolhida é uma das mais tradicionais empresas em tecnologia da informação. Fundada em 1911 nos Estados Unidos, atualmente conta com operações espalhadas em mais de 170 países, e possui cerca de 380.000 colaboradores.

Dentre os produtos oferecidos, a empresa se destaca pela excelência na fabricação de *hardwares*. Porém nos últimos anos, a mesma tem investido em grande escala no seguimento de serviços. Dentre os serviços oferecidos estão o desenvolvimento de *softwares*, além de serviços de infraestrutura, de hospedagem e de consultoria nas áreas que vão desde computadores de grande porte até a nanotecnologia. Hoje esta divisão já representa mais de 50% do seu faturamento anual da organização.

As suas fábricas e laboratórios funcionam atualmente em 15 diferentes países. Essas fábricas estão integradas aos laboratórios de desenvolvimento na França, Alemanha, Espanha, Itália, Holanda, Suécia, Inglaterra, Brasil, Argentina, Colômbia, México, Canadá, Austrália e Japão.

No Brasil, a empresa se estabeleceu definitivamente em 1924, e hoje, a filial brasileira é considerada o segundo maior centro de prestação mundial de serviços da

organização. Sendo destaque pelo os seus resultados com altos índices de eficiência na integração da venda de produtos e serviços, ao mesmo tempo em que garante custos competitivos, excelência e, padronização de processos.

6.1.1 A gestão de pessoas

No que diz respeito à gestão de pessoas, como uma multinacional de grande presença global, a empresa possui uma grande e estruturada área de recursos humanos, que têm como objetivo principal o respeito e a consideração aos empregados como pessoas humanas, tratando-os com dignidade.

Para proporcionar condições adequadas a sua força de trabalho, a organização divide a sua área de Recursos Humanos em dois níveis: um corporativo e um para as diversas unidades de negócio. Todos possuem papéis bem definidos. O nível corporativo possui uma visão estratégica, centralizada e generalista da gestão de pessoas. Por outro lado, cada unidade local de Recursos Humanos é responsável por promover soluções específicas que se adequem à realidade da região.

As unidades de negócio locais têm como meta o desenvolvimento de políticas para as unidades, elaboração de programas de gestão de pessoas, assessoria e consultoria para as gerências de linha, programas consistentes com as práticas geográficas e de mercado, e a administração de contratos de serviços com os fornecedores de RH.

No nível corporativo, o Recursos Humanos da empresa se propõe em manter o papel estratégico e global com a responsabilidade de definir princípios de gestão de pessoas, cuidar das comunicações externas e da imagem da companhia.

A gestão de pessoas na organização tem a orientação para a plena autonomia de suas ações independente da área geográfica ou do país em que a unidade esteja inserida. A empresa tem como filosofia de trabalho que, nada melhor do que entender a cultura e economia local, para que de posse disso, consiga tomar as melhores decisões para a companhia.

6.1.1.1 Gestão e desenvolvimento de carreiras

Segundo dados institucionais da empresa, pesquisar o desenvolvimento de carreira dos seus funcionários é um importante pilar no sucesso das suas atividades. Tanto é verdade que, suas políticas de desenvolvimento profissional são amplamente reconhecidas. Um estudo

realizado pelo Grupo RBL, com parceria da *Aon Hewitt Associates* e da revista *Fortune*, mostrou que a companhia foi eleita em primeiro lugar dentre as organizações que melhor formaram liderança no mundo em 2011.

Desde o seu início, a organização tem se concentrado no desenvolvimento dos melhores profissionais de negócios e de tecnologia do mundo. Com isso, a companhia conquistou uma vantagem competitiva ao criar, na sua visão, um tipo único de profissional.

Durante os últimos anos, a organização vem pesquisando as características de comportamento dos seus melhores profissionais, e usando a relação dessas competências de forma sistemática em um amplo conjunto de processos de desenvolvimento.

Com o pensamento de que é preciso evoluir à medida que as necessidades de negócio se transformam, a corporação identifica um conjunto de nove competências, que descrevem e definem as expectativas da mesma com relação aos seus funcionários:

1. Enfrentar desafios (*Embrace challenge*);
2. É parceiro do sucesso dos clientes (*Partner for client's success*);
3. Colabora globalmente (*Collaborate globally*);
4. Atua com uma perspectiva sistêmica (*Act with a systemic perspective*);
5. Constrói confiança mútua (*Build mutual trust*);
6. Influencia através de expertise (*Influence through expertise*);
7. Trabalha para a contínua transformação (*Continuously transform*);
8. Comunica para ter impacto (*Communicate for impact*);
9. Ajuda os seus pares a ter sucesso (*Help co-workers succeed*).

Em 2010, a empresa incorporou essas competências em um amplo conjunto de iniciativas de treinamento e desenvolvimento de funcionários. Essas características passaram a fazer parte também do treinamento individual para desenvolvimento de carreira, chamado *CareerSmart Framework*. As mesmas ainda servem como guia para avaliações subjetivas que compõem uma avaliação anual de todos os funcionários.

Com isso, pode-se perceber um claro esforço, gerencial e financeiro, por parte da companhia para que sejam executadas políticas e ações de grande impacto com relação ao desenvolvimento do seu corpo de funcionários.

Somando-se a esses esforços, a empresa reformulou em 2010 seu programa de desenvolvimento de profissionais de alta performance, denominado de BLT – Business and Technical Leadership, que segundo os materiais de RH da organização, possui a seguinte

definição:

“Business & Technical Leadership Resources (BLT) é a gestão integrada da empresa para o processo de planejamento de sucessão. [...] O processo de liderança técnica garante que a organização tenha o talento técnico nas posições-chaves, no momento certo. [...] Este processo envolve uma avaliação regular do profissional de alto potencial, a longo prazo, planejamento focado no desenvolvimento e identificação de candidatos para as posições de liderança no futuro. O objetivo do BLT é ajudar a companhia a preparar os talentos e lideranças para ocupar posições-chave, agora e no futuro, resultando em uma equipe de liderança de classe mundial.”

6.1.1.2 Incentivos à carreira internacional

Como qualquer empresa multinacional, para a organização, é essencial possuir mecanismos de incentivo e desenvolvimento de profissionais capazes de atuar em qualquer uma de suas filiais espalhadas pelo mundo. Para isso a empresa possui diversos programas e incentivos para que seus empregados sigam esse caminho, que geralmente é até comum dentre os seus colaboradores.

De acordo com a área de Recursos Humanos da empresa, a maior dificuldade se dá em ter bons líderes locais e ao mesmo tempo globais. Sendo difícil fazer com que os funcionários de diferentes países se comuniquem.

Ainda segundo a companhia, para remediar a situação, a organização promove muito a expatriação de seus executivos, mas atualmente tem buscado outras alternativas para internacionalizar seus líderes, já que esse tipo de operação é caro. Entre as alternativas estão permanências mais curtas de executivos no exterior para realização de projetos específicos.

Um bom exemplo disso é o programa de voluntariado internacional que a companhia iniciou em 2008. O projeto, denominado *Executive Service Corps* (ESC), faz parte de um programa mundial da organização, que tem por objetivo auxiliar na capacitação de líderes globais. Funcionários do mundo todo são escolhidos para atuarem como voluntários em equipes multiculturais, em projetos que visam a estimular o desenvolvimento de ONGs e órgãos públicos de países em crescimento. O Brasil já recebeu mais de 150 voluntários estrangeiros, e mais de 60 brasileiros já foram enviados para outros países.

Dentre os requisitos para seleção dos participantes está o desempenho dos funcionários. São selecionados aqueles considerados de alto potencial e a participação no programa é uma das atividades que compõem a formação dos profissionais para uma visão global, tão essencial para o sucesso da companhia.

A empresa investe, além do dinheiro - cerca de US\$ 400.000 -, no treinamento dos

colaboradores envolvidos. Antes do início do programa, os voluntários passam por uma fase de estudos a respeito da cultura e história do país para o qual irão viajar. Para a companhia, conhecer os hábitos culturais é o ponto de partida para um intercâmbio bem-sucedido.

Conforme divulgado no endereço eletrônico na empresa, em 2009, a Harvard Business School conduziu um estudo a respeito do primeiro ano desse programa. Os participantes entrevistados disseram que o contato com outras culturas os fez refletir a respeito de seus próprios comportamentos e passar por transformações pessoais.

O intercâmbio com os demais participantes, vindos de países diferentes, também foi um fator que impulsionou um amadurecimento profissional. Os entrevistados apontaram, ainda, terem obtido resiliência e também confiança em suas próprias habilidades, ao lidarem com novos desafios e adversidades.

Segundo a organização, a vivência global, profissional ou voluntária, é uma importante aliada no desenvolvimento de lideranças. Sendo fundamental expandir os horizontes quando se trabalha, fazendo negócios e vivendo em um mundo cada vez mais plano.

6.2 Relatos de profissionais sobre a carreira global

Com o objetivo de realizar um levantamento prático do ponto de vista dos profissionais a respeito da experiência como um profissional global, foi realizada uma entrevista, composta por onze perguntas abertas, com quatro colaboradores.

As perguntas tinham como finalidade tratar de assuntos tais como: o perfil do profissional global; as competências exigidas; os desafios que esses profissionais enfrentam antes e durante uma missão internacional; assim como das ações que o profissional ou a empresa realizaram para desenvolver esse perfil; além dos benefícios trazidos por uma experiência internacional.

6.2.1 A Experiência

Dentre os motivos para aceitar uma proposta de carreira ou experiência global, os seguintes fatos merecem atenção.

A expatriação de colaboradores, além de constituir uma excelente oportunidade para solidificar a carreira profissional, está associada a condições atrativas, dentre elas:

- Uma viagem para o colaborador e cônjuge prepararem a deslocamento da família para o país de acolhimento;
- Participação nas despesas de alojamento;
- Participação nas despesas de educação dos filhos em idade escolar;
- Manutenção da remuneração;
- Subsídio de alinhamento com o mercado de destino.

Na visão dos entrevistados, as experiências profissionais internacionais surgem como desafios da empresa lançados a todos os colaboradores. No processo de recrutamento são identificados profissionais com potencial de acordo com o país de destino.

Com relação aos desafios enfrentados por esses profissionais, grande parte exalta o importante papel da família durante o processo de adaptação. Para muitos o apoio familiar é importante tanto no momento de decisão por galgar tal oportunidade, quanto durante a própria experiência, sendo considerada como “um porto seguro” ou uma “válvula de escape” em meio a tantas adversidades.

Outro ponto bastante citado é a dificuldade de ajustamento cultural.

Por mais preparados que eles possam estar, muitos profissionais sofrem com o chamado “choque cultural”. O que ocorre geralmente nos primeiros meses de trabalho.

Em alguns casos essa dificuldade pode ser tão grande que pode acarretar problemas sérios, como o que aconteceu com um dos entrevistados, que relatou que decidiu voltar de uma missão internacional antes do previsto devido às dificuldades de se ajustar a cultura de trabalho local.

Dentre outros pontos citados sobre a experiência de um trabalho global, merecem destaque: dificuldade de ajustamento da esposa do expatriado ao novo ambiente físico e cultural; a personalidade do expatriado ou imaturidade emocional no momento em que foi selecionado; a dificuldade em conseguir responder às responsabilidades assumidas; e por fim, a falta ou insuficiência de motivação para trabalhar no exterior.

Sobre as diferenças do trabalho global *versus* o local, alguns entrevistados afirmaram que como a cultura organização é muito forte, e a mesma é divulgada e aceita mundialmente por todos os colaboradores, as principais diferenças ao trabalhar fora do país eram relacionadas a hábitos culturais e limitações pessoais de cada equipe. Segundo a maioria, a chave para um bom resultado, é entender o método de trabalho local - “a linguagem

de trabalho” - e respeitar essas normas sociais.

Sobre as diferenças sobre o trabalho local e global, um dos profissionais relata a seguinte passagem: “durante minha carreira, tive a oportunidade de trabalhar fora do país, nos Estados Unidos e no México, e pude perceber que, mesmo com processos padronizados e modelos de conduta preestabelecidos pela a nossa empresa, as diferenças culturais existiam. Cada país e, conseqüentemente, cada filial, possui características e hábitos bem específicos. Saber respeitá-los e, mais do que isso, valorizá-los é uma atitude necessária e muito inteligente do ponto de vista de negócios”.

De forma geral, os entrevistados se sentiram bem recebidos na subsidiária para qual foram enviados, visto que as mesmas não diferiam tanto com relação às práticas e políticas adotadas pela empresa no Brasil. Por outro lado, alguns tiveram dificuldades com diferenças culturais no ambiente de trabalho e no processo de comunicação interna.

6.2.2 O processo de aprendizado e preparação

Segundo observado, no passado, antes de serem escolhidos para uma posição global, todos os entrevistados já haviam tido algum contato com algumas atividades fora do país. Todos eles, ou já haviam viajado, ou morado, por um período no exterior. Seja com o intuito de realizar cursos de idiomas ou até mesmo para um trabalho de curta duração, por conta própria.

Além disso, alguns mencionaram o interesse que tinham desde jovens para aprender sobre novas línguas e culturas, como um facilitador para a disposição e aceitação de uma experiência profissional no exterior.

Dentre as competências especiais, que esses profissionais julgam serem importantes para que alguém tenha sucesso numa função internacional, as mais citadas foram: a flexibilidade, tolerância e interesse nas pessoas e em diferentes culturas.

Um dos entrevistados ressaltou ainda que é necessário possuir uma capacidade de trabalhar de “igual para igual” com pessoas de diferentes experiências e formação. Já outros evidenciaram a habilidade para adaptar seu estilo de trabalho em função das características locais, a disposição para explorar a cultura local, bem como a habilidade para desenvolver uma rede pessoal de relacionamentos, como competências importantes.

De acordo com os profissionais, do ponto de vista da empresa, a mesma possui um sistema bem estruturado de apoio aos profissionais que embarcam rumo a um trabalho no

exterior. O exemplo citado pela maioria foi a existência de um tutor, que na maioria das vezes é um profissional experiente que o receberá e ajudará na orientação de ações durante o período em que o profissional ficará naquele determinado escritório ou filial.

Segundo os relatos, a existência dessa pessoa, foi de grande importância, pois eles puderam ter suas ações orientadas e acompanhadas nos momentos iniciais de suas experiências.

Para alguns, a figura do tutor serviu para desde questionamentos sobre o ambiente de trabalho, até sobre dúvidas relacionadas à moradia, diversão, alimentação, dentre outras.

Ainda segundo o apoio da empresa, foi citado que a mesma possui diversas atividades voltadas à formação de profissionais com visão global, e que o trabalho começa bem antes do dia do embarque. Os funcionários que foram selecionados para trabalhos de médio e longo prazo no exterior passaram por uma fase de estudos a respeito da cultura e história do país para o qual viajaram. Para os mesmos, na visão da empresa, conhecer os hábitos culturais é o ponto de partida para uma experiência de trabalho bem-sucedida.

Adicionalmente, os entrevistados afirmaram que, a área de Recursos Humanos da empresa mantinha um contato contínuo com eles e com os respectivos gestores, para uma avaliação de desempenho, desenvolvimento e para questões sobre a adaptação das suas respectivas famílias. Além de oferecer bônus, ajuda de custo, e recompensas salariais compatíveis com a realidade e custo de vida dos países para os quais os mesmos foram enviados.

6.2.3 Lições pessoais e de carreira

Como recomendações, os entrevistados apontaram que ainda existe uma carência muito grande, por parte das empresas, com relação ao treinamento e aperfeiçoamento de seus profissionais como preparação para uma missão internacional. Muitos dizem que no mercado, só conseguem identificar um sistema claro e bem estruturado para isso em poucas multinacionais.

Outro entrevistado salientou que, possui alguns colegas que trabalham em outras empresas, onde as mesmas não oferecem nenhum suporte antes do embarque, deixando tudo a cargo do próprio colaborador.

Ainda foi citado, que as organizações poderiam dar uma maior assistência e receber com mais facilidade questões relacionadas às famílias dos colaboradores, que em

muitos casos precisam de mais apoio do que o próprio empregado.

Ainda foi lembrado por outro colaborador, que um ponto crucial para o sucesso de uma experiência como essa, para qual muitas empresas não dão a devida importância, é a readaptação do empregado, quando este volta ao seu país de origem. No caso específico, o mesmo teve vários problemas de readaptação quando voltou de um período de dois anos em uma filial na Europa.

Por outro lado, um dos entrevistados expõe que independente dos esforços da empresa, o profissional precisa ter um plano de carreira bem estruturado, se o mesmo quiser embarcar numa experiência no exterior. Muitos de seus colegas, não possuem um pensamento e um plano voltado para tal objetivo. Para este, a realidade está mudando, mas ainda há muitos profissionais no mercado que não possuem nem um conhecimento de uma segunda língua, que hoje é considerado obrigatório para qualquer pessoa.

Por fim, com relação ao resultado e avaliação de suas experiências como profissionais globais, os mesmos avaliam suas experiências, com unanimidade, de forma bastante positiva.

Para os mesmos, as experiências adquiridas são inúmeras, valendo destacar entre as citadas: a participação em reuniões e encontros com pessoas de diversas partes do mundo; compartilhamento de conhecimento, métodos de gestão, e de trabalho com outros colegas de diferentes realidades, formações e experiências; conquista de uma maior autoconfiança e maturidade; a ampliação do espírito de liderança; a observação de novos métodos de trabalho; *feedback* de experiências e ações; ampliação de rede de contatos; novos amigos; e o mais importante para a maioria: o crescimento pessoal.

Todos os profissionais entrevistados foram unânimes em afirmar que uma experiência de trabalho internacional vale a pena, sendo esta, uma das melhores formas de desenvolvimento pessoal e profissional, e indicam essa alternativa para outros que pensam em investir em um plano de carreira, com objetivo de obter uma maior empregabilidade no mercado de trabalho atual.

7 CONCLUSÕES

O intuito desse trabalho era explorar os desafios de se formar profissionais globais, identificando as habilidades e competências dos mesmos e a importância destes no mercado de trabalho atual. Para que se pudesse alcançar tal objetivo, foram propostos cinco objetivos específicos.

Através do primeiro objetivo específico, identificar as mudanças ocorridas, por conta do processo de internacionalização das empresas, sob o perfil do profissional requerido pelo mercado de trabalho, pode-se verificar que devido à globalização, impulsionada pelo avanço da tecnologia da informação e de telecomunicação, as empresas, principalmente as de grande porte, entraram num processo de internacionalização bastante intenso. Movidas a conquistar mercados, que antes, distantes por fronteiras geográficas, eram difíceis de serem atingidos.

Para obter sucesso nesse cenário de competição sem fronteiras, as mesmas necessitam de um aparato de novos processos, estruturas, e de colaboradores com competências especiais, capazes de atuar nesse novo ambiente. Daí surge o conceito de profissional global.

Quanto ao segundo objetivo específico, caracterizar o profissional global e as competências exigidas do mesmo, constatou-se que a característica essencial desse perfil profissional é a capacidade de atravessar limites entre diversos países e culturas. É dada bastante ênfase de que esse indivíduo deve se destacar por suas qualificações comportamentais, tais como um pensamento flexível para o interesse e aceitação do novo, visto que o mesmo deve estar confortável para executar suas tarefas em um ambiente cultural, de recursos, e de negócios que mudará de país para país.

Identificou-se ainda, que além de competências essenciais, tais como o aprendizado de uma ou mais línguas, e sobre a cultura de trabalho e costumes locais de diversos países, o profissional global deve possuir diversas outras competências, como: capacidade de lidar com a complexidade, sensibilidade, motivação para se reinventar em ambientes novos, além de ter uma vida pessoal estável, que o permita executar seu trabalho sem comprometer sua estrutura familiar.

No tocante ao terceiro objetivo específico, analisar o mercado de trabalho brasileiro e a carência de profissionais qualificados, constatou-se que, impulsionado por um bom desempenho da economia brasileira, tem havido uma expansão conjunta dos níveis de

emprego e dos salários reais ao longo dos últimos dez anos, e a referência a uma situação de pleno emprego tornou-se usual, ganhando cada vez mais destaque nas análises econômicas promovidas pelo governo e por especialistas.

Contudo, verificou-se que o país agora passa a enfrentar outro problema com relação ao mercado de trabalho: a falta de profissionais competentes, inovadores e motivados. O que, para muitos, pode ser creditado à baixa qualidade da educação brasileira.

Pesquisas revelam que Brasil é um dos países com maior dificuldade para preencher vagas. Sendo a falta de candidatos disponíveis e a falta de especialização, apontadas como as principais razões do problema. Diversos profissionais de Recursos Humanos acreditam que, atualmente, as empresas carecem de líderes suficientes para suprir as necessidades futuras em curto prazo. Essa constatação identificada pode acabar limitando o crescimento das corporações em um momento em que se vive uma grande expansão da economia nacional.

Considerando o quarto objetivo específico, expor, de forma geral e específica, métodos de gestão e desenvolvimento de carreiras, tradicionais e globais, sob a ótica das organizações e dos profissionais, constatou-se que diversos autores defendem que, ao se falar de gestão de carreira, deve-se seguir duas vias: a do profissional e a da empresa, pois ambos são responsáveis por esta.

Por um lado o empregado deve identificar e implementar os passos necessários para atingir as metas da carreira, com o objetivo principal de torna-se valioso para o mercado e manter a sua empregabilidade. Já as organizações devem estruturar e organizar o trabalho, e ainda ir além, e tornando-se parceiras dos colaboradores para o alcance de objetivos mútuos.

Quanto à carreira global, mesmo considerada um pouco mais complexa, os métodos de gestão não são muito diferentes. No que diz respeito ao papel das empresas, o sucesso depende da capacidade de se identificar talentos no mundo todo e de se criar sistemas de carreira que incluam a experiência internacional como uma oportunidade valiosa de desenvolvimento.

Sobre o papel dos profissionais, diversos autores abordam que a maior parte do sucesso de uma trajetória internacional deve-se ao resultado do próprio indivíduo durante o processo de desenvolvimento, e que estes devem buscar ativamente possibilidades de missões internacionais, desde o início de suas carreiras.

É ainda consenso dentro da literatura sobre o assunto, de que o desenvolvimento do percurso profissional, seja tradicional ou global, é de responsabilidade maior do próprio empregado, onde mesmo com a ajuda e suporte de entidades externas, este ainda é o principal agente de mudança.

Por fim, em relação ao quinto objetivo específico, exemplificar, por meio de um estudo de caso, como uma organização multinacional identifica e desenvolve um profissional global, e ainda, relatar as experiências de alguns dos seus colaboradores sobre o assunto. Os dados demonstraram que no caso da empresa pesquisada, a mesma possui um programa de desenvolvimento de profissionais globais bem estruturado, e que, por se tratar de uma empresa com filiais e funcionários espalhados por diversos países, esta ação é de extrema importância para a sua competitividade no mercado.

Ainda assim, quando considerado a filial brasileira, a dificuldade de suprir a necessidade de profissionais capacitados para atuar em projetos internacionais ainda é grande.

Quanto à opinião dos colaboradores entrevistados sobre suas experiências em projetos globais, os mesmos são unânimes em considerar que uma bagagem como essa é bastante recompensadora, tanto profissional quanto pessoalmente.

Em síntese, os mesmos ainda citaram que para o sucesso de uma missão internacional, as empresas precisam fornecer aparatos para a capacitação e apoio de seus colaboradores antes, durante e depois do tal projeto. E que da mesma forma, o profissional que assim desejar seguir uma carreira global, deve investir em um plano de desenvolvimento pessoal.

Quanto ao primeiro pressuposto do qual partiu esse trabalho, a dinâmica do mercado, cada vez mais globalizado, impulsiona empresas a expandirem suas fronteiras de atuação. Para isso, as mesmas precisam ter em seus quadros profissionais globais, preparados para atuar em diferentes lugares, relacionando-se com diversas culturas de trabalho, e público-alvo com hábitos distintos dos seus, tem-se que o pressuposto foi aceito, pois, o estudo mostrou que, atualmente, a realidade de um mercado globalizado e sem fronteiras é evidente.

Como um dos pilares da base de esforços para entrar nesse mercado é a disponibilidade de um capital humano com competências para tal, a existência dessa necessidade promove um grande empenho tanto por parte das organizações para desenvolver

esses profissionais, quanto dos próprios indivíduos para estarem inteiramente inseridos no mercado de trabalho.

Já quanto ao segundo pressuposto, para o sucesso de uma carreira, seja tradicional ou global, é preciso que haja uma junção do interesse do profissional em se desenvolver, com um plano de capacitação e suporte oferecido pela organização. Assim, a construção e execução de um programa de desenvolvimento contínuo são de responsabilidade de ambas as partes, também aceito, foi colocado que a gestão de carreira só pode ser efetiva e garantir bons resultados se for praticada por ambos os lados, colaboradores e empresas.

Iniciativas de desenvolvimento e capacitação profissional por parte dos indivíduos são praticamente nulas, se ao mesmo tempo a organização não possuir um sistema de apoio, incentivo e de recompensa para tal esforço. Da mesma forma, uma estrutura bem elaborada de gestão de carreira por parte da organização não será útil se os colaboradores não possuírem uma motivação para tal desenvolvimento.

A realização desta pesquisa foi bastante oportuna, por atestar a necessidade de maior atenção a pesquisas voltadas à gestão de carreira de profissionais globais. Quanto ao estudo de caso, os dados apresentados necessitam de detalhamentos e refinamentos, pois a base utilizada foi pequena. Para pesquisas futuras, sugere-se que seja ampliada a base de dados, tanto no número de organizações, como no número de funcionários.

Com a ampliação da base de dados, será possível refinar e validar os questionamentos propostos neste trabalho. Recomenda-se que seja aprofundado o estudo no tema para que novas questões não abordadas no referencial teórico e no estudo de caso desta pesquisa sejam colocadas em pesquisas futuras.

Com as sugestões propostas e os resultados obtidos nesse trabalho, acredita-se que fatos e dados relevantes foram apresentados para a disseminação de temas sobre gestão de carreira e sobre novos perfis profissionais. Dessa forma, a pesquisa pode contribuir para que se possa caracterizar melhor o ambiente de trabalho atual, assim como questões de desenvolvimento e formação de um corpo de profissionais globais para o futuro.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2007.
- ARAÚJO, C.; PINTO, E.; LOPES, J.; PINTO, R. **Estudo de Caso**. Minho: Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia, 2008.
- ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS (ABRH-Nacional). **Pesquisa Sonhos e Pesadelos dos Profissionais de Recursos Humanos**, 2011. Disponível em: <<http://www.abrhnacional.org.br/noticias/379-primeira-pesquisa-da-abrh-nacional-revela-sonhos-e-pesadelos-dos-profissionais-de-rh.html>>. Acesso em: 04 mar. 2013.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (Brasscom). Brasscom na Mídia. **Caça ao novos talentos de TI**. Disponível em: <<http://www.brasscom.org.br/brasscom/Portugues/detNoticia.php?codNoticia=211&codArea=2&codCategoria=26>>. Acesso em: 04 mar. 2013.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, Lda, 2002.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- CAMARA, Pedro B. **Gestão de pessoas em contexto internacional**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2008.
- CAPPELLEN, Tineke; JANSSENS, Maddy. Career paths of global managers: Towards future research. **Journal of World Business**, v. 40, n. 4, p. 348-360, nov. 2005.
- CHAHAD, José Paulo Zeetano; PICCHETTI, Paulo. **Mercado de Trabalho no Brasil: padrões de comportamento e transformações institucionais**. São Paulo: LTr, 2003.
- CHAHAD, José Paulo Zeetano; MENEZES FILHO, Naércio A. **Mercado de Trabalho no Brasil: salário, emprego e desemprego numa era de grandes mudanças**. São Paulo: LTr, 2002.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2006.
- COELHO, J. A. Organizações e carreiras sem fronteiras. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A.. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CULPAN, O.; WRIGHT, G. H. Women abroad: getting the best results from women managers. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 13, n. 5, p. 784–801, Aug. 2002.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design**: Choosing among five traditions. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.

DEFILIPPI, R. J.; ARTHUR, M. B..The boundarylesscareer: a competency based perspective. **Journal of Organizational Behavior**, Hoboken, NJ, v. 15, p. 307-324, 1994.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DERESKY, Helen. **Administração Global, Estratégica e Interpessoal**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DIAS, Cláudia. **Estudo de caso**: ideias importantes e referências. Maio. 2000. Disponível em: <<http://estudosdecaso4.pbworks.com/w/page/19324091/frontpage>> Acesso em: **02 jul. 2013**.

DOWLING, P. J., WELCH, D. E. **International human resource management**: managing people in a multinational context. London: Thompson Learning, 2004.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Thompson Learning, 2003.

DUTRA, C. **Administração de Carreiras**. São Paulo: Atlas, 1996.

Earley, P.C.; Ang, S.; Tan, J. **CQ: Developing Cultural Intelligence at Work**. Palo Alto, CA: Stanford University Press, 2006.

EARLEY, P.C.; MOSAKOWSKI E. Cultural Intelligence. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 10, p.139-146, Oct. 2004

EARLEY, P.C.; PETERSON, R.S. The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. **Academy of Management Learning and Education**, v. 3, n. 1, p.100-115, mar. 2004.

EVANS, P.; PUCIK, V.; BARSOUX, Jean-Louis. **The Global Challenge**: Frameworks for International Human Resource Management, New York: McGraW-Hill, 2002.

FARNDALE, E.; SCULLION, H.; SPARROW, P. The role of the corporate HR function in global talent management. **Journal of World Business**, v. 45, p. 161-168, 2010.

FERNANDES, L. A.; GOMES, J. M. M. Relatórios de pesquisa nas Ciências Sociais: Características e modalidades de investigação. **ConTexto**, Porto Alegre, v.3, n. 4, 1º semestre, 2003.

FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C.; GIMENEZ, F. A.. Estudo Comparativo das Práticas Didático-Pedagógicas do Ensino de Empreendedorismo em Universidades Brasileiras e Norte-Americanas. **Revista Alcance**, UNIVALI, v. 13, n. 2, p. 207-225, mai./ago. 2006.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Artmed, 2009.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários a prática educativa. 36. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FRIEDEN, Jeffry A. **Capitalismo global**: história e política do século XX. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMUEL, P. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, Douglas. **Careers in and out of organizations**. California: Sage Publications, Inc, 2002.

HELD, David; MCGREW, Anthony. **Prós e contras da globalização**. Tradução de Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

HISRICH, Robert; PETERS, Michael. **Empreendedorismo**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HOFMEISTER, Deise L. F.. **Planejamento e desenvolvimento de carreira**. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2009.

HOLLAND, J. L.; JOHNSTON, J. A.; ASAMA, N. F. The Vocational Identity scale: A diagnostic and treatment tool. **Journal of Career Assessment**, v. 1, n. 1, p. 1–12, jan. 1993.

IBM. **Sala de imprensa**. Disponível em: <<http://www-03.ibm.com/press/br/pt/index.wss>> Acesso em: 11 jul. 2013.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **Conjuntura em foco**, n. 16, set. 2011. Brasília: IPEA. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=10451&Itemid=3> Acesso em: 13 fev. 2013.

KALAKOTA, Ravi; ROBINSON, Marcia. **E-Business**: estratégias para alcançar o sucesso. São Paulo: Bookman, 2001.

- LANNES, L. S. **Equipes auto-gerenciáveis e a forma de organização do trabalho adequado à sua implantação**. 1999. 16 f. Monografia (MBA em Administração) – FEA/USP, São Paulo, 1999. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/4semead/artigos/rh/lannes.pdf>>. Acesso em: 13 de junho de 2013.
- LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LEE, L.; SUKOCO, B. M. The effects of cultural intelligence on expatriate performance: moderating effects of international experience. **The International Journal of Human Resource Management**, v.21, n.7, p. 963-981, jun./jul. 2010.
- MACCALL, Morgan Jr.; HOLLENBECK, George P. **Desenvolvimento de executivos globais: as lições da experiência internacional**. São Paulo: Bookman, 2003.
- MANPOWERGROUP. **Pesquisa de Escassez de Talentos 2012**, set. 2012. Disponível em: <http://www.manpower.com.br/wp-content/uploads/2012/09/Portugues_Escassez_Talentos_20121.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2013.
- MARQUES, Ivan C. **O Brasil e a abertura dos mercados: o trabalho em questão**. São Paulo: ABET, 1999.
- MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MATTAR, João – **De Mattar**, 2009. Disponível em <<http://blog.joaomattar.com/>>. Acesso em 24 jun. 2013.
- MATTOS, P.; LINCOLN, C. L. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Adm. Pública**, v. 39, n. 4, p. 823-847, jul./ago. 2005
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MINOR, Frank J. **Computer applications in career development planning** em Career development in organizations, organizado por Douglas T. Hall and Associates. San Francisco: Jossey-Bass, 1986, p. 205-206.
- MIRVIS, Philip H.; HALL, Douglas T. Psychological success and the boundaryless career. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 4, p. 365–380, jul. 1994.
- MONTEIRO, A.V.; COSENTINO, A.; MERLIN, L. **Tendências pedagógicas e ensino à distância: conjeturas em direção de uma universidade colaborativa**. Florianópolis: Insular, 2003.
- MORAN, José Manuel. **A educação que desejamos: novos desafios e como chegar lá**. São Paulo: Papyrus Editora, 2007.

OLIVEIRA, R. de A. **A (des)qualificação da educação Profissional Brasileira**. São Paulo: Cortez, 2003.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Institucional**. Departamentos e escritórios. Disponível em: <http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_117725/lang--en/index.htm>. Acesso em: 12 jun. 2013.

POMPERMAYER, C. B. **Estruturas organizacionais e sistemas de gestão de custos: proposta de um modelo conceitual de gestão de custos para estruturas contemporâneas**. 2000. 123 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia com ênfase em inovação tecnológica) – Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2000.

PONTE, J. P. **Estudos de caso em educação matemática**. *Bolema*, p. 105-132, 2006.

PROGRAMA NACIONAL DE ACESSO AO ENSINO TÉCNICO E EMPREGO. Ministério da Educação. PRONATEC. **Institucional**. Disponível em: <<http://pronatec.mec.gov.br/institucional/o-que-e-o-pronatec>>. Acesso em: 06 mai. 2013.

QUEIROZ, Cláudio; LEITE, Christiane. **O elo da gestão de carreira: o papel do empregado, da liderança e da organização**. São Paulo: DVS Editora, 2011.

ROCHA, Angela da. **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

ROESCH, S. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, A. B. A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. In: GODOI, C. K. ; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. **A Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SUUTARI, V. Global managers: Career orientation, career tracks, life-style implications and career commitment. *Journal of Managerial Psychology*, v. 18, n. 3, p. 185–207, Apr. 2003.

THE RBL GROUP. **2011 Top Companies for Leaders Study**. Disponível em: <<http://rbl.net/index.php/tcfl>>. Acesso em: 15 jul. 2013.

YIN, R. K. **Applications of case study research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta de apresentação às empresas pesquisadas.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Fortaleza ___ de _____ de 2013.

Prezado (a) S.r. (a).

O Desenvolvimento de Profissionais Globais tem se constituído como um tema emergente que atrai o interesse de número crescente de pesquisadores. Assim sendo, queremos apresentar o pesquisador Anderson de Sousa Verçosa, graduando em Administração pela UFC, que está desenvolvendo uma pesquisa sobre **cargos e carreiras globais e a sua importância para profissionais e empresas em um contexto de internacionalização de mercados.**

Por conseguinte, vimos convidar esta organização para participar desta pesquisa que está sendo conduzida pelo referido pesquisador. Este convite é motivado pela relevância dessa organização no contexto local e global.

Atenciosamente,

Prof. João Wagner Silva Filho

Professor do Departamento em Administração da UFC

APÊNDICE B – Instrumento de coleta aplicado no estudo de caso.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

ENTREVISTA

Prezado senhor, cara senhora. Vimos solicitar a gentileza de responder as questões abaixo, como parte de uma pesquisa intitulada “O Desenvolvimento de Profissionais Globais”, para inclusão e análise de dados em monografia que será apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade – FEAC/UFC, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

DADOS DO ENTREVISTADO

Nome Completo (opcional):

Grau de instrução:

Cargo/função exercido atualmente na organização:

Tempo no cargo:

Tempo de organização:

Nacionalidade:

DESENVOLVIMENTO DE PROFISSIONAIS GLOBAIS

BLOCO A: Conhecendo a Instituição

1. Objetivo ou finalidade da instituição:
2. Fundação:
3. Quantas pessoas trabalham na organização? (pequena, médio, ou grande porte).
4. Quais são os produtos e serviços desenvolvidos pela organização?
5. É uma empresa multinacional e/ou possui funcionários estrangeiros?
6. Possui uma área estruturada de gestão de pessoas? Se sim, tem algum programa de desenvolvimento de carreira para os funcionários?
7. Há algum tipo de incentivo a uma formação profissional voltada para uma atuação internacional? Qual?

BLOCO B: O Desenvolvimento da Carreira de um Profissional Global

1. Fale de sua primeira atribuição internacional:
 - a. Por que você aceitou o cargo ou o projeto?
 - b. Você fazia parte de uma equipe ou liderava algum grupo?
 - c. Quais foram os maiores desafios?
 - d. Você cometeu alguma falha?

2. Existem quaisquer outras experiências que você julga terem preparado você para o trabalho e/ou gestão internacional?
3. Quem foi a pessoa com quem você mais aprendeu sobre o trabalho e/ou gestão em um cenário internacional?
4. O que você aprendeu com ela?
5. Quais os desafios de se ter uma chefia ou supervisão de uma cultura diferente da sua?
6. E quanto a se ter subordinados de culturas diferentes?
7. Quais as diferenças mais importantes entre o trabalho e/ou gestão numa atribuição internacional e numa atribuição doméstica, respectivamente?
8. Quais qualidades especiais você acha que são de grande importância para que uma pessoa seja escolhida para uma carreira ou função internacional?
9. Quais os tipos de preparação, ou de recursos de apoio, que você recebeu de sua empresa, que o ajudaram a ter sucesso como um profissional global?
10. O que você recomenda que as empresas façam para ajudar os jovens talentos que desejam uma carreira internacional?
11. Examinando seu histórico de experiências internacionais, existe algo que você aprendeu e que considera de grande valia, que gostaria de destacar para uma pessoa que pretende seguir uma carreira global?