

U. PORTO



Proposta de uma política de mobilidade internacional

Estudo de caso numa multinacional da indústria

automóvel

por

Graça Patação David

Tese de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientada por: Professora Doutora Luísa Helena Ferreira Pinto

2015

Nota Biográfica

Graça Patação David nasceu na cidade do Porto a 7 de Junho de 1983.

O seu percurso escolar no Colégio Alemão do Porto foi complementado pelo estudo de Guitarra Clássica e Guitarra Portuguesa no Conservatório de Música do Porto.

Licenciou-se em Psicologia, ramo das Organizações e do Trabalho em 2005, na Universidade Lusíada do Porto. Em 2011 foi colocada no curso de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, frequentando-o em regime parcial.

Iniciou o seu percurso profissional como professora de música em 2005 e em 2010 ingressou na empresa onde atualmente trabalha, que pertence ao setor da indústria automóvel, desempenhando funções de Técnica de Recursos Humanos. Desde 2011 que é responsável pelo Departamento de Recursos Humanos, reportando à Direção Fabril.

Agradecimentos

Este trabalho é fruto de uma contribuição conjunta, sem a qual não teria sido possível desenvolvê-lo.

Agradeço profundamente à Professora Doutora Luísa Helena Ferreira Pinto, que com infindável paciência sempre se disponibilizou para me apoiar, orientar e motivar na concretização deste projeto. É graças aos seus vastos conhecimentos e competências pedagógicas que o presente trabalho se foca na área da Gestão Internacional de Recursos Humanos, tendo criado em mim um gosto especial por esta temática.

À empresa em estudo por permitir que o trabalho se concretizasse e pela aceitação e colaboração de todos os intervenientes que nele participaram. Agradeço em particular à Diretora Fabril da filial do Porto, por sempre me ter auxiliado neste processo, e ao Diretor Corporativo de Recursos Humanos pelo interesse e disponibilidade demonstrados.

Por último, um agradecimento a todos os que fazem significativamente parte da minha vida e direta ou indiretamente me ampararam neste percurso: ao meu marido Ricardo, aos meus pais, ao meu primo André e às minhas queridas amigas Ana, Carolina, Clarisse, Francisca e Sofia pela firmeza com que sempre acreditaram que seria capaz de concretizar este objetivo e pelo apoio incondicional do presente e do passado que se reflete no que hoje sou, e consequentemente integram uma parte deste trabalho.

Resumo

Este trabalho tem como objetivo apresentar uma proposta de política de mobilidade internacional corporativa. Trata-se de um estudo de caso desenvolvido numa multinacional do setor da indústria automóvel.

Para concretizar este objetivo, foram revistos os pressupostos teóricos sobre a gestão internacional dos recursos humanos, abordando as maiores dificuldades do ponto de vista do gestor de recursos humanos e do trabalhador que vai em missão, assim como as melhores práticas neste âmbito. Posteriormente foi desenvolvido um trabalho de campo, tendo como base a metodologia qualitativa de investigação-ação e utilizando como técnicas de recolha de dados primários um conjunto de entrevistas e inquéritos. Adicionalmente recolheram-se dados gerais sobre o setor de atividade da empresa em estudo e a sua componente de expansão e competitividade atual e futura. Além desta informação documental, recolheram-se também testemunhos do Diretor Corporativo de Recursos Humanos, dos Diretores Corporativos Regionais, dos Responsáveis de Recursos Humanos das subsidiárias, do Responsável Corporativo pelo Modelo de Compensação de Benefícios e de colaboradores que fazem e fizeram uma missão internacional.

Os resultados obtidos permitem concluir que embora não exista nenhuma política corporativa, a mobilidade internacional tem, nesta empresa, um objetivo corporativo estratégico de desenvolvimento de talentos e gestão transversal do *conhecimento*, com vista à concretização dos projetos atuais e futuros e à estandardização de procedimentos a um nível global. Os resultados sugerem oportunidades de melhoria, em particular nos processos de seleção, preparação e repatriação inerentes à mobilidade internacional, assim como na definição e formalização de regras claras e equitativas.

Face aos resultados, prevê-se que a empresa considere a possível implementação do procedimento proposto que aqui é exposto. Os principais ensinamentos deste estudo de caso poderão ser transferíveis a outras empresas com características semelhantes à organização em estudo.

Palavras-chave: política de mobilidade internacional, gestão de recursos humanos, multinacional, indústria automóvel, investigação-ação.

Abstract

This paper aims to present a proposal for a corporate international mobility policy. This is a case study developed on a multinational company within the automobile industry sector.

To achieve this goal, the theoretical assumptions on international human resource management were reviewed, covering the greatest difficulties from the human resources manager's and international assignee's point of view, as well as the field's best practices. Afterwards, field work has been conducted based on a qualitative methodology of action-research, using a set of interviews and surveys as primary data collection techniques.

In addition, general data was collected about the business sector of the company under study, its expansion component and current and future competitiveness. Apart from this gathering of documentary evidence, data was collected from the Corporate Director of Human Resources, Operational Regional Directors, Heads of Human Resources of the subsidiaries, the Benefits and Compensation Corporate's Responsible, as well as employees who are or have been on an international assignment.

The obtained results have shown that although there is no corporate policy, international mobility has, in this company, a strategic corporate goal of talent development and cross knowledge management, for the achievement of current and future projects and standardization of procedures on a global level. The results suggest improvement opportunities, particularly in the selection, adjustment and repatriation processes inherent to international mobility, as well as the definition and formalization of clear and fair rules.

Considering the results, it is expected that the company will consider the possible implementation of this procedure. The main teachings from this case study may be transferable to other companies with similar characteristics to those of the organization under study.

Keywords: international mobility policy, human resources management, multinational, automotive, action-research.

Índice

1. Introdução.....	1
2. Gestão internacional de recursos humanos – Conceptualização teórica	3
2.1. As diferentes missões internacionais e como se definem	3
2.2. As dificuldades mais comuns para os profissionais de recursos humanos	5
2.2.1. Seleção e preparação	7
2.2.2. Modelos de compensação/benefícios	9
2.2.3. Repatriação	11
2.3. As dificuldades mais comuns para os trabalhadores em mobilidade.....	12
2.3.1. Preparação	12
2.3.2. Mudança	12
2.3.3. Adaptação	13
2.3.4. Compensação, fiscalidade e proteção social	14
2.3.5. Outras dificuldades	14
2.4. Boas práticas na gestão internacional de recursos humanos.....	15
3. Metodologia.....	17
3.1. Investigação-Ação.....	17
3.2. Procedimentos de recolha de análise de dados	19
3.2.1. Primeira fase	19
3.2.2. Segunda Fase	24
3.2.3. Terceira Fase	25
4. Resultados.....	27
4.1. Perspetivas de expansão na indústria automóvel	27
4.2. Caracterização do grupo empresarial em estudo	29
4.3. Política de recursos humanos corporativa.....	32
4.4. Estratégia corporativa para a mobilidade internacional	32
4.4.1. A Gestão da mobilidade Internacional por região.....	35

4.4.2. Operacionalização da mobilidade internacional na empresa em estudo	37
4.5. Perceção das missões internacionais do ponto de vista do colaborador	43
4.6. Proposta de uma política de mobilidade internacional	45
5. Conclusões, limitações e contributos	47
Referências Bibliográficas	50
Anexos	53

Índice de figuras

Figura 1. O desenvolvimento das missões internacionais no tempo.....	4
Figura 2. Os subprocessos da análise de dados.....	25
Figura 3. Número de carros vendidos no mundo 1990-2015 (em milhões de unidades)	29
Figura 4. Organigrama do Comité Executivo.....	30
Figura 5. Principais temas desenvolvidos na entrevista ao Diretor Corporativo de Recursos Humanos.....	34

Índice de quadros

Quadro 1. Caracterização das entrevistas semiestruturadas	21
Quadro 2. Distribuição dos entrevistados por género	22
Quadro 3. Distribuição dos entrevistados por grupo etário	22
Quadro 4. Distribuição dos entrevistados por país e anos de antiguidade na função	22
Quadro 5. Conjunto de temas abordados no inquérito por questionário	23
Quadro 6. Resumo das características dos inquiridos	24
Quadro 7 – Novos registos de veículos automóveis mundialmente por região	28
Quadro 8 – Segmentos de atuação da multinacional em estudo	31
Quadro 9 - Síntese dos resultados da análise das entrevistas aos DCR	36
Quadro 10 – A atual gestão da mobilidade internacional	38
Quadro 11 – Pontos de melhoria para a mobilidade internacional	41
Quadro 12 – Principais dificuldades nas diferentes fases da MI	43

1. Introdução

A gestão internacional de recursos humanos implica gerir pessoas em diversos países. Numa multinacional isso acarreta uma maior complexidade, pois envolve diferentes culturas, diferentes ambientes profissionais, além dos trâmites legais, o que se traduz em diferentes abordagens de gestão (Armstrong, 2009). Neste trabalho pretende-se elaborar uma proposta de uma política de mobilidade internacional corporativa para uma multinacional francesa do setor da indústria automóvel. Esta política foi elaborada com a colaboração da empresa e a proposta final foi posteriormente entregue à direção corporativa de recursos humanos, com o intuito de sua aplicação futura.

À semelhança de outros setores, a indústria automóvel é uma área extremamente competitiva e volátil, sendo que qualquer empresa que opere neste setor tem que acompanhar a rapidez deste mercado em expansão.

A globalização veio desfazer os limites das fronteiras económicas entre países, abrindo portas a oportunidades de negócios internacionais, implicando o desenvolvimento de produtos e serviços em mercados sem fronteiras, num crescimento acelerado universal, sendo que as empresas deparam-se agora com uma nova questão: capacidade de dar resposta às várias exigências dos países em que estão filiadas, mantendo uma estratégia global (Armstrong, 2009).

Esta nova era veio trazer acrescidas alterações na gestão das organizações e dos recursos que delas fazem parte, nomeadamente as pessoas. Os gestores devem ser capazes de adaptar a sua forma gerir à constante mudança (Finuras, 2011).

Nesse sentido, a pertinência deste tópico surge da necessidade de standardizar o procedimento de gestão da mobilidade internacional, uma vez que futuramente as missões internacionais serão cada vez mais frequentes e tal poderá vir a constituir num contributo para uma melhor gestão das mesmas.

Para a escolha deste tema contribuíram vários aspetos, nomeadamente (1) a oportunidade de conciliar conhecimentos académicos com a atividade profissional (2) a ausência de uma política de Gestão de Recursos Humanos para a mobilidade internacional (3) o benefício de um contributo que constitui uma mais-valia para Gestão de Recursos Humanos de uma multinacional e por último (4) o interesse demonstrado pela empresa quanto à pertinência do projeto em questão.

Tendo em conta o objetivo proposto, foram selecionados os principais intervenientes corporativos da Gestão de Recursos Humanos das filiais existentes, tanto ao nível operacional como de administração, com o intuito de obter informações das diferentes realidades vivenciadas em diferentes países, assim como das diretrizes e orientações para o procedimento a construir.

No geral, este documento está organizado em 4 capítulos. No primeiro apresenta-se a conceptualização teórica da gestão internacional dos recursos humanos, em que são também explanadas as dificuldades mais comuns para os profissionais de recursos humanos mas também para os trabalhadores em mobilidade. No segundo capítulo é apresentado o enquadramento da metodologia utilizada assim como a descrição da unidade de análise estudada ao que se seguem por fim os resultados, que são contextualizados por uma caracterização do setor e da empresa em análise e finalizados pela apresentação da política propriamente dita.

Por último apresentam-se as conclusões, limitações e os contributos deste trabalho.

2. Gestão internacional de recursos humanos – Conceptualização teórica

Neste capítulo pretende-se abordar de forma concisa e sistemática o quadro teórico relativo ao objeto em estudo, que constitui assim o ponto de partida para todo o trabalho desenvolvido.

Uma diferença óbvia entre a gestão de recursos humanos doméstica e a internacional, é que na segunda existe mobilidade internacional entre os colaboradores, como tal verificam-se novos desafios, tais como tributação internacional, serviços de orientação a expatriado, entre outros. Os colaboradores passam a ter várias nacionalidades, pelo menos duas empresas estarão envolvidas (a de origem e a de destino) e os processos existentes na gestão de recursos humanos podem persistir porém com as mudanças que a gestão internacional impele (Dowling, Festing e Engle, 2008).

2.1. As diferentes missões internacionais e como se definem

Segundo Halsberger e Brewster (2009) expatriados são os trabalhadores que deixam o seu país de origem para desenvolverem uma missão profissional com duração limitada no estrangeiro e que retornam ao seu país de origem ou vão para outra missão noutra país.

De acordo com Dowling *et al.* (2008) a definição de expatriado é a de um trabalhador que reside e trabalha temporariamente num país estrangeiro, e esta pode variar em função da categoria de colaborador: se é “movido” do país em que se encontra a sede, ou de um país de destino para a sede, ou ainda em países terceiros, por exemplo. A maioria das empresas opta por utilizar o termo geral e considerar como expatriado “aquele que está numa missão internacional” (*international assignee*).

Existem vários tipos de missões internacionais que podem ser de curta ou longa duração e que consistem na deslocalização de um país para outro. As de curta duração podem durar até um ano e envolvem normalmente colaboradores tecnicamente muito qualificados (para resolução de problemas). As missões que têm o objetivo de desenvolvimento de carreira profissional do colaborador, são também geralmente de curta duração. Existem também as missões intra-regionais, que sucedem, como o próprio nome indica, dentro de determinada região de países e frequentemente com um baixo benefício associado e as de “viajante habitual”, que acontecem quando um

colaborador viaja frequentemente para um ou vários países de destino mas também regressa habitualmente ao seu país de origem.

No que diz respeito às missões de longa duração, estas podem consistir na deslocalização de um país para outro durante aproximadamente um ano ou mais, podem ser de localização, o que consiste numa integração do colaborador no sistema de benefícios e compensação do país de destino, sendo que usualmente este tipo de missão ocorre após uma de longa duração e tem um período indeterminado. Também pode ocorrer uma “viagem de negócios estendida”, o que pressupõe a viagem continuada de um trabalhador a um determinado país de destino, por um longo período, mas sem que ocorra a deslocação fixa para esse país e, por último, uma transferência internacional permanente que, como a própria designação indica, consiste na deslocação por tempo indefinido do colaborador para o país de destino (Global Mobility Policy and Practices, 2014; Meyskens, Von Glinow, Werther e Clarke, 2009).

Neste trabalho, a utilização de termo geral *expatriado* pretende abranger qualquer tipo de missão internacional de longa duração.

Têm vindo a ser sugeridos modelos para auxiliar a tomada de decisão dos profissionais na escolha do tipo apropriado de missão para atender às necessidades organizacionais e do indivíduo, conforme se pode verificar na figura 1:

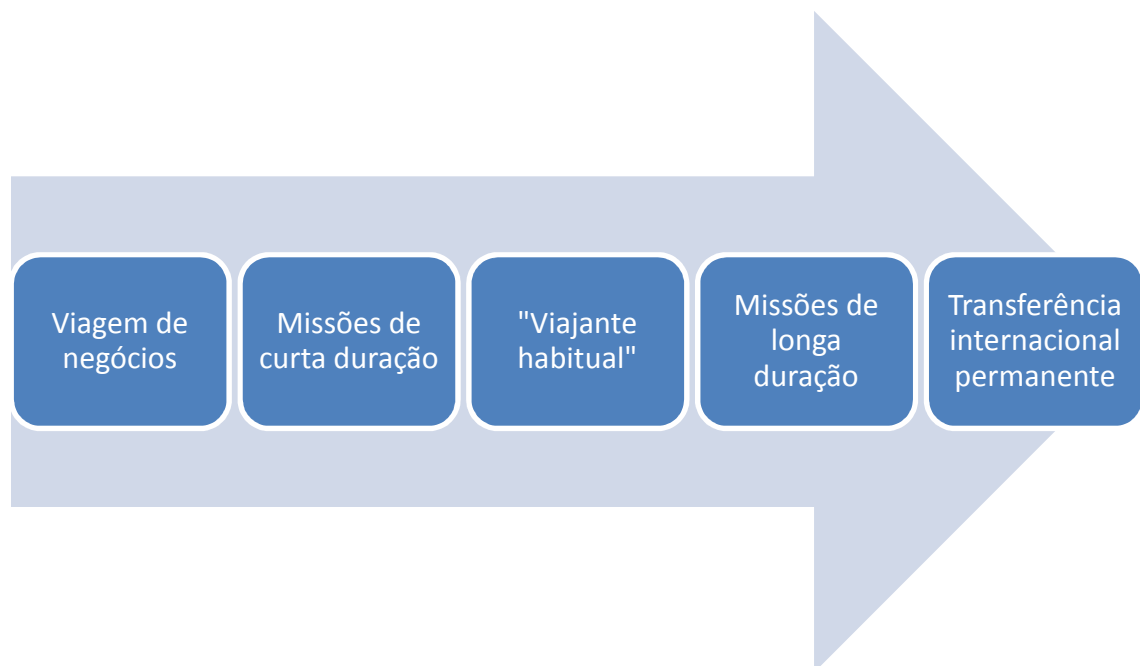


Figura 1: O desenvolvimento das missões internacionais no tempo (Fonte: Meyskens et al., 2009, p.1441)

Aldred e Lockhart (2009) defendem que existem três principais razões para se optar pela missão de “viajante habitual”, nomeadamente: a duração da missão, a hipótese de trabalhar em mais do que um projeto que implique estar no país de origem e no de destino e o fato de não querer sair permanentemente do país por motivos familiares.

Segundo Hauser e Taylor (2010) cada vez mais empresas optam por missões de curta duração em vez de missões de longa duração, por variados motivos relacionados com as necessidades estratégicas da empresa, motivações do indivíduo (por exemplo o desejo de não sair do país de origem), assim como questões económicas. Segundo os mesmos autores, a maior parte dos indivíduos que seguem em missões de curta duração não passam por uma familiarização prévia ao país de destino, raramente recebem formação de competências linguísticas específicas nem têm o acompanhamento da família, o que reduz o custo que a empresa terá com estas missões, quando comparado com as de maior duração. Flexibilidade, simplicidade e relação custo-eficácia, são três das principais vantagens apontadas para a utilização deste tipo de missão internacional (Tahvanainen, Welch e Worm, 2005), o que contrasta com as suas desvantagens, como dificuldade de relacionamento interpessoal entre colegas e clientes locais, dificuldades fiscais e de obtenção de autorizações de trabalho e outros efeitos colaterais (como alcoolismo e divórcios).

2.2. As dificuldades mais comuns para os profissionais de recursos humanos

Numa missão internacional são muitas as variáveis que se tornam difíceis ou até impossíveis de prever/controlar, tais como um desastre natural ou um ataque terrorista. É razoável pensar num plano de contingência/emergência (Cleveland, 2005) que contemple pelo menos a identificação de potenciais locais de evacuação, métodos de comunicação da situação de emergência, formação acerca da possibilidade de uma ocorrência dentro desse âmbito, bem como um “*kit* de emergência” (que inclua medicação, contactos, plano de evacuação de emergência).

Halsberger e Brewster (2009) também mencionam os fatores limitadores por parte dos trabalhadores para não aceitarem/manterem a missão internacional, fatores geralmente relacionados com questões familiares, culturais, profissionais do parceiro.

São portanto muitos os aspetos que deverão ser tidos em conta, tais como os modelos de compensação, as fórmulas de remuneração e pagamento divididas entre o país de origem e o de destino e aspetos relacionados com a deslocalização.

Finalmente, outro assunto a ter em consideração é a importância do planeamento antecipado da repatriação do expatriado, sendo que a ausência do mesmo é responsável por um grande desgaste do indivíduo, enquanto a sua execução constitui um momento oportuno para discutir a evolução de carreira (Aldred, 2009; Camara, Guerra e Rodrigues, 2007).

O estudo levado a cabo por Alfred e Hauser (2011), revela também que a maior parte das empresas intervenientes utiliza mais do que uma abordagem flexível adequada à realidade específica da empresa.

Rego e Cunha (2009) definem custos de expatriação (do ponto de vista da empresa e do expatriado), como custos com ações formativas (de preparação do expatriado), questões salariais, o risco de insucesso da missão assim como a ansiedade, o choque cultural, as dificuldades de adaptação e os conflitos familiares, respetivamente.

Os custos diretos estão relacionados com a perda do investimento (Avril e Magnini, 2007), nomeadamente com as fases do recrutamento e seleção/formação, a contratação, o pacote de remuneração mais elevado e com a deslocação do expatriado e família assim como a consequente perda em termos de retorno sobre o investimento efetuado (ROI), enquanto que os custos indiretos, mais difíceis de mensurar, encontram-se relacionados com o comprometimento da imagem da empresa, no que diz respeito à mobilidade internacional (MI), e também prejuízos que possam advir do insucesso da missão, tais como o impacto negativo nas vendas.

Quanto mais eficiente for a fase de planeamento da missão, à partida maior sucesso esta terá, o que se traduzirá num menor custo.

A gestão do desempenho da missão levada a cabo é um aspeto relevante, uma vez que esta se traduz por elevados custos, pelo que é importante definir objetivos concretos de avaliação do desempenho do expatriado, tanto ao nível de integração, como de transferência de conhecimento e de cultura da empresa, contribuindo desta forma para a gestão de talento local e tornando futuras missões dispensáveis (Camara *et al.*, 2007).

Segundo os mesmos autores, um aspeto que é muitas vezes descurado durante a missão internacional é o cumprimento da formação. Esta tem importância, pelo cumprimento dos requisitos legais (número de horas de formação anual obrigatória), mas também para manter o colaborador atualizado e facilitar a sua reintegração futura, pelo que não deverá ser descurada e sim planeada com a devida antecedência, provisionando os custos que lhe são afetos.

No âmbito dos requisitos legais, colocam-se por vezes constrangimentos relacionados com a aquisição do visto tanto para o colaborador em missão, assim como para a sua família, quando aplicável (Collings e Scullion in Dickmann, Brewster, e Sparrow, 2008)

Por último, um grande constrangimento será sempre quando uma missão falha. Além dos elevados custos para a empresa constitui uma fonte de desmotivação para o colaborador.

O gestor de recursos humanos desempenha um papel importante embora não total na contribuição para o sucesso da missão internacional.

2.2.1. Seleção e preparação

Um dos grandes desafios da gestão de recursos humanos internacional é a seleção do candidato para determinada missão, pois se o investimento já é grande no âmbito doméstico, torna-se extrapolado quando ultrapassa as fronteiras nacionais.

Muitas vezes o tempo é escasso para dar resposta ao pedido de recrutamento, o que condiciona a avaliação dos candidatos. Acresce que a avaliação do desempenho profissional anterior nem sempre é preditor do sucesso no exercício de funções no país de acolhimento (Collings e Scullion in Dickmann *et al.*, 2008).

No momento de seleção e preparação para a missão devem-se ter em conta os fatores percebidos como fatores de sucesso por parte dos expatriados (Arthur e Bennett, 1995), nomeadamente a situação familiar, a flexibilidade, a motivação e o conhecimento da função. Em particular, o acompanhamento do cônjuge é percebido pelos expatriados como fator relevante de sucesso da missão internacional. A vontade de o colaborador ir em missão e a partilha deste sentimento por parte da respetiva família é valorizado por muitas empresas, assim como a experiência transcultural prévia, o fator idade e a harmonia familiar (Finuras, 2011).

Vários psicólogos identificaram cinco traços de personalidade, preditores do sucesso da missão internacional (Mesmer-Magnus e Viswesvaran in Harris, 2008), designadamente (1) a capacidade de “se dar bem”, importante para a integração da equipa no país de acolhimento (2) conscienciosidade, que está relacionado com o desempenho profissional, podendo ser prognóstico de sucesso (3) estabilidade emocional, que é um bom preditor, no sentido de indicar uma capacidade de lidar com a incerteza (4) a extroversão, que é um fator que promove a sociabilidade e (5) “abertura à experiência” como um indicador de flexibilidade perante situações novas.

No que diz respeito à percepção dos candidatos relativamente aos procedimentos de seleção e de acordo com Lievens (in Harris, 2008) vários autores estudaram esta questão concluindo que as entrevistas e a apreciação de currículos têm reações positivas ao contrário da aplicação de instrumentos de avaliação de capacidade e a obtenção de referências pessoais. Também é importante ponderar as diferenças culturais relativas às formas de seleção e da sua relação com a validação de critérios a considerar, uma vez que esta poderá diferir entre o país de origem e o de acolhimento, pelo que a existência de uma matriz de equivalência entre as especificações dos fatores preditores e a sua forma de avaliação é relevante.

Ou seja, no momento da seleção do candidato, dever-se-á ter em conta não só os aspetos técnicos ligados à função a desempenhar, mas também as competências comportamentais e de liderança e gestão, sendo que estes poderão condicionar positivamente o êxito da missão. Depois de selecionado o candidato, dever-se-á ter em consideração a fase de preparação que ocorre antes da missão internacional ter início. Esta poderá ser ministrada pela própria empresa ou por outra instituição. Uma visita ao local de destino é sempre benéfica para evitar choques culturais, que é o intuito da fase da preparação, tornando-se o local de destino mais familiar para o indivíduo e podendo incluir algum tempo para preparar alojamento e a para a escolha de uma escola para os descendentes acompanhantes, se for o caso, além da abordagem às políticas de negócio e gestão de recursos humanos, assim como da participação em equipas internacionais (Camara *et al.*, 2007; Armstrong, 2009).

2.2.2. Modelos de compensação/benefícios

A política de compensação internacional de uma empresa deverá cumprir vários objetivos, tais como a consistência desta com a estrutura, estratégia e necessidades de negócio corporativa e ao mesmo tempo deve atrair e reter pessoal nas áreas mais significativas do negócio, mantendo-se competitiva e tendo em consideração o reembolso de custos, o reconhecimento pela prestação de serviços no estrangeiro e a equalização fiscal. Esta deverá ser economicamente facilitadora de processos de deslocalização, promotora de equidade e de simples gestão (Dowling *et al.*, 2008).

A política de compensação internacional corporativa deve ter em conta também as expectativas do colaborador a quem se direciona. Segundo Dowling *et al.* (2008), é necessário ter em consideração três categorias de colaborador numa empresa internacional, nomeadamente o colaborador do país de destino (HCNs – *Host-country nationals*), do país de origem (PCNs – *Parent-country nationals*) e de um país terceiro (TCNs - *Third-country nationals*). Tendo em conta estas categorias, é necessário rever os conceitos fundamentais, tais como o salário-base, que será o ponto de referência para outros elementos de compensação, as ajudas de custo de vida, o subsídio de habitação e outros prémios. Este poderá ser pago no país de origem ou no país de destino, dependendo da existência de eventuais impostos. Um prémio por dificuldades acrescidas devido à permanência no estrangeiro ou um incentivo por serviços prestados no estrangeiro também é usualmente aplicado, sob a forma de percentagem sobre o valor do salário base, dependendo do tipo de missão, do país de origem/destino, e de consequências tributárias (Dowling *et al.*, 2008).

De acordo com os mesmos autores, subsídios de habitação, de educação, de “saída de casa” (*home leave*), de deslocalização, de assistência ao parceiro/cônjuge existem com o objetivo de encorajar o colaborador a seguir com a missão internacional para que este não fique prejudicado em comparação com a referência *standard* que teria anteriormente à missão, compensando fatores como as diferenças de custo de vida, danos “emocionais” inerentes à missão (por estar longe da família, amigos e da zona de conforto) e diferenças de carga fiscal, no caso de se verificar um prejuízo (Camara *et al.*, 2007). Ainda se podem considerar outros custos para a empresa, tais como subsídio que englobe o pagamento dos custos de mudança de habitação (subsídio de reinstalação), viagem prévia à missão, com o objetivo de conhecimento e familiarização

ao local bem como de escolha de casa e escola se for o caso e apoio nas questões legais e fiscais com que o expatriado se possa deparar.

De acordo com Camara *et al.* (2007), o salário-base de um expatriado deve permitir que este pelo menos mantenha o nível de vida que tinha no país de origem, sendo que pode manter-se ou sofrer alterações de acordo com o que é praticado no país de destino: tal será promotor da equidade interna entre os trabalhadores, porém poderá dificultar a reintegração do colaborador, no caso de existirem diferenças salariais significativas, pelo que na maior parte dos casos o salário-base mantém-se e é complementado por subsídios.

A forma de compensação deverá repercutir a utilidade que a missão internacional em questão terá, assim como as expectativas e as atitudes específicas do indivíduo, que serão influenciadas por aspetos culturais específicos de cada país (Warneke e Schneider, 2011). No seguimento dessa premissa, esta poderá ser avaliada como função de condições de trabalho, aspetos da carreira profissional e condições de vida inerentes à missão, de forma a determinar o pacote de compensação mais adequado tendo em conta aspetos sociais e demográficos, tais como a idade ou o facto de o colaborador ser casado ou solteiro e ter ou não filhos.

Para além das diversas formas de compensação, praticam-se também os benefícios que, para além de englobar férias ou períodos de descanso adicionais, abrangem questões mais problemáticas e complexas tais como seguro de vida e de saúde, formas de retenção para a segurança social e transferência de planos de pensão. Todos estes benefícios poderão ter um vínculo ao país de destino ou de origem consoante as formas de tributação e acordos existentes entre países (Dowling *et al.*, 2008).

De acordo com Harris e Park (in Harris, 2008) deveria ser estudado um modelo transcultural mais completo da satisfação em relação ao sistema de remuneração, assim como a abordagem da compensação enquanto elemento motivacional, uma vez que diferentes fatores têm diferentes implicações em diversas culturas

Manter o contrato psicológico e reter os colaboradores através de um pacote de compensação apelativo é um dos grandes desafios com que as empresas internacionais hoje se deparam, uma vez que existe uma relação positiva entre este e o compromisso afetivo do trabalhador (Tornikoski, 2011).

2.2.3. Repatriação

Uma das principais dificuldades com que uma empresa se depara relaciona-se com o período pós-missão, no caso de esta se tratar de uma missão de longa duração.

Por norma, o prazo do período da missão na subsidiária do país de destino deverá estar indicado numa adenda contratual, assim como outras especificidades, tais como eventuais benefícios, funções a desempenhar no novo local de trabalho, duração da missão e aspetos relacionados com reinserção na empresa de origem. Porém, frequentemente os prazos não são cumpridos, estando este aspeto usualmente relacionado com a “(...) falta de preparação ou a preparação tardia do regresso do expatriado e a ausência de funções para lhe dar na empresa [de origem]” (Camara *et al.*, 2007, pp. 227). Tal aspeto poderá condicionar o sucesso da missão, prejudicando consequentemente a empresa assim como o expatriado e respetivos familiares, se for o caso, podendo até influenciar negativamente candidatos futuros, pelo que a repatriação deverá ser preparada antecipadamente, tendo em conta o prazo previsto.

Segundo Camara *et al.* (2007), um outro aspeto que influencia negativamente a reinserção na empresa de origem é a função eleita para o regresso do trabalhador, pois esta deverá respeitar a experiência adquirida durante a missão assim como a antiguidade entretanto alcançada (cumprindo um plano de carreira), correndo o risco de, ao não satisfazer estes critérios, estar a promover o potencial abandono do colaborador. O arrastamento da missão e da tomada de decisão relativa à repatriação, promove uma situação de insegurança sentida pelo expatriado (que se sente diminuído em importância por parte da empresa), o que revela uma ausência de planeamento e organização da mesma, que frequentemente opta por sugerir que o expatriado ocupe o mesmo posto exercido anteriormente à missão, recurso este que não é bem recebido pelo colaborador.

2.3. As dificuldades mais comuns para os trabalhadores em mobilidade

Nesta subsecção apresentam-se as principais limitações sentidas pelos colaboradores que experienciam uma missão internacional.

2.3.1. Preparação

A fase da preparação é fundamental para contribuir para o sucesso da missão, adaptação do colaborador e respetiva família, reduzindo o tempo do choque cultural (que pode resultar do *stress*, da fadiga cognitiva derivada de uma sobrecarga de informações, do choque de papéis, que resulta da ambiguidade sentida pelo indivíduo nos novos papéis desempenhados e/ou do choque pessoal, relacionado com a separação).

Para uma maior sensação de bem-estar psicológico e físico e uma maior produtividade contribuem o envolvimento da família (se aplicável) na missão internacional e uma boa formação intercultural (abordando temáticas respeitantes a fatores de orientação social do país de acolhimento, respetivos valores, crenças e costumes, entre outros) (Finuras, 2011).

2.3.2. Mudança

A mudança para o colaborador é abrangente: implica mudar de ambiente cultural, social, profissional e também engloba a mudança de habitação e em alguns casos de escola dos filhos e de profissão do cônjuge.

Esta mudança pode resultar em sentimentos que contrariam a perceção de sucesso, derivado do choque cultural resultante do processo de aculturação que engloba diferentes fases (Finuras, 2011): (1) no início e como consequência da novidade surge o sentimento de euforia/encantamento, ao que se segue o (2) choque, quando a realidade é percecionada e os problemas aparecem (que pode resultar numa desistência), que precede a (3) aculturação, em que o indivíduo se começa a integrar profissional e socialmente e finalmente a (4) estabilidade mental que deriva numa inadaptação, numa adaptação bicultural (que pode ser exacerbadamente positiva, ao ponto de dificultar o processo de repatriação).

A existência de formação transcultural e formação na língua do país de acolhimento desempenham assim um papel fundamental, idealmente ocorrendo antes e durante a missão. Conhecer os novos colegas de trabalho ou outros colaboradores em

missão, é um aspeto importante, até porque estes serão muitas vezes os “agentes” encarregues de formação transcultural mais informal, que engloba dar a conhecer as atividades, dinâmicas, e diferentes espaços locais (tais como restaurantes, bares, parques, espaços recreativos e culturais), contribuindo assim para uma inclusão social e profissional do colaborador (Haslberger in Dickmann *et al.*, 2008).

2.3.3. Adaptação

No estudo levado a cabo por Arthur e Bennett (1995), os autores identificaram cinco fatores percebidos como motivo de sucesso da missão pelo colaborador, tais como a situação familiar, a capacidade de adaptação/flexibilidade, o conhecimento e motivação da e para a função, as competências relacionais e abertura para novas culturas.

Uma das maiores dificuldades encontradas pelos colaboradores numa missão internacional em que a família acompanha o expatriado, é o facto de esta não se adaptar, constituindo um dos principais fatores de abandono de uma missão (GMAC, 2014).

Segundo Camara *et al.* (2007), o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é determinante para o sucesso da missão, tendo a empresa que ter atenção a aspetos como questões relacionadas com a educação dos filhos (adaptação destes ao novo país e respetiva cultura e a escolha de uma boa escola), a carreira do cônjuge (esta poderá ficar “congelada”) e adaptação destes ao país de destino. A separação do casal e dos filhos, se for o caso, também é uma hipótese que pode condicionar o sucesso da missão internacional.

De acordo com Collings e Scullion (in Dickmann *et al.*, 2008) as diferenças culturais vividas no país de acolhimento também são um fator importante a ter em consideração na fase de adaptação tanto do colaborador como da respetiva família, sendo que em algumas culturas as mulheres poderão viver mais dificuldades de adaptação, tanto na vertente profissional (alguns subordinados poderão não aceitar uma mulher como chefia), como no aspeto político/histórico (como será o exemplo de um norte-americano a trabalhar no Iraque), e mesmo da vida quotidiana (nos países árabes a mulher estará mais condicionada ao tipo de indumentária que usa). Para além destes aspetos, há que ter em conta a questão da segurança, da salubridade (em alguns países é preciso ter redobrada atenção na alimentação “fora de casa”) e de situações de risco,

como a questão emergente do terrorismo que se vive em alguns países (Collings e Scullion in Dickmann *et al.*, 2008).

2.3.4. Compensação, fiscalidade e proteção social

As questões mencionadas nesta subsecção fazem sentido quando aplicadas a missões de longa duração, em que existe uma forma contratual temporária que estipula novas condições contratuais noutra país e cessa as antigas com a empresa de origem.

De acordo com o estudo levado a cabo por Warneke e Schneider (2011), no qual os autores pretendem saber quais as preferências dos colaboradores em termos de pacotes salariais aquando de missões internacionais, verifica-se na população em estudo que estes dão maior importância ao salário base, seguido pela garantia de reintegração, o apoio ao cônjuge, a escolaridade das crianças acompanhantes e bónus local (pp. 245).

Algumas empresas optam por pagar o diferencial de impostos, no caso de este ser prejudicial ao expatriado (*tax equalization*), sendo que tal aspeto deverá estar referido na adenda contratual que define as novas condições contratuais estando as iniciais temporariamente suspensas por período fixo ou indeterminado (Camara *et al.*, 2007).

2.3.5. Outras dificuldades

Para além das dificuldades acima referidas, relacionadas com o âmbito familiar, e o choque cultural experienciado, que dificultam e condicionam a adaptação, também podem surgir outros obstáculos, tais como a integração social no novo ambiente de trabalho, o ajustamento à nova cultura organizacional ou até o bom cumprimento das novas funções e objetivos propostos. (Camara *et al.*, 2007).

2.4. Boas práticas na gestão internacional de recursos humanos

Segundo o estudo Global Mobility Policy and Practices (GMAC, 2014), metade do universo das empresas inquiridas espera um aumento do volume da mobilidade internacional entre 2015 e 2016. Espera-se um aumento sobretudo das missões de desenvolvimento de carreira de curta duração, assim como o aumento das transferências e das viagens de negócios. Apesar deste crescimento, muitas empresas são conhecidas por ter práticas de gestão de recursos humanos informais, mesmo em contexto internacional (Barrett e Mayson, 2008). Para haver espaço para a criação de políticas formais de Gestão de Recursos Humanos é necessário que a gestão da empresa esteja sensibilizada para tal e que os objetivos estratégicos sejam consistentes com as políticas de recursos humanos criadas, até porque a evidência empírica sugere uma relação positiva entre o desempenho corporativo e a utilização de práticas de gestão de recursos humanos (Barret *et al.*, 2008).

Hoje em dia, as empresas optam por políticas de gestão de mobilidade internacional mais flexíveis, podendo variar de acordo com o tipo de missão internacional, o grau hierárquico ou questões relacionadas com fatores locais/geográficos (Aldred e Hauser, 2011), sendo o envolvimento de elementos-chave durante a implementação do novo procedimento.

De acordo com Camara *et al.* (2007), para que haja uma boa gestão da carreira de um expatriado, deve-se fazer por cumprir o contrato psicológico, nomeadamente no momento da repatriação, e envolver o colaborador em qualquer alteração que possa advir, obtendo a sua concordância e mantendo-os a par das modificações. Tal aspeto contribui para a retenção do expatriado, que integra um investimento da empresa e que representa igualmente o próprio processo de mobilidade internacional corporativo, pelo que o seu insucesso poderá influenciar negativamente outras missões. O gestor de recursos tem um papel fundamental, principalmente na articulação e monitorização do processo, mas também na sensibilização da gestão de topo, uma vez que a decisão final cabe sempre a esta.

Uma política de recursos humanos constitui uma ferramenta de gestão que proporciona orientações relativamente à forma como as pessoas são geridas numa organização, compreendendo os valores e princípios inerentes à mesma, que constituem normas gerais na forma de agir, estando definidos os passos para lidar com aspetos do

dia-a-dia profissional (Armstrong, 2009). Tem, por isso, vantagens em termos de consistência, de compreensão e de estruturação, embora possa também fomentar a inflexibilidade numa organização. De acordo com o mesmo autor, as políticas de recursos humanos podem ser apresentadas num momento de formação, permitindo uma maior compreensão do contrato psicológico e da relação entre a empresa e o colaborador. As políticas de gestão de recursos humanos podem ser abrangentes mas também podem referir-se a aspetos mais específicos, tais como a gestão de carreiras, promoções e prémios e questões relacionadas com princípios de trabalho decente que envolvem idade, igualdade de oportunidades, segurança e condições de trabalho, sanções aplicáveis em caso de situações abusivas (Armstrong, 2009).

Armstrong (2009) defende que, para criar uma política de recursos humanos em determinada área, é fundamental ter conhecimento da cultura organizacional, dos valores corporativos, das condicionantes externas e a mesma deve ser adequada às necessidades da empresa (este ponto deve ser verificado com a chefia de topo), tendo como ponto de partida as políticas já existentes, ainda que apenas implícitas, e ter a perceção por parte dos colaboradores relativamente à sua consistência e equidade.

A existência de políticas e procedimentos de gestão da mobilidade internacional constitui uma “boa prática”, o que justifica o interesse e a pertinência deste projeto para a empresa em estudo.

3. Metodologia

Após a apresentação do quadro teórico, é importante refletir sobre o mesmo, aplicando em contexto real as concepções previamente apresentadas. Este estudo de caso tem como objetivos: (1) perceber a importância e os objetivos que presidem à gestão da mobilidade internacional na multinacional em questão e (2) conceber uma proposta de uma política de mobilidade internacional tendo em conta a realidade onde a mesma se insere. O caráter interativo destes objetivos justifica a escolha de uma metodologia de investigação-ação.

3.1. Investigação-Ação

Segundo Guerra (2000), esta metodologia permite obter mais informação acerca da realidade em estudo e simultaneamente a produção de conhecimentos sobre a mesma. Deste modo, contribui para transformações que abrangem os vários agentes, num caso particular, único, funcionando o investigador como um agente de mudança. Este autor defende que a investigação-ação se diferencia de processos de investigação mais tradicionais porque é um processo continuado cujo objeto da investigação é também o sujeito do conhecimento. Parte de uma situação, um problema, uma prática real e concreta e tem como objetivo principal resolver problemas e não apenas o aumento do conhecimento. O investigador atua como apoiante dos sujeitos da ação (Guerra, 2000, p. 55). Com a investigação-ação pretende-se também verificar se os resultados da ação validam a justificação de teorias explicativas para determinada questão ou situação.

Segundo Poupart (in Lessard-Hébert, Goyete e Boutin, 2008), a metodologia qualitativa é “um processo fundamentalmente intuitivo”, em que “o investigador deve-se submeter às condições particulares do terreno e estar atento a dimensões que se possam revelar importantes” (p. 99). Este autor defende que este é um processo gradual, sobre o qual é importante uma abordagem crítica e incessantemente questionável dos pressupostos que pretende testar e dos dados a analisar.

Na investigação qualitativa existem três grandes grupos de técnicas utilizadas, nomeadamente: (1) o inquérito, sob forma de entrevista ou questionário; (2) a observação, sistemática ou participante e (3) a análise documental (Lessard-Hébert *et al.*, 2008). A recolha de dados instrumentada por entrevista é um dos recursos mais

importantes num estudo de caso, sendo que esta forma tem como principais vantagens o fornecimento de inferências causais e explicações focadas no objeto de estudo (Yin, 2009). Existem vários tipos de entrevista, sendo que esta pode ser orientada para a resposta, que é referenciada a um quadro pré-estabelecido e usualmente estruturada ou orientada para a informação, que tem como objetivo recolher a opinião de um indivíduo ou um grupo sobre determinado assunto. Os dados recolhidos por entrevista devem ser transcritos ou registados, codificados e posteriormente analisados (Lessard-Hébert *et al.*, 2008).

Segundo os mesmos autores, o inquérito por questionário pode ser utilizado com questões fechadas, abertas ou uma combinação de ambas. Este permite obter informações acerca de opiniões e crenças de um conjunto de indivíduos sobre um determinado assunto.

O inquérito poderá ser uma forma complementar de instrumentação, sendo fonte de dados quantitativos complementares à forma da entrevista, o que se justifica num estudo de caso (Yin, 2009).

A observação participante é uma técnica de investigação qualitativa em que o investigador é “um ator social [que] pode aceder às perspetivas de outros seres humanos (...), viver as «mesmas» situações e os «mesmos» problemas (...) [conseguindo assim] recolher os dados (sobre ações, opiniões ou perspetivas) aos quais um observador exterior não teria acesso” (Lessard-Hébert *et al.*, 2008, pp. 155).

De acordo com os mesmos autores, a análise documental é uma técnica que complementa os dados recolhidos pelas outras vias (entrevista, inquérito, observação), e que possibilita ao investigador recolher e tratar os dados obtidos, permitindo assim obter maior conhecimento sobre determinada situação.

A unidade de análise é fundamental pois consiste em definir o caso em estudo. Pode ser um indivíduo, um grupo, uma entidade, um processo de implementação, ou outras dimensões de estudo (Yin, 2009). Como este projeto tem como cerne propor à empresa uma política de mobilidade internacional, justifica-se considerar a multinacional como unidade de análise e abordar os principais interlocutores, nomeadamente os responsáveis de recursos humanos das diferentes filiais (com o intuito de perceber como é que a mobilidade internacional é por estes conduzida/percecionada), o responsável corporativo de recursos humanos (que determina as orientações que a

proposta da política de mobilidade internacional deverá seguir), e os responsáveis regionais de operações (que manifestam também as suas experiências relativas à prática da mobilidade internacional a um nível regional). Para além destes, as perceções dos colaboradores que se encontram atualmente numa missão internacional ou que já participaram numa no passado, foram consideradas. Tendo em conta os objetivos pretendidos, considerou-se adequado proceder à recolha de dados através de inquéritos por entrevista e por questionário.

3.2. Procedimentos de recolha de análise de dados

Tendo sido abordada a análise bibliográfica no que diz respeito à matéria em estudo e nomeadamente analisadas as melhores práticas na Gestão de Recursos Humanos Internacional, assim como mencionada e justificada a metodologia utilizada para obter os *inputs* a processar, torna-se então pertinente descrever a forma como este estudo de campo foi levado a cabo, permitindo assim recolher e analisar os dados que depois de trabalhados constituem os resultados deste projeto.

O trabalho de campo foi desenvolvido em três fases distintas, que serão seguidamente explanadas.

3.2.1. Primeira fase

Tendo em conta que a investigadora trabalha também numa das filiais integrantes da multinacional alvo deste estudo, tal facto possibilita um conhecimento mais profundo da organização em questão e permite uma maior aproximação e facilidade na recolha de dados. Acresce que esse conhecimento e contato diário enriquece a perceção e compreensão do funcionamento geral desta instituição, das suas diferentes culturas organizacionais e dos comportamentos, atitudes e relacionamentos que daí poderão advir.

Nesta fase foi consultada bibliografia relativa à área da indústria automóvel, de forma a serem obtidas informações de cariz geral relativas ao principal setor de atividade da empresa, assim como a análise de documentação interna existente, relativa aos procedimentos e orientações estratégicas do grupo. Esta informação teve como objetivo a compreensão da posição da multinacional, tendo em conta o seu background histórico, os seus valores e estrutura organizativa, perante a temática da mobilidade internacional e as suas melhores práticas no que diz respeito à Gestão dos Recursos Humanos.

Pretendeu-se igualmente obter informações quanto à pertinência do projeto elaborado, nomeadamente a proposta de uma política de mobilidade internacional corporativa, sendo para isso crucial saber quais as orientações estratégicas do grupo relativamente: (1) à política propriamente dita e o que esta deveria abranger; (2) às previsões de expansão de novas filiais e novos projetos; (3) aos objetivos da utilização da mobilidade internacional propriamente dita em detrimento do recrutamento de colaboradores locais, por exemplo. Para obter estes dados a investigadora entrevistou o Diretor Corporativo de Recursos Humanos, que é também membro do *Steering Committee*, optando por uma entrevista semiestruturada, com o intuito de esta ser orientada para recolher a informação pretendida e simultaneamente dar liberdade ao entrevistado para introduzir novos elementos potencialmente enriquecedores.

A escolha deste primeiro entrevistado - como Diretor Corporativo de Recursos Humanos e membro da Administração da empresa - permitiu obter dados acerca das diretrizes a serem tidas em conta assim como dos outputs pretendidos com a política proposta, uma vez que esta deve ir de encontro às necessidades corporativas. É também a pessoa com o poder decisório para aprovar alterações que dizem respeito a novos procedimentos de gestão de recursos humanos. Nesta entrevista obteve-se também informação sobre os principais intervenientes que deveriam ser auscultados, nomeadamente os Diretores Corporativos Regionais (DCR), porque estes têm poder de tomada de decisão no que toca às medidas de mobilidade internacional a implementar. Para além de já terem vivenciado a experiência de uma missão internacional (ou serem atualmente expatriados) são quem faz o levantamento de necessidades a esse nível, tendo uma autonomia e poder de decisão quanto à sua ocorrência e frequência destas missões. Foi portanto importante saber quais as características que prevalecem nos diferentes procedimentos inerentes a uma missão internacional, qual a necessidade de recorrer a esta e obter também feedback relativamente aos problemas com que se deparam neste âmbito, assim como recolher a opinião de profissionais que têm uma visão mais global sobre a temática. Foram levadas a cabo três entrevistas semiestruturadas aos Diretores Corporativos existentes das três regiões em que o grupo se encontra presente: Europa e África, Ásia e América.

As restantes entrevistas foram realizadas com os Responsáveis de Recursos Humanos das diferentes filiais e permitiram obter informações acerca da forma como os

procedimentos são levados a cabo, assim como ter a opinião dos profissionais da área que na sua maioria lidam com casos de mobilidade internacional. Também se pretendeu avaliar a forma como a atual política está a ser levado a cabo e de que forma é que a sua aplicação difere entre os diferentes países. Foram realizadas dez entrevistas semiestruturadas aos Responsáveis de Recursos Humanos nas filiais em que o cargo existe. Um dos responsáveis ocupa o cargo de mediador no processo de negociação de benefícios e condições aquando de uma proposta de missão internacional, sendo que é o responsável corporativo pelo processamento salarial e negociação de pacotes de compensação, encontrando-se a trabalhar na sede do grupo. No total foram conduzidas 14 entrevistas como se resume nos quadros seguintes.

Quadro 1 – Caracterização das entrevistas semiestruturadas

Cargo Ocupado	Nº de entrevistados	Objetivos	Duração Média (Horas/entrevista)	Meios utilizados
Diretor Corporativo de RH	1	Auscultar: -As necessidades/pertinência do projeto; - Os objetivos corporativos da mobilidade internacional - Os pontos de melhoria e as dificuldades inerentes à mobilidade internacional - A estratégia corporativa	1	- via Google Hang Out com gravação áudio
Responsável de Recursos Humanos	10	Auscultar: - A mobilidade internacional corporativa atual - Os trâmites operacionais da mobilidade internacional - Os pontos de melhoria e as dificuldades inerentes à mobilidade internacional	1	- via Google Hang Out com gravação áudio - Respostas por escrito ao inquérito enviado (Apenas em duas entrevistas em que por motivos técnicos ou dificuldade da língua não foi possível fazer via áudio)
Diretores Corporativos Regionais	3	Auscultar: - Os objetivos estratégicos corporativos da mobilidade internacional - As etapas da mobilidade internacional - Os pontos de melhoria e as dificuldades inerentes à mobilidade internacional	1	- via Google Hang Out com gravação áudio

Quadro 2 – Distribuição dos entrevistados por género

Género	Número de Inquiridos
Feminino	9
Masculino	5

Quadro 3 – Distribuição dos entrevistados por grupo etário

Grupo etário	Número de Inquiridos
25 a 30	3
31 a 40	6
41 a 50	5

Quadro 4 – Distribuição dos entrevistados por país e anos de antiguidade na função

Antiguidade na função (em anos)	Número de Inquiridos	Países/Regiões onde se encontra a subsidiária
< 1	1	Roméia
1 a 5	4	China, Filipinas, França Marrocos
> 5	7	Alemanha, ASIA, E.U.A., França, Índia, México e Portugal
> 10	2	EA, NCSA

A investigadora conduziu as referidas entrevistas apoiando-se em três guiões diferentes, que se incluem como anexos I, II, III. Conforme referenciado anteriormente no quadro 1, foi notória a dificuldade na expressão da língua oficial corporativa (o inglês) por parte de alguns entrevistados, o que dificultou a realização das mesmas (em vários casos a entrevista não pôde ser mantida na língua oficial do grupo e num dos casos as respostas foram dadas por escrito com a ajuda de um intermediário).

Por último, foi efetuado um inquérito aplicado sob a forma de questionário, dirigido a todos aqueles que se encontravam ou que se encontram atualmente em algum tipo de missão internacional. Com este inquérito pretendeu-se obter informações relativas: (1) ao perfil dos colaboradores elegidos para a missão internacional; (2) ao tipo e frequência de missão internacional; (3) às condições e benefícios atribuídos a cada tipo de missão, assim como a sua coerência na atribuição; (4) à resposta dos colaboradores perante a respetiva missão no que diz respeito aos aspetos positivos e negativos por estes percecionados. Também se pretendeu, com este inquérito, obter mais informação quanto ao tipo e número de missões realizadas, assim como procedimentos adotados, conseguindo desta forma obter dados concretos sobre estas questões, tendo

em conta a diversidade de procedimentos verificada nas diferentes subsidiárias. Em resumo, este questionário teve por objetivo obter a percepção dos colaboradores que participam ou participaram em algum tipo de missão internacional, relativamente aos parâmetros identificados no quadro 5. O inquérito encontra-se no anexo VI.

Quadro 5 – Conjunto de temas abordados no inquérito por questionário

Temas Abordados	
<i>Identificação da amostra</i>	- Dados pessoais (grupo etário, estado civil, nível de qualificação, nº de idiomas falados, situação familiar (com/sem cônjuge, filhos)] - Antiguidade na empresa
<i>Tipo de MI</i>	- País/Região de origem e de destino - Duração da missão, nº de MI
<i>Questões legais</i>	- Tipo de contrato - Onde ocorrem as Tributações
<i>Percepção do colaborador relativamente à gestão da MI</i>	- Quem faz o convite para realizar a MI e de que forma - Recrutamento interno ou externo - Fatores que conduzem à seleção do candidato - Preparação - Fatores que levaram à aceitação da MI - Monitorização do desempenho da MI
<i>Condições Gerais</i>	- “Pacote” de compensação e benefícios - Outros
<i>Efeitos da MI</i>	-Mudanças pessoais e profissionais - Dificuldades encontradas durante a MI - Pontos de melhoria - Apreciação geral da MI

No total foram obtidas 21 respostas completas ao inquérito enviado a um universo de 32 colaboradores, correspondendo a uma taxa de participação de 65,6%. Os participantes, cujas características se apresentam no quadro 6, foram previamente indicados pelos Responsáveis de Recursos Humanos da filial em que se encontravam a trabalhar e foram contactados diretamente pela investigadora.

Quadro 6 – Resumo das características dos inquiridos

Características	Número de Inquiridos	Número de Inquiridos
Faixa etária	30 - 40	13
	41 - 50	6
	> 50	2
Gênero	M	16
	F	5
Estado Civil	Solteiro	7
	casado	14
Com dependentes		14
Qualificações	12º ano	4
	Licenciatura	5
	Pós-Graduação/Mestrado	11
	Outro	1

Por motivos operacionais todos os inquéritos por questionário foram enviados e recebidos através do *correio eletrônico* da organização e os dados obtidos estão retratados no capítulo dos resultados.

3.2.2. Segunda Fase

Segundo Huberman e Miles (in Denzin e Lincoln, 1994, pp. 428-429) a análise de dados pressupõe três subprocessos, nomeadamente (1) a redução dos dados, em que o investigador condensa e seleciona os dados que recolhe (neste caso) das entrevistas e dos inquéritos efetuados; (2) a exposição dos dados, em que num diagrama ou noutra forma estrutural são apresentados os dados de forma organizada e comprimida; (3) a conclusão sobre esses dados e verificação dos mesmos, de onde são retiradas conclusões e interpretações por parte do investigador. A figura 2 representa estes processos.

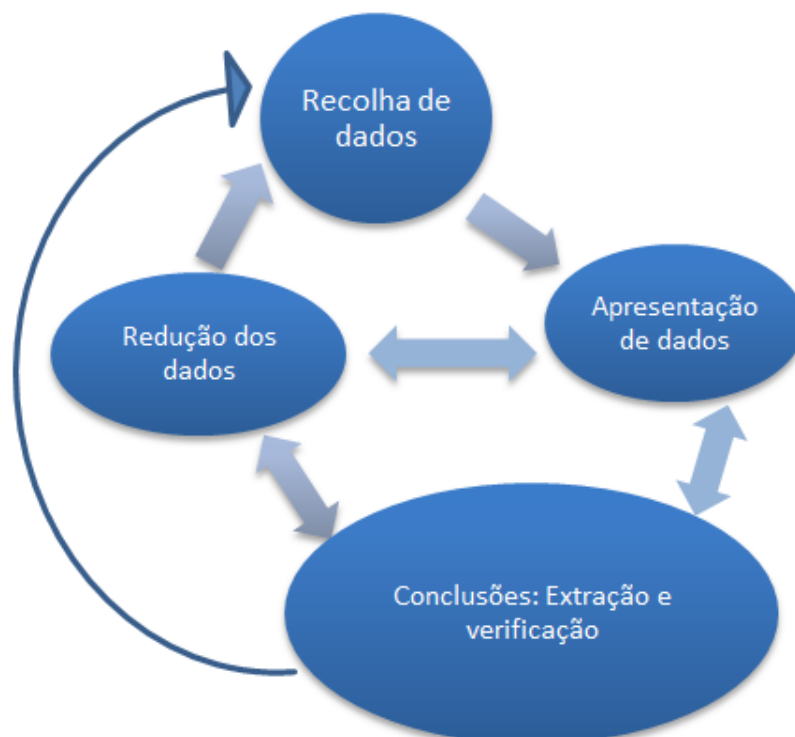


Figura 2 – Os subprocessos da análise de dados (Fonte: Huberman e Miles in Denzin et al., 1994, p.429)

De acordo com Flick (2005) a análise de conteúdo permite a decomposição e o estudo dos dados registados, independentemente da sua fonte, condensando assim o material recolhido a partir do agrupamento dessa informação em categorias e temas.

Por conseguinte, a informação recolhida nas 13 entrevistas foi posteriormente transcrita e sujeita à análise de conteúdo. Os temas abordados foram ordenados e organizados dando lugar a resumos de ideias e conceitos, conforme se resume no anexo V.

3.2.3. Terceira Fase

A literatura evidencia uma divisão entre a investigação quantitativa e qualitativa. No entanto e segundo Flick (2005) ambas as metodologias podem ser articuladas num mesmo estudo. Por exemplo, Huberman e Miles (in Denzin *et al.*, 1994) entre outros pressupostos, referem a possibilidade de combinar a metodologia quantitativa e qualitativa na recolha de dados, usando-se o inquérito por questionário por exemplo, como método quantitativo e obtendo dados qualitativos através de entrevistas semiestruturadas. Este conjunto de dados pode ser tratado e analisado através da metodologia qualitativa de análise de conteúdo, como se efetuou neste estudo de caso.

Para o efeito e após a receção da totalidade dos inquéritos por questionário, procedeu-se à sua análise, utilizando o programa *excel* como ferramenta de apoio, com o objetivo de verificar o panorama geral das missões internacionais realizadas na multinacional em estudo, sob o ponto de vista dos colaboradores que participaram nessas missões. Essa informação será apresentada de forma mais detalhada na secção dos resultados.

4. Resultados

Nesta secção apresentam-se os resultados da análise de conteúdo das entrevistas e dos inquéritos aos trabalhadores que participam ou participaram numa missão internacional. Os resultados seguem o referencial teórico e incluem a caracterização da indústria automóvel em termos globais, nomeadamente as suas perspectivas de evolução, uma vez que a multinacional em estudo atua nesta área. Segue-se a caracterização da estrutura da organização, da política corporativa de Recursos Humanos e por último serão analisados os temas reportados nas entrevistas e questionários.

4.1. Perspetivas de expansão na indústria automóvel

O surgimento da indústria automóvel está relacionado com os avanços tecnológicos que ocorreram na Europa no séc. XIX em conjunto com a capacidade norte-americana de produzir carros em série já no séc. XX (de Homepage da BERA, <http://www.loc.gov/rr/business/BERA/issue2/history.html>).

Com o crescimento económico no pós-guerra (II Grande Guerra), a par com a publicidade (através da televisão) e infraestruturas desenvolvidas (melhores estradas), depressa se tornou numa indústria em expansão e globalizada. Hoje está criada a necessidade indispensável de um produto que há menos de um século era raro e inatingível: o automóvel.

É este rápido desenvolvimento aliado às tendências de mobilidade inerentes a este setor que torna este projeto pertinente, numa multinacional que tem grande parte da sua atividade alocada a este ramo.

O mercado asiático tem vindo a crescer neste ramo conforme se pode verificar no quadro 7. As principais marcas europeias têm vindo a investir substancialmente neste continente, marcando uma maior presença e expandindo a sua capacidade de produção e colaboração.

Quadro 7 - Novos registos de veículos automóveis mundialmente por região

(Fonte: Homepage da VDA <https://www.vda.de>)

Região	2011	2013	Mudança em %
Europa	18.581	18.250	-1.8
Europa Ocidental	13.409	13.192	-1.6
Novos países da EU	893	903	1.1
Europa Oriental	4.279	4.155	-2.9
América	22.159	23.494	6.0
NAFTA	17.527	18.762	7.0
Dos quais EUA	14.788	15.883	7.4
MERCOSUR	4.632	4.731	2.1
Dos quais Brasil	3.802	3.767	-0.9
Ásia	33.642	36.060	7.2
Japão	5.370	5.376	0.1
China	19.306	21.984	13.9
Índia	3.575	3.241	-9.3
Coreia do Sul	1.542	1.538	-0.2
Outros	3.849	3.921	1.9
Outros países	7.696	7.774	1.0
Total	82.077	85.577	4.3

Segundo o estudo da KPMG *Global Automotive 2015*, as OEM (*Original Equipment Manufacturer*), terão de se manter globais para poder subsistir, o que afeta naturalmente os fornecedores de nível 1 (aqueles que fornecem diretamente ao cliente final) e consequentemente os de nível 2 (ou seja os que fornecem ao cliente que ainda é fornecedor do cliente final) que terão de expandir para acompanhar os seus clientes. O referido estudo indica também uma previsão de aumento de volume de vendas de veículos de automóvel até 2020, ultrapassando a marca dos 100 M nos próximos 2 anos.

A figura 2, ilustra a crescente venda de veículos automóveis sendo que até ao final de 2015 perspectiva-se chegar aos 75 M de vendas de veículos. Segundo esta fonte, no mercado asiático a venda de automóveis ligeiros duplicou nos últimos dois anos, sendo também enfatizado a crescente procura pelo mercado global na indústria automóvel, sendo que se espera que uma grande percentagem do volume de receitas advenha deste continente.

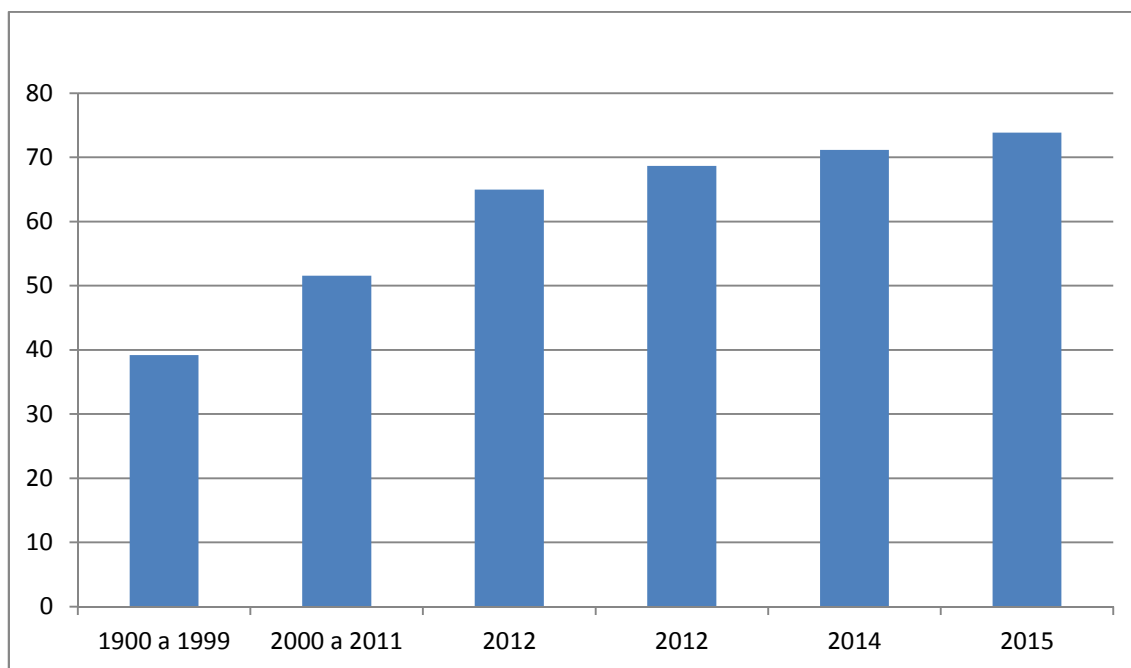


Figura 3 - Número de carros vendidos no mundo 1990-2015 (em milhões de unidades)
 (Fonte: Homepage da Statista, <http://www.statista.com>)

Esta previsão de expansão da indústria automóvel sugere a necessária expansão internacional inerente a qualquer organização relacionada com este setor de atividade, o que evidencia a importância crescente da mobilidade internacional dos seus trabalhadores.

4.2. Caracterização do grupo empresarial em estudo

A empresa que é alvo deste estudo é uma multinacional francesa, que teve início em 1954, tendo como área de negócio, à data, a fabricação de sacos de plástico, apenas com uma máquina extrusora. Trata-se de um negócio familiar que se encontra neste momento sob a gestão da terceira geração. Ao longo dos anos a empresa foi crescendo, iniciando a sua expansão internacional na década de 90.

Atualmente é um fornecedor global na área onde atua e emprega mais de 1800 colaboradores, distribuídos por 33 fábricas, presentes em 18 países, nos seguintes continentes: Europa, Ásia, África e América. Dez unidades fabris foram recentemente adquiridas na Índia, China, Tailândia, Japão, México e Alemanha, o que revela uma forte expansão, principalmente no continente asiático.

A empresa está cotada na bolsa de Paris e tem um volume de faturação anual de 180 M de euros, dos quais 82% corresponde ao setor automóvel. O volume de vendas

da multinacional distribui-se por várias regiões: 13% na zona da Ásia-Pacífico, 44% na Europa e África e 43% nas Américas.

A empresa tem ferramentas de administração que servem três principais objetivos: (1) garantir a sustentabilidade da estrutura acionista; (2) efetuar a tomada de decisão compartilhada, servindo os melhores interesses da empresa, dos seus clientes internos e externos e acionistas; (3) dirigir a empresa com empenho e eficiência. A família que lidera o grupo detém dois terços dos votos, sendo a principal acionista. No entanto, com o seu crescimento, tem vindo a implementar um sistema de administração que garante uma estabilidade acionista e um processo de tomada de decisão que respeite os interesses comuns da empresa e dos seus *stakeholders* internos e externos.

O Conselho de Administração é composto por 10 membros, dos quais 4 são membros da família e os restantes são independentes, conforme definido pelo Código de Governo das Sociedades Francesas. O Comité de Direção é composto pelos membros do Comitê Executivo e representantes dos principais cargos da empresa, dirigindo o desempenho financeiro e operacional e coordenando a gestão operacional e do projeto. O Comitê Executivo é constituído por uma pequena equipa que apoia o CEO, liderando os projetos estratégicos, estabelecendo metas financeiras e operacionais e definindo prioridades e alocações de recursos necessários. A sua composição encontra-se representada no organigrama da figura 3.

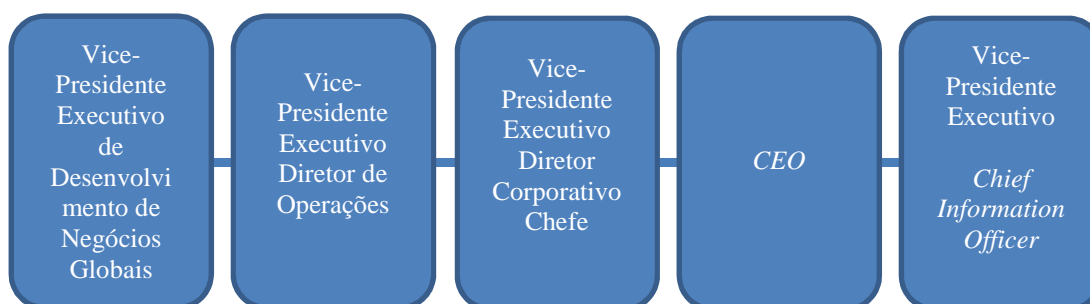


Figura 4 – Organigrama do Comité Executivo (Fonte: elaboração própria, com base em informação da empresa)

Os complexos fabris existentes dedicam-se a processos produtivos, ao desenvolvimento e investigação do produto ao são simplesmente centros logísticos, pelo que a presença de um Responsável de Recursos Humanos só existe nas filiais com mais colaboradores.

Na área automóvel, o grupo tem como missão a proteção elétrica e de redes de fluido, para garantir a segurança e a continuidade da transmissão de energia e informação. Desenvolve e fabrica tubos, mangas, sistemas e conjuntos de componentes para a proteção, isolamento, fixação e roteamento de cablagens bem como de tubos e mangueiras para transferência de fluidos. Estes produtos são reconhecidos e utilizados nas principais marcas automóvel e respetivos fornecedores, sendo a empresa um fornecedor de tipo 2. Acredita-se que o comprimento total das mangas e tubagens produzidas anualmente corresponde a 30 vezes o perímetro da terra.

Os três segmentos em que a empresa atua encontram-se ilustrados no quadro 8

Quadro 8 – Segmentos de atuação da multinacional em estudo (Fonte: elaboração própria, com base em informação da empresa)

Transformação de plásticos	Extrusão, Injeção
Têxteis Técnicos	Trança, Tecelagem, Junção e revestimento
Tecnologias de Montagem e novos processos	Montagem de componentes

O grupo também se dedica e investe na área de investigação e inovação/desenvolvimento, tendo uma rede global de equipas que atua em vários países, nomeadamente: França (na sede), Alemanha (2 filiais), Portugal, USA (3 filiais), Filipinas e Índia. Quase todas as subsidiárias são certificadas pela ISO/TS 16494 e ISO 14001.

Os valores que a empresa partilha com os seus colaboradores são a responsabilidade, a melhoria contínua (aplicando os princípios da filosofia Kaizen), a liberdade e a partilha. Acreditando que são as pessoas que fazem a diferença, o grupo criou uma fundação direcionada unicamente aos seus colaboradores e respetivos familiares, com o propósito de lhes proporcionar uma vida digna e decente, atuando sobretudo nos países em desenvolvimento em áreas como a educação, saúde e condições de habitação.

4.3. Política de recursos humanos corporativa

Tendo o objetivo de criar um sentimento de pertença em cada colaborador e construir uma equipa que trabalhe com paixão e dedicação, a empresa desenvolveu diversos objetivos para a sua política de Recursos Humanos, designadamente: (1) alcançar uma comunicação real e efetiva entre todos os colaboradores; (2) definir uma política estruturada de formação e desenvolvimento profissional que garanta um tratamento justo e com equidade para todos os colaboradores relativamente ao seu desenvolvimento pessoal e profissional; (3) promover a alfabetização dos colaboradores, incentivando-os a participar em processos de aprendizagem, que permitam a aquisição de novas competências; (4) monitorizar indicadores de Recursos Humanos que refletem o desempenho dos colaboradores; (5) avaliar anualmente a satisfação dos colaboradores e criar planos de ação para a melhorar, de acordo com os resultados; (6) assumir e respeitar os princípios, os valores e as normas dos direitos humanos o que envolve o respeito pelos colaboradores e parceiros de negócio, rejeitando qualquer tipo de discriminação, baseada no género, raça, religião ou em qualquer outro motivo que possa ofender os direitos humanos; (7) rejeitar qualquer discriminação associada aos processos de recrutamento, promoção ou despedimento e defender ativamente a integridade pessoal e empresarial e (8) privilegiar as competências em relação ao grau académico aquando do processo de recrutamento e das promoções

Tendo em conta o atual plano de expansão da empresa, pretende-se desenvolver este trabalho agindo em conformidade com estes objetivos de gestão de recursos humanos e com as previsões de um número crescente de missões internacionais.

4.4. Estratégia corporativa para a mobilidade internacional

Na empresa em estudo, a mobilidade desempenha um papel importante no desempenho corporativo, na medida em que promove o desenvolvimento do capital humano e proporciona uma maior eficiência e eficácia de projetos futuros. Desta forma, a sua boa gestão contribuirá de forma crucial para o sucesso de projetos futuros e consequentemente para os resultados desta multinacional.

A informação recolhida na entrevista ao Diretor de Recursos Humanos Corporativo permitiu compreender quais os objetivos estratégicos inerentes à mobilidade internacional e de que forma é que esta irá evoluir no futuro. No geral,

foram apresentados dois objetivos estratégicos principais para a mobilidade internacional: dar resposta rápida através da partilha de conhecimento em termos técnicos e corporativos (conhecimento dos valores e da cultura da empresa) e reconhecimento e investimento nos “Talentos” da empresa, isto é, nos colaboradores que se diferenciam pela sua *performance* profissional e que, reunindo outros fatores, tais como a disponibilidade para participar em missões internacionais e a ambição de uma evolução profissional, são considerados. A empresa considera que é feito um investimento no seu potencial humano, trabalhando assim futuros gestores e até membros de administração.

Este objetivo é consistente com o reportado por Halsberger e Brewster (2009), nomeadamente a expatriação vista como uma oportunidade tanto para a empresa como para o expatriado. A empresa desenvolve a propriedade intelectual e o colaborador pode evoluir e desenvolver a sua carreira profissional. Esta será condicionada pelo cumprimento do contrato psicológico durante e após a missão. Também Aldred e Lockhart (2010) mencionam os benefícios de optar por um “Programa de Desenvolvimento”, no sentido de desenvolver o indivíduo para o futuro, funcionando como algo esperado e integrante da sua carreira na organização, sendo uma hipótese interessante, sobretudo quando a empresa pretende desenvolver jovens talentos num ambiente internacional, enriquecendo a própria multinacional.

A figura 4 resume os principais temas focados nesta entrevista, tendo em consideração: (1) a pertinência deste projeto, nomeadamente o interesse em desenvolver uma política de mobilidade internacional; (2) os objetivos subjacentes à mesma; (3) os pontos fracos e as oportunidades de melhoria da gestão da mobilidade internacional atual e (4) a estratégia corporativa associada.

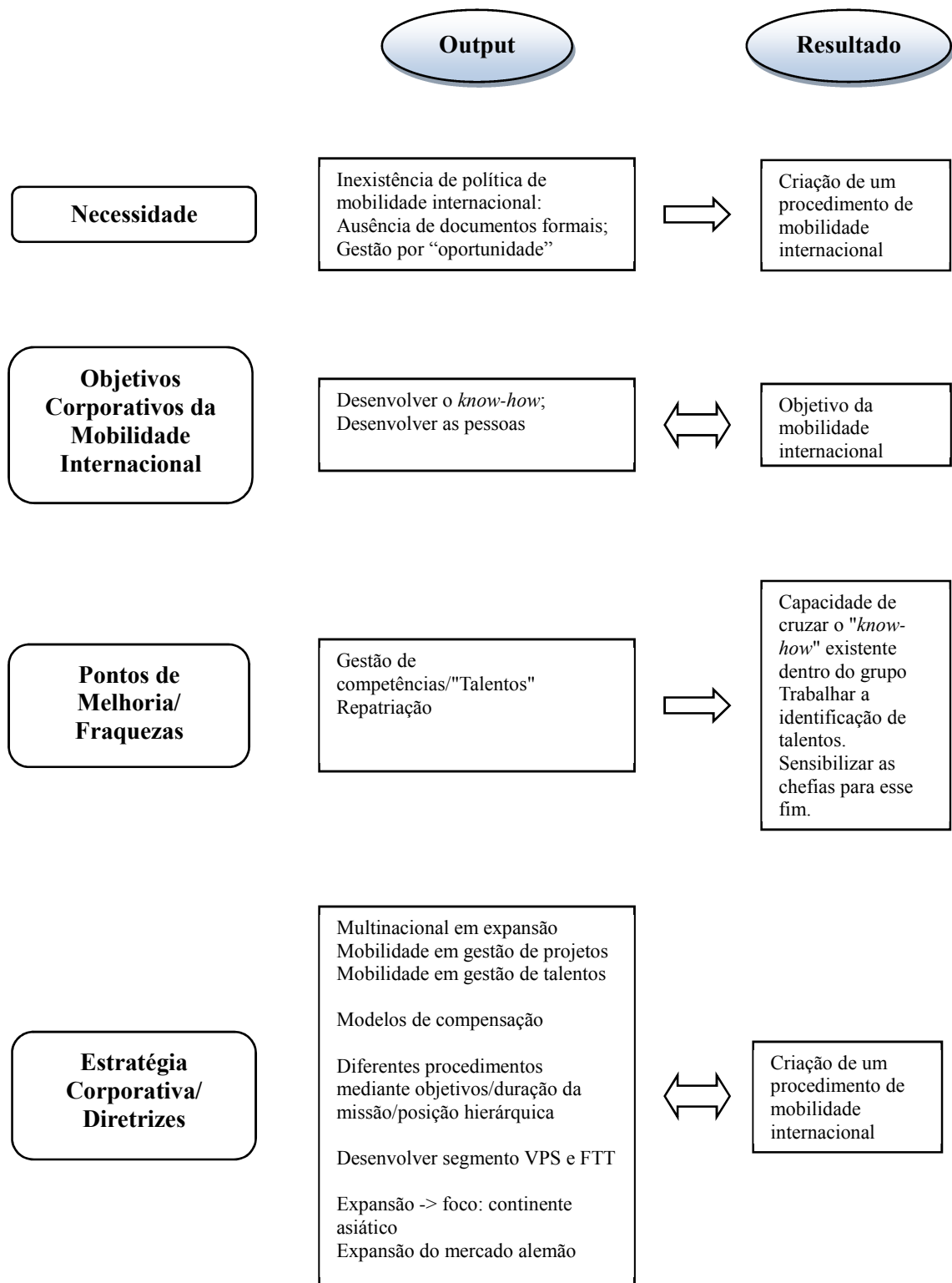


Figura 5 – Principais temas desenvolvidos na entrevista ao Diretor Corporativo de Recursos Humanos

Como se observa, tanto a estratégia como a necessidade corporativas passam pela criação de uma política que incentive a mobilidade internacional e considere os pontos esquematizados na figura, nomeadamente: (1) a expansão no continente asiático e a maior presença no mercado alemão; (2) o desenvolvimento das áreas de negócio *Vehicle Protection Systems* (VPS) e *Fluid Transfer Tubing* (FTT); (3) o tipo de missão internacional, tendo em conta a posição hierárquica do colaborador e os objetivos principais para a mobilidade: partilhar conhecimento e desenvolver talentos.

Foram também identificados como pontos de melhoria a (1) identificação de talentos a um nível global; (2) a sensibilização das chefias para esse fim; e (3) a repatriação que surge como um processo em que existe alguma dificuldade de gestão, dentro do grupo.

4.4.1. A Gestão da mobilidade Internacional por região

A fundamentação estratégica apresentada anteriormente permitiu conhecer a orientação geral e as diretrizes que deverão enquadrar a política de mobilidade internacional corporativa. Ainda assim, considerou-se pertinente conhecer as orientações específicas de cada região em que a empresa atua. Este aspeto foi abordado nas entrevistas aos Diretores Corporativos Regionais , cujos resultados se resumem no quadro 9.

Quadro 9 – Síntese dos resultados da análise das entrevistas aos DCR

Temas	DCR EA	DCR ASIA	DCR NCSA
Objetivos da mobilidade internacional	<ul style="list-style-type: none"> - É bom para as pessoas: novas culturas, compreender melhor as diferenças e abrir a mente para quem é expatriado; - Rapidez na abertura de novas subsidiárias - 80% dos casos são necessidade e 20% desenvolvimento de talentos 	<ul style="list-style-type: none"> - 2 tipos de MI: entre a sede e outras subsidiárias para melhorar a comunicação e a ligação entre ambas - Através dos talentos existentes em cada fábrica, promover e acelerar o processo de transferência de competências, standardização de procedimentos, experiência profissional, cultura organizacional, promovendo o desenvolvimento da autonomia local. 	<ul style="list-style-type: none"> - 1º Rápida resposta a alguns projetos (desenvolvimento de novos projetos, novas filiais), através do <i>know-how</i> existente - 2º Está ligado com a primeira hipótese que é desenvolver o <i>know-how</i> local através de talentos - 3º Motivos económicos: por vezes é mais rentável recorrer às missões internacionais do que ao recrutamento local.
	<p>- Não há nenhum objetivo definido; “Tentamos promovê-la no grupo, evitando o recrutamento externo”; Cada região tem autonomia para decidir qual a MI necessária mediante o orçamento disponível;</p>		
Etapas da mobilidade internacional	<ul style="list-style-type: none"> - A planificação é feita com muito pouco tempo de antecedência, pois é necessário ter uma rápida capacidade de resposta, pois a empresa está-se a desenvolver muito rapidamente; - No caso de missões de longa duração deverá ser planeado com meio ano de antecedência; - Na seleção é importante envolver a chefia direta e utilizar ferramentas de gestão de RH - Os RH são fundamentais na recolha das necessidades de quem faz o pedido e de quem é selecionado para a MI (seleção, preparação, aspetos legais, pacote de compensação e benefícios); 		
Pontos de melhoria	<ul style="list-style-type: none"> - Ser mais formalizado; - Criar uma base de dados para identificar os colaboradores aptos para fazer uma MI; - Tornar as ofertas de MI acessíveis para que os colaboradores se possam candidatar; 		<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar a comunicação para promover a inter-relação entre as diferentes subsidiárias; - Partilhar de forma clara a evolução corporativa da empresa para identificar potenciais interessados na MI - Melhorar definição de regras de compensação
Dificuldades		<ul style="list-style-type: none"> - A monitorização da MI pode vir a ter obstáculos aquando da mobilização para países (ex:China) com uma grande barreira linguística e propensos a choque-cultural; - A repatriação: “Esta gestão é difícil e penso que ainda não estamos bem preparados.”; Necessário preparar a reintegração (posto de trabalho, antecipação, comunicação entre as partes e readaptação do colaborador ao ambiente da empresa); 	<ul style="list-style-type: none"> - Repatriação: A questão dos benefícios que o colaborador deixa de receber por já não se encontrar em missão. O posto de trabalho deverá ser de acordo com as novas competências adquiridas, o que nem sempre é fácil de concretizar.

Todos os DCR pensam que haverá um aumento da MI no futuro: na Ásia devido à forte expansão nesta região, que consistirá na aquisição de novas subsidiárias, e pela rapidez de resposta que tem que ser dada aos projetos. A MI é uma solução, no sentido de utilizar o *know-how* interno para concretizar os objetivos de forma célere e desenvolver a autonomia local. A standardização dos procedimentos também é referida como motivo, pois tratando-se de uma multinacional, a empresa tem como objetivo a uniformização de procedimentos e técnicas, a todos os níveis.

Mencionam também a importância de criar uma base de dados, identificando as pessoas que gostariam de efetuar uma MI, dando uma maior conhecimento destas aos colaboradores para que se mantenham informados. Além disso, são aqui reforçados novamente dois pontos: (1) a importância de definir de regras claras, particularmente quanto aos modelos de compensação e benefícios e (2) o imperativo de aperfeiçoar a gestão da repatriação, referenciado como ponto fraco na organização.

Segundo Armstrong (2009) uma política de RH deve ter como intuito a criação de regras claras, que vão de encontro às principais questões identificadas numa organização relacionadas com a gestão de pessoas, fomentando assim a equidade. É este tipo de uniformização de processos que se pretende alcançar com o desenvolvimento da política de MI.

4.4.2. Operacionalização da mobilidade internacional na empresa em estudo

Com o propósito de perceber de que forma é que a mobilidade é gerida pelos Recursos Humanos nas diferentes filiais, este tema foi especificamente abordado nas entrevistas aos Responsáveis de Recursos Humanos das subsidiárias em que esse cargo existe, assim como na entrevista ao responsável pela política de compensação e benefícios corporativos. No quadro 10 encontram-se resumidas as posições e os outputs mais focados nestas entrevistas.

Quadro 10 – A atual gestão da mobilidade internacional

Parâmetros Auscultados	Síntese dos temas mais mencionados
<i>Tipos de MI praticados</i>	<ul style="list-style-type: none"> - MI de longa duração e "viajante habitual" a partir de França e Portugal; - Sobretudo missões de curta duração com o objetivo de desenvolvimento do pessoal (ex: formação), por períodos de ca. de 2 semanas - A mobilidade corporativa encontra-se mais ou menos dividida por regiões (EA, ASIA e NCSA) - Alemanha: "caso aparte", em "auto-gestão" e ainda não muito integrada no grupo.
<i>Política atual</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Desconhecimento das regras existentes, ("<i>travel policy</i>" de uma página) - A sede "dita" a maior parte das regras (pouca autonomia das subsidiárias)
<i>Seleção do candidato para MI</i>	<ul style="list-style-type: none"> - França (sede): Aposta nos candidatos, como forma de retenção de colaboradores - Seleção feita pela sede ou pela "subsidiária-base" regional, que faz diretamente o convite sem envolver mais ninguém, (maior autonomia nas Filipinas e nos E.U.A.) - Alemanha: é o cargo que determina se a pessoa vai em missão ou não. - Devem estar envolvidos os RH, o Diretor Fabril e o Diretor de departamento - O recrutamento é interno e externo se não for possível recrutar internamente (optar pelo recrutamento local, pode ser uma hipótese)
<i>Pacote de compensação e benefícios</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Missões de maior duração, que impliquem deslocação fixa para o país de destino:</u> Bónus que depende do país de destino e do facto de o colaborador ter filhos ou não, seguro de saúde/de vida, acompanhamento do cônjuge e descendentes, carro da empresa, viagens ao país de destino (colaborador e cônjuge); - <u>Nas outras missões:</u> (exceto diretores, que não recebem nada) atribuição de um valor que difere de país para país (ex: Filipinas, E.U.A. e Portugal); Nos E.U.A. o pagamento é feito mediante o feedback positivo do desempenho da MI - <u>Geral:</u> O salário base não sofre alterações; Despesas de viagem e alojamento garantidas pela empresa; Atribuição de subsídios (cumprimento da lei local), de "Dias livres", "Banco de Horas"
<i>Despesas de Viagem</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Alojamento, estadia e deslocações pagas pela empresa; (cultura: <i>low-cost</i>) - Atribuição de um valor para despesas de alimentação: devolução do excedente à chegada, ou pagamento do que falta, mediante apresentação de faturas. - Na Alemanha é atribuído um valor fixo, de acordo com a lei local, para evitar tributação não excedem esse valor. Os colaboradores fazem a gestão desse valor.
<i>Tipo de contrato</i>	<ul style="list-style-type: none"> - É feita uma adenda ao contrato no caso de missões que implicam a deslocação fixa para o país de destino; - Na sede: existem 2 tipos de contrato: um "<i>expat contract</i>" e um contrato feito a quem é recrutado externamente, no local, mas com vínculo à sede.
<i>Tributações</i>	<ul style="list-style-type: none"> - No país de origem. - No caso de missões de maior duração que implicam a deslocação fixa para o país de destino: depende das convenções/acordos entre a S.S. de origem e a de destino. - No caso dos impostos, estes serão pagos no(s) país (es) onde se efetuam os pagamentos, se ultrapassarem o limite do "não tributável"
<i>Preparação</i>	<ul style="list-style-type: none"> - A informação transmitida verbalmente, não há nada oficial, é gerida caso-a-caso; Na região NCSA está mais desenvolvida; - A "viagem de reconhecimento" (1 a 3 semanas) ocorre uns meses antes do início da missão, para a pessoa se ambientar/ter um primeiro contacto com o novo ambiente (social, profissional e cultural); - Formação na língua de destino; - Alemanha: formação transcultural quando a filial foi adquirida pelo grupo;
<i>Avaliação do desempenho</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Informal; [presencial, via <i>e-mail</i> (relatórios) ou através de (vídeo) chamada (telefónica, <i>google chat</i>...)]; - É feita pela respetiva chefia (local ou regional); - Devia ser monitorizada pelos RH;
<i>Repatriação</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Não há nenhum plano/nada definido e é algo que tem que ser melhorado;

Percebe-se pelos dados acima representados, que o tipo de *missão mais comum* é o de desenvolvimento do colaborador ou a de gestão de projetos em diferentes subsidiárias que carecem de pessoal qualificado. Esta informação é consistente com o objetivo estratégico do grupo. As missões de maior duração ou as de “viajante habitual” acontecem a partir da sede ou de Portugal, embora a tendência seja para ocorrer a partir de outros países. As restantes missões são de curta duração e verificam-se também as viagens de negócio habituais.

Quase todas as subsidiárias desconhecem as *diretrizes e as regras gerais aplicáveis* para as viagens internacionais ao serviço da empresa. É a sede que intervém na maior parte dos casos.

Quanto à *seleção*, não existem regras claras para selecionar os colaboradores que vão realizar uma missão, sendo estes frequentemente indicados por França. Da mesma forma, não se encontram definidas orientações gerais para a fase de *preparação*. Esta existe, mas não está formalizada. É na subsidiária dos E.U.A. que se verifica uma maior autonomia e organização destas fases, assim como uma comunicação mais fluída com o DOR da região NCSA (pois este encontra-se destacado na subsidiária de El Paso, onde se encontra também a RRH deste país).

Em termos de *compensação e benefícios* para os expatriados, a inexistência de regras formalizadas é um facto, embora os expatriados recebam o mesmo tipo de regalias no geral: seguro de saúde, despesas fixas pagas pela empresa, acompanhamento do cônjuge e descendentes, subsídio de expatriado que varia de acordo com o país de destino e viagens ao país de origem. No entanto os valores são negociados caso a caso e não há nenhum critério definido. Todas as despesas de viagem são garantidas pela empresa, à exceção da subsidiária Alemã, em que os próprios colaboradores fazem essa gestão mediante o montante que lhes é concedido. Relativamente ao bônus de viagens de negócio ou de curta estadia, têm um valor fixo semanal em cada país e serão atribuídas a todos, excluindo os diretores de departamento. Em algumas subsidiárias esse bônus não existe e também não está registado em que situação é que este deverá ser pago.

Nas missões em que há uma deslocação fixa para o país de destino, é usualmente efetuada uma *adenda ao contrato inicial*. Só em França é que existem dois tipos de contrato, no entanto essa situação será futuramente evitada. As *tributações* de impostos

e segurança social (ou equivalente), podem ser pagas no país de origem, de destino ou em ambos, dependendo do país em que é/são efetuado(s) o(s) pagamento(s) e a existência de convenções/acordos entre os países, assim como da ultrapassagem dos montantes limite dos valores de subsídios e/ou ajudas de custo estipulados pela legislação em vigor.

A fase de *repatriação* também carece de um plano estruturado, dada a inexistência de orientação que todos foram unânimes em reconhecer.

A subsidiária localizada na Alemanha tem uma gestão autónoma da MI, que é gerida pelo próprio colaborador, que decide quando é que deverá realizar uma missão internacional e o tempo que considera necessário para atingir os objetivos da mesma.

No quadro 11 encontram-se esquematizados os pontos de melhoria sinalizados pelos profissionais de recursos humanos entrevistados.

Quadro 11 – Pontos de melhoria para a mobilidade internacional

Pontos de Melhoria...	Síntese dos temas mais mencionados
<i>...Na seleção do candidato</i>	<p>Hoje: seleção "amadora", baseada em suposições, "homemade"; Deveria ser: Gestão de Talentos; Identificação através de uma base de dados, envolver Diretor do respectivo Departamento, Diretor Fabril e RH. (dos países de origem e de destino); Deve ser o país de origem a sugerir os candidatos e não o contrário; Saber quais as expectativas pessoais (ex: tipo de missões, região...); Conhecer expectativas por região (EA, ASIA, NCSA); Utilizar ferramentas de avaliação existentes para identificar potenciais candidatos (matriz de polivalência de competências, avaliação de desempenho); Identificar competências técnicas, de gestão e pessoais, domínio de línguas (inglês); Definir as condições gerais antes de recrutar;</p>
<i>...Na sinalização dos principais fatores/competências que devem conduzir à escolha do candidato</i>	<p>Competências pessoais que promovem o sucesso da missão (características da personalidade, situação familiar estável...), Ausência de limitações psíquicas e físicas, Competências de gestão, liderança e pedagógicas Competências técnicas que deverão ser aplicadas no exercício da função Garantia da continuidade do colaborador na empresa, experiência e antiguidade Saber-saber, saber-fazer, saber-estar/ser Capacidade de adaptação, poder de iniciativa, proatividade, responsabilidade, ambição, formação profissional e/ou académica, percurso profissional (sem "atritos") Disponibilidade e motivação para fazer uma MI, cumprir com os valores da empresa</p>
<i>... Na Preparação</i>	<p>Guião com regras definidas (benefícios, compensação, despesas de viagem, questões legais/de tributação, condições gerais, e aos objetivos e duração da missão), algo que fosse dado aos colaboradores; Assinar acordo, em como o colaborador entendeu as regras e lhe foi atribuído o guião. Formação transcultural e informação sobre a cultura do país de destino (pelos RH ou empresa externa) Os RH e o Diretor Fabril (nas fábricas pequenas), devem ser responsáveis por essa transmissão de informação. A chefia (atual e futura) deve transmitir informações sobre o novo posto, os novos objetivos, a missão propriamente dita (antes, durante e o regresso). A sede deve estar encarregue deste tópico; Os colaboradores deveriam ser informados relativamente a aspetos culturais, sociais e de segurança no país de destino para promover a adaptação ao mesmo;</p>
<i>...Na Repatriação</i>	<p>Progressão na carreira, promoção/evolução no regresso do colaborador, deve haver um planeamento de sucessão; Aproveitar as competências adquiridas e consoante a função desempenhada durante a missão, o colaborador poderá dar formação nas respetivas áreas em que evoluiu, partilhar localmente as "melhores práticas" do país de destino; Recordar que foi feito em grande investimento no colaborador; Gerir o "repatriado" de acordo com as suas expectativas, de forma a que este não se sinta desmotivado/deslocado, fazer com que este sinta que é uma mais-valia para a empresa (ainda mais agora, depois da missão), e envolvê-lo em projetos de implementação dos conhecimentos que adquiriu. Manter o sentimento de pertença à subsidiária do país de origem, durante a monitorização da missão; O planeamento da repatriação deve ocorrer 6 meses antes/já deve existir aquando do início da missão.</p>

Quanto à *seleção atual dos expatriados*, esta é considerada “amadora”, não formalizada e pouco profissional. Como pontos de melhoria sugere-se a participação dos RRH na identificação dos candidatos ideais, em conjunto com o diretor de departamento em questão e/ou o diretor fabril. Foram identificados como principais atributos a considerar na seleção de um expatriado os seguintes: (a) competências pessoais que promovam o sucesso da missão (características da personalidade, situação familiar estável...); (b) competências técnicas associadas à função em causa; (c) competências de gestão e liderança (quando aplicável); (d) competências pedagógicas, uma vez que na maior parte dos casos pretende-se que o colaborador partilhe o seu *conhecimento* e a sua experiência, bem como o conhecimento que detém da empresa (atitude, valores, conhecimento do negócio/da estratégia corporativa), ou seja que tenha uma boa avaliação nos campos do *saber-saber*, *saber-fazer* e *saber-estar/ser*. Além disso, os entrevistados consideram que é claramente importante que o selecionado esteja disponível e motivado para viajar e ou para fazer uma MI de maior duração, que tenha uma boa capacidade de adaptação, poder de iniciativa/proatividade, responsabilidade, ambição, uma significativa formação profissional e/ou académica e um percurso profissional sem "atritos". Por último, salientou-se a importância da garantia da continuidade do colaborador selecionado na empresa. Para que a seleção do candidato seja bem-sucedida, será ainda importante saber quais as necessidades de MI por região, identificar os candidatos no país de origem através das ferramentas de avaliação existentes e envolver o respetivo supervisor/diretor de departamento. É fundamental ter conhecimento das condições e objetivos da missão anteriormente ao contacto com o candidato.

A *fase da preparação* beneficiaria com a existência de um guião contendo as especificidades gerais da missão ou viagem em questão. Deveria ser dada formação transcultural aos colaboradores selecionados para a MI e/ou aos RRH para que possam desta forma transmitir essa informação no futuro.

A *repatriação* deverá ser planeada com antecedência e deve ser considerada antes do início da MI, significando preferencialmente uma promoção, de acordo com as novas competências e experiência adquiridas pelo colaborador. Deve-se ter uma particular atenção ao processo de reintegração do colaborador em termos profissionais.

No quadro 12 encontram-se identificadas as principais dificuldades reportadas nas diferentes fases da MI.

Quadro 12 – Principais dificuldades nas diferentes fases da MI

Dificuldades	Síntese dos resultados obtidos
<i>Antes de a MI ter início</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Seleção do candidato ideal - Definição clara dos objetivos da MI, do pacote de compensação e benefícios (antes da MI), - Inadaptação do colaborador ao país de destino; - Questões administrativas e de foro legal, - Plano de sucessão no país de origem
<i>Durante a MI</i>	Monitorizar a concretização da MI, a adaptação do colaborador (familiar, social, profissional, cultural), a comunicação fluída entre os diferentes intervenientes, garantir que a sucessão corre bem no país de origem
<i>Depois da MI</i>	A repatriação (deve estar bem definida/planeada), reintegração do colaborador na empresa de origem

Para além dos resultados mencionados, também foram feitas outras sugestões de melhoria no geral, nomeadamente no que diz respeito: (1) à planificação da MI (antecedência com que esta é feita e definição clara de regras); (2) comunicação da decisão do candidato- devendo ser feita em conjunto pela chefia direta, RH ou diretor fabril; (3) plano de sucessão do colaborador que está em MI, para que se garanta o cumprimento das funções que desempenhava no país de origem ; ao (4) desenvolvimento de uma brochura com todas as regras/informações pertinentes acerca da MI e dirigida ao colaborador; à (5) assinatura de um acordo para garantir a transmissão de informação acerca das viagens/MI, garantindo que esta informação foi aceite e assimilada; (6) criação de um procedimento claro, definindo as condições gerais e as regras de gestão da MI; (7) desenvolvimento de uma base de dados com todos os candidatos que podem realizar uma MI, definindo previamente os requisitos necessários para tal e identificando as necessidades de MI existentes e futuras; (8) privilegiar o recurso a candidatos dentro de cada região, para diminuir probabilidades de choque cultural e de língua; e (9) melhorar algumas regalias, como o número de viagens ao país de origem, acompanhamento da família durante a MI e valor dos subsídios de acordo com o custo de vida do país de destino.

4.5. Perceção das missões internacionais do ponto de vista do colaborador

Para corresponder ao objetivo de conhecer a opinião dos colaboradores que estão ou estiverem diretamente envolvidos em missões internacionais, foram analisadas as 21

respostas aos inquiridos por questionário. Verifica-se que os inquiridos proveem de 7 países de origem: Tailândia, Eslováquia, Portugal, Alemanha, Roménia, E.U.A. e Filipinas. São na sua maioria homens casados e com filhos e mais de metade tem habilitações académicas superiores. As missões ocorrem mais frequentemente com colaboradores que detêm uma antiguidade na empresa superior a 10 anos e que falam 2 ou mais idiomas. A maior parte dos respondentes já participou em mais de 11 missões sobretudo de curta duração. Considerou-se a missão mais recente para estabelecer a sua duração: um quarto dos inquiridos participa ou participou em missões com duração superior a 1 ano, 35% com uma duração inferior a 1 semana, 20% até um mês de tempo e os restantes entre 6 a 12 meses e entre 1 a 6 meses com uma percentagem de respostas de 15% e 5%, respetivamente.

Metade dos países destino situa-se na região EA, 30% na Ásia e 20% na região NCSA. Na maior parte dos casos mantém-se o contrato original mas em 28% dos casos é feito um aditamento ao contrato existente. Apenas em 5% dos casos foi realizado um novo contrato. As contribuições para a segurança social são maioritariamente pagas no país de origem e os encargos fiscais são repartidos pelos países de origem e destino.

A chefia direta só foi envolvida na comunicação da MI em apenas 43% dos casos, sendo que a forma como o convite para a MI foi efetuado varia desde informação via chamada telefónica, até uma reunião na sede com uma chefia de topo.

A maior parte dos respondentes não teve nenhuma preparação para a MI (mais de 80%), e apenas 28% efetuaram uma visita de reconhecimento ao país de destino. De todos os colaboradores que responderam ao questionário, apenas 17% contaram com um período de adaptação no país de destino. Considerando que 40% dos mesmos participaram ou participam em missões com duração superior a meio ano, este valor demonstra que não existe equidade na aplicação deste critério.

Os fatores que pesam na decisão de aceitar uma MI relacionam-se sobretudo com a expectativa de evolução profissional e adquirir experiência, e com o interesse pessoal por uma experiência internacional. Em termos de condições/benefícios, são referidos (1) a existência de um subsídio relativo à missão, (2) o acompanhamento de cônjuge e dependentes, (3) seguro de vida e de saúde, (4) atribuição de viatura, (5) despesas com a educação dos dependentes pagas pela empresa e (6) viagens ao país de origem com bagagem extra (43%). Durante a missão internacional, poucos referem a

existência de um acompanhamento contínuo da mesma, prevalecendo a habitual avaliação de desempenho anual.

Após a missão, as mudanças pessoais e profissionais referidas consistem maioritariamente no enriquecimento pessoal e profissional e apenas 6% refere ter havido lugar a uma promoção profissional e salarial.

Só cerca de metade dos respondentes considerou que as informações sobre a MI foram transmitidas de uma forma clara e identificam como dificuldades/aspectos a melhorar no futuro (1) o período de ajustamento, (2) a forma de deslocação/viagem e a (3) barreira linguística.

Apenas 8% dos inquiridos não repetiria a missão internacional, pelo que a maior parte tem uma apreciação positiva da mesma.

4.6. Proposta de uma política de mobilidade internacional

Tendo em consideração todos os dados recolhidos e a análise dos mesmos, foram desenvolvidos os seguintes documentos:

(1) Documento de identificação dos colaboradores dispostos e qualificados para desempenhar uma MI;

(2) Documento com os temas a incluir numa futura brochura com a apresentação de informação geral sobre a MI;

(3) Acordo entre a entidade patronal e o colaborador que realiza a MI/viagem;

(4) Documento contendo a descrição da política de mobilidade internacional do grupo, onde se encontram definidos os trâmites gerais inerentes à MI incluídos no procedimento criado, de acordo com a norma do grupo (ISO/TS 16949).

Pela sua extensão estes documentos incluem-se como anexos VII, VIII, I X e X.

Para colmatar as dificuldades identificadas anteriormente e corresponder aos objetivos de gestão de recursos humanos e dar prioridade aos objetivos de transferir conhecimento e desenvolver talento, tendo igualmente em conta o quadro teórico pertinente sobre esta matéria, a política de mobilidade internacional aqui desenvolvida deve representar um guião geral a adaptar nos processos que dela fazem parte. Consequentemente foram indicadas orientações aos processos de (1) seleção (2) compensação e benefícios (3) preparação (4) monitorização e (5) repatriação, pois

surtem como *output* dos resultados obtidos como sendo as etapas em que maiores dificuldades são encontradas e mais pontos de melhoria são apontados.

Na (1) seleção é proposta a intervenção de mais agentes, dando maior autonomia ao país de origem e a identificação formal de colaboradores dispostos e capazes de desempenhar uma missão internacional, como forma de desenvolver uma melhor capacidade de resposta e planejamento aos pedidos de MI. Indica-se também a utilidade de aproveitar as ferramentas de GRH corporativas existentes. Na definição do modelo de (2) compensação e benefícios a aplicar, sugerem-se trâmites gerais que promovam a equidade na sua aplicação e sugere-se a intervenção de outros profissionais especialistas na área em questão (“entidade externa”) tais como fiscalistas e juristas. A (3) preparação surge como etapa obrigatória, e é sugerida a intervenção de profissionais dos países de origem e de destino, com o intuito de melhorar a comunicação entre ambos. Também é indicada interferência de uma entidade externa no âmbito da formação transcultural e/ou de línguas estrangeiras. Durante a (4) monitorização, deve ter lugar uma avaliação do cumprimento dos objetivos, cuja monitorização cabe ao DRH para que estabeleça uma ponte de informação e garanta que o processo está a ser cumprido. Por último, na fase da (5) repatriação pretende responsabilizar as tomadas de decisão nesta fase, envolvendo os agentes que têm maior poder de decisão, estabelecendo a imperatividade do cumprimento do contrato psicológico entre a empresa e o colaborador.

De acordo com o GMAC (2014) são referidas como áreas em que as empresas pretendem obter melhorias o planeamento das missões, o controlo de custos e a avaliação e seleção de candidatos. A importância de trabalhar as competências linguísticas e competências interculturais são referidas como chave para o futuro sucesso da missão e também é mencionado o peso de ter candidatos com uma sólida formação, uma vez que aumenta a dificuldade de encontrar talentos qualificados em mercados emergentes. Continua a haver uma flexibilidade no que diz respeito aos programas de mobilidade, nomeadamente devido às necessidades de cada região, e às mudanças das necessidades e expectativas dos colaboradores, sendo que as empresas têm vindo a optar por soluções *ad hoc*, diferenciadoras e de montante fixo.

Segundo Camara *et al.* (2007), atualmente o expatriado para além da missão que lhe foi destinada prepara também o seu sucessor local do país de destino, para que a empresa possa garantir a sua perenidade.

5. Conclusões, limitações e contributos

Pretendeu-se com este trabalho apresentar uma proposta de uma política corporativa de mobilidade internacional, numa multinacional do ramo da indústria automóvel. Para isso compreendeu-se o quadro teórico sobre a matéria, enquadrando-se o setor da indústria automóvel, contextualizou-se a estrutura da empresa e compreendeu-se a política de mobilidade internacional atual, assim como os aspetos a melhorar.

A empresa objeto deste estudo encontra-se em rápido período de desenvolvimento e conseqüente expansão, o que implica um acréscimo da mobilidade internacional dos seus colaboradores e os conseqüentes desafios à gestão. Compreender a forma como a mobilidade é gerida presentemente, do ponto de vista dos vários intervenientes, foi fundamental e é o principal contributo deste estudo de caso, pois permitiu compreender como a estratégia corporativa deverá estar subjacente a este procedimento e como estruturar e melhorar as diversas fases deste processo.

Ao constatar a diversidade deste processo nas várias subsidiárias, o projeto e o objetivo de apresentar uma proposta corporativa tornou-se um desafio com uma dimensão de atuação global. Nesse sentido, a proposta apresentada é ainda parcelar mas tem como base as linhas estratégicas corporativas e os objetivos de gestão de recursos humanos da empresa. Acresce que a empresa promove a MI com o intuito de se tornar competitiva na área em que atua, através da partilha de conhecimento e desenvolvimento profissional dos colaboradores. Há uma grande preocupação em garantir que o colaborador está motivado para realizar uma MI, não dando azo à sua concretização de forma contrariada.

A restrição de atuação da MI à respetiva região, surge neste estudo como uma questão a considerar, uma vez que pretende minimizar o choque cultural e a barreira linguística, diminuindo assim a probabilidade de inadaptação do candidato, aumentando desta forma a probabilidade de sucesso da MI. As diferenças de atribuição de compensações e benefícios são evidentes na análise dos dados recolhidos e sobretudo a não definição de critérios respeitante a este assunto.

Lai (2011) analisou os benefícios da existência de um sistema de compensação íntegro, com vista a promover a relação *win-win* entre empresa e colaborador, favorecendo assim o desempenho de ambas, verificando-se que diferentes culturas organizacionais optam por diferentes formas de gestão de compensação e gestão

operacional. Aplicando este pressuposto e, considerando as diretrizes corporativas, sugere-se a aplicação de um sistema de compensação e benefícios que integre os dois principais objetivos do grupo em estudo: a gestão de talentos e a disseminação transversal do *know-how*, tabelados por critérios definidos, como o nível hierárquico e a antiguidade na empresa.

Conclui-se que a situação atualmente vivenciada pela organização em estudo relativamente à gestão da MI, é semelhante a outras multinacionais que passam por dificuldades comuns, uma vez que as políticas corporativas internacionais são mais frequentes em empresas de maior dimensão (Dowling *et al.*, 2008).

Verifica-se também que há uma estratégia para diminuir custos com a MI no futuro o que, segundo GMAC (2014) é tido como um dos maiores desafios da mobilidade internacional para as empresas, prevendo-se que a percentagem de acompanhamento de familiares em missões internacionais venha a ser inferior, uma vez que esta baixou nos últimos dois anos. Tal está relacionado com o fato de missões como “viajante habitual” e “viagem de negócios estendida” estarem a ser mais frequentes, o que se retira também como conclusão deste estudo.

Conclui-se finalmente que, apesar da ausência de formalização dos procedimentos e das demais dificuldades encontradas na MI indicados pelos entrevistados e pelos inquiridos, no geral os colaboradores têm uma apreciação positiva da MI, pois a maioria gostaria de voltar a integrar uma missão internacional, o que revela um lado positivo da gestão da MI atual que beneficiará ainda mais aquando da sua formalização futura.

Uma das dificuldades percebidas ao longo desta investigação relaciona-se com o fraco domínio da língua oficial do grupo (o inglês). Tal aspeto tornou-se claro aquando da realização das entrevistas aos inquiridos (todos eles ocupam cargos de chefia), o que condicionou o processo da entrevista assim como a informação recolhida. Coloca-se a questão pertinente de perceber até que ponto é que os procedimentos e políticas corporativas poderão ser bem implementados se a língua através da qual são comunicados não é percebida. Marschan-Piekkari, Welch e Welch (1999) estudaram as implicações desta questão no âmbito da gestão das missões internacionais e suas diferentes fases (seleção, formação, desenvolvimento). Estes autores consideram que o aspeto da língua é essencial no desenvolvimento da capacidade de resposta local, da

coordenação interna da multinacional em processo de internacionalização, tendo como propósito a facilitação da comunicação formal e informal entre subsidiárias, além de fomentar o sentimento de pertença global.

Uma outra limitação relaciona-se com o facto de a investigadora se encontrar na posição de observadora participante, que embora permita uma maior acessibilidade na recolha de dados, de informação e na própria perspectiva sobre a organização em estudo (Lessard-Hébert *et al.*, 2008) pressupõe também alguns constrangimentos na medida em que os intervenientes (entrevistados e inquiridos) são também colegas de trabalho, o que poderá condicionar as respostas dadas.

Coloca-se uma outra possível limitação, que se relaciona com a possibilidade do trabalho desenvolvido ser ou não exequível, uma vez que, por uma limitação de tempo não foi possível avaliar a sua aplicação, sendo que a proposta que aqui se apresenta pretende ser um contributo para reflexão da empresa sobre a forma como a mobilidade internacional é atualmente gerida, a complexidade que esta acarreta nas suas várias possibilidades e conjunturas, a importância da existência de um sistema formal que garanta uma melhor condução desta área e por último a implementação dos procedimentos aqui sugeridos, num futuro próximo. Considera-se igualmente um contributo para a investigadora o maior nível de conhecimento que adquiriu sobre a organização em estudo e também poder integrar no desenvolvimento de um contributo para a mesma. Não obstante o apresentado, este trabalho pretende apenas expor os pressupostos subjacentes às boas práticas da gestão internacional de recursos humanos com uma proposta de uma política de mobilidade internacional. A sua concretização e forma de implementação constituem propostas para serem desenvolvidas no futuro.

A mobilidade internacional é uma realidade que afeta cada vez mais as empresas que atuam para além das fronteiras nacionais, que carecem igualmente de uma política de gestão nessa área, pelo que é pertinente questionar se o trabalho aqui desenvolvido pode ser aplicado a outras multinacionais do mesmo setor, com uma política de MI por formalizar. Será que estas empresas partilham dos mesmos problemas? Será que existe a possibilidade de adaptar a abordagem aplicada neste estudo de caso a outras realidades organizacionais? Estas questões poderão constituir pontos de partida para uma investigação futura que poderá permitir comparar as práticas de mobilidade internacional em contextos diferentes.

Referências Bibliográficas

- Aldred, G. e Hauser, J. (2011), “Flexible Policy in Practice, Global Relocation Trends Report”, *Brookfield Global Relocation Services, LLC*, 3-18.
- Aldred, G. e Lockhart, S. (2009), “Strategic Advisor, International Commuters”, *Brookfield Global Relocation Services*, 5(44), 1-3.
- Aldred, G. e Lockhart, S. (2010), “Strategic Advisor, Developmental Assignments”, *Brookfield Global Relocation Services*, 6(53), 1-4.
- Armstrong, M. (2009), *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice* (11.ª Edição), Kogan Page Limited, London and Philadelphia.
- Arthur Jr., W. e Bennett Jr., W. (1995), “The International Assignee: The relative importance of factors perceived to contribute to success”, *Personnel Psychology*, 48(1), 99-114.
- Avril, A. e Magnini, V. (2007), “A holistic approach to expatriate success”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19:53-64.
- Barrett, R. e Mayson, S. (2008), *International handbook of entrepreneurship and HRM*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Camara, P. B., Guerra, P. B. e Rodrigues, J. V. (2007), *Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (1.ª Edição), Dom Quixote, Lisboa.
- Cleveland, K. (2005), “Strategic Advisor, Emergency Evacuation – Is Your Company Prepared?”, *Brookfield Global Relocation Services*, 1(2), 1-5.
- Dickmann, M., Brewster, C. e Sparrow, P. (ed.) (2008), *International Human Resource Management. A European Perspective* (2.ª Edição), London: Routledge.
- Dowling, P. J., Festing, M. e Engle, A. D. (2008), *International Human Resource Management. Managing People in a multinational context*. (5.ª Edição), South-Western, London.
- Finuras, P. (2011), *Gestão Intercultural. Pessoas e Carreiras na Era da Globalização* (3.ª Edição), Lisboa: Edições Sílabo.
- Flick, U. (2005), *Métodos Qualitativos na Investigação Científica* (1.ª Edição), Monitor – Projetos e Edições, Lda., Lisboa.
- GMAC (2014), *Global Mobility Policy & Practices Survey 2014*, Executive Summary Report, Cartus.

Guerra, I. C. (2000), *Fundamentos e Processos de Uma Sociologia de Acção. O Planeamento em Ciências Sociais* (1.ª Edição), Principia, Cascais.

Halsberger, A. e Brewster, C. (2009), “Capital gains, expatriate adjustment and the psychological contract in international careers”, *Human Resource Management*, 48: 379-397.

Harris, M. M. (ed.) (2008), *Handbook of Research in International Human Resource Management*, New York & London: Lawrence Erlbaum Associates.

Hauser, J. e Taylor, J. (2010), “Strategic Advisor, Short Term International Assignments”, *Brookfield Global Relocation Services*, 6(58), 1-4.

Homepage da BERA, <http://www.loc.gov/rr/business/>, Acedido em 4 de Agosto de 2015.

Homepage da Statista, <http://www.statista.com>, Acedido em 3 de Agosto de 2015.

Homepage da VDA, <https://www.vda.de>, Acedido em 3 de Agosto de 2015.

Huberman, A. M. e Miles, M. B. (1994), “Data Management and Analysis Methods”, in *Handbook of Qualitative Research*, Denzin, N. K. e Lincoln, Y. S., (1.ª Edição), Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 428-429, California.

KPMG International Cooperative (2015), Haymarket Network Ltd. Global Automotive Executive Survey, Disponível em <https://www.kpmg.com>. Último acesso em 3 de Agosto de 2015.

Lai, Hsin-Hsi. (2011), "The influence of compensation system design on employee satisfaction", *African Journal of Business Management*, 5:26, 10718-10723.

Lessard-Hébert, M., Goyete, G. e Boutin, G. (2008), *Investigação Qualitativa. Fundamentos e Práticas* (3.ª Edição), Instituto Piaget, Lisboa.

Marschan-Peikkari, R., Welch, D. e Welch, L. (1999), “Adopting a common corporate language: IHRM implications”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, N° 3, pp.377-390.

Meyskens, M., Von Glinow, M. A., Werther Jr, W. B. e Clarke, L. (2009), “The paradox of international talent: alternative forms of international assignments”, *The International Journal of Human Resource Management*, 20:6, 1439-1450.

Rego A. e Cunha, M. (2009), *Manual de gestão transcultural de recursos humanos* 1ª Edição, Editora RH: Lisboa, pp. 281-337.

Tahvanainen, M., Welch, D. e Worm, V. (2005), “Implications of Short-term International Assignments”, *European Management Journal*, 23(6), 663-673.

Tornikoski, C. (2011), “Fostering expatriate affective commitment: a total reward perspective”, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(2), 214-235.

Warneke, D. e Schneider, M. (2011), “Expatriate compensation packages: what do employees prefer?”, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(2), 236-256.

Yin, R. K. (2009), *Case Study Research, Design and Methods* (4.^a Edição), Sage Publications, Thousand Oaks, California.

Anexos

Anexo I – Guião da Entrevista dirigida ao Diretor Corporativo de Recursos Humanos

Guião da Entrevista dirigida ao Diretor Corporativo de Recursos Humanos

I. Protocolo da Entrevista

Apresentação do objeto de estudo e do enquadramento do trabalho

“To conclude the Master in Economics and Human Resources Management at the School of Economics and Management from the University of Porto, the student proposes the development of an International Mobility Management Procedure at this company, developing a project/study in the Human Resources International Management Field.

Pedido de autorização para recolha de dados a fim de serem usados no trabalho escrito

“I would like to know if you are available for an interview on this subject, and if you allow its recording for data registration.”

Compromisso de feedback e confidencialidade relativo aos resultados do estudo

“There is a commitment on achieving the proposed goals and guaranteeing the confidentiality and secrecy of all the collected data. It will be given the feedback on this study.”

II. Questões

(A) Necessidade - Pertinência do Projeto

What are your expectations and what is your opinion regarding this project?

Besides the HRM, who do you think I should address?

Who can help me to give more information about this project?

Right now is there any document? Nothing formal/official?

Is there more information about how many international mobility types will there be in the future?

(B) Objetivos Corporativos da Mobilidade Internacional

Why do you think we need international mobility?

Should be more focused on one specific field?

(C) Pontos de Melhoria e Dificuldades inerentes à Mobilidade Internacional

What do you think should be improved in the international missions that we have now?

(D) Estratégia Corporativa

Are there different types of models to treat different types of targets?

Should there be a difference?

Is there a document for related to the strategic plan for the future?

*Anexo IV – Guião da Entrevista dirigida aos Diretores Corporativos das regiões EA,
ASIA e NCSA*

Guião da Entrevista dirigida aos Diretores Corporativos das regiões EA, ASIA e NCSA

I. Protocolo da Entrevista

Apresentação do objeto de estudo e do enquadramento do trabalho

“I am the Human Resources Manager at the PT Porto`s site, and am currently working on a project, within my Master in Human Resources Management, which consists on building an international mobility policy for the D. Group.”

Pedido de autorização para recolha de dados a fim de serem usados no trabalho escrito

“Being the Manufacturing Region Responsibles, your feedback on this subject would be a great asset, so I would like to know if you are available for a brief interview on this subject, and if you allow its recording for data registration.”

Compromisso de feedback relativo aos resultados do estudo

“Thank you for your cooperation. Later I will give you a feedback on this subject.”

II. Questões

(A) Objetivos Estratégicos Corporativos da Mobilidade Internacional

From your point of view, why do you think we need International Mobility at D.?

What is the expected output of it?

What is the importance/impact of International Mobility at D. today? (In your region and/or globally)

How do you think it will be in the future?

(B) Etapas da Mobilidade Internacional

What is your position related to International Mobility process? Do you require the number of candidates to go abroad, on your region?

The planning of any International Assignment is made with how much time in advance?

How do you think the person should be chosen to go on a mission?

Which should be their assets, characteristics?

How should be the procedure to choose that person?

Who should be the main agents involved in this selection, in this process evaluation?

What should be done to improve International Mobility procedure at a group level?

(C) Pontos de Melhoria e Dificuldades inerentes à Mobilidade Internacional

For the company which are the main obstacles related to International Mobility: before, during and after the process?

What should we do to improve international mobility at a group level?

Anexo II – Guião da Entrevista dirigida aos Responsáveis de Recursos Humanos das diferentes subsidiárias e ao Responsável Corporativos pelo plano de compensações e benefícios

Guião da Entrevista dirigida aos Responsáveis de Recursos Humanos das diferentes subsidiárias

I. Protocolo da Entrevista

Apresentação do objeto de estudo e do enquadramento do trabalho

“I am currently working on a project regarding Human Resources International Mobility Policy. It consists in the development of a proposal of an International Mobility Management Procedure. For that to happen I need to gather some data/information which includes an interview with you.”

Pedido de autorização para recolha de dados a fim de serem usados no trabalho escrito

“In this interview I will ask you some questions about your opinions and contributions/suggestions regarding international mobility and I would like to know if you allow its recording for data registration.”

Compromisso de feedback e confidencialidade relativo aos resultados do estudo

“I will give the feedback on this study when it is finalized and approved.”

II. Questões

(A) Mobilidade Internacional Atual

By international missions/mobility, I mean any kind of assignment (short or long term), like business traveling, expatriation, commuting, and so on...

So please have this in mind when you answer this inquiry.

How many international assignments did you have in your plant? (that is of your knowledge).

Please indicate the names, positions and country of destination.

Attention: I am referring to coworkers that go from your plant to other plants and not visitors

Please describe the duration in months of every assignment as well as the destination country.

What do you know about the current International Mobility Policy?

(B) Trâmites operacionais da mobilidade internacional

In these following questions, if you never managed an international mission or if you never had one in your plant, just answer the questions starting "How do you think it should be".

In an international assignment how is the candidate chosen?

How do you think it should be?

Which are the main benefits to an "international assignee"?

Which are the main skills/factors that lead to the candidates´choice?

Who communicates the decision of the candidate`s choosing?

Is the recruitment process internal or can it be an external candidate?

What type of contract is made?

Where is the social security paid? And the taxes?

Do you think that the assignment rules are clearly understood by the "international assignee"?

How do you think they should be transmitted? And by whom? (*Please mention if there are differences between different types of missions*)

Is there a "preparation training" before starting the mission? If yes, in what does it consist?

Who coordinates it? How long does it take? Where does it take place?

During the assignment period, how is the feedback about the "international assignee`s" performance during the international mission made?

(C) Pontos de melhoria/ Dificuldade inerentes à mobilidade internacional

How is the repatriation process developed/planned?

What are the main difficulties found in an international mission? (Before, during and after)

In your opinion what could be improved?

Anexo V – Grelha de Análise das Entrevistas

Entrevista Diretor Corporativo de Recursos Humanos

	Questões	Input	Output				
		Texto original	Resumo	Conceitos significativos	Estratégia/Resultado		
Temas abordados	Necessidade (Retenção do projeto)	What are your expectations and what is your opinion regarding this project?	<i>This subject is very interesting. Why: because I think that at the level Delfingen has at this time we have not any real/formal policy for international mobility. And that is something we have to work on.</i>	Neste momento não existe nenhuma política, nenhum documento formal relacionado com a mobilidade internacional e é algo que deve ser trabalhado; Os responsáveis regionais operacionais devem ser abordados; Neste momento: gestão das fábricas por "oportunidade" (relativamente à temática da mobilidade internacional)	inexistência de política de mobilidade internacional; ausência de documentos formais; gestão por "oportunidade"	Criação de um procedimento de mobilidade internacional	Preparar/planear a mobilidade internacional
		Besides the HRM, who do you think I should address? Who can help me to give more information about this project?	<i>I think you can address to people at Manufacturing, but at a region level. I think that at this time, at this level, you should speak with the Manufacturing responsables</i>				
		Right now is there any document? Nothing formal/official?	<i>No, at this time no, because as I already said to you we have no international mobility program nothing to put at table at this time. We are running the site by opportunity there is no special process for that;</i>				
		But is there more information about how many international mobility types will there be in the future?	<i>No, that is why I said it is a very interesting project because actually we have no real policy just "opportunities"....;At this time we have no written any more deep strategic plan</i>				
		What do you think should be improved in the international missions that we have now?	<i>I think that if we have to improve our process: is just to prepare, because as I have said we do the things by opportunity at this time and we have no plan. Then some cases we need some plan... We have to better prepare the international mobility.</i>				
	Objetivos comparativos da mobilidade internacional	And why do you think we need international mobility?	<i>Yes, but then you may have some different cases, exactly, because sometimes do you use internal mobility to provide resources to the plant or to help the plant to grow or do you use also international mobility to help the people to grow? And then to help people to grow within the company and to have more and more responsibility. You may have not exactly profit but you have the need of the plant and you may have other need: the group's need, to help some people to grow to have more international culture and people who will be able to join the Steering Committee or the Top Management in the future.</i>	1º Objetivo: Ministrar recursos (humanos) a diferentes filiais, para promover o seu crescimento, criação/desenvolvimento de know-how; 2º Objetivo: Crescimento profissional de colaboradores dentro da organização. Neste caso não com o objetivo de ter lucro, (imediate), mas sim no sentido de desenvolver a pessoa	Desenvolver o know-how; Desenvolver as pessoas	Objetivo da mobilidade internacional	
		Hm hm. I understand. So you are saying that this is the Delfingen plan, concerning the international mobility, which should be more focused on the Talent growing and development?	<i>No, no. I don't say that we are more focused on that. They are two different targets. And I think that is something you have to address in your study. That is why it is very important to define, why to put in place international mobility and after that you may have some different objectives, for that, to produce the same process.</i>				
	Pontos de melhoria/ Dificuldade inerentes à mobilidade internacional/ Fraquezas	What do you think should be improved in the international missions that we have now?	<i>Where at this time we are weak is all we are able to accelerate the international mobility for the running business. When I say to better prepare is to identify the people that we will move from a plant to another plant (...)</i>	Fracos na rapidez em dar resposta a projetos em execução que exijam algum tipo de mobilidade internacional; Identificação de "talentos"	Gestão de competências/"Talentos"	Capacidade de cruzar o "know-how" existente dentro do grupo Trabalhar a identificação de talentos. Sensibilizar as chefias para esse fim.	
			<i>(...) and then to have a program for them for when they will come back. Because one of the main difficulties or issue on int. mobility is: what is the next step?</i>	Planear a Repatriação	Repatriação	Desenvolver programa de repatriação	
	Diretrizes	What are your expectations and what is your opinion regarding this project?	<i>Then, I think that for your study the starting point is that you may have a model like Delfingen, that is growing a lot with a very strong global footprint and we have used a lot of international mobility but for projects. We are able to send people from a country to another country, to another country to open a company...that is right. And what could be the interest of the international mobility for the day-to-day, not only when we have big projects with big impact Then, one input that is I think Talent's Management program.</i>	Partir do modelo empresarial existente, (multinacional em expansão que está a crescer rapidamente, com uma forte "pegada global"); Seria interessante abordar a importância da mobilidade internacional para o "dia-a-dia" e não apenas para grandes projetos; Programa de Gestão de Talentos	Multinacional em expansão Mobilidade em gestão de projetos Mobilidade em gestão de talentos		
		And why do you think we need international mobility?	<i>We need to use the international mobility on new plants because in the Business Model of Delfingen, when we start a new plant in a new country you need to have people that know Delfingen's processes, (to give training to the local colleagues), that know the company Delfingen</i>	Para dar formação/transferência de conhecimentos. Importância de serem colaboradores da empresa, que conhecem o grupo, os processos, os valores da empresa - Experiência isolada/gestão de projeto			
			<i>And then to help people to grow within the company and to have more and more responsibility. You may have not exactly profit but you have the need of the plant and you may have other need: the group's need, to help some people to grow to have more international culture and people who will be able to join the Steering Committee or the Top Management in the future.</i>	Desenvolvimento pessoal/profissional, atribuindo competências multiculturais para que esse colaborador possa no futuro integrar um cargo de gestão de topo. - Desenvolvimento de uma carreira profissional - Identificação de Talentos			
			<i>For me the international mobility is clearly a tool. First: to provide within the group, the good competences the good rear.Second it's a way for some of our colleagues to grow and perhaps one of the most important assets should be the knowledge management. The capacity to cross to know how within the group.</i>	É uma ferramenta: para providenciar dentro do grupo boas competências, uma boa "bagagem"; para o desenvolvimento de carreiras internacionais			
		So, in this project do you think it would be interesting to make a procedure regarding the type of int. mission? That is, if it is a short, a middle or a long term mission? And there is also probably an hierarquical division?	<i>Yes, I think. Because it is not the same thing.</i>	Modelos de compensação devem diferir em função do tipo de missão e da sua duração, bem como da posição hierárquica		Modelos de compensação	
	Trâmites estratégicos comparativos	And why do you think we need international mobility?	<i>Yes, because the output should be: "Why do you need some international mobility?" I think this should be the point to what you have to address.</i>	O output deveria ser "Porque precisamos de mobilidade internacional?" e diferentes procedimentos mediante os objetivos existentes	Diferentes procedimentos mediante objetivos/duração da missão/posição hierárquica		
Do we have different types of models to treat both targets? So the Talent's international mobility type and the other type, which is projects, new plants..? Or will it be treated the same way, like an international mobility of any kind? Should there be a difference?		<i>Yes, because the first is based on the identification of some talents and then we have to build a career profile. In the second way it is just one shot. And then it is project organization.</i>	Distinção entre diferentes tipos de objetivos com a mobilidade internacional. Estes podem ser de curto ou médio/longo prazo, tal como o desenvolvimento da carreira profissional de um colaborador				
		<i>Yes, because there is a difference on the compensation if the people are staying for a long time or a short time and for instance, when people are staying for 2 or 3 years in a plant and then you have to move the person to another plant after that...</i>	Desenvolver/expandir na/pela Ásia	Expansão -> foco: continente asiático			
Is there a document for related to the strategic plan for the future?		<i>(...) the second is to develop textile products/segment</i>	Desenvolver/expandir o segmento/produto textil, (tubagens)*	Desenvolver segmento VPS			
		<i>Third: to gain market share with the German customer</i>	Ganhar quota do mercado com o cliente alemão	Expansão Mercado alemão			
	<i>four: to develop our expertise for the technical tubing</i>	Desenvolver os nossos conhecimentos na área do FTT (Fuel Technical Tube*)	Desenvolver segmento FTT				

*O segmento têxtil pertence à divisão do Sistema de Proteção do Veículo. É tudo o produto têxtil usado para a proteção
** tubos de plástico para o transporte de fluidos de baixa pressão (tubos de combustível, limpa pára-brisus, ...)

		Entrevista Diretores Operacionais Regionais				
		Input		Output		
Questões		DOR EA	Texto original	DOR NCSA	Resumo	
Objetivo comparativo da mobilidade internacional	Why do you think we need international mobility at Dellfingen? What is the expected outcome of it?	<p>I believe that the people that follow the rules at Dellfingen, that have the skills: they should help other people to grow, I would say the people that are new at the company.</p> <p>also for the people is good to...you know: the new cultures, to understand more the differences... And opening the mind also for the people which are expatriated for example. Like new companies that are opening in Asian region. Somebody with the technology knowledge to help them in new processes and I believe that the speed of developing would be higher then if it would be just discovered by them.</p> <p>As I said already it is to help to cross quickly the company. It means to support the new affiliates. And to exchange the knowledges. For me the mobility is very important</p> <p>Yes but I would say 80% is needs and 20% is that we want some talents. We don't know if they are talents so we try to offer other position.</p>	<p>In my opinion, as we are a French enterprise, there is an international mobility with the headquarter, which makes sense, and there is also an IM from any other colleagues in other plants of "D" that can likewise be interesting.</p> <p>I separate these two because for some of the situations when we need a quick connection with HQ, we will think more of French colleagues to be assigned to a specific position in order to facilitate the communications between local people and HQ.</p> <p>It promotes the communication and keeps the right contact on what's happening on the shop floor.</p> <p>The other aspect related to promote the IM of anyone else, would be also because in many plants we have many of our colleagues who have a large experience already (...)and what we are looking for is really the skills, the expertise that we can find in some people and then bringing it on the site we are developing, (it can be a new or old site. Most of the times it's a new one).</p> <p>This happens in order to accelerate the transfer of skills, showing in a day-to-day basis that the good things to do or, let us say, the standard of D, who don't let the people by themselves, and being able to have someone that has experience, weather in the culture of the company, on the way to manage the process or in expert skills. So, in order to accelerate the growth of the skills of the local people.</p>	<p>The first reason why we need international mobility would be the fast response in some specific projects. The meaning of fast responses is to have someone already knowing Dellfingen future, knowing the product or the technique and so, when you have a project that you have to move very fast: to develop for instance a new site, or a new plant, you have the knowledge, after a few weeks you have the knowledge in that country. The risk that you are taking by recruiting people locally, in a mid or long term, it's more important than the start-up of the new facilities. We need to have a quick response, when we have a project to develop, we don't have six months or one year. It's like: ok, we have green light, you know him. Maybe, I'm going to say in January and in February we have to start. So it's like 1 or 2 months, we have to be ready and to start working in this project. The second aspect that we link to that first one is the knowledge and the know-how that we will be able to have indirectly on those situations.</p> <p>We do have, for instance right now, an example of where it is still on the HR side, so it is still kind of not confidential, but ongoing: we have the maintenance guy from Slovakia that will go to China for maybe two or three years. And the reason behind it is that we have to have his knowledge all there because of the machines and the equipment that we are trying to implement in China... They don't know the techniques, so you have to have the know-how from another country. That's the second aspect.</p> <p>The third aspect and the fact that in some of the countries we don't have some positions at level of the qualifications you are looking for and unfortunately because of both situations we have to have someone else from the outside. I would say the last topic for me would be: economic situation, where you can get in some countries going to be cheaper to have the same level of education, the same level of know-how and him... you know: a potential candidate. It's going to be cheaper to have an expatriate from another country. So, that's the last reason.</p>	<p>DOR EA: Para mim é muito importante. É bom para as pessoas: novas culturas, compreender melhor as diferenças e abrir a mente para quem é expatriado. Por exemplo, a ajuda nos novos procedimentos às novas empresas que estão a abrir na região asiática por alguém com conhecimento tecnológico faz com que a implementação seja mais rápida que se tiverem que descobrir os processos sozinhos. Permite atravessar rapidamente a empresa. Significa apoiar as novas filiais. E intercambiar conhecimento 80% dos casos são necessidade e 20% são de desejo de querer talentos. E não sabemos se há talentos pelo que tentamos oferecer outro posto de trabalho.</p> <p>DOR EA: Existem dois tipos de mobilidade internacional na empresa "D": 1º Pelo facto de ser uma multinacional francesa, faz sentido que haja mobilidade entre a sede e outros países onde se encontram as filiais, como o intuito de melhorar a ligação e a comunicação entre ambas e ter uma melhor percepção da realidade fabril da filial em questão.</p> <p>2º. Através dos talentos existentes em cada fábrica, promover e acelerar o processo de transferência de competências, standardização de procedimentos, experiência profissional, cultura organizacional, promovendo o desenvolvimento da autonomia local.</p> <p>DOR NCSA: 1º Para dar uma rápida resposta a alguns projetos, (desenvolvimento de novos projetos, novas filiais), através de pessoas que conhecem o produto, têm o conhecimento técnico e conhecem a estratégia e a cultura organizacional. 2º Está ligado com a primeira hipótese que é desenvolver o know-how local através de talentos. 3º Motivos económicos: por vezes é mais rentável recorrer às missões internacionais do que ao recrutamento local.</p>	
	What is the importance of IM in D today? (In your region and/or globally) How do you think it will be in the future?	<p>I believe there will be more because we are still in process of development and there is beginnings in Asia for the development, so I suppose we will have more affiliates in Asian region. So that means there will be more needs of the people with the skills of Dellfingen. It is more easy that the person that knows already the context goes somewhere to help.</p>	<p>If we are looking over the history of the company: in the 80 and 90 decades we had a lot of cases especially in USA and around Europe. After 2000 the situation changed. In Asia, from 2000 and 2010 there was only one expatriate, but today we have around five cases in this region. This is typical, because right now this is a young region: we have a lot of young sites and we need to have skilled and more experienced people, on this region, locally, because we need to replicate what D is out of Asia. We need to do it in Asia. The number of cases will probably increase, since there are needs in all the domains right now and there are a lot of subjects that need to be handled.</p>	<p>I think we have a kind of evolution. Maybe I would say ten years ago the mobility was: French people will go abroad to help developing the new site or to support the technology and so far... And now we are getting more and more international mobility between countries that we would not even expect, like... The same example: we are going to have that Slovak person going to China. So the evolution is the fact that now it is more, you know... Whatever country "going" to another country, we are trying to develop that. And the importance is also bringing the techniques and the standardization that we have at the manufacturing level. We are trying to have the same equipment, the same training program, the same talking, the same raw material, so to deploy those techniques and that know-how, it is very important to have people willing and being able to travel around the world.</p>	<p>DOR EA: Acredito que aumentará pois ainda estamos em processo de desenvolvimento, principalmente na Ásia, pelo que supõe-se que haverá maior flexibilidade de MI no futuro.</p> <p>DOR NCSA: No passado a MI ocorria praticamente só na Europa e nos E.U.A. A partir de 2000 a situação mudou na Ásia. Neste momento temos 5 casos de MI nesta região e no futuro deverá aumentar, uma vez que temos novas subsidiárias e a necessidade existe.</p> <p>DOR NCSA: No passado limitava-se à mobilidade dos franceses para outras filiais. Hoje em dia existe uma MI entre qualquer país onde esteja situada uma subsidiária. O objetivo é standardizar os procedimentos a todos os níveis, (técnico, de formação, ...) implementando este know-how a nível global, pelo que acredito que temos ter um avanço no futuro.</p>	
	What is your position related to international mobility process? Do you require for example the number of coworkers to go abroad in the region you're responsible for?	<p>No, if I see there is an opportunity the most important is... Like now we are working about one maintenance guy that is from my region who should go to Asian region to support... So I'm for this. Also me, personally, because I'm Slovak, I was expatriated three years in Romania for example. I am for the mobility.</p>	<p>We don't have a target with the number of assignments. Comparing 2009 with 2008 we reduced the mobility for economic reasons, like travel expenses. We do not have budgets, so we don't promote mobility. Each region has responsibility for the decision considering the limited budget. Today our aim is to allow some mobility.</p> <p>There is a real need for mobility. We have many new sites. The oldest one is Cebu and after Cebu everything started after 2010. So Cebu is the one with more seniority and the other plants have about 1, 2 or 3 years, (very "young plants").</p> <p>So I want to have people being able to travel from plant to plant, because we have intercompany business. There are many plants manufacturing for other plants, within the region. So it is always better when everyone knows each other: 1 week stay or a few days can make a big difference for the mid and long term collaboration.</p> <p>They should be able to take care of the visitor, welcoming them at the airport having dinner, spending some time with everyone out of the work and being able to know each other during that business trip. After that, when that person will be back to his plant will be able to say "Okay, I will help you guys. I know this guy... So, it is important to have direct contacts, it facilitates the communication between the plants. And there is a real need for that, since we have a few of products and businesses within the different affiliates of the region.</p> <p>Today we have many projects, and when I was in Cebu it was already known that we would have to develop in Asia, so at the beginning one of my main targets was to build a team for the next five to ten years.</p> <p>Nowadays, I have a team in Cebu, (since it is a big plant, it is easier to "take" some resources from time to time), which offers support in the Asian region: they are able to spread the experience they have acquired in the last ten to fifteen years, and to monitor some works/processes like "process parameters", inventory support, and so on.</p> <p>It is much easier to that with people that already have the experience. For them it is automatic, it is much quicker and easier than if you would have to explain things from the start to someone new.</p> <p>To compensate, we always have (or should have) someone available to guarantee the quality of production. In this way we can prepare new formers for new plants, with experienced workers. This is a faster method to run a new factory instead of teaching each one from the beginning.</p>	<p>I would say I don't have any specific requirement, it is not an obligation. The fact is that each time we have an opportunity; I am always trying to promote the mobility internally. So, when you have a position... Right now, for instance, you are looking for a Quality Manager in Niagara Falls. Before looking outside for that recruitment, we are always questioning if we have any colleague within the group that would be able to take that position. It's not an obligation, but we are trying to promote the international mobility each time we can.</p>	<p>DOR EA: Depois da oportunidade. Por exemplo agora estamos a trabalhar num licenciado da manutenção que é da minha região e que deve ir prestar apoio à Ásia. Eu sou a favor da mobilidade. Também pessoalmente, porque sou eslovaca esteve expatriada durante 3 anos na roménia.</p> <p>DOR ASIA: Não há nenhum objetivo definido. Nós temos autonomia para decidir qual a MI necessária mediante o orçamento disponível para a nossa região. Na Ásia há uma grande necessidade de MI. Temos muitas novas filiais, e temos muitos produtos e negócios entre elas, a MI promove a comunicação entre empresas. Hoje tenho uma equipa disponível para dar disseminar o know-how, adquirir ao longo dos últimos 10-15 anos, na região asiática: para preparar novos formadores, novas filiais. É um método muito mais rápido e certo, do que explicar tudo desde o início dos últimos que acaba de entrar na empresa.</p> <p>DOR NCSA: A MI não tem é mandatória. No entanto, sempre que posso recorro a mesma. Tentamos promovê-la no grupo, evitando o recrutamento externo.</p>	
How is the planning done? With how much time in advance? (...), how long before will the person be communicated to go on mission? (...). Usually who chooses the person to go on a mission?	<p>We have the annual interview. I would say it's going to be through the hierarchy. We have the annual interview so at this time the person is expressing her future expectation. And then after that the plant manager is communicating at the group level and then after that there is a position and it is deployed after.</p>	<p>It depends on the duration of the stay. Two years ago I was in India and it was able built my task force in one week, this was an emergency situation. After that, I selected a few people in Cebu that I might need in the future for this type of situations. I recommended that these people should apply to have a passport, (it is not common here in Philippines). For these type of emergency situations sometimes you only have 1 week time to prepare the mission, since it is planned.</p> <p>Then we have the short type missions, 1 to 3 weeks, that can be planned in advance, usually with 1 to 2 months in advance.</p> <p>Then you have the expatriation, which is totally different, since you're asking someone to change their life, it will be 2, 3, 4 years. This type of request would be with a minimum of 6 months in advance and you need to make sure that the selected person will be the right one, because he has to adapt to where he is going, and it has to be the right place for him, because he will have live there. If he or his family don't like... it will be a failure for everyone. So it is a bigger and a longer process. You have to anticipate it with longer advance because it will be for a longer duration as well, and the cost and the risks are bigger.</p>	<p>Like I said at the beginning: it is very quick. As soon as we have an opportunity, we need to move very fast. I would say on that example for maintenance position in China I got the information I would say on Monday, that potentially the guy in Slovakia would be interested, maybe on Wednesday the same week we had to speak with that "guy" to tell him "Ok, potentially this is the position, but what do you think?" and the week after the person gave us a positive response and we deployed immediately him to the plant. We organized maybe a discovery trip, for the person to go and see the country, see the plant, we started with the proposal at the same week... It's very very quick. When you have an opportunity, when you have a potential candidate you have to anticipate the moves in two or three weeks.</p>	<p>DOR EA: As vezes é muito rapidamente pois a empresa está a desenvolver-se muito rapidamente, o que torna impossível planificar a expatriação com um ano de antecedência. Para mim são 2,3 meses antes.</p> <p>É através da hierarquia. Temos a avaliação de desempenho onde a pessoa expressa as suas expectativas futuras. Depois o director fabril comunica a nível de grupo e depois abre-se a posição que é atribuída.</p> <p>DOR ASIA: Dependente da duração da missão. Por vezes surgem situações em que a capacidade de resposta deverá ser de 1 semana. Depois existem as missões de curta duração que podem ser planeadas com 1-3 semanas de antecedência. No caso da expatriação deverá ser planeado com um mínimo de 6 meses, pois é um processo mais longo e implica a mudança de vida de uma pessoa e respetiva família.</p> <p>DOR NCSA: É muito rápido. Assim que surge uma oportunidade, temos que agir de forma célere: ca. de 2/3 semanas.</p>		
How do you think the person should be chosen to go on a mission? Which should be their assets, characteristics? How should be the procedure to choose that person? Who should be the main agents involved in this selection, in this process evaluation? What's your opinion about who you think should be giving that information after the decision or possible decision to the selected person to go abroad?	<p>We have the annual interview. Direct Hierarchical I would say.</p>	<p>First the person should be comfortable at his actual job; it should be something that he is mastering because he should not be afraid of joining a new site. After that, you don't know who will be interested on such a mission, you might have a clue during the annual appraisal, so you need to ask that person and see the reaction, through his reaction. When we ask for a candidate we have to pay attention to his reactions. If he shows resistance and reluctance it is better not to insist. Maybe you should set up this situation six months ahead. It can be an informal interview. You should be able to give the answers to the possible questions. If the person agrees with going on a mission then it is time to start the next step: talk about details, what are the future conditions, kind of residence, how are the surroundings, the environment, how far is it from his home country, etc. You can have an expatriation at 2 or 3 hours flight from your home or 8 till 12 hour flight. And that is a difference.</p> <p>A good question. We don't have any protocol about it. I think HR is very important in this kind of process. But it is not enough. The HR person is someone who should collect the needs of the requester and of the requester. But first of all the time will be spent in the management side, because they know already each other, work together and already knows on what can count on the other person's performance, so it will make more sense.</p> <p>Not always is recommended the same person to make the evaluation of the future assignee's interest, it can vary from person to person.</p>	<p>This is one of the reasons why we do the annual appraisal/review: it is also to know if someone within organization is willing to move and to go within the company. So as soon as you know that potentially a person will be willing to be "movable" and to go to a different country, something that you need to know and you need to have on your network is the information and each plant, each plant manager can say "OK, I have two candidates that potentially can go as an expatriate". The first parameter or the first reason why someone will be chosen is the fact that he is willing to go after that, of course we are going to select the person like you said, and that person needs to have the technical background that the new position would require.</p>	<p>DOR EA: Através a avaliação de desempenho e a escolha e a comunicação deverão ser feitas pelo chefe direta. Seria importante criar uma base de dados, identificando as pessoas que gostariam de efetuar uma MI.</p> <p>DOR ASIA: 1ª pessoa a que queremos que realize uma MI deve dominar o seu trabalho atual. 2ª Apesar de se poder ter uma ideia de quem quer fazer parte de uma MI no momento da avaliação de desempenho, é sempre necessário certificarmos-nos da sua reação, através de uma entrevista informal por exemplo, na qual devemos ser capazes de responder a todas as questões colocadas. Se a pessoa concorda, deve-se partir para o próximo passo, que será definir todos os detalhes das condições futuras: habitação, envolvimento, ambiente, distância do país de origem (pode ser a 2/3 horas de voo ou 8/12 ou mais, o que constitui uma grande diferença). Se a pessoa demonstrar resistência e relutância é melhor não insistir. Quem deve candidatar a decisão? É uma boa questão pois não existe um protocolo para isso. Penso que os RH são insipientes mas não suficientes. Os RH devem estar responsáveis por recolher as necessidades do "solicitante" da MI e do "solicitado" (colaborador). A respetiva chefia deve estar envolvida, pois é a pessoa que melhor conhece o candidato, em termos pessoais e de desempenho profissional. Nem sempre é recomendado que seja a mesma pessoa a fazer a avaliação do candidato.</p> <p>DOR NCSA: A avaliação de desempenho é uma ferramenta para identificar potenciais candidatos para a MI, saber quem quer "crescer" dentro da empresa. É importante identificar em cada subsidiária quem serão os potenciais candidatos para a MI. Pois a primeira razão para escolher alguém para concretizar uma MI com o potencial. Primeiro deve-se sondar o diretor de região e o diretor fabril se é possível disponibilizar determinada pessoa para realizar uma MI. Tendo a autorização, deve estar envolvida a chefia (atual e futura) para discutir o assunto. Temos que ter a certeza do pedido em questão, qual o país de destino, qual a equipa de trabalho quanto às expectativas gerais da missão. Os RH devem estar envolvidos e devem tratar dos aspetos legais, de compensação e as condições no geral, mas só depois de se ter a confirmação do candidato.</p>		
For the company which are the main obstacles related to International Mobility? ...Before		<p>Before, there is the difficulty to find people. Because to many people expatriation means traveling to many new places, having a "life under the sun", etc... Like being on vacations! But when ask someone to go on an assignment there will be much less people that is willing to change their life. When they understand that expatriation is in fact a big change of life they start criticizing and hesitating. I'm talking about French people, basically, and suddenly there is no one available. There are many difficulties: in most cases the people are married, so one member of the couple will have to resign, changing the kids school, adapting to a new country, a new language, "losing" all the friends, (not seeing them every day). So you need to readjust to a new life, so there is already the difficulty to find the person that will "make the step". From talking to action there is a big step and there will be more people refusing than people saying yes to the assignment proposal.</p> <p>Never anyone who said yes refused after that, at least there I know about.</p>	<p>One of the obstacles is the education, not only the education speaking about school education, most likely the local education, that we have many new employees that are not open to travel or to have an experience abroad. Yes, the cultural aspect is very important.</p>	<p>DOR ASIA: Dificuldade em encontrar um candidato. Há poucas pessoas dispostas a realizar uma MI de longa duração pois existem muitos obstáculos de reajustamento: mudança de vida, de escola dos filhos, demissão do cargo por parte de um dos membros do casal, a adaptação a um novo país, cultura, língua, o custo de poder estar diariamente com amigos e família. É difícil encontrar algum parceiro a "dar este passo".</p> <p>DOR NCSA: A ausência de educação transcultural é um problema.</p>		
...During		<p>During the mission, you should not leave the people alone, having a continuous contact with them through talking, visiting, e-mail and social network and so on. I will take Daniel's example: when he arrived, I presented him to all my friends, to make sure that he would feel good. And also for his spouse: if she feels alone over there, nothing will work. She needs to know that if she has any problem she can call this person, that person, me, etc... We need to make sure that people on mission will not be afraid of anything. Being alone is the worst.</p> <p>In some countries like Philippines it is simpler because almost everyone speaks English. But in some places in China the expatriate can feel very isolated. The culture, writing and language are totally different. In these situations, we must put ourselves in the colleague's position, understanding what can turn into a difficulty, telling him that, to make him aware of it before he goes, and we must help the most we can, giving mandatory lessons for example, and ask the local colleagues to give their help.</p> <p>On the professional life, we must make sure that one of the local people "takes care" of that person, in order to have an immediate contact during the work and that should contribute for the mission's success.</p>	<p>Maybe the security: when you go to a country that is not very safe, or when you don't know exactly what is going on, maybe you are not so attracted to the country. When you go on vacations it's always for fun, but when you go to live there it is quite different.</p>	<p>DOR EA: A IA local às vezes não apoia os procedimentos ou é demasiado complexa. Pode dar-se o caso que mudamos uma pessoa e durante o processo a vaga seja cancelada e tenhamos que encontrar um novo posto para a pessoa... As vezes pode ser difícil.</p> <p>DOR ASIA: Durante a missão deve-se ter um contacto contínuo com a pessoa, por telefone, e-mail ou visitas, nunca deixando a pessoa sozinha ou o cônjuge, pois isso poderia comprometer o sucesso da missão. Para isso é essencial a fase da preparação, na qual se deverão apresentar pessoas/colégas de trabalho com as quais o colaborador em MI possa contar e conviver durante o período da missão. Nos casos em que existe uma barreira linguística e cultural forte, (ex: alguém que vai de um país europeu para a China), o cuidado deve ser redobrado e a pessoa deve ser bem preparada para essas questões antes de ir em missão.</p> <p>DOS NCSA: A questão do sentimento de segurança por motivos de risco e de a MI não se tornar tão apelativa.</p>		
...After		<p>And the last thing the obstacle would be the return. I think the return is difficult, especially for the people who already had several experiences. Because during expatriation people have more freedom and flexibility and are developing the capacity of adaptation. The person will also discover new things that are difficult to get in the origin country. The lifestyle is totally different: it can be more difficult in some aspects but there are other aspects which are more interesting.</p> <p>I think managing the people after their international assignment is difficult and I think we are not really prepared for that: neither the expatriates nor the colleagues. Everything can turn out ok: you can have the person that wants to return home and you have the job position for him. That is the first step, being able to find a position for the person, because you cannot keep his job position during the time he is away, so you need to have the responsibility of having a job position that will make sense to him when he returns.</p> <p>And second, he will have to adapt to the life he had before, it will switch very quickly, there might be some coming frustrations like not enjoying the lifestyle, the people, thinking it was better when he was on a mission.</p> <p>And finally you can have the people that resign. That can be one of the consequences if we are not able to manage repatriation properly.</p>	<p>Yes, it is always difficult when the person has... I don't know: three or five years of staying abroad... also the type of compensation, has been turned to premium: expatriate premium or advantages for being in a different country. Going back to your origin country, your "family country", you can get back to a position which is not a promotion, you can get back to a position within a small plant, you can open production side of it, you know... Ham... What you learned during your five years abroad is very difficult to justify that experience, to justify the difference on the local organization when you come back. So, for instance: you need a Quality Manager in another country... Someone from France will go to for two years as a Quality Manager, when that person comes back to France for family/personal reasons, he comes back to France and we don't have a quality manager/director open position. And that person comes back and has his Quality Engineer position back. So it is going to be difficult to reintegrate this Engineer within the organization because of the experience he got during this past two years... It is difficult because of the knowledge he acquired but also because of the level of compensation.</p>	<p>DOR ASIA: A repatriação. É difícil do ponto de vista do colaborador, principalmente se já teve várias experiências internacionais, pois habitua-se a um diferente estilo de vida, a uma maior autonomia e flexibilidade. Esta gestão é difícil e penso que ainda não estamos bem preparados. O 1º passo é identificar um posto de trabalho que seja sentido pela colaborador e a instrução do colaborador que possam aliviar da adaptação ao estilo de vida interior (pessoal e profissional). 3º Pode-se dar o caso de o colaborador se demitir, consequência de uma má gestão da repatriação.</p> <p>DOR NCSA: A questão dos benefícios que o colaborador deixa de receber por já não se encontrar em missão. O posto de trabalho deverá ser de acordo com as novas competências adquiridas, o que nem sempre é fácil de concretizar. Estes fatores dificultam o processo de reintegração no país/subsidiária de origem.</p>		
What should we do to improve international mobility of a group level?		<p>For the first step, that is before the mobility: choosing the candidates, explaining the situation, interviewing: I think we are doing very well on that. During the expatriation I think we have capable persons being able to monitor properly the mission, but I am worried about the China situation, because the expatriate will be alone in one site where there are only two persons speaking English. The site Manager doesn't speak English in a city which is far away from any "European standards", and it is not a "developed" city in China, but it is a plant which is important and critical, so we need to have some skilled resources. The life is not easy.</p> <p>Until now we were not facing any problem with expatriation because we were able to someone to monitor it. But in the coming expatriations we will have some situations in which we will "leave our guys alone". And either they will be strong enough to adapt or it can be tricky because we are not doing well enough, they can "collapse".</p> <p>Return: This resign case was maybe a result of some misunderstanding. The position of the expatriated after return was never discussed and the expectations he had were probably different from reality.</p> <p>Something we need to improve is really the return of the expatriates. I am thinking about one guy: he went from Philippines back to France. It was really badly done and mainly the communication was wrong. We didn't understand what he was looking for, we didn't anticipate what he would do when he would come back and finally it went to a point where he was about to resign. Finally it did not happen, but it went to that point because the return was not managed properly. So if there is something we need to improve it would be the management of the return of the expatriates.</p>	<p>Maybe to improve a certain level of communication but I do not like these type of responses that is why I... You know: communication, it's just linked to the willingness of people, so... Ham... It is just to make sure that the team within Dellfingen understands clearly the evolution of the company at a global level and so they understand that if you have almost every week potential openings, if some of the people are willing to try a new experience or what so ever... So that would be a good communication. After that, you know... It is difficult to go in detail, because some people can say "Oh yes, potentially I am going to be interested but how much am I going to "make"? or "What would be the advantage?" and it is very difficult to say immediately "For this you will get that and that and that". It always depends on the level of education, it depends on the country you go, so it's hard. It is very difficult to give information and so people are kind of saying "Yes, but I don't know what I am going to get so I don't want to apply". We have more and more employed well defined roles, that have been defined by Nicolas Aspet and maybe by communicating those roles, maybe we can get group and get more candidates. I don't know... I would say the main aspect would be a good communication, and going to promote inter-connection between countries.</p>	<p>DOR EA: Deixa ser mais formalizado, devíamos ter uma base de dados com as pessoas. Também as pessoas deviam ter acesso a algum gráfico de mobilidade para saber quando há uma oportunidade. Porquê às vezes, ou quase sempre, as pessoas não sabem que há uma vaga. Normalmente passa pela hierarquia mas às vezes as pessoas não têm conhecimento. Por exemplo agora estamos a procurar de alguém para ir Filipinas. É bastante selectivo.</p> <p>DOR ASIA: Penso que estamos bem na fase da seleção e preparação. A monitorização da missão tem sido positiva, no entanto as ações sempre tiveram condições favoráveis. No caso da próxima missão entendo que um colaborador eslovaco irá para uma cidade na China, quando é muito desenvolvido, não segue os "standards" europeus e em que apenas duas pessoas da subsidiária falam inglês. Esta situação pode-se tornar num obstáculo para o sucesso da missão, pois a pessoa vai entrar "sozinha". A gestão da repatriação deve ser melhorada: é necessário planificar a comunicação entre as partes, cumprir o contrato psicológico e adaptar o posto de trabalho às expectativas e novas competências do colaborador.</p> <p>DOR NCSA: A questão dos benefícios que o colaborador deixa de receber por já não se encontrar em missão. O posto de trabalho deverá ser de acordo com as novas competências adquiridas, o que nem sempre é fácil de concretizar. Estes fatores dificultam o processo de reintegração no país/subsidiária de origem.</p> <p>DOR NCSA: Melhorar a comunicação para promover a inter-relação entre as diferentes subsidiárias, partir com os colaboradores de forma clara a evolução da empresa e a importância de manter a comunicação, embora sendo difíceis de estabelecer pois dependem de diversos fatores tais como educação, categoria profissional, etc., deviam estar mais definidas e dessa forma conseguir-se-iam mais candidatos.</p>		

Extraverte de Recursos Humanos del Operativo

Table with 10 columns: Question, DHR España, DHR México, DHR Colombia, DHR Chile, DHR Perú, DHR Argentina, DHR Uruguay, DHR Ecuador, DHR Venezuela, DHR Cuba, DHR República Dominicana, DHR Puerto Rico, Corporación Compañías y Recursos Humanos, and Answer. The table contains detailed responses for various HR topics across different countries.

*Nota: Respuestas generadas por inteligencia artificial.
**Nota: Respuestas generadas por inteligencia artificial.
***Nota: Respuestas generadas por inteligencia artificial.

Anexo VI – Inquérito por Questionário

Mobility Policy

This inquiry is part of a project which intends to contribute to the improvement of the group's international mobility policy. Your answers are anonymous and confidential. Your contribution is essential for the completion of this project. Thank you for your collaboration!

Personal Data

Company

Help Text: Designation (FR)

Help Text: Location

Business Group

Help Text: You can choose more than one option

V.P.S. (Vehicle Protection System)

A.T.S. (Assembly Technology Services)

V.F.T.S.(Vehicle Fluid Transfer Systems)

Gender

Female

Male

Age

Help Text: How old are you?

Civil status

Single

Married

Other:

Help Text: Do you have children?

Yes

No

Help text: How many? (still dependent)

Qualifications

Help text: Please mark the highest level YOU achieved

<input type="checkbox"/>	High School
<input type="checkbox"/>	College degree
<input type="checkbox"/>	Master/Post-graduation
<input type="checkbox"/>	Other <input type="text"/>

Help text: Current professional position:

Help text: When were you admitted to D.?

Month	Day	Year
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Help text: Do you know other languages?

<input type="checkbox"/>	Yes
<input type="checkbox"/>	No

Language Knowledge

Help text: Please specify the level of knowledge with the following options "very good," "good," "moderate" or "some notions"

	<i>Very Good</i>	<i>Good</i>	<i>Acceptable</i>	<i>Some notions</i>	<i>No knowledge</i>
<i>German</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>French</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>English</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Spanish</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Mandarin</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Other:</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(please specify)</i>	<input type="text"/>				

International Mobility Type

By international missions/mobility, I mean any kind of assignment (short or long term), like business traveling, expatriation, commuting, and so on...

<i>Very Good</i>	<i>Good</i>	<i>Acceptable</i>	<i>Some notions</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In how many international missions have you ever participated ?

1	2 to 5	6 to 10	11 to 20	more than 20	other
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(please specify)

Reporting to your CURRENT MISSION or YOUR LAST MISSION (in case you have already returned), please answer the following questions...

Help text: Please indicate the predicted length of your mission in months (ex: 13 months)

Help text: Date of departure

Month Day Year

Help text: Date of return

Month Day Year

Destination

Help text: Destination country

Destination plant

Help text: ex.: D. FR

Type of contract

Existing contract
 New contract
 Addendum to an existing contract
 Other

Tributation

Help text: Where has the social security been paid?

Country of origin (remained the same)
 Destination country
 Other

Help text: Where were the taxes paid?

Country of origin (remained the same)
 Destination country
 Other

Before the international mission...

Please report to your CURRENT MISSION or YOUR LAST MISSION (in case you have already returned)...

Help text: Who communicated you the invitation to participate in an international mission?

- Direct Manager
 Other

Help text: How was the invitation to join the international mission carried out?

Help text: Did an internal recruitment take place to choose a candidate to fulfill the vacancy for the international mission?

- Yes
 No
 I don't know

In your opinion, which factors were important in your selection for the international assignment?

Help text: Have you participated in any preparation training before starting your mission?

- Yes
 No
 Other

Preparation Training

Please describe in what way this training helped you...

How long did it take?

Where did it take place?

Help text: ex: plant of origin

Who drove this training? (ex: HR Manager, Supervisor...)

In your opinion, what were the benefits of this training?

In your opinion, what could be improved?

Help text: Was a reconnaissance visit to the country/place of destination provided to you (before the mission started)?

- Yes
 No
 Other

Did you have any adjustment period in the destination country before the beginning of the mission?

Help text: (ex: time without working for example to prepare the new house)

- Yes
 No
 Other

Help text: How long was the adjustment period?

Which factors influenced your decision to accept this international assignment?

Help text: If it doesn't apply to you, please put NA"

During your international Mission...

Reporting to your CURRENT MISSION or YOUR LAST MISSION (in case you have already returned), please answer the following questions...

Note: This might not apply to your case. If it is so, please choose the option "other", writing "NA".

During the mission, did you have the right to...

Help text: Please select if the following criteria(s) is(are) applied

- Be accompanied by the spouse/partner during the mission

- Be accompanied by your dependent(s) during the mission
- Accomodation
- Traveler Medical Appointment
- Taking your pets to the destination country
- Life Insurance
- Car in the destination country
- Payment of the dependent`s school fees
- Basic salary increase
- Allowance attribution (related to the mission)
- Extra vacation days
- Other

Help text: Travel to the origin country

- Yes
- No
- Other

Help text: Please specify the frequency of those traveling (ex: once a year)

Help text: Allowing carrying extra luggage

- Yes
- No

Help text: Please specify the limit of extra luggage:

In what way were you getting a feedback about your performance during the international mission?

After the mission...

Did you already finish your international mission?

- Yes
- No

After the mission, what has changed (in personal and professional terms)?

What were the greatest difficulties found during the mission?

In your opinion, what would be the aspects to improve?

In your opinion, were the rules about the mission/conditions clear?

If you were asked today, to go on the same mission, would you accept again?

What do you think that will be the changes occurring after the mission (in personal and professional terms)?

*Anexo VII – Documento de Identificação de Colaboradores dispostos e qualificados
para desempenhar uma missão internacional*

Anexo VIII – Documento com tópicos a incluir numa futura brochura com a apresentação de informação geral sobre a MI

Brochura de Mobilidade Internacional

Conteúdos (cada tópico deve ser desenvolvido tendo em conta a missão em questão, em conjunto pelos DRH de origem e de destino, pelos supervisores de origem e de destino, tendo em consideração as orientações gerais indicadas aquando do pedido de MI)

Descrição da missão internacional:

Objetivos

Duração

Intervenientes

Preparação

Condições e Benefícios

Avaliação

Repatriação

Informações do país de destino:

Clima

Alimentação

Moeda

Situação política

Aspetos culturais

Língua

Religião, hábitos e costumes

Informações e segurança

Saúde e vacinas

Contactos importantes

Anexo IX –Acordo entre a entidade patronal e o colaborador que realiza a MI ou a viagem

(Company`s logo)

Agreement

I, _____ (name), hereby declare to have been clarified about all the aspects related to my travel/mission rules and have received the IM Booklet with the written information.

_____(Place), ___ of _____ of 20 __,(Date)

(Coworker`s signature)

(Company`s Details: Designation, AddD.ress,...)

Anexo X – Política de Mobilidade Internacional

(logótipo da empresa)	Procedimento	HR46/PO-OG46/001 A
Procedimento corporativo de mobilidade internacional		

1 ÍNDICE DE MODIFICAÇÕES

Índice A: Emissão do Documento.

2 OBJETIVO

Este procedimento tem como objetivo formalizar os vários processos da mobilidade internacional no âmbito corporativo.

3 APRESENTAÇÃO

Objetivos da mobilidade internacional

Estão definidos dois principais objetivos para promover a mobilidade internacional a um nível corporativo: a gestão de talentos e o desenvolvimento transversal de conhecimento, com o propósito de desenvolver a autonomia local e contribuir para a celeridade de novos projetos e abertura de novas filiais.

Tipos de mobilidade internacional

A empresa tem como objetivo corporativo estratégico (1) o desenvolvimento de talentos e (2) a gestão transversal do *conhecimento*, com vista à concretização dos projetos atuais e futuros e à standardização de procedimentos a um nível global.

A mobilidade internacional pode variar em termos de duração e objetivos, sendo que estes deverão estar definidos aquando do pedido de recrutamento. O recrutamento deverá ser interno, exceptuando os casos que requeiram pessoal qualificado que não se encontre na organização ou que não esteja disponível por algum motivo.

Seleção

A seleção deverá ser feita após o pedido de mobilidade internacional, que é acionado pelo Diretor Corporativo Regional, de acordo com os objetivos estratégicos corporativos. Esta deverá ser feita na região do pedido em questão, (Europa e África, Ásia ou América), no entanto poderá ser realizada numa outra região no caso de não se identificar nenhum colaborador apto para a missão em questão.

A filial deverá dar resposta ao pedido tendo em consideração o documento de «Gestão de Talentos», as ferramentas de gestão, (matriz de competências e de polivalência e a avaliação de desempenho), e a realização de uma entrevista ao(s) candidato(s) selecionados. Os intervenientes principais deverão ser o Diretor Fabril, o Diretor de Recursos Humanos e o Diretor do Departamento no qual incida o pedido de recrutamento.

/

<i>(logótipo da empresa)</i>	Procedimento	HR46/PO-OG46/001 A
Procedimento corporativo de mobilidade internacional		

Compensação/Benefícios

Os modelos de compensação e benefícios deverão ser equitativos, respeitando (1) o tipo de função exercida (2) o grau hierárquico (3) as responsabilidades da missão.

Para missões de curta duração deverá ser atribuído um subsídio diário de acordo com a legislação em vigor de cada país. Para missões de longa duração serão garantidas as despesas de alojamento, de deslocação e serão atribuídas 2 viagens de ida e volta ao país de origem [para o colaborador e o(s) acompanhante(s)], seguro de vida e de saúde, e um subsídio de destacamento que vá de encontro aos custos de vida do país de destino, com o propósito de compensar o indivíduo pela distância a que se encontra do país de origem e para que este não se encontre numa situação desfavorável decorrente da missão. Todas as condições deverão encontrar-se explanadas no documento «Brochura de mobilidade internacional». Deverá ser efetuada uma adenda ao contrato inicial sempre que necessário.

Preparação

A preparação tem como objetivo uma melhor adaptação do colaborador (e respetivos acompanhantes) ao país de destino, ao futuro ambiente profissional, social, cultural e consequentemente ao sucesso da missão.

Em missões de longa duração, deverá ter lugar (1) formação transcultural (ministrada interna ou externamente) (2) formação na língua do país de destino, (quando aplicável) (2) uma viagem de reconhecimento ao país de destino (3) um período de adaptação prévio ao início da missão.

Monitorização

Os objetivos da missão deverão ser devidamente explicados no documento «Brochura de mobilidade internacional».

Independentemente da duração da missão, deverá ser efetuado um relatório por parte do supervisor no país de destino que deverá remetê-lo ao Diretor de Recursos Humanos do país de origem. Este será responsável pela monitorização dessa informação e pelo encaminhamento desta ao responsável do país de origem, (quando aplicável).

Repatriação

A repatriação já deve estar prevista aquando do planeamento da missão internacional. A filial do país de origem é responsável pelo planeamento e pela execução do repatriamento em conjunto com o Diretor Regional Corporativo.

(logótipo da empresa)	Procedimento	HR46/PO-OG46/001 A
Procedimento corporativo de mobilidade internacional		

4 PROCEDIMENTOS ESPECÍFICOS ASSOCIADOS

Anexos :

«Pedido de mobilidade internacional»	HR46/FOR-HR46/001
« Ficheiro gestão de talentos »	HR46/FOR-HR46/002
« Brochura de mobilidade internacional»	HR46/FOR-HR46/003

5 PROCESSO

Quem ?	Nº Etapa	O quê ?	Registos
Diretor Corporativo Regional	1	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Pedido de MI</div>	HR46/FOR-R46/001
Diretor de Recursos Humanos, Diretor Fabril e Diretor de Departamento do país de origem	2	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Seleção</div>	HR46/FOR-R46/002
Diretor Corporativo do Modelo de Compensação e Benefícios Diretor de Recursos Humanos do país de origem e de destino Entidade externa	3	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Condições/Benefícios</div>	HR46/FOR-R46/003
Supervisor do país de destino Entidade externa Diretor de Recursos Humanos do país de origem	4	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Preparação</div>	
Supervisor do país de destino e Diretor de Recursos Humanos do país de origem	5	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Monitorização</div>	HR46/FOR-R46/003
Diretor Corporativo Regional e intervenientes da filial de origem	6	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Repatriação</div>	

3

<i>(logótipo da empresa)</i>	Procedimento	HR46/PO-OG46/001 A
Procedimento corporativo de mobilidade internacional		

Nº Etapa	Descrição da etapa
1	<p><u>Participantes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Diretor Corporativo Regional <p><u>Operações a cumprir:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • O Diretor Corporativo Regional deverá efetuar o pedido de mobilidade internacional utilizando o documento para esse efeito e enviá-lo para a(s) filial(ais) do país de origem a quem se destina esse pedido <p><u>Documentação:</u></p> <p>Utilizar o documento “Pedido de mobilidade internacional”, R46/FOR-HR46/001</p>
2	<p><u>Participantes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Diretor de Recursos Humanos, Diretor Fabril e Diretor de Departamento do país de origem <p><u>Operações a cumprir:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Com base no pedido efetuado, devem ser analisadas todas as ferramentas de gestão de recursos humanos em conjunto com o ficheiro de gestão de talentos para uma pré-seleção dos candidatos • Deve ser realizada uma entrevista para selecionar o candidato <p><u>Documentação:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar o documento “Ficheiro gestão de talentos”, R46/FOR-HR46/002
3	<p><u>Participantes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Diretor Corporativo do Modelo de Compensação e Benefícios e Diretor de Recursos Humanos do país de origem e de destino • Entidade externa <p><u>Operações a cumprir:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir as condições/benefícios a aplicar com base nos parâmetros definidos • O Diretor de Recursos Humanos do país de origem e de destino deverão fornecer indicações relativas à legislação do país em questão • Recorrer a uma entidade externa para cumprimento de questões legais e tributivas <p><u>Documentação:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar o documento “Brochura de mobilidade internacional”, R46/FOR-HR46/003
4	<p><u>Participantes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor do país de destino • Entidade externa • Diretor de Recursos Humanos do país de origem <p><u>Operações a cumprir:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • O supervisor do país de destino é responsável pelo acompanhamento do colaborador durante a viagem de reconhecimento e pela integração do mesmo durante a sua estadia. • Uma entidade externa poderá ministrar a formação transcultural e de língua de destino quando aplicável • O Diretor de Recursos Humanos do país de origem deverá entregar a

4

(logótipo da empresa)	Procedimento	HR46/PO-OG46/001 A
Procedimento corporativo de mobilidade internacional		

	<p>“Brochura de mobilidade internacional” ao colaborador, na qual deverão constar informações gerais relativas ao país de destino</p> <p><u>Documentação:</u></p> <p>Utilizar o documento “Brochura de mobilidade internacional”, R46/FOR-HR46/003</p>
5	<p><u>Participantes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor do país de destino e Diretor de Recursos Humanos do país de origem <p><u>Operações a cumprir:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • A avaliação da missão deve ser feita pelo Supervisor do país de destino em função dos objetivos descritos na “Brochura de mobilidade internacional” • A avaliação deve ser monitorizada pelo Diretor de Recursos Humanos do país de origem <p><u>Documentação:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar o documento “Brochura de mobilidade internacional”, R46/FOR-HR46/003
6	<p><u>Participantes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Diretor Corporativo Regional e intervenientes da filial de origem <p><u>Operações a cumprir:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Planear a repatriação com a devida antecedência, garantindo que o cargo a ocupar na filial do país de origem vai de encontro ao que foi cumprido no contrato psicológico e às competências adquiridas durante a missão

Data emissão/alteração:	Dir. Recursos Humanos:	Assinatura:
Data verificação e aprovação:	Dir. Corporativo de Recursos Humanos:	Assinatura: