

Mestrado GRH
Gestão Transcultural da Diversidade

3. Empresas multinacionais e mobilidade
de gestores

*Mercados de trabalho, mobilidade internacional e
perspectivas individuais*

João Peixoto (jpeixoto@iseg.ulisboa.pt)

(c) Mercados de trabalho, mobilidade internacional e perspectivas individuais

- As dimensões externas e organizacionais dos mercados de trabalho
- Os objectivos organizacionais e individuais da mobilidade
- As dificuldades organizacionais e individuais: custos financeiros e problemas transculturais

- Peixoto, João (1999), “As Empresas multilocalizadas e a mobilidade dos quadros: actividades transnacionais e transferências intra-empresariais”, in *A Mobilidade Internacional dos Quadros – Migrações Internacionais, Quadros e Empresas Transnacionais em Portugal*, Oeiras, Celta Editora, pp. 69-99.
 - Empresas multilocalizadas, mercados de trabalho e transferências
 - Dimensões dos mercados de trabalho
 - Objectivos empresariais e individuais das transferências
 - As políticas e as dificuldades de deslocação
 - Os factores de variação das transferências intra-empresariais

Empresas multilocalizadas, mercados de trabalho e transferências

(1º) Dimensões dos mercados de trabalho:

- Grau em que as empresas recorrem a deslocações nos seus mercados de trabalho internos (Doeringer e Piore, 1971) ou ao recrutamento nos mercados externos de trabalho.
- Grau de ligação das empresas aos mercados regionais e nacionais de trabalho onde operam ou constituição de um mercado internacional mais vasto de trabalho.
- Ligação entre estas duas vertentes dos mercados \Rightarrow circulação internacional de quadros.

Nível geográfico		
Mercado de trabalho	Nacional	Internacional
Interno	Circulação inter-regional de quadros	Circulação internacional de quadros
Externo	Recrutamento local	Recrutamento no estrangeiro

- Papel dos mercados internos de trabalho:

À medida que as grandes organizações se desenvolvem, “as suas funções tornam-se mais especializadas e os seus laços mais complexos (...). Os seus mercados internos de trabalho também reflectem estes desenvolvimentos. Desenvolve-se uma estrutura hierárquica (...) com base num conjunto de funções de controlo, as principais situadas na sede e as outras em pontos menos elevados do sistema organizacional. Os laços que se desenvolvem entre os locais associados a estas funções incluem a mobilidade geográfica da força de trabalho qualificada” (Salt and Findlay, 1989: 163).
- Diferença entre movimentos verticais (ascendem na hierarquia organizacional), funcionais (ligados a mudanças entre funções), laterais (para novas tarefas do mesmo tipo) ou geográficos (entre estabelecimentos).

- As deslocações constituem uma ligação importante entre a perspectiva da procura (a necessidade, por parte das empresas, de colocar os seus recursos no local onde eles são mais eficientes) e a da oferta (as expectativas de carreira ou a disponibilidade local de profissionais com as qualificações adequadas).
- Estas deslocações representam um eixo crucial de articulação dos mecanismos micro e macro de decisão migratória, num processo que, embora apresentando uma dominante “institucional”, não está isento de fricções com mecanismos estritamente individuais de decisão.

- Segundo vários estudos, em muitas ETN não existe a percepção de um “mercado internacional de trabalho” .
- Segundo Atkinson (1989: 9 e 47-48):
 - “Para a grande maioria da força de trabalho, o mercado de trabalho nacional continua a ser, e é de esperar que o seja no futuro, a única fonte de oferta e o único foco de actividades de recrutamento”.
 - “Quase todas as actividades de pessoal quotidianas destas empresas multinacionais tomam lugar no contexto de uma série de mercados externos de trabalho nacionais e mercados internos de trabalho que estão segmentados, quase por inteiro, num conjunto de mercados nacionais mais pequenos. Isto reflecte a realidade continuada de que, provavelmente, bem mais de 95% dos empregados serão recrutados, irão trabalhar, abandonar o emprego ou reformar-se no interior daquele contexto nacional”.

- As ETN tendem a constituir um espaço internacional próprio, baseado nos seus circuitos internos, onde várias das regulamentações nacionais sobre circulação de qualificações são ignoradas - tal como, por exemplo, a necessidade de reconhecimento de diplomas de ensino superior ou, em muitos casos, credenciais profissionais.
- A coexistência de um “espaço internacional” das empresas para uma elite de agentes muito qualificados e um “espaço nacional” dos mercados de trabalho para a grande maioria dos trabalhadores tem estado na base de muitas das deslocações de “topo”.

(2º) Objectivos empresariais e individuais das transferências

- As necessidades técnicas e de controlo na organização – o ponto de vista macro da organização
- As carreiras profissionais – o ponto de vista micro dos indivíduos



intersecção entre procura e oferta de trabalho, geralmente muito qualificado, nos mercados internos das empresas.

Necessidades técnicas e de controlo na organização

– Justificação para as deslocações:

- necessidades estritamente técnicas de funcionamento (incluindo a deslocação de qualificações em falta para os diferentes locais)
- objectivos de coordenação e controlo, através de profissionais oriundos da sede.



A conjugação de critérios mais directamente técnicos com outros resultantes da esfera do poder está na base da existência de transferências intra-organizacionais.

- Segundo Galbraith e Edström (1976 e 1977), as principais razões pelas quais as organizações operam transferências de pessoal, ao nível internacional, são:
 - necessidade de preencher posições específicas, sempre que o mercado de trabalho local não fornece as qualificações adequadas;
 - interesse em aproveitar qualidades individuais de gestão, quando as capacidades de um empregado podem ser melhor utilizadas noutra local;
 - aquisição de experiência internacional, de forma a que os gestores possam adquirir uma formação mais rica (este e o motivo anterior podem ser ligados à noção de *management development*);
 - necessidade de providenciar coordenação e controlo das actividades nos diferentes estabelecimentos (o motivo menos explicitado pelas empresas).

- Segundo os autores, existem três formas de controlo nas organizações multinacionais:
 - controlo centralizado (pessoal e directo);
 - controlo burocrático (através de regras e relatórios escritos);
 - controlo por socialização (através da interiorização pelos empregados dos princípios e normas de funcionamento).
- Nas grandes empresas transnacionais, um controlo “centralizado” é funcionalmente inviável; daí que a forma mais adequada passe pelo segundo ou terceiro tipo de procedimentos.

- Em ambos os casos, são necessários profissionais deslocados dos centros para as periferias: no primeiro, para interpretar correctamente as regras centrais (existindo, nesta situação, pouca integração nos meios locais); no segundo (menos vulgar), para criar uma rede de conhecimentos pessoais e informação verbal, talvez a forma mais eficaz de integração da empresa
- A prova de que existem deslocações causadas por necessidade de controlo é a existência de movimentos para subsidiárias instaladas em países onde não escasseiam “competências”, ou tipos diferentes de deslocações em empresas com actividades semelhantes.

- A complexidade dos factores causais das transferências de quadros torna-se mais visível com o estudo das suas características. Os indivíduos deslocados são um grupo heterogéneo, no que respeita às funções e posição hierárquica. Segundo Atkinson (1989), os principais grupos que as ETN procuram movimentar são:
 - Gestores com posição hierarquicamente elevada (*senior managers*)
 - Pessoal científico e técnico de topo
 - Gestores em desenvolvimento de carreira (*management development programs*) – deslocações temporárias
 - Jovens licenciados recrutados no mercado externo internacional de trabalho

- Causas de desequilíbrio nas transferências – quando se verifica predominância de movimentos da sede para as subsidiárias:
 - necessidade de “interpretar correctamente”, segundo os padrões definidos pelo centro, a política da empresa (ou, num sentido mais amplo, a “cultura da empresa”);
 - possibilidade de a pertença cultural comum facilitar as relações de comunicação (neste caso, entre os profissionais que exercem as actividades de controlo);
 - noção de que uma relação de “confiança” é melhor assegurada por um expatriado do que por um “local” (como, por exemplo, no caso de uma empresa recentemente adquirida);
 - possibilidade de, no limite, nenhuma actuação “económica” poder existir sem uma “integração” social, cultural e política.

Conceito de carreira

- Em primeiro lugar, o conceito revela o ponto mais importante de intersecção entre as estratégias empresariais e as estratégias do actor. Noutros termos, indica o cruzamento entre:
 - os objectivos da procura, oferecendo uma dada estrutura organizacional e um sistema inter-relacionado de postos de trabalho, articulados segundo uma determinada sequência;
 - a disponibilidade da oferta por parte dos empregados, incluindo as suas atitudes perante o trabalho e eventuais deslocações (p. ex.. o que resulta do ciclo de vida).

- Em segundo lugar, a carreira é encarada pelo indivíduo como uma melhoria continuada do seu nível de vida. Todas as formas de mobilidade profissional que implicam migração são encaradas como um passo necessário à progressão dentro da empresa, sobretudo quando os benefícios futuros excedem claramente os custos e os riscos.
- A possibilidade de sucesso é ampliada pela segurança que as transferências envolvem. Ao contrário do que sucede nas migrações “independentes”, a migração intra-organizacional permite avaliar muitos dos custos e benefícios envolvidos, incluindo a manutenção de emprego, o financiamento da deslocação e uma melhoria do estatuto na organização.

- As várias componentes das decisões migratórias tornam complexa a avaliação do comportamento individual. Estão, neste caso:
 - variáveis exteriores à organização (ligadas à posição no ciclo de vida, constrangimentos familiares ou posição perante a propriedade)
 - variáveis que se afastam de uma noção estrita de racionalidade (relacionadas com a tradição migratória, redes de apoio, escolhas afectivas de locais de destino, etc.).
- Este tipo de factores nem sempre é explicitamente tratado pelos autores nesta área. A sua existência - que, por vezes, tem tão pouco de “racional” como apresenta elevada imponderabilidade - deve ser, apesar disso, admitida.

As políticas e as dificuldades de deslocação

- As políticas de recursos humanos e as dificuldades de gestão
 - Políticas de recursos humanos
 - Custos financeiros e reacções “locais”
- Resistências individuais à deslocação

Factores de variação das transferências intra-empresariais

- Estruturas e estratégias organizacionais
 - Organizações e mobilidade de quadros
 - Tipos de empresas transnacionais
- Fases de desenvolvimento e tendências de evolução