

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JOÃO FRANCISCO JANN DA SILVEIRA**

**PERCEPÇÕES DE GESTORES E RECRUTADORES SOBRE INTERCÂMBIO  
ACADÊMICO**

**Porto Alegre**

**2021**

**JOÃO FRANCISCO JANN DA SILVEIRA**

**PERCEPÇÕES DE GESTORES E RECRUTADORES SOBRE INTERCÂMBIO  
ACADÊMICO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial para  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração na Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Sidinei Rocha-de-  
Oliveira

Coorientadora: Profa. Dra. Cláudia Sirangelo  
Eccel Alvim

**Porto Alegre**

**2021**

**JOÃO FRANCISCO JANN DA SILVEIRA**

**PERCEPÇÕES DE GESTORES E RECRUTADORES SOBRE INTERCÂMBIO  
ACADÊMICO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial para  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração na Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Sidinei Rocha-de-  
Oliveira

Coorientadora: Profa. Dra. Cláudia Sirangelo  
Eccel Alvim

Conceito Final \_\_\_\_

Aprovado em \_\_\_\_ de novembro de 2021.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Cláudia Sirangelo Eccel Alvim  
Orientadora

---

Profa. Dra. Andrea Poleto Oltramari  
Examinadora

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho ao meu orientador, Prof. Sidinei, que esteve presente desde o primeiro dia da minha jornada nessa universidade, e que lá em 2016 plantou a sementinha que viraria esse trabalho. Infelizmente, a jornada dele acabou antes deste trabalho estar completo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente aos meus orientadores, Sidinei e Cláudia, pelo apoio na idealização e execução deste trabalho. Sem a sua orientação, este projeto não seria possível.

Agradeço a minha família, em especial ao meu pai, Galvão, à minha mãe, Rocherie, à minha irmã, Melissa, e ao meu cunhado, Victor, que me apoiaram ao longo de todo meu caminho como estudante e viabilizaram minha formação como indivíduo e profissional. A parceria de vocês ao longo desses anos é uma das razões da existência deste trabalho.

Agradeço a minha namorada, Adriana, que esteve ao meu lado ao longo de toda execução desse TCC e acreditou na minha capacidade quando nem eu mesmo acreditava. Teu companheirismo, compreensão e apoio incondicionais foram essenciais para que esse trabalho existisse.

Agradeço a todos os amigos que fiz nesse caminho, e em especial aos da EA-UFRGS e do ISEG-ULisboa, que me acompanharam nesse processo que é tornar-se Administrador.

Por último, agradeço aos professores que cruzaram meu caminho nesta jornada, que viabilizaram e viabilizam a minha formação e a de tantos outros colegas nesse caminho.

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar a percepção de gestores e recrutadores sobre a contratação de trabalhadores que realizaram algum tipo de intercâmbio acadêmico internacional durante o período de graduação. Foram abordadas questões referentes a características percebidas nos profissionais egressos de intercâmbios acadêmicos, a influência dessa experiência no processo decisório de contratação, a influência do destino da internacionalização e a existência de diferentes percepções dos gestores e recrutadores considerando suas próprias experiências de internacionalização. Para atender a esses objetivos, foram realizadas 12 entrevistas qualitativas individuais com gestores e recrutadores de multinacionais atuantes no estado do Rio Grande do Sul. Os dados obtidos foram analisados à luz do referencial teórico sobre expatriação de executivos, internacionalização acadêmica, carreiras proteanas e processo de seleção e contratação. Através dessa análise, constatou-se um pequeno impacto positivo da mobilidade acadêmica no processo seletivo, relacionado ao aprendizado de idiomas, à compreensão cultural e à adaptabilidade do indivíduo; percepções negativas foram notadas, relacionadas a posicionamentos da companhia, a experiências prévias dos entrevistadores e ao afastamento dos candidatos do mercado de trabalho. O ponto central apontado por gestores e recrutadores como seu critério de avaliação é o encaixe do candidato no perfil e na cultura da organização.

**Palavras-chave:** Percepções; mobilidade acadêmica; carreira proteana; processo decisório de contratação.

## ABSTRACT

This work sets as its objective to analyse the perceptions of managers and recruiters on hiring workers who have been through some kind of international academic exchange during their undergraduate period. The addressed matters regard the perceived characteristics on academic mobility *alumni* as professionals, this experience influences on the hiring decision process, the influence of the destination of the internationalization experience, and the existence of different perceptions among managers and recruiters regarding their own internationalization experiences. To address these objectives, 12 individual qualitative interviews were performed with multinational managers and recruiters that operate in the Rio Grande do Sul State. The obtained data was analysed under the optics of the Theoretical Framework regarding executive's expatriation, academic internationalization, protean careers, and the selection and hiring process. Through this analysis, it was noted a small positive impact caused by the academic mobility on the hiring process, regarding language learning, cultural understanding, and the individual's adaptability. Negative perceptions were noted, relating to the company's opinion, previous experiences from the interviewers, and the time spent away from the labour market. The centrepiece raised by managers and recruiters as their evaluation criteria is the person-organization fit.

**Keywords:** Perceptions; academic mobility; protean careers; hiring decision process.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>1 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1 Expatriação e internacionalização</b> .....	<b>13</b>
1.1.1 EXPATRIAÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DO EXECUTIVO .....	15
1.1.2 EXPATRIAÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE DE AÇÃO .....	16
1.1.3 ADAPTAÇÃO CULTURAL COMO DETERMINANTE DO SUCESSO DA EXPATRIAÇÃO .....	16
1.1.4 PSICODINÂMICA E A EXPATRIAÇÃO .....	17
<b>1.2 Internacionalização e Mobilidade Acadêmicas</b> .....	<b>18</b>
<b>1.3 Carreiras sem fronteiras e proteana</b> .....	<b>21</b>
<b>1.4 Processo de seleção e contratação</b> .....	<b>24</b>
<b>2 MÉTODO</b> .....	<b>27</b>
2.1 Participantes .....	27
2.2 Procedimentos .....	28
2.3 Cuidados éticos.....	28
2.4 Análise dos dados.....	29
<b>3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>30</b>
<b>3.1 Percepções Positivas</b> .....	<b>30</b>
3.1.1 CONHECIMENTO DE LÍNGUA ESTRANGEIRA .....	30
3.1.2 COMPREENSÃO CULTURAL .....	32
3.1.3 ADAPTABILIDADE .....	33
<b>3.2 Percepções negativas</b> .....	<b>35</b>
3.2.1 POSICIONAMENTO DA COMPANHIA .....	35
3.2.2 POSICIONAMENTOS E EXPERIÊNCIAS DOS ENTREVISTADORES .....	36
3.2.3 AFASTAMENTO DO MERCADO DE TRABALHO .....	38
<b>3.3 Fit cultural como um fator determinante</b> .....	<b>39</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>45</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS</b> .....	<b>49</b>



## INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho contemporâneo pede pela internacionalização dos profissionais. Com o passar dos anos, o número de estudantes brasileiros buscando oportunidade de estudo universitário fora de seu país vem, em geral, aumentando; esse fenômeno não é isolado, ocorrendo globalmente de forma, inclusive, institucionalizada, como é o caso do Programa Erasmus, na União Europeia (UE).

A internacionalização trazida acima se refere a diversos aspectos, desde seu sentido mais palpável com a expatriação – seja ela a trabalho ou estudo – até seus sentidos mais abstratos, como a comunicação em diferentes idiomas e a troca de conhecimento entre organizações, sejam elas do mesmo grupo ou não. Esses diversos aspectos da internacionalização são fruto de um processo de globalização ocorrido ao longo do século XX, que acarretou no estreitamento das fronteiras nacionais para empresas globais e passou a exigir dos colaboradores competências globais (CALIGIURI; DE SANTO, 2001).

Dentro das organizações, a expatriação de colaboradores tem sido cada vez mais recorrente, seja de forma temporária ou definitiva. Da mesma forma, as contribuições da expatriação têm ganhado espaço nas discussões organizacionais (BITENCOURT *et al.*, 2014; GALLON; SCHEFFER, 2015; SCHNEIDER; ASHTON, 2019).

A internacionalização, como empregada nesse texto, deriva parcialmente do conceito de “internacionalização da educação superior”, definido por Oliven (2006) como “qualquer esforço sistemático que tem como objetivo tornar a Educação Superior mais respondente às exigências e desafios relacionados à globalização da sociedade, da economia e do mercado de trabalho.”. Em parte, é contemplada também pelo conceito de “internacionalização como a expatriação”, em que companhias, visando formar líderes para o futuro, enviam funcionários para trabalhar em subsidiárias no exterior, a fim de que desenvolvam competências globais (CALIGIURI; DE SANTO, 2001).

Trata-se aqui da internacionalização de estudantes como um fenômeno intermediário, a partir do conceito de Carreira Proteana de Hall (1996). De acordo com ele, estudantes, frente à globalização do mercado e às possibilidades de expatriação, utilizam a internacionalização no ensino superior como uma forma de preparação para o mercado de trabalho.

Doherty *et al.* (2013) definem a Expatriação Auto Iniciada (*SIE – Self Initiated Expatriation*) como a saída temporária de seu país de origem de forma “espontânea”; isto é, o indivíduo parte de iniciativa própria para outro país. Muitos estudantes têm deixado seus países tanto em busca de educação formal quanto em busca de carreiras internacionais, ou simplesmente em busca de vivências que proporcionem o lazer junto a um trabalho temporário, como é apontado por Carvalho Filho *et al.* (2016).

Conforme a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (ENROLMENT, 2020), em 2015, o número de brasileiros realizando estudos de nível superior em países membros da Organização<sup>1</sup> era 39.921; já em 2018, era 52.288, representando um aumento de 30% em três anos.

Em período semelhante, a oferta de vagas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), através de seu Edital “Campus Internacional”, para mobilidade em instituições parceiras praticamente dobrou. No edital publicado em 2014, para realização de intercâmbio no segundo semestre daquele ano e no primeiro semestre de 2015, foram 187 vagas disponibilizadas (RELINTER, 2014). Três anos mais tarde, na publicação de 2017, também para os mesmos dois semestres comparativos, foram 361 vagas (RELINTER, 2017).

Muitos dos estudantes que realizam mobilidade acadêmica o fazem visando uma melhor colocação no mercado de trabalho por acreditarem que isso implica em um currículo mais competitivo. Conforme apontado por Mathias (2018), do ponto de vista de ex-intercambistas, o principal fator desenvolvido nas experiências internacionais foi o aprendizado ou aperfeiçoamento de uma língua estrangeira.

No mesmo estudo, o autor aponta que a independência obtida através da experiência no exterior também foi muito significativa e de caráter formativo, de acordo com a visão dos estudantes. Para Rodrigues (2012), a mobilidade internacional contribui tanto para o desenvolvimento pessoal quanto para o desenvolvimento de competências interculturais e linguísticas dos estudantes, aumentando a sua empregabilidade em um mercado de trabalho internacional.

Características como essas são essenciais em um mercado de trabalho como o proposto por Freitas (2009), no qual as migrações tendem apenas a crescer,

---

<sup>1</sup> <https://www.oecd.org/about/document/ratification-oecd-convention.htm>.

fazendo com que profissionais se adaptem a viver e trabalhar em diferentes partes do mundo. Além disso, a tendência é que as equipes se tornem cada vez mais multiculturais e heterogêneas, mesmo para os profissionais que não forem expatriados, tornando essa multiculturalidade uma característica fundamental dos trabalhadores.

Um estudo realizado por Geldres *et al.* (2015), na cidade de São Paulo, evidenciou que a internacionalização por si só não é um fator significativo para a contratação de estudantes recém formados. Ainda como resultado desse estudo, é apontado que a falha na comunicação das competências obtidas na internacionalização pode ser um fator pelo qual os tomadores de decisão não identificam as características anteriormente mencionadas nos candidatos que estão ingressando no mercado de trabalho.

Essa possível falha de comunicação afeta o processo decisório de contratação, composto aqui pela avaliação dos candidatos e a tomada de decisão. O processo é muito complexo por si só, considerando que não existem certezas absolutas, mas tem a avaliação dos traços de personalidade dos candidatos como uma parte fundamental (GIL, 2007). Cabe ao candidato demonstrar os traços desejáveis, inclusive os desenvolvidos em suas mobilidades internacionais.

Geldres *et al.* (2015) definem os estudantes móveis como aqueles que saem de seus países para estudar no exterior, a fim de realizar uma parte ou a totalidade de seus estudos em uma (ou mais) universidade(s) estrangeira(s). Essa mobilidade pode ocorrer tanto na graduação quanto na pós-graduação e consiste na travessia de fronteiras para a realização de estudos.

Hall (1996), ao tratar das Carreiras Proteanas, traz as características de um novo “contrato de trabalho”. A primeira delas é o sucesso psicológico como objetivo da carreira, sendo este sucesso dado pela concretização de metas próprias do indivíduo, as quais não necessariamente envolvem crescer na organização. A segunda delas é a aprendizagem contínua em detrimento dos conhecimentos específicos tidos como necessários para o desempenho de determinadas funções. A terceira delas é a mudança na relevância do treinamento formal, que cede espaço para o treinamento informal e a troca de experiências. A quarta delas é a mudança no próprio perfil do trabalhador, que passa de um detentor de conhecimento (*know how*)

para um agregador de aprendizagens (*learn how*). Esse trabalhador já não espera uma garantia de emprego, mas busca tornar-se cada vez mais empregável.

Essa “empregabilidade” que o trabalhador busca obter é um reflexo de um mercado de trabalho com crescente concorrência entre candidatos. Essa concorrência, no Brasil, ocorre por um caráter de necessidade, em um país com alta taxa de desemprego – 11,2% em janeiro de 2020 e 14,2% em janeiro de 2021 (PNAD, 2021).

Com tantos indivíduos buscando emprego, o processo de selecionar candidatos se aproxima da “busca de uma agulha em um palheiro”. Nesse ambiente, destacam-se os responsáveis por filtrar esses currículos e conectar os candidatos aos gestores responsáveis pela escolha. Os responsáveis por realizar essa análise podem ser segregados em dois grupos: os recrutadores da companhia – funcionários de Recursos Humanos da própria empresa contratante – e os intermediários – neste caso, pessoas e organizações responsáveis por conectar pessoas que buscam empregos a empresas que os ofertam – que buscam através de diversas ferramentas, de forma ativa e passiva, candidatos adequados para as vagas disponíveis (GUIMARÃES, 2008). É para essas pessoas, de fato, que o indivíduo precisa se mostrar competitivo em um primeiro momento.

Gil (2007) e Guimarães (2008) trazem que esses recrutadores são os responsáveis por realizar o filtro de candidatos, desde a seleção de currículos, e comumente até uma primeira entrevista. Somente após o crivo desses intermediários, o candidato pode ser exposto a gestores, na ponta final do processo de recrutamento, responsáveis pela decisão de contratação ou não do candidato.

O presente trabalho visa a identificar as percepções desses gestores e recrutadores sobre a contratação de ex-intercambistas acadêmicos. Objetiva, também, compreender se existem e quais são as tendências relacionadas às características das experiências de intercâmbio que influem na decisão da contratação. Essas são: país de destino, duração da experiência, resultados obtidos nas universidades, obtenção de duplo-diploma e existência de experiências de trabalho no exterior relacionadas a mobilidade.

Assim, a questão central deste trabalho é: **Qual a percepção de gestores e recrutadores sobre a realização de mobilidade acadêmica internacional durante a graduação?**

Para responder à questão acima, objetivamos:

### **Objetivo geral**

Analisar a percepção de gestores e recrutadores sobre a contratação de trabalhadores que realizaram algum tipo de intercâmbio acadêmico internacional durante o período de graduação.

### **Objetivos específicos**

- a) Identificar as características dos profissionais egressos de intercâmbios acadêmicos, sob a percepção de gestores e recrutadores;
- b) Descrever a influência do intercâmbio acadêmico no processo decisório de contratação por gestores e recrutadores;
- c) Analisar se o destino da internacionalização influencia a percepção de gestores e recrutadores sobre os profissionais;
- d) Identificar se existem diferenças nas percepções de gestores e recrutadores considerando as suas próprias experiências de internacionalização ou a ausência delas.

Como resultados, esta pesquisa procura trazer aos tomadores de decisões reflexões sobre seu processo decisório de contratação e sobre seus conceitos prévios relativos à internacionalização acadêmica, bem como sobre as expectativas depositadas sobre os candidatos. Para a comunidade universitária, este estudo espera fornecer respostas sobre o real impacto do intercâmbio na empregabilidade de alunos e ex-alunos. Também intenciona ser um instrumento de estímulo e fomento à internacionalização de discentes e instituições de ensino.

Para a comunidade acadêmica, busca-se identificar tendências de percepção de recrutadores em relação aos fatores dos intercâmbios acadêmicos, de forma a auxiliar o processo decisório das universidades na escolha de universidades parceiras para desenvolver projetos de cooperação através da mobilidade.

## **1 REVISÃO TEÓRICA**

Para uma melhor compreensão deste estudo, a seguir serão apresentados conceitos-chave, os quais serão utilizados como balizadores centrais para a discussão. Primeiramente, estão reunidas informações sobre expatriação, internacionalização e mobilidade acadêmica, peças centrais do fenômeno estudado. Posteriormente, são trazidos conceitos relativos aos processos de seleção e contratação, tendo em vista que este é de caráter central para o trabalho. Finalmente, é apresentada a teoria sobre a Carreira Proteana, ótica essencial para a escrita deste trabalho.

Antes de apresentar os fenômenos, é importante definir o que é expatriação, internacionalização e mobilidade acadêmica. A expatriação a qual o autor se refere é a expatriação de profissionais, enviados a outros países pelas empresas em que trabalham, comumente com a finalidade de desenvolver um projeto no destino ou de desenvolver-se como profissional (CALIGIURI; DE SANTO, 2001).

A internacionalização, por outro lado, refere-se a um fenômeno mais global, que afeta um grupo maior de organizações – não apenas empresas – como universidades, centros de pesquisa e até mesmo indivíduos, que passam a atuar em outras localidades, diversas da nação de sua origem (KNIGHT, 2003). Um aspecto central da internacionalização é que sua motivação vem de dentro do indivíduo, enquanto a expatriação é provocada por forças externas, como o empregador ou a pátria. Essa característica, quando tratamos do indivíduo como profissional, pode ser um primeiro indício da construção de uma carreira proteana como a descrita por Hall (1996).

A mobilidade acadêmica encontra-se como uma peça dessa internacionalização, dentro da internacionalização acadêmica. A mobilidade acadêmica é um fenômeno ao qual o estudante se expõe de vontade própria, com o apoio da universidade, a um país e cultura diversos dos seus.

### **1.1 Expatriação e internacionalização**

A expatriação, como apresentada anteriormente, é caracterizada pela saída de um indivíduo de sua pátria por uma força externa a si mesmo. Neste trabalho, a expatriação é utilizada como referência ao processo pelo qual gestores e executivos de companhias globais passam, sendo enviados para outros países para

desempenhar funções e adquirir habilidades necessárias à execução de seu trabalho (CALIGIURI; DE SANTO, 2001).

A importância dessa abordagem sobre a expatriação de executivos nesse trabalho dá-se por dois motivos: (i) dentro das características percebidas por gestores e recrutadores em egressos de mobilidade acadêmica, espera-se verificar se apresentam alguma similaridade com as desenvolvidas por executivos em suas experiências de expatriação; (ii) devido à carência de materiais sobre a mobilidade acadêmica e seus impactos no desenvolvimento profissional no início da carreira.

Esse processo de deixar a pátria, cada vez mais difundido dentro das organizações, vem se tornando uma prática muito comum, inclusive como benefícios para atração de talentos (SOARES, 2017). Esse processo não é etapa obrigatória de fato, mas acaba sendo colocado como uma necessidade, principalmente em níveis de gestão mais altos de companhias multinacionais. É comum que gerentes de grandes indústrias circulem entre as filiais e países em que a companhia está presente.

Freitas (2009) opta por utilizar o termo “mobilidade”, que argumenta ser visto de forma mais neutra por algumas empresas. A autora apresenta em sua análise a percepção de que a necessidade de mobilidade, embora muitas vezes retratada como surgindo de uma necessidade individual, também advém de uma necessidade organizacional, seja de expansão, de recolocação ou de mudança.

Considera-se aqui, também, que as companhias tratam a mobilidade como uma espécie de “prêmio”, embora seja uma necessidade organizacional (FREITAS, 2009). Esse prêmio é uma espécie de capital simbólico, uma remuneração que a companhia “dá” ao seu colaborador além do pagamento pelo seu trabalho. Como conclusão, Freitas (2009) nos traz que a necessidade organizacional é deslocada e incorporada ao desejo individual do trabalhador.

De maneira a entender melhor o fenômeno, pode-se discutir, por exemplo, o que leva indivíduos (como atores) e organizações (como patrocinadores ou como terceiras partes interessadas) a experiências de expatriação e internacionalização e quais são os aprendizados obtidos. Esses temas já foram abordados em outros estudos como o de Vasconcelos e Araújo (2017) sobre a aprendizagem em intercâmbios voluntários internacionais, nomeadamente sobre criatividade, adaptabilidade às incertezas e gestão de informações; o de Gallon e Scheffer (2015)

sobre a expatriação como uma forma de repensar a carreira, em que identificaram resultados semelhantes, como o desenvolvimento de autonomia, adaptabilidade e visão estratégica.

Assim, a seguir, apresentam-se os estudos de Nunes *et al.* (2008), sobre expatriação de executivos, através dos quais pretende-se compreender o que essas experiências agregam a altos gestores.

### 1.1.1 EXPATRIAÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DO EXECUTIVO

A partir da solidificação do fenômeno da globalização, junto às companhias, surge a necessidade de executivos prontos para atuar em contextos estrangeiros aos de sua origem (NUNES *et al.* 2008). Esses executivos, os “Executivos Globais”, precisam ser capazes de produzir bons resultados mesmo em ambientes diversos.

Para obter esses resultados, Nunes *et al.* (2008) trazem características que esses executivos precisam apresentar: capacidade de trabalhar com a diversidade, seja ela de formação, de experiências, de origens, adaptando-se às características locais e explorando a cultura do local em que está lotado; conhecimento dos negócios da companhia, sendo capaz de integrar as regionalidades ao negócio global.

Harris e Moran (1993) resumem bem estas características em um significado, o de “cosmopolita”. Esse executivo cosmopolita comunica-se com diferentes culturas, engaja mudanças culturais, gere bem mudanças organizacionais e pessoais, inclusive adaptando-se de forma rápida às culturas locais e colocando suas crenças em cheque, sempre disposto a modificar suas atitudes e percepções (HARRIS, MORAN, 1993).

Mas, afinal, como se desenvolve um executivo global e cosmopolita? Participações em eventos, viagens de negócios, trabalhos com equipes de várias localidades e treinamento formal contribuem para a formação desses gestores, mas o fator determinante são as missões de longo prazo (NUNES *et al.* 2008).

De acordo com os autores, esse processo, a “expatriação”, exige dos profissionais uma capacidade de percepção da realidade e de cuidado e respeito com a realidade das localidades; essa exigência é o que torna o processo enriquecedor para o gestor. Além dos benefícios trazidos ao expatriado, o processo traz benefícios à companhia, como a abertura de canais de comunicação, a geração do sentimento



de pertencimento a uma organização global, e desenvolve gestores para o processo sucessório (NUNES *et al.* 2008). A principal barreira a esse processo, no entanto, são os altos custos envolvidos no envio dos profissionais para outros países, bem como o risco da não adaptação dos gestores enviados.

### 1.1.2 EXPATRIAÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE DE AÇÃO

Nunes *et al.* (2008) trazem os estudos de Crozier e Friedberg (1977) para analisar as correntes de poder nos estudos sobre a expatriação. O principal aspecto presente nessa corrente é a articulação e participação em jogos de poder.

No caso do executivo expatriado, para que possa desenvolver seus objetivos na localidade, é importante que consiga entrar nos jogos locais, de forma a poder barganhar mudanças (NUNES *et al.* 2008). Os mesmos autores trazem o adendo de que essas características são predominantemente presentes nos casos em que o executivo se desloca de uma subsidiária para a matriz e que nesses casos há uma demanda maior de desenvolvimento do gestor. Nos casos em que a transferência ocorre da matriz para uma filial, há interesse da localidade em se relacionar bem com o enviado e trazê-lo para dentro de seus jogos de poder, considerando que este já possui exposição e abertura junto à matriz (NUNES *et al.* 2008).

Nos estudos de Crozier e Friedberg (1977), o que é trazido de forma central é o desenvolvimento da capacidade de ação estratégica em um ambiente que não lhe é familiar, desenvolvendo capacidades de adaptabilidade e negociação, que são relevantes em qualquer unidade de negócio e centrais para as capacidades de gestão. Esses indivíduos, adaptáveis e dispostos a negociação, são mais comprometidos com mudanças organizacionais e contribuem para um estado de aprendizagem e mudança contínuas na companhia (NUNES *et al.* 2008).

### 1.1.3 ADAPTAÇÃO CULTURAL COMO DETERMINANTE DO SUCESSO DA EXPATRIAÇÃO

A partir dos estudos de D'Iribarne (1993), os autores Nunes *et al.* (2008) transpõem suas percepções sobre cultura para o estudo da expatriação. Os autores argumentam que, para que o processo de expatriação ocorra de forma bem sucedida, um dos principais fatores é a adaptação do expatriado à cultura local.

Esse processo de aculturação do indivíduo realocado surge considerando que, para obter o apoio dos trabalhadores do país, é preciso respeitar sua cultura local

e, a partir disso, construir objetivos que conciliem as necessidades do gestor com a cultura da região. Esse processo de tornar-se parte da cultura pode também incluir a família do expatriado, que pode apresentar papel determinante no resultado da expatriação, trazendo para consideração demandas emocionais (NUNES *et al.* 2008).

#### 1.1.4 PSICODINÂMICA E A EXPATRIAÇÃO

Para tratar deste tópico, Nunes *et al.* (2008) trazem as análises de Joly (1993) e Cerdin (2002). Ambos os autores trazem argumentos semelhantes sobre o ciclo de vida da expatriação, segregando períodos conforme os sentimentos envolvidos no momento.

Joly (1993) chama a primeira fase de “Encantamento”, quando ocorre a expansão dos horizontes do indivíduo, ao se deparar com uma cultura diversa da sua. É uma fase de descoberta do novo mundo em que se está inserido, na qual há uma grande excitação pelo momento. Essa encontra seu paralelo em Cerdin (2002), retratada como a “Lua de mel”.

A segunda fase, “Negativismo Extremo” para Joly (1993) ou “Choque de Cultura” para Cerdin (2002), caracteriza-se por um momento em que o indivíduo percebe diferenças culturais que dificultam a sua inserção naquela sociedade, composta por relações e símbolos diferentes dos que está habituado. O indivíduo sente-se isolado, desiludido e frustrado (JOLY, 1993; CERDIN, 2002).

Em um terceiro momento, ocorre a “Adaptação” (CERDIN, 2002) ou o “Guardar Distância ou Integrar-se” (JOLY, 1993). Esse é o momento decisivo para o processo de expatriação, em que o indivíduo pode rejeitar completamente o local e sua cultura, podendo inclusive resultar em um fim prematuro da mobilidade (CERDIN, 2002); ou pode se integrar na nova sociedade de que faz parte, incorporando traços culturais e comunicacionais que permitem a sua inserção na cultura local, ocasionando em uma rejeição ao fim da expatriação (JOLY, 1993; CERDIN, 2002).

No quarto momento das visões dos autores, no entanto, há uma segregação: Cerdin (2002) traz a “Maturidade”, em que o indivíduo assume com plenitude sua capacidade de funcionar de forma eficaz na nova cultura em que está inserido. Joly (1993), por outro lado, trata do momento do retorno e o “Choque da Volta”, em que o indivíduo, após tomar parte em uma nova cultura e se adequar a uma sociedade diferente, volta para sua origem, da qual ele agora tornou-se diverso. Esse é um

momento crucial do processo, em que é importante que práticas de gestão garantam seu retorno sem uma sensação de frustração, subutilização e perda do profissional (CERDIN, 1993).

## 1.2 Internacionalização e Mobilidade Acadêmicas

Knight (2012) define dois conceitos para apresentar a internacionalização de universidades: “internacionalização em casa” e “educação transfronteiriça”. Esses conceitos são de certa forma indissociáveis e interdependentes.

A “internacionalização em casa” refere-se a atividades realizadas dentro dos *campi* das universidades.

Essas estratégias “em casa” podem incluir as dimensões interculturais e internacionais dos processos de ensino-aprendizado, pesquisa, atividades extracurriculares, relacionamento com grupos comunitários locais e étnicos, bem como a integração de alunos e professores estrangeiros na vida e atividades no campus. (KNIGHT, 2012, p. 23, tradução minha)

A dificuldade enfrentada pela maioria das universidades e dos países, no entanto, é a internacionalização de seus corpos discentes. Poucos são os alunos que têm experiências internacionais. Esses números forçam as universidades a desenvolverem práticas dentro de seus currículos para prepararem os alunos para um mundo cada vez mais diverso e interconectado (KNIGHT, 2012).

A “educação transfronteiriça” refere-se ao movimento de pessoas, programas, provedores, políticas, conhecimento, ideias, projetos e serviços além das fronteiras nacionais” (KNIGHT, 2012, p. 23, tradução minha). Esse aspecto é, de certa forma, uma evolução da “internacionalização em casa”. Programas desenvolvidos para levar a educação em algum aspecto internacional para estudantes em seus países de origem passaram a disponibilizar oportunidades de intercâmbio para estudantes (KNIGHT, 2012).

Fatores acima mencionados atestam que os dois aspectos de internacionalização necessitam um do outro para existirem e funcionarem de forma eficaz. Para que a universidade se torne internacional localmente, ela precisa que professores e alunos tenham experiências internacionais, bem como é fundamental que receba professores e alunos estrangeiros em seus *campi*.

Na tabela abaixo, são expostos os tipos de experiências de mobilidade estudantil como propostos por Knight (2012):

<b>Tipo de Experiência de Mobilidade</b>	<b>Descrição</b>	<b>Quem concede grau ou crédito</b>
1. Grau completo em universidade estrangeira	Estudantes que se mudam para outros países para a educação superior e completam o grau em universidade estrangeira. Comumente conhecidos como estudantes internacionais ou estrangeiros.	Grau concedido por universidade estrangeira.
2. Experiência de curto-prazo em universidade estrangeira como parte do grau na universidade de origem	Estudantes que, como parte de seu grau na universidade de origem, realizam uma experiência de curto-prazo (um semestre ou um ano) em uma universidade estrangeira.	Grau concedido pela universidade local. (Créditos acadêmicos em universidade estrangeira são normalmente aceitos).
3. Programa de grau colaborativo transfronteiriço entre duas ou mais instituições	Estudantes se matriculam em um programa educacional ofertado por duas ou mais universidades. Tipos de programas incluem: - Programa com universidades parceiras na universidade de origem; - Programa com universidades parte de uma franquia; - Programa de grau conjunto entre universidades; - Programa de múltiplos graus; - Programa de grau sanduíche em universidade estrangeira.	Existem diferentes modelos de concessão de grau: - Grau concedido pela universidade local; - Grau concedido pela universidade estrangeira; - Grau concedido pelas universidades parceiras; - Graus concedidos individualmente por cada uma das universidades.
4. Pesquisa ou trabalho de campo	Pesquisa ou trabalho de campo como requisito para o grau na universidade de origem.	Como requerimento da universidade que concede o grau.
5. Estágios e experiências práticas	Estágio, trabalho ou serviço comunitário (obrigatório ou não) como requisito para o grau na universidade de origem.	Como requerimento da universidade que concede o grau.

6. Tour de estudos, oficinas	Tour de estudos, programa de verão, curso cultural ou de língua, conferências, oficinas (obrigatórios ou não). Como parte ou independente de grau na universidade de origem.	Não é comumente baseado em créditos.
------------------------------	--	--------------------------------------

Tabela I. Seis categorias de experiências de mobilidade estudantil. (KNIGHT, 2012, p. 25, tradução minha).

Para fins deste estudo, especificamente, são centrais os primeiros três tipos de mobilidade. Estes configuram períodos de pelo menos um semestre realizando estudos em universidade estrangeira.

A internacionalização da educação superior brasileira passou por quatro períodos: (i) Inaugural (1930-1950), caracterizado pela presença de professores estrangeiros nas universidades brasileiras, visando à consolidação nas universidades nacionais; (ii) Reformista (1960-1970), caracterizado pela presença de consultores americanos e a realização de estudos de mestrado e doutorado no exterior, através de bolsas, visando à formação de pesquisadores; (iii) Consolidação (1980-1990), caracterizado pela internacionalização como ferramenta de consolidação dos programas de pós-graduação *strictu sensu* nacionais e estabelecimento de pesquisas de ponta no país; (iv) Diversificação (2000-atual), caracterizado pelo amadurecimento da internacionalização de instituições públicas, aliado aos primeiros passos das privadas nesse sentido (LIMA; CONTEL, 2011 *apud* OLIVEIRA; FREITAS, 2016).

Considerando as informações acima, tem-se a internacionalização das universidades como um processo presente e cada vez mais maduro dentro das universidades brasileiras. Mesmo sem o Programa Ciências sem Fronteiras<sup>2</sup>, extinto em abril de 2017, o estado de maturidade da internacionalização das universidades brasileiras vem avançando de forma contínua. Assim, universidades vêm buscando proporcionar oportunidades de estudo no exterior a seus estudantes, tanto através de editais de intercâmbio quanto através de diplomas-sanduíche, além da

<sup>2</sup> <http://www.cienciasemfronteiras.gov.br/web/csf/home>

disponibilização de vagas a estudantes estrangeiros para que realizem essas atividades no Brasil.

A decisão de realizar estudos em universidades estrangeiras é uma vontade que parte dos estudantes e pode representar uma mudança no perfil de suas carreiras. Estes estão cada vez mais voltados para o próprio desenvolvimento – fenômeno central das Carreiras Proteanas – e não apenas para organizações.

### 1.3 Carreiras sem fronteiras e proteana

Historicamente, o entendimento de carreira é atrelado a uma relação de longa duração entre um funcionário e uma empresa. Expressões como “funcionário de carreira” ou o próprio conceito de “Plano de Carreira”, oferecido pelas companhias, reforçam o *status quo* de carreiras extensas com um único empregador.

No entanto, essa não é a realidade brasileira. Entre março de 2002 e fevereiro de 2016, conforme a Pesquisa Mensal do Emprego, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2016), o tempo médio que pessoas ocupadas permaneciam em seu trabalho principal era de 6 anos e 8 meses, sendo, em 2016, de 7 anos e 8 meses. O indivíduo nessa realidade é, seja por vontade própria ou de forma forçada, a peça principal da sua carreira, sendo responsável por geri-la e norteá-la, em uma carreira além das fronteiras organizacionais.

Carreiras sem fronteiras são carreiras em que o indivíduo não se limita a barreiras estruturais, sejam internas ou externas às companhias em que o indivíduo despende seus anos de trabalho. São carreiras independentes dos princípios tradicionais de carreiras organizacionais (ARTHUR, 1994).

Imaginar a carreira sem fronteiras como uma linha de costura pode nos ajudar a apresentar as suas diversas propriedades. Primeiramente, a linha possui propriedades individuais em textura, cor e consistência que refletem as aptidões, experiências e reputações cumulativas da pessoa. Em segundo lugar, linhas desenvolvem outras propriedades de tamanho, padronização e resiliência quando costuradas no tecido em constante mudança da empresa. Até aqui, considerando que novas linhas se juntam ao tecido e velhas linhas saem, a carreira sem fronteiras e a carreira organizacional são conceitos similares. No entanto, a diferenciação da carreira sem fronteiras aparece quando estendemos a metáfora a atividades entre empresas. Somos encorajados a ver de onde e para onde as linhas entram e saem do tecido da firma e o quanto a cooperação (amarrando) e a competição (tensionando) entre firmas estão interligadas/atadas/costuradas pelo comportamento de carreira das pessoas. Adotando uma visão ainda mais ampla, somos encorajados a ver como as mudanças nos padrões das relações entre

empresas contribuem para a mudança da tapeçaria nas regiões industriais. Para melhor entender essa tapeçaria, é necessário entender melhor as propriedades das linhas essenciais – carreiras sem fronteiras – das quais ela é tecida. (ARTHUR, 1994, p. 303, tradução minha)

Com mudanças dos contratos de trabalho de uma posição relacional para uma transacional e identidades independentes do trabalho, a responsabilidade da carreira se torna cada vez mais centrada no indivíduo, o ator-protagonista de sua própria carreira. A carreira aqui passa a ser “proteana”, guiada pelo próprio indivíduo para desenvolver aquilo que busca (ARTHUR, 1994). A nomenclatura deste tipo de carreira vem do personagem mitológico grego Proteu, devido a sua capacidade de mudar sua forma conforme a sua vontade; assim, o indivíduo em sua carreira proteana muda a forma e os objetivos de sua carreira conforme sua vontade.

“O novo contrato de carreira não é um pacto com a organização; é um acordo consigo mesmo e com seu trabalho. O caminho para o topo foi substituído pelo caminho com um coração” (HALL, 1996, tradução minha). A Carreira Proteana pode ser descrita dessa forma. É uma espécie de “contrato social” do profissional com o mercado de trabalho e consigo, que define a natureza da relação da pessoa com sua carreira.

Hall (1996) afirma que a busca pelo sucesso em uma organização ou ainda o sentimento de satisfação com o trabalho que realiza são questões que podem facilmente permitir que uma pessoa esqueça o que é realmente importante para a sua vida. Isso pode acontecer também quando se esquece de reavaliar o que é central para si de tempos em tempos. Se não revisadas ao longo da carreira, as escolhas de uma pessoa podem levá-la a insatisfação e a um sucesso sem sentido para si.

Hall (1996) define a carreira proteana como a carreira do século XXI da seguinte forma:

Carreiras proteanas. A carreira do século 21 será proteana, uma carreira que é conduzida pela pessoa, não pela organização, e que será reinventada pela pessoa de tempos em tempos, conforme a pessoa e o ambiente mudam. (Este termo é derivado do deus grego Proteu, que poderia mudar de forma à sua vontade.) (HALL, 1996, p. 8, tradução minha)

Dentro da Carreira Proteana são identificadas duas características:

(1) é guiada em valores, no sentido que os valores internos da pessoa a guiam e dão a ela indicadores para o sucesso da sua carreira; e (2) é auto direcionada na gestão da carreira pessoal – tendo a habilidade de adaptar-

se em termos de performance e demandas aprendidas (BRISCOE; HALL, 2002 *apud* BRISCOE; HALL, 2006, tradução minha)

As junções desses aspectos formam quatro categorias, utilizadas como modelos nessa teoria. De acordo com essa divisão, as pessoas podem ser (i) “dependentes”, quando não conseguem gerir suas carreiras nem definir prioridades baseadas em seus valores e não gerem suas próprias carreiras através de comportamento auto direcionado; (ii) “reativas”, que são as pessoas as quais não se guiam pelos próprios valores, mas são auto direcionadas em suas carreiras, e por isso não teriam percepção para guiarem suas carreiras individualmente; (iii) “rígidas”, que são as pessoas guiadas por valores mas não auto direcionadas – essas pessoas são incapazes de se adaptar às exigências de aprendizado e performance de suas carreiras; e (iv) “transformacionais”, com uma orientação proteana, que apresentam tanto os valores quanto o autodirecionamento, capazes de liderar a si mesmas e aos outros e de manterem um aprendizado contínuo (BRISCOE; HALL, 2006).

Dentro desses aspectos, podemos destacar os “reativos” e os “transformacionais” como os centrais para a análise de intercambistas internacionais. Podem ser líderes de suas próprias carreiras, guiados pelo aprendizado contínuo ou motivados pelas ideias e feitos de outrem, os quais tomam como referência dentro de suas carreiras.

Podemos trazer um breve paralelo dessas categorias com os “Turistas e vagabundos” de Bauman (1999). Os turistas vivem no momento e decidem qual rumo querem tomar, desprovidos de amarras e desfrutando de sua liberdade, construindo seus caminhos conforme a própria vontade – tal qual indivíduos transformacionais, verdadeiros proteanos – e transfigurando-se naquilo que lhes é de interesse no momento.

Os vagabundos, por outro lado, são “arrastados”, desprovidos da capacidade (ou do poder) de autodeterminação (BAUMAN, 1999). Não lhes cabe o direito de escolher o caminho que desejam tomar, sendo levados pela necessidade e pela ausência de opções.

Pode-se traçar também um paralelo entre a carreira proteana e a “modernidade líquida” de Bauman (2001) através da capacidade de mudança do indivíduo proteano. Em uma sociedade líquida, regida pelo consumo e pela ausência



de durabilidade dos objetos, instituições e relações (BAUMAN, 2001), uma carreira que se desdobra conforme a vontade do indivíduo (seja esta de fato sua ou uma demanda dos tempos em que vive) favorece a sua performance e os seus resultados.

Através da carreira proteana, o indivíduo passa a ser um empreendedor de si mesmo, tecendo o seu caminho em uma sociedade de constante mudança. A carreira proteana e a modernidade líquida assumem uma característica quase simbiótica nesse sentido, se alimentando mutuamente e perpetuando uma à outra.

Devido à sociedade da modernidade líquida, certas características da carreira proteana deixam de ser uma “opção” do indivíduo. Características como a tomada das decisões dos rumos das carreiras, mudanças de atividades e setores são centrais para profissionais com menor instrução formal e mais vulneráveis às demandas do mercado (VACLAVIK *et al.*, 2021).

Ainda nesse sentido, as influências da modernidade líquida podem estimular a formação de profissionais proteanos a partir de influências dos pais que se cristalizam nos filhos. Em casos de pais com carreiras de sucesso, há estímulos e influências para que os filhos sejam, também, profissionais bem sucedidos (OLTRAMARI; GRISCI, 2014). Essa expectativa carregada nos filhos pode influenciar tanto a carga de estudos e atividades dos filhos quanto estimular a construção de suas próprias carreiras bem sucedidas; ainda, pode formar profissionais proteanos, espelhados nos pais, que dão continuidade ao ciclo.

#### **1.4 Processo de seleção e contratação**

Dentro do “Papel de Seleccionador”, exposto por Gil (2007), duas etapas são centrais no processo decisório de contratação: (i) a avaliação do candidato e (ii) a tomada de decisão.

A **avaliação do candidato** é um processo bastante complexo, pois consiste em tentar prever o comportamento e o desempenho futuros do candidato. É um processo de interpretação subjetiva, além da análise de dados, para identificar o candidato mais adequado. Como principais etapas desse processo, destacam-se: (i) segregação de informações, para que apenas seja analisado o que de fato é relevante; (ii) filtro de informações, para identificar o que é verdadeiro e o que é apenas autopromoção; (iii) organização das informações, para identificar traços indicadores de características requeridas para o bom desempenho da função. Essas etapas são,

de certa forma, a preparação dos dados para que uma escolha possa ser feita (GIL, 2007).

Essa etapa pode ser delegada a empresas especializadas (intermediários) ou realizada internamente pela equipe de recrutamento e seleção da empresa. Conforme apresentado por Guimarães (2008), esses intermediadores tiveram seu papel de “filtro” de candidatos constituído junto à criação do Sistema Nacional de Emprego (SINE). Sua principal função era a criação de agências de colocação ao redor do país, embora também desempenhasse funções como a formação e preparação de mão-de-obra para o mercado, nomeadamente para o trabalho com menor qualificação (GUIMARÃES, 2008).

Com o passar do tempo, agências intermediárias não governamentais também se estabeleceram no país, assumindo a posição de disponibilização de vagas e filtrando candidatos em potencial, tarefa que ganha espaço em um país com crescente desemprego (GUIMARÃES, 2008). Esse desemprego torna o trabalho de triagem ainda mais árduo, considerando que o número de profissionais que se candidatam às vagas em aberto cresce juntamente com o índice de desemprego.

Além do modelo de recrutamento realizado por intermediários, é comum que o Departamento de Recursos Humanos das organizações realize a busca por candidatos sem o auxílio de intermediários ou em parceria com eles. Conforme Gil (2007), esse método é mais utilizado quando se trata do recrutamento para vagas que requerem candidatos para funções mais específicas.

Quando funções específicas são necessárias para a boa execução do trabalho, o modelo de Recrutamento e Seleção por Competências – centrado em escolher a pessoa certa para o lugar certo – apresenta melhores resultados. Esse modelo tem foco nos resultados no cargo e na função. A ideia principal aqui é que o candidato selecionado possa se desenvolver e obter resultados relevantes na função executada e para a qual está sendo recrutado (COSTA, 2015).

A **tomada de decisão**, por sua vez, é a conclusão do processo. Para essa etapa, Gil (2007) faz algumas observações que podem influenciar o processo: (i) o que o candidato já realizou e as características que demonstra são mais importantes do que seu currículo e referências; (ii) quaisquer tipos de preconceitos devem ser deixados do lado de fora, porque podem levar à “criação” de defeitos nos candidatos

pelo recrutador, afastando assim a escolha do melhor candidato; (iii) gerentes fracos têm seu poder ameaçado por candidatos fortes; e (iv) candidatos acima da qualificação requerida pelo cargo não se sentem desafiados e conseqüentemente desmotivam-se em relação ao trabalho (GIL, 2007).

Entender essas características do processo de recrutamento é central para que possamos indagar gestores e recrutadores sobre suas percepções. Isso transpassa o modo como pautam suas escolhas em função das características e como percebem que elas são presentes nos candidatos; elucida como relacionam as qualificações dos candidatos conforme o nível desejado para a vaga, como consideram suas experiências e, também, evidencia possíveis vieses presentes na tomada de decisão a partir de percepções e experiências prévias em suas carreiras.

## 2 MÉTODO

O método desta pesquisa é qualitativo, de caráter exploratório e descritivo. A abordagem qualitativa evita hipóteses prévias e visa à reconstrução do fenômeno e à extração dos significados intrínsecos aos entrevistados através de menor número de entrevistas em profundidade (FLICK, 2013). O caráter exploratório tem a função de desenvolver e esclarecer conceitos e proporcionar uma visão ampla do fenômeno (GIL, 2008). O descritivo, por sua vez, visa a definir características e relações entre variáveis (GIL, 2008). Os resultados obtidos visam a caracterizar as percepções de gestores e recrutadores sobre ex-intercambistas, descrevendo características identificadas pelos responsáveis pelo processo de decisão de contratação desses profissionais.

### 2.1 Participantes

Foram realizadas doze (12) entrevistas semiestruturadas com gestores e recrutadores que atuam ou atuaram recentemente na região metropolitana de Porto Alegre. As áreas de atuação desses profissionais são ligadas a recursos humanos, finanças e suas áreas de formação (administração, contabilidade, economia e engenharia da produção). Na tabela abaixo, é possível identificar o perfil dos entrevistados:

Ref.	Cargo	Área de Atuação	Origem da Companhia	Mobilidade Acadêmica	Expatriação Profissional
E1	Gestor(a)	Finanças	Americana	Não	Sim
E2	Recrutador(a) da Empresa	Recursos Humanos	Brasileira	Não	Não
E3	Recrutador(a) da Empresa	Recursos Humanos	Francesa	Não	Não
E4	Recrutador(a) Externo(a)	Recursos Humanos	Americana	Sim	Sim
E5	Gestor(a)	Gestão de Projetos	Americana	Não	Sim
E6	Recrutador(a) Externo(a)	Recursos Humanos	Americana	Sim	Sim
E7	Gestor(a)	Finanças	Americana	Não	Não
E8	Gestor(a)	Auditoria	Inglesa	Não	Sim
E9	Gestor(a)	Comercial	Argentina	Sim	Sim
E10	Recrutador(a) da Empresa	Recursos Humanos	Alemã	Não	Não
E11	Gestor(a)	Auditoria	Alemã	Não	Não
E12	Gestor(a)	Finanças	Inglesa	Não	Sim

Tabela II. Perfil dos entrevistados. Fonte: Autor.

## **2.2 Procedimentos**

A escolha da entrevista como procedimento de obtenção de dados se deu por ser adequada para a obtenção de percepções, expectativas e explicações dos indivíduos entrevistados. Possui também a capacidade de captar os tons de voz e as ênfases dadas pelos entrevistados (GIL, 2008). Considerando que este trabalho tem como objetivo central a obtenção das percepções dos entrevistados, a entrevista foi o método considerado mais apropriado.

A seleção dos entrevistados foi feita por conveniência, considerando os indivíduos aos quais o pesquisador teve acesso, além da utilização da rede social profissional LinkedIn para a busca de profissionais em cargos de “gestão” e “recrutamento e seleção”. Os entrevistados foram abordados através de convites via e-mail, WhatsApp e InMail (mensageiro do LinkedIn), identificando sua disponibilidade para colaborações com a pesquisa, através de entrevistas de aproximadamente vinte minutos.

A coleta de dados se deu através da realização de entrevistas semiestruturadas (Apêndice A), realizadas por meio de perguntas abertas, no período de fevereiro a abril de 2021. As entrevistas foram realizadas online, pela plataforma Microsoft Teams, gravadas e posteriormente transcritas para análise de seu conteúdo, que se deu através da ótica das teorias apresentadas na revisão teórica deste trabalho.

## **2.3 Cuidados éticos**

Objetivo e método da pesquisa foram apresentados aos entrevistados, aos quais foram sanadas eventuais dúvidas. O sigilo e a confidencialidade dos entrevistados foram preservados, bem como seu anonimato e das companhias em que trabalham e trabalharam. Os resultados da pesquisa serão disponibilizados a todos os participantes.

## 2.4 Análise dos dados

Para a análise dos dados obtidos em entrevistas, Gil (2008) sugere o estabelecimento de categorias a partir dos dados obtidos. Nesse sentido, instrui-se que as características devem seguir uma linha de classificações, abertas de forma detalhada e mutuamente exclusiva entre umas às outras.

Para obter as categorias apresentadas na análise de dados, as entrevistas foram lidas novamente e seus trechos categorizados, primeiramente nos grupos de percepções positivas e negativas. Após, esses grupos foram subcategorizados nas principais percepções trazidas pelos entrevistados: conhecimento de língua estrangeira, compreensão cultural e adaptabilidade como percepções positivas; posicionamentos da companhia, dos entrevistadores e suas experiências pessoais e períodos de afastamento do mercado de trabalho como percepções negativas.

Um terceiro grupo foi identificado, que não trata diretamente das percepções dos entrevistados em relação a mobilidade acadêmica, mas do que eles consideram como o fator determinante das decisões de contratação: o *fit* cultural do indivíduo com a vaga, a equipe e a companhia. Esses três grandes grupos foram distribuídos a fim de responder a todos os objetivos deste estudo. A seguir, os achados relacionados ao referencial teórico.

### 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A partir das entrevistas realizadas e para atender ao que se propõe este trabalho, analisamos os achados e identificamos dois grupos gerais de percepções: positivas e negativas. Além desses grupos gerais, foi identificada uma outra noção específica, a de “*fit* cultural como um fator determinante”, além de uma percepção que permeia todas as anteriores de forma indireta, a “internacionalização como instrumento de construção da carreira”.

#### 3.1 Percepções Positivas

No trecho a seguir, a Entrevistada 1 apresenta sua percepção sobre a experiência.

A mobilidade internacional acadêmica, eu avalio positivamente. As empresas de forma geral avaliam positivamente uma pessoa que teve essa experiência, seja para um país de mesma língua, seja para um país de língua estrangeira. Ainda tem uma vantagem, que é **provavelmente saber aquela língua muito melhor do que pessoas que só estudaram no Brasil**. Mas é uma **pessoa que foi exposta a um ambiente distinto**, que tu sabes que tem uma adaptabilidade, tem algumas características que pra mim vêm atreladas, pode até ser um viés meu. Mas **me vem uma adaptabilidade, é uma pessoa que tem uma flexibilidade, uma vontade de aprender, de fazer alguma coisa diferente quando uma pessoa vai buscar uma coisa dessas** (E1, grifo do autor).

No trecho acima, percebemos principalmente duas características, o aprendizado de um idioma e o desenvolvimento de adaptabilidade e flexibilidade, originados através de um esforço que parte do próprio indivíduo. Esses traços trazidos acima são os mais presentes no que trataremos como “Percepções Positivas” a partir desse momento.

Dentro das entrevistas realizadas, todos os entrevistados apresentaram algum tipo de percepção positiva em relação à mobilidade acadêmica. A principal característica positiva apontada como associada pelos entrevistados é o conhecimento de língua estrangeira, ponto comum a todos.

##### 3.1.1 CONHECIMENTO DE LÍNGUA ESTRANGEIRA

A seguir, apresentam-se trechos das entrevistas que contribuem para essa análise:

Se eu vejo que a pessoa estudou fora, eu sei que ela deve ter pelo menos um inglês intermediário, então **se eu tenho uma vaga com exigência de inglês, essa pessoa já vai estar no meu radar** (E2, grifo do autor).

Hoje eu acho que o **idioma não é só um diferencial, mas uma peça chave** para que tu consigas alcançar posições mais seniores no mercado (E3, grifo do autor).

**É bem visto** por alguns gerentes e **considerado um plus** principalmente em **vagas que tenham requisitos obrigatórios de línguas** [inglês e espanhol] (E10, grifo do autor).

As percepções trazidas sobre o conhecimento de língua estrangeira auxiliam a analisar se o destino da internacionalização possui influência sobre as percepções dos entrevistados. É possível perceber, considerando o exposto acima, que a experiência em um país de língua diversa ou até mesmo em um destino da mesma língua tem a função de um avalista para o conhecimento do idioma do candidato.

Cabe ressaltar que, nos textos consultados para a construção desse trabalho, não foram identificadas referências diretas ao aprendizado de outros idiomas, embora este seja um tema recorrente nas entrevistas realizadas. Mas afinal, por que motivo isso ocorre? Talvez, porque esse tema seja tão “óbvio” que se torna implícito a construção de carreiras internacionais, a realização de intercâmbios e até mesmo a carreira proteana. Afinal, para movimentar-se, transfigurar-se e adaptar-se à vontade, a capacidade de comunicação é pré-requisito básico.

A entrevistada 1, que desempenhou função de gestão de equipes globais, traz um comentário que corrobora o fator “implícito” do conhecimento de uma língua estrangeira “franca” como um pré-requisito básico:

Eu tive pessoas trabalhando em dois continentes diferentes reportando diretamente pra mim. Eu tinha que liderar o trabalho de todas elas. Me fez crescer como pessoa e **perceber que posso trabalhar em qualquer lugar do mundo, com mais ou menos dificuldade dependendo da língua**, mas que é possível trabalhar em qualquer lugar do mundo. (E1, grifo do autor).

Para a entrevistada 4 – que é recrutadora e passou por experiências internacionais – a internacionalização lhe abriu portas não apenas em função do idioma, mas também devido a outros conhecimentos obtidos, relacionados ao funcionamento de estruturas internas de cada país.



Essa experiência de morar e estudar fora me abriu muitas oportunidades, porque **não é só uma questão de idioma, tem que entender a cultura, o câmbio, que facilitam muito no trabalho** (E4, grifo do autor).

### 3.1.2 COMPREENSÃO CULTURAL

A compreensão cultural trazida no parágrafo anterior encontra eco no trecho a seguir da entrevista 11:

Conhecer outra cultura, pessoas diferentes, sair da zona de conforto e conhecer outras coisas diferentes, a necessidade de se adaptar, todos os desafios envolvidos em morar em outro país. **Isso pode gerar muito aprendizado para a pessoa. [...] A mesma posição em países diferentes vai ter pessoas com ideias diferentes, em função da cultura, vão ter formas diferentes de ser e de trabalhar. Conhecer também a economia, a moeda, que depois vão ser relevantes no trabalho** (E11, grifo do autor).

A entrevista 9 traz ponto semelhante ao trazido acima, referente às experiências pessoais do entrevistado:

Na minha experiência faz muita diferença, também porque trabalhando em uma multinacional mais “local”, saber se adaptar às culturas. Cada país vai ter pessoas de um jeito, e **ter tido essa experiência me ajudou muito a compreender essas nuances de cada lugar** (E9, grifo do autor).

Essas entrevistas encontram eco nas ideias de Joly (1993) e Cerdin (2002) em suas análises sobre a Psicodinâmica e a Expatriação, em que a capacidade de adaptação à cultura do local de expatriação são centrais para o desenvolvimento do expatriado e o sucesso de sua expatriação. D'Iribarne (1993) também traz essa inclusão e adaptação culturais como pontos centrais para que a experiência seja positiva e produtiva.

Os trechos acima auxiliam a identificação de nuances nas percepções dos entrevistados que passaram por experiências internacionais. Os entrevistados 4 e 9 passaram por esses processos, e pode-se perceber em suas respostas que existe uma influência direta das suas experiências individuais em suas percepções sobre as pessoas que recrutam.

O entrevistado 11, embora não tenha passado por uma experiência internacional, por trabalhar em uma companhia onde as fronteiras internas são tênues, tem uma percepção semelhante. Ele nota que conhecimentos sobre as

individualidades de cada país são relevantes, comentando inclusive sobre a existência de diferentes características de profissionais na mesma posição em países diversos.

O que podemos notar a partir dessas percepções é um pequeno ganho na avaliação final. Nos casos em que tais características forem necessárias, ou em conjunto com outras características do indivíduo, podem tornar-se fatores competitivos no processo seletivo.

### 3.1.3 ADAPTABILIDADE

A entrevistada 6 traz um ponto que ecoa com as teorias expostas acima, trazendo, além da cultura, as características de adaptabilidade do indivíduo às situações que encontra:

O contato com outras culturas aumenta muito questões como **empatia, entendimento de um contexto mais macro**, aumenta conhecimentos e agrega/desenvolve mais algumas **soft skills como, por exemplo, comunicação e adaptabilidade** (E6, grifo do autor).

A adaptabilidade, trazida em nove das doze entrevistas realizadas, encontra bases também em Freitas (2009) e Harris e Moran (1993), que tratam de um profissional cada vez mais cosmopolita e facilmente adaptável a relocalizações em outros países, capaz de se colocar com facilidade em culturas diversas da sua de origem. Esses indivíduos, a partir desse ponto, superam barreiras culturais com facilidade, ganhando a capacidade de tecer seus próprios caminhos e carreiras, sendo flexíveis aos novos ambientes onde se inserem, o que lhes permite construir uma Carreira Sem Fronteiras (ARTHUR, 1994) ou Proteana (HALL, 1996).

As percepções retratadas como positivas acima tratam indiretamente de competências que o candidato pode desenvolver através da mobilidade acadêmica, tal qual seria em um processo de expatriação (CALIGIURI; DE SANTO, 2001). Essas características percebidas pelos entrevistados nos profissionais que passaram por experiências de mobilidade acadêmica contribuem na resposta ao objetivo específico B, que trata justamente de entender essas percepções relacionadas. Essas competências podem tornar o candidato mais apto a responsabilidades que envolvam o uso de língua estrangeira no dia a dia ou que exijam uma maior adaptabilidade a culturas e condições diversas.

Outra percepção indireta que podemos trazer em relação aos comentários positivos vai ao encontro do conceito da carreira proteana (HALL, 1996) e do indivíduo construindo seu próprio caminho e perfil de trabalho. Desenvolver questões como adaptabilidade, conhecimento de língua estrangeira e independência demonstram, de forma indireta, a existência de uma intenção de alçar a vagas e a trabalhos que exijam aquele conjunto de habilidades.

Como trazido no trecho da entrevista 1 no início do capítulo 3.1, o conjunto de características que podem ser desenvolvidas trazem à entrevistada “uma vontade de fazer algo diferente”. Essa característica ecoa com os comentários de Hall (1996) sobre a reinvenção da carreira de tempos em tempos pelo próprio indivíduo.

Faz eco também a um trecho da entrevista 5: “Para que a gente consiga evoluir, a gente precisa crescer, e pra gente seguir aprendendo, e isso faz parte do aprendizado.” (E5, grifo do autor). Aqui, podemos traçar um paralelo direto com o indivíduo que busca aprender das mais diversas formas, para que possa “evoluir” tanto na carreira quanto como pessoa.

A entrevistada 3 mantém tom parecido em sua análise, tecendo uma percepção de que a mobilidade é um indicativo, mas que um conjunto de fatores relevantes deve ser considerado:

A mobilidade acadêmica é algo que agrega, um algo a mais, e na própria entrevista a **gente visa identificar as características da pessoa, e isso nos traz a história da pessoa, como foi essa passagem**. Quais foram os principais **desafios que essa pessoa encontrou, porque ela voltou, se a ideia dessa pessoa é ficar aqui no Brasil, ou ir morar no exterior** quando terminar a graduação. **É todo um conjunto**. Além disso, o **idioma é bem importante**, e que vem complementar (E3, grifo do autor).

Essas percepções tratam com uma certa dualidade a experiência de intercâmbio e estavam presentes em sete das entrevistas realizadas, apontando uma tendência em relação a essa análise. A característica positiva da língua estrangeira também se faz presente nesse fragmento da entrevista, sendo tratada como um complemento, tal qual é apontado em nossa análise sobre as percepções positivas.

As percepções trazidas acima trazem, novamente, referências indiretas às análises de Joly (1993), Cerdin (2002) e D'Iribarne (1993). Surgem da percepção de que a experiência da mobilidade acadêmica e o modo como ela foi vivida pelo candidato têm influência significativa no resultado, sendo essas características ligadas

à experiência cultural do indivíduo durante a sua expatriação. O desenvolvimento do indivíduo passa pelo processo de “tomar as rédeas” do processo de internacionalização ao qual se dispôs.

Essa característica conversa diretamente com os conceitos de carreira proteana (HALL, 1996) e sem fronteiras (ARTHUR, 1994). Conforme a percepção dos entrevistados, a mobilidade acadêmica só ganha, de fato, a característica de ponto de inflexão na construção de carreira do indivíduo quando é associada a um caminho proteano do indivíduo.

Ou seja, quando este assume a frente da sua vida – e conseqüentemente da sua carreira – agindo de forma independente, sem que sua vida seja guiada por um terceiro. O indivíduo, para obter de fato os benefícios, precisa superar fronteiras físicas e psicológicas a fim de obter um resultado positivo na construção de sua carreira profissional.

Essas características acima também se aproximam da descrição do “turista” de Bauman (1999). Esses indivíduos querem construir seu caminho e são percebidos dessa forma em detrimento de serem levados pelas condições impostas. Pode ser inclusive vista como uma expectativa de ascensão ou manutenção de uma condição econômica mais favorável, considerando que as pessoas que realizam a mobilidade acadêmica comumente têm uma origem mais confortável no âmbito econômico.

Restam ainda, as percepções negativas ante a mobilidade acadêmica, trazidas a seguir.

### **3.2 Percepções negativas**

Em algumas das entrevistas, pode-se perceber algumas ressalvas, não necessariamente direcionadas à mobilidade acadêmica, mas que são relevantes para avaliarmos o que de fato influencia o processo decisório.

#### **3.2.1 POSICIONAMENTO DA COMPANHIA**

Houveram casos em que pudemos perceber posicionamentos impressos pelas companhias, que, por não considerarem experiências no exterior relevantes, possuem uma posição mais avessa a essas possibilidades, como o caso trazido pela entrevistada 2:

Um gerente queria fazer um MBA nos EUA, já durante a pandemia, em home office. Ele não teria que vir ao escritório nesse período, em torno de 6 meses, mas mesmo assim não autorizaram ele. **Em função disso, ele se desligou da companhia para fazer o MBA.** Considerando isso, **a empresa não tem uma abertura para esse tipo de experiência** (E2, grifo do autor).

O caso acima trata da perda de um talento pela companhia, em função de seu posicionamento menos afeito à mobilidade. Essa informação, embora fuja momentaneamente ao escopo deste trabalho por não se referir a mobilidade acadêmica de estudantes universitários, não pode ser desconsiderada no escopo mais amplo da pesquisa, pois exemplifica um caso em que a companhia ou não vê relevância ou não é favorável a equipes com experiências no exterior.

### 3.2.2 POSICIONAMENTOS E EXPERIÊNCIAS DOS ENTREVISTADORES

Da mesma forma que a companhia não é favorável, podemos perceber que isso pode influenciar a opinião de seus recrutadores:

**Eu não acredito que a mobilidade acadêmica agregue tanto para o profissional,** embora ele não seja dissociado no pessoal. Se tu não tiveres um perfil bacana, isso impacta no profissional também (E2, grifo do autor).

Existem, ainda, os casos em que o gestor possui experiências negativas anteriores, como o caso retratado a seguir:

Eu tive uma experiência com uma contratação, em que eu estava em dúvida entre duas pessoas para um cargo de estágio, e eu gostei muito de uma pessoa. E a pessoa que entrevistou comigo, não era minha equipe (naquela época o meu supervisor pediu o meu auxílio para que tivesse uma segunda opinião durante a entrevista). Então quando chegou a hora da definição, a minha opção era mais a segunda pessoa, e a opção dele era mais essa pessoa que acabou sendo escolhida, e aí ele me deu esse argumento de que essa pessoa já tinha morado fora, enfim, e aí o meu argumento era "eu acho que essa pessoa não aproveitou suficientemente essa experiência" em função de algumas respostas que ela deu. Mas a opção dele foi ir nessa pessoa, que tinha morado um ano e pouco fora. E aí foi bem complicado, e disso eu aprendi que realmente o que precisa ser é o perfil da pessoa, e não só o currículo, porque aquilo não era o que a pessoa queria. Ela não tinha interesse em trabalhar em uma empresa mais engessada, uma fábrica, metalurgia, processos, enfim. Ela tinha um perfil mais comercial, digamos assim, um perfil que tinha mais a intenção de trabalhar com mudanças e com projetos rápidos. Ela buscava por uma diversidade nos trabalhos e ela não se encaixou porque os processos eram mais lentos naquele momento na fábrica. Então a pessoa não se encaixou, ficou 6 meses e pediu para sair do estágio. Então, aquilo foi uma experiência de que a gente não pode ir só pelo currículo, porque a gente precisa entender o que a pessoa fez com aquele currículo, o que ela aprendeu com aquilo, o que ela cresceu com aquilo e o que ela tá buscando. Porque se ela está buscando algo diferente do que a gente tem para oferecer, ela não vai encaixar (E5, grifo do autor).

O trecho acima, retrata um caso em que contratar o indivíduo considerando a sua experiência na mobilidade acadêmica não foi uma boa escolha. O que pode ser percebido aqui é a necessidade do encaixe do profissional com a companhia e sua cultura, um ponto que foi recorrente em todas as entrevistas e que será analisado a seguir.

Outro caso, trazido na entrevista 12, traz outro contraponto a partir de uma experiência prévia do gestor envolvido no processo:

Tive um caso de uma pessoa que eu trouxe para o meu time, que ficou um ano fora na Nova Zelândia. Como não tinha a obrigatoriedade, nem testei o inglês dela na entrevista, ela inclusive estava lá quando fizemos. **Porém, trabalhando com ela, percebi que ela tinha muita dificuldade com o inglês** nos projetos em que precisava desse conhecimento. **Enquanto ela estava lá, ela estudou na língua, mas não se desenvolveu nela**, porque só se relacionava com brasileiros (E12, grifo do autor).

No caso acima, pode-se perceber que mesmo a existência de uma experiência de mobilidade no currículo do recrutado não é, de fato, uma garantia do conhecimento suficiente do idioma.

Foi possível perceber que no caso retratado acima o destino da internacionalização influenciou diretamente a percepção do recrutador, avalizando uma característica que o candidato não possuía de fato.

O entrevistado 10 comenta, por exemplo, que a mobilidade por si só não é uma garantia do desenvolvimento das características tidas como positivas:

Claro também que se a pessoa não aproveitar as oportunidades, não faz muita diferença o intercâmbio. Nós temos que cuidar os extremos. Não significa, só porque ficou um tempo fora, que já está pronto. Depende de como a pessoa vivenciou isso. **Se ficou um tempo fora, mas tinha alguém cuidando dele o tempo inteiro, não teve essa vivência de crescimento, essa experiência de todas essas possibilidades, então não vai trazer isso também** (E10, grifo do autor).

Esse contraponto fala sobre as características percebidas nos ex-intercambistas pelos entrevistados e sobre como existem fatores a serem considerados em conjunto. Esses fatores, como os trazidos pelo entrevistado 10, conversam com as características do indivíduo proteano, condicionando os benefícios e o desenvolvimento associados à internacionalização a características de autogestão e autonomia (BRISCOE; HALL, 2006).

### 3.2.3 AFASTAMENTO DO MERCADO DE TRABALHO

Outro ponto negativo trazido por uma outra entrevistada refere-se a períodos fora do mercado de trabalho devido a processos de expatriação, quando o indivíduo acompanha familiares:

É um ponto de atenção, algumas empresas vão ver que **essa pessoa passou muito tempo fora** e voltou pro Brasil depois de alguns anos. Algumas empresas ficam com uma visão negativa, se a pessoa foi para fora sem saber nada, aprendeu os idiomas e se virou, mas **não atuou na área dela; quando volta para cá, a pessoa tem que dar uns passos para trás, pois o mercado se fechou nesse sentido**. Isso depende muito de cada organização e do que a empresa vê. (E7, grifo do autor).

No trecho acima, precisamos analisar a causa raiz dessas percepções negativas. O estudo de Bezerra e Vieira (2013) trata das mulheres que migraram em função do trabalho de seus maridos, seus dilemas e desafios. Esse estudo identificou uma dificuldade de reinserção das mulheres no mercado de trabalho, tendo como principais motivos os papéis de gênero pré-estabelecidos da sociedade em que vivem, além das dificuldades de conciliar a vida profissional com a pessoal em função do trabalho dos parceiros (BEZERRA; VIEIRA, 2013).

Essas mesmas percepções são percebidas no estudo de Carvalho Neto *et al.* (2010), que trata das experiências de executivas, seus dilemas pessoais e profissionais e preconceitos sofridos. Nesses casos, mesmo sendo as principais provedoras de suas casas, as executivas se viam presas a papéis de gênero familiares arcaicos, retrato de um machismo estrutural, que impõe preconceitos também em seus ambientes de trabalho (CARVALHO NETO *et al.*, 2010). Pode-se perceber aqui, então, além de uma questão do simples afastamento do mercado, quem está afastado do mercado e como isso afeta as percepções dos entrevistadores.

Como trazido anteriormente, o perfil e características que levam a realização de uma mobilidade acadêmica normalmente trazem também uma percepção de uma carreira autogerida, nas linhas da carreira proteana (BRISCOE; HALL, 2006). Em empresas mais tradicionais, em que não existe uma expectativa desse posicionamento por parte dos funcionários, por exemplo, essas características não seriam bem vistas. O mesmo pode ocorrer nos casos em que as empresas não querem correr o risco de perder seus funcionários, e a existência de características

de autogestão de uma carreira proteana ou sem fronteiras (ARTHUR, 1994) podem levar o indivíduo a não se encaixar no perfil da empresa.

No conjunto acima, há informações que acenam a influências no processo decisório condicionadas às características do candidato e de sua experiência internacional. Experiências em que o indivíduo é “levado” na condição do “vagabundo” de Bauman (1999), não por uma vontade própria, mas por condições externas, são tidas como uma influência negativa no processo seletivo.

As características do candidato, como a sua autogestão, necessária na carreira proteana e útil para navegar em uma sociedade líquida (BAUMAN, 2001), podem ser tidas tanto como características positivas quanto como negativas, a depender da posição da empresa. Ainda assim, essas características em conjunto tendem a levar o indivíduo “mais longe” na carreira ou pelo menos passam essa percepção aos recrutadores e gestores que os entrevistam em processos seletivos.

### 3.3 *Fit* cultural como um fator determinante

O encaixe entre o indivíduo e a cultura organizacional é apontado tanto por Schneider (1987) quanto por Gardner *et al.* (2012) como um dos principais fatores de retenção de funcionários. Ele é apresentado através do modelo Atração-Seleção-Atrito de Schneider (1987, tradução minha), que trata da perspectiva de que colegas muito diversos da cultura da companhia tendem a deixá-la. Assim, passa-se a selecionar candidatos mais próximos à cultura da companhia para que o processo seletivo seja bem sucedido.

O encaixe do indivíduo com a organização e sua cultura trazidos acima são tratados pelos entrevistados deste trabalho comumente como “*fit* cultural”. Em função disso, essa será a denominação utilizada ao longo deste trabalho. Esse *fit* é, conforme as entrevistas realizadas, o fator mais significativo no processo decisório de contratação.

A tomada de decisão se a pessoa faz sentido: nós vemos em **relação a empresa, ao *fit* cultural com a empresa, com aquele gestor, aquela equipe e aquelas atividades**. É preciso entender **o que estamos buscando no profissional** e se faz sentido seguir com aquele profissional (E3, grifo do autor).



A entrevista 6 ecoa essa informação, apontando que:

Das principais coisas que a gente olha, é o quanto **aquela pessoa fecha com a cultura da empresa e da equipe**. Se a pessoa vai contribuir para a diversidade da equipe, se vai fechar com o time (E6, grifo do autor).

A entrevistada 8 também traz ponto de vista semelhante aos anteriores, comentando que:

Na empresa que eu trabalho hoje, nós temos um processo seletivo anual. Nesse processo, o ponto chave é **a expectativa da pessoa e o quanto ela condiz com a nossa cultura**. Isso faz com que a gente tente sempre buscar pessoas multiculturais, mas com crenças parecidas com a nossa, considerando nosso ramo de atuação (E8, grifo do autor).

Considerando o exposto acima, podemos perceber que um ponto central é a relação dos indivíduos com a cultura da companhia. Nesses casos, embora a mobilidade acadêmica em si não seja uma vantagem significativa direta, o desenvolvimento de uma maior adaptabilidade e maleabilidade culturais podem tornar o candidato mais apto a fazer o *fit* cultural com a empresa.

Assim, o que se pode entender também é que, embora nem a existência nem o destino do intercâmbio sejam de fato fatores significativamente determinantes no processo seletivo, as características desenvolvidas por esses indivíduos no processo e as percepções dos gestores e recrutadores têm sim um papel determinante.

Casualmente ou não, considerando a condição da sociedade líquida moderna (BAUMAN, 2001), características ligadas à carreira proteana (HALL, 1996) e aos “turistas” trazem resultados positivos, conforme as entrevistas realizadas na execução deste trabalho. Essas características são também facilitadores para a existência de um *fit* cultural com a companhia, considerando a maleabilidade e adaptabilidade do indivíduo.

Esse *fit* cultural não se resume somente à construção da equipe e sua coesão, mas também a questões de construção de carreira, como trazido no subcapítulo sobre as percepções negativas. Uma companhia tradicional que espera desenvolver seus profissionais internamente e almeja que sigam um plano de carreira interno pode não ter interesse em um indivíduo voltado para a autogestão da sua carreira (BRISCOE; HALL, 2006), tecendo seu caminho “sem fronteiras” (ARTHUR, 1994) através de diversas áreas, organizações e possivelmente países.

O oposto também é válido e possível, com empresas que esperam que seus funcionários realizem a gestão de suas carreiras e não dão tanta atenção a esses aspectos internamente dentro da área de Recursos Humanos. Assim, as discussões sobre carreiras são realizadas diretamente dentro das equipes de trabalho, de forma menos formal.

Da mesma forma, outros aspectos do interesse do indivíduo podem influenciar o *fit* de seus interesses com os da empresa. Na entrevista 3, é trazido que:

Quando vejo uma pessoa que realizou uma mobilidade, eu sempre tenho que perguntar também 'o que essa pessoa quer fazer, onde ela quer estar daqui a cinco anos', **porque ela pode querer sair do país de novo**" (E3, grifo do autor).

Esse comentário retrata uma preocupação em relação à retenção de pessoal no longo prazo, o que pode influenciar a decisão dos indivíduos responsáveis pela tomada de decisão. Assim, pode-se apontar que o *fit* cultural, embora um fator determinante, possui uma amplitude significativa. Características que podem ser positivas para determinadas companhias e entrevistadores podem ser negativas para outros, e isso pode variar significativamente até mesmo dentro das áreas da empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho propôs-se a identificar e analisar as percepções de gestores e recrutadores sobre a realização de mobilidade acadêmica por estudantes e qual o impacto dessa experiência no processo decisório de recrutamento. Durante a pesquisa, foram estudados referenciais teóricos acerca de internacionalização, expatriação, mobilidade, Carreiras Proteanas e sobre os processos de seleção e decisão de contratação. Para que fosse possível compreender as percepções dos gestores e recrutadores, foram realizadas entrevistas com profissionais que atuam no processo de recrutamento, atuantes em multinacionais presentes no estado do Rio Grande do Sul.

Através das entrevistas realizadas, identificamos algumas características que são associadas pelos entrevistados aos egressos de mobilidade acadêmica: o conhecimento de língua estrangeira, principalmente da língua inglesa, intrinsecamente ligado ao exercício profissional, e a adaptabilidade a situações de mudança constante e que exigem autonomia do indivíduo na tomada de decisões.

Dentro do processo de seleção em si, as percepções trazidas acima são consideradas competências que geram um resultado positivo para o candidato no processo seletivo. Embora individualmente não sejam fatores determinantes para uma contratação, são pontos positivos, que somados a outras características e a um *fit* com a vaga e com a companhia, influenciam positivamente o candidato no processo seletivo.

Ainda assim, outras condições da mobilidade podem exercer um papel negativo, como as condições gerais da mobilidade. O grau de independência do intercambista, por exemplo, tem impacto significativo nas competências desenvolvidas: se realizada a mobilidade sem que alguém esteja “tomando conta” dele, o candidato terá um desenvolvimento potencialmente maior. Fatores relacionados ao tempo fora do mercado foram notados também, embora no caso em que foi identificado, há uma questão de gênero relacionada às mulheres expatriadas em função do trabalho de seus companheiros.

O destino da mobilidade, por outro lado, influencia a percepção do desenvolvimento da língua estrangeira. Países em que o idioma é diverso do país de origem tem uma percepção de aprendizado da língua mais significativa e atuam como

uma “verificação” da informação no currículo do candidato, muitas vezes anulando a necessidade de uma avaliação durante a entrevista.

Analisando conjuntamente as percepções dos respondentes com as suas próprias experiências, podemos perceber que, nos casos em que o gestor/recrutador realizou algum tipo de expatriação, seja para estudo ou trabalho, sua percepção frente à mobilidade tende a ser mais positiva. Entre todos os entrevistados com experiências extensas (acima de três meses) de expatriação, identificaram-se as percepções mais detalhadas sobre a mobilidade, além de posicionamentos mais positivos. Mesmo nesses casos, o ganho é modesto, não sendo capaz de alterar o resultado do processo seletivo.

Ainda foi possível perceber, dentre as análises das experiências próprias dos entrevistados, recortes sociais e de experiência profissional. Gestores e recrutadores com carreiras mais extensas têm percepções mais positivas sobre a mobilidade acadêmica e outros tipos de internacionalização.

Ainda, nos casos em que demonstravam, por meio de sua fala, vir de origem mais abastada, os gestores e recrutadores entrevistados percebiam a mobilidade como algo mais corriqueiro e não relacionavam tão fortemente a mobilidade ao desenvolvimento de idiomas e à adaptabilidade a situações adversas. Esse contraste traz à tona também um recorte social das pessoas que têm a possibilidade de realizar uma mobilidade acadêmica: comumente vêm de famílias que possuem melhores condições financeiras.

De forma geral, podemos perceber um pequeno ganho de competitividade para os candidatos que tiveram experiências de mobilidade. Esse ganho ocorre principalmente para cargos que tenham como competências necessárias o conhecimento de línguas estrangeiras e a adaptabilidade a ambientes de constante mudança, sendo possivelmente limitado em outros cargos.

Mesmo nos casos em que as competências acima são vantagens competitivas, cabe ressaltar que o encaixe com a cultura da companhia (SCHNEIDER, 1987; GARDNER *et al.*, 2012) e da equipe são fatores determinantes significativos, assim como a adequação às qualificações necessárias para o desempenho da função.

Considerando o exposto acima, como possível limitação dos achados deste estudo, cabe mencionar os recortes específicos utilizados para a realização deste

trabalho: gestores e recrutadores de companhias multinacionais atuantes na região do Rio Grande do Sul, em áreas de negócio voltadas para a gestão das companhias, o que pode ter limitado as percepções, haja vista que o mercado gaúcho não é tão exposto à expatriação quanto grandes metrópoles.

Como sugestão para o aprofundamento em novos estudos, recomenda-se ampliar o número e diversificar o perfil dos entrevistados: o grau de experiência dos gestores e recrutadores, a senioridade de seus cargos, o recorte social de suas origens, além de outros tipos de companhias, como as nacionais (que não possuem nenhum tipo de ramificação no exterior), e outras nuances, como a localidade das áreas de negócio em que atuam e as percepções relacionadas ao gênero dos intercambistas. Sugere-se também a exploração de abordagens quantitativas, para obter maiores detalhamentos objetivos do público-alvo.

## REFERÊNCIAS

ARTHUR, M. B. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**, Boston, v. 15, p. 295-306, 1994.

BAUMAN, Z. **Globalização: as consequências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1999.

\_\_\_\_\_. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

BEZERRA, S. A. C.; VIEIRA, A. Dilemas e desafios vividos por mulheres que migraram em função do trabalho do cônjuge. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 6, p. 216-243, 2013.

DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712013000600010>.

BITENCOURT, B. M. *et al.* Programas trainee e expatriação como fatores propulsores de ascensão na carreira. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 232-248, 2014.

DOI: <https://doi.org/10.20503/recape.v4i3.21835>.

BRISCOE, J. P.; HALL, D. T. The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, n. 1, p. 4–18, 2006.

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002>.

CALIGIURI, P. M.; DI SANTO, V. Global competence: what is, and can it be developed through global assignments? **Human Resource Planning**, v. 24, n. 3, p. 27-35, 2001.

CARVALHO FILHO, V. *et al.* A experiência dos estudantes africanos expatriados no Brasil: uma análise à luz das correntes teóricas da expatriação. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 13, n. 1, p. 112-129, 2016.

DOI: <https://doi.org/10.25112/rgd.v13i1.158>.

CARVALHO NETO, A. M. *et al.* Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE eletrônica**, v. 9, n. 1, 2010.

DOI: <https://doi.org/10.1590/S1676-56482010000100004>.

CERDIN, J.-L. **L'expatriation**. Paris: Éditions d'organisation, 2002.

COSTA, C. C. da S.; Recrutamento e seleção por competências: dificuldades e benefícios. In: Congresso nacional de excelência em gestão, 11, 2015. **Anais...** Rio de Janeiro: 2015.

Disponível em: [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_010M\\_7.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_010M_7.pdf). Acesso em: 24 set. 2021.

CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. **L'acteur et le système**. Paris: Éditions du Seuil. 1977.

DOHERTY, N. *et al.* Self-initiated expatriation and self-initiated expatriates: Clarification of the research stream. **Career Development International**, v. 18, n. 1, p. 97-112, 2013.

DOI: <https://doi.org/10.1108/13620431311305971>.

ENROLMENT of international students by origin. **OECD.Stat**, 2020.

Disponível em: <https://stats.oecd.org/>. Acesso em: 25 set. 2020.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2013.

FREITAS, M. E. de. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades? **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 16, n. 49, p. 247-264, 2009.

DOI: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302009000200003>.

GALLON, S.; SCHEFFER, A. B. B. Expatriação: uma oportunidade de repensar a carreira. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 22, n. 2, p. 298-315, 2015.

DOI: <https://doi.org/10.14210/alcance.v22n2.p298-315>

GARDNER, W. L. *et al.* Matching Personality and Organizational Culture: Effects of Recruitment Strategy and the Five-Factor Model on Subjective Person–Organization Fit. **Management Communication Quarterly**, v. 26, n. 4, p. 585–622, 2012.

DOI: <https://doi.org/10.1177/0893318912450663>.

GELDRES, V. V. *et al.* **Revista ibero-americana de ciência, tecnologia y sociedad**, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, v. 10, n.30, 2015.

Disponível em: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1850-00132015000300006](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1850-00132015000300006). Acesso em: 18 set. 2020.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2007

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, N. A. Empresariando o Trabalho: Os Agentes Econômicos da Intermediação de Empregos, esses Ilustres Desconhecidos. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 2, p. 275-311, 2008.

DOI: <https://doi.org/10.1590/S0011-52582008000200003>.

HALL, D. T. Protean Careers of the 21st Century. **Academy of Management Perspectives**, Briarcliff Manor, v. 10, n. 4, s 1996.

DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145315>.

\_\_\_\_\_. **Careers in and out of organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

HARRIS, P. R.; MORAN, R. T. **Managing cultural differences**. Houston: Gulf, 1993.

IRIBARNE, P. de. **La logique de l'honneur**. Paris: Points–Seuil, 1993.

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, J. F. (coord.); TÔRRES, O. de L. S. (org. da ed. bras.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1993.

KNIGHT, J. Student Mobility and Internationalization: trends and tribulations. *Research in Comparative and International Education*. **Research in Comparative and International Education**, Toronto, v. 7, n. 1, p.20-33, 2012.

DOI: <https://doi.org/10.2304/rcie.2012.7.1.20>.

\_\_\_\_\_. Updated definition of internationalization. **International higher education**, Boston, v. 33, p. 2-3, 2003.

Disponível em: <https://ejournals.bc.edu/index.php/ihe/article/download/7391/6588>.

Acesso em 31 out. 2021.

LIMA, M. C.; CONTEL, F. B. **Internacionalização da Educação Superior: nações ativas, nações passivas e a geopolítica do conhecimento**. São Paulo: Alameda, 2011.

MATHIAS. R. B. **Carreira, Percepções Profissionais e sua Relação com o Intercâmbio durante a Graduação**. Porto Alegre, 2018.

Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/185004>. Acesso em 18 set. 2020.

NUNES, L. H. *et al.* **Expatriação de executivos**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

OLIVEIRA, A. L. de; FREITAS, M. E. de. Motivações para Mobilidade Acadêmica Internacional: a visão de alunos e professores universitários. **Educação em revista**, Belo Horizonte, v. 32, n. 3, p. 217-246, 2016.

DOI: <https://doi.org/10.1590/0102-4698148237>.

OLIVEN, A.C. Reforma de Córdoba. In: MOROSINI, M. C. (Ed. Chefe) **Enciclopédia da Educação Superior: Glossário**. Brasília: MEC/INEP, 2006.

Disponível em: [http://portal.inep.gov.br/informacao-da-publicacao/-/asset\\_publisher/6JYIsGMAMkW1/document/id/489875](http://portal.inep.gov.br/informacao-da-publicacao/-/asset_publisher/6JYIsGMAMkW1/document/id/489875). Acesso em 24 out. 2020.

OLTRAMARI, A. P.; GRISCI, C. L. I. Carreira e família na sociedade líquido-moderna. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 15-48, 2014.

DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712014000100002>.

PNAD Contínua: taxa de desocupação é de 14,7% e taxa de subutilização é de 29,7% no trimestre encerrado em abril. **Agência de Notícias IBGE**, Brasília, 30 jun. 2021.

Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/31049-pnad-continua-taxa-de-desocupacao-e-de-14-7-e-taxa-de-subutilizacao-e-de-29-7-no-trimestre-encerrado-em-abril>. Acesso em: 1 jul. 2021.



RELINTER UFRGS. **Programa Campus Internacional**, Porto Alegre, n. 1, 2014. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/relinter/arquivos/2014-edital-unificado-campus-internacional/view>. Acesso em: 26 set. 2020.

\_\_\_\_\_. **Programa Campus Internacional**. Porto Alegre, n. 1, 2017. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/relinter/arquivos/edital-campus-2017/view>. Acesso em: 26 set. 2020.

RODRIGUES, M. **Determinants and Impacts of Student Mobility: A Literature Review**, Joint Research Centre, Institute for the Protection and Security of the Citizen, Publications Office of the European Union. 2012.

SCHNEIDER, A. C.; ASHTON, M. S. G. Turismo de Intercâmbio: as contribuições da experiência Afebrae/Schloss Hotel Lisl GmbH & co.kg. na Alemanha. **Turismo – Visão e Ação**. Itajaí, v. 21, n. 2, p.128-149, 2019. DOI: <https://doi.org/10.14210/rtva.v21n2.p128-149>.

SCHNEIDER, B. The People Make the Place. **Personnel Psychology**, v. 40, n. 3, p. 437–453, 1987. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>.

SOARES, J. Empresas oferecem vivência no exterior para atrair talentos. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/sobretudo/carreiras/2017/01/1847731-empresas-oferecem-vivencia-no-externo-para-atrair-talentos.shtml>. Acesso em 02 nov. 2021.

VACLAVIK, C. M. Proteus looks around: agency, time, and context in a gig economy career analysis. **BAR – Brazilian Administration Review**, v. 18, n. 2, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2021200098>.

VASCONCELOS, T. C.; ARAUJO, B. F. B. Compreendendo os resultados de aprendizagem em intercâmbios voluntários internacionais. **Revista Gestão & Tecnologia**. Pedro Leopoldo, v. 17, n. 1, p. 154-180, 2017. DOI: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2017.v17i1.915>.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

1. Qual teu nome e tua idade?
2. Como foram a tua formação e a tua trajetória profissional?
3. Nesse período, tivestes alguma experiência com internacionalização?
- 3.a (Se sim) Como foi essa experiência? Qual foi a tua motivação? Como tu acha que essa experiência influenciou a tua carreira?
4. Como a empresa que tu trabalhas trata a internacionalização de profissionais?
5. Como é a relação da empresa que tu trabalhas com outras subsidiárias em outros países?
6. O que tu acreditas que essas experiências podem agregar na vida profissional dessas pessoas e como afetam suas carreiras?
7. Como é avaliado a experiência de mobilidade internacional no processo seletivo e na decisão de contratação nas entrevistas? O peso de face do currículo é diferente nesses casos?