

FUCAPE FUNDAÇÃO DE PESQUISA E ENSINO

WOLNEY AGUIAR LOPES DE SOUSA

**DO OIAPOQUE AO CHUÍ:
a mobilidade intranacional no Brasil acelera o avanço na carreira?**

**VITÓRIA
2021**

WOLNEY AGUIAR LOPES DE SOUSA

**DO OIAPOQUE AO CHUÍ:
a mobilidade intranacional no Brasil acelera o avanço na carreira?**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração – Nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Edvan Soares de Oliveira.

**VITÓRIA
2021**

WOLNEY AGUIAR LOPES DE SOUSA

**DO OIAPOQUE AO CHUÍ:
a mobilidade intranacional no Brasil acelera o avanço na carreira?**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 24 de maio de 2021.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. EDVAN SOARES DE OLIVEIRA
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Prof. Dr. SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Profa. Msc. SILVELI CRISTO DE ANDRADE
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais pelos valores repassados, aos meus filhos pela motivação em dar a eles o exemplo de que a educação transforma nossas vidas e à minha mulher Débora por ser minha inspiração a me tornar uma pessoa melhor, pelo incansável apoio, pela leitura e crítica dos textos, sempre me dando forças a continuar.

Aos colegas e professores do curso de Mestrado da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, pelo convívio e crescimento em algumas calorosas discussões.

Aos Professores Bruno Felix e Edvan Soares pelas cobranças, conselhos e auxílio constante nessa jornada tão desafiadora.

RESUMO

Este estudo objetivou entender a relação entre o tempo de ascensão na carreira de um executivo com a vivência de mobilidade intranacional, subdividindo quando ela foi realizada na empresa em que o indivíduo chegou a um cargo de diretoria e quando a experiência de trabalho em outro estado ocorreu em organizações anteriores àquela da primeira oportunidade como diretoria ou superior. A amostra utilizada foi composta por 281 executivos de todo o Brasil que chegaram a um cargo de diretoria, tendo ou não tido experiência profissional em mais de um estado do Brasil, permitindo a análise da aceleração na carreira quando se pratica a mobilidade intranacional em um país como o Brasil. Os resultados mostraram a relação direta na redução do tempo de ascensão na carreira quando os executivos têm experiência de trabalho em outro estado, principalmente quando essa experiência de mobilidade intranacional ocorre na mesma empresa em que houve a promoção ao primeiro cargo de diretoria ou superior, contribuindo assim na tomada de decisão do executivo, no planejamento de carreira e no planejamento das empresas para atrair novos líderes.

Palavras-chave: mobilidade, intranacional, ascensão profissional, sucesso na carreira.

ABSTRACT

This study aimed to understand the relationship between the time of an executive's career rise with the experience of intranational mobility, subdividing when it was carried out in the company where the individual came to a management position and when the work experience in another state occurred in organizations prior to that of the first opportunity as a board or higher. The sample used was composed of 281 executives from all over Brazil who came to a management position, whether or not they had professional experience in more than one state in Brazil, allowing the analysis of career acceleration when practicing intranational mobility in a country like Brazil. The results showed a direct relationship in reducing career advancement time when executives have work experience in another state, especially when this experience of intranational mobility occurs in the same company where the first position of director was promoted or higher, contributing thus in executive decision making, career planning and company planning to attract new leaders.

Keywords: mobility, intranational, professional rise, career success.

SUMÁRIO

Capítulo 1.....	7
1 INTRODUÇÃO.....	7
Capítulo 2.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 MOBILIDADE PROFISSIONAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	11
2.2 MOBILIDADE PROFISSIONAL E AVANÇO DE CARREIRA.....	12
2.3 EXPERIÊNCIA DE MOBILIDADE INTRANACIONAL DENTRO E FORA DA ORGANIZAÇÃO.....	14
Capítulo 3.....	16
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	16
3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	16
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	17
3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISES DE DADOS	18
3.4 VARIÁVEIS	19
3.4.1 Variáveis principais.....	19
3.4.2 Variáveis de controle	21
Capítulo 4.....	24
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	24
Capítulo 5.....	31
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	31
Capítulo 6.....	33
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS.....	36
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	40

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário contemporâneo em que organizações expandem suas atuações para outros estados de uma federação e também para outros países, cada vez mais estas tendem a esperar que seus empregados se disponibilizem para trabalhar em outras cidades que não as suas de origem (Li, Zhao, & Han, 2020).

O fenômeno da mobilidade geográfica para atender a demandas organizacionais tem permeado o imaginário e a realidade de muitos executivos como uma alternativa que objetiva atender a anseios organizacionais, mas também acrescentar valor à carreira de indivíduos (Van Der Horst & Klehe, 2019). No entanto, devido à necessidade de fazer adaptações profundas em sua vida pessoal que traz consequências também para cônjuges e filhos (Araujo, Broseghini, & Fiorio, 2010; Von Borell de Araujo, Teixeira, Da Cruz, & Malini, 2014), tal decisão é comumente acompanhada de reflexões relativas à relação entre custo e benefício de aceitar uma designação para trabalhar em outra localidade (Suutari, Brewster, Mäkelä, Dickmann, & Tornikoski, 2018).

Diante desse contexto, diversos pesquisadores (Georgakakis, Dauth, & Ruigrok, 2016; Hamori & Koyuncu, 2011; Sarabi, Froese, & Hamori, 2017) têm analisado se as expectativas dos trabalhadores em termos de avanço de carreira têm sido alcançadas quando estes aceitam as designações de mobilidade profissional. Por exemplo, Georgakakis, Dauth e Ruigrok (2016) identificaram em um estudo com profissionais de quatro países europeus uma relação não linear entre o tempo da designação internacional e o tempo para alcançarem o topo da carreira executiva. Tal

resultado contrasta com o encontrado por Hamori e Koyuncu (2011), os quais identificaram que a aceitação de designações internacionais tornou mais lenta a ascensão de trabalhadores até a posição de CEO em um estudo com profissionais de 23 países. Por sua vez, Sarabi, Froese e Hamori (2017) identificaram que enquanto designações internacionais de profissionais da filial para a matriz diminuem o tempo até o topo, o fluxo inverso tende a aumentá-lo.

Apesar da contribuição desses estudos, é possível notar algumas lacunas de pesquisas. Primeiro, tais estudos (Beets & Willekens, 2009; Chen, 2010; Dickmann, Suutari, Brewster, Mäkelä, Tanskanen, & Tornikoski, 2018; Georgakakis et al., 2016; Hamori & Koyuncu, 2011) tendem a focar em designações internacionais e ignoram a mobilidade intranacional, um fenômeno mais comum e que também apresenta desafios significativos, especialmente em um país de dimensões continentais, como o Brasil (Craide & Silva, 2012). Segundo, os estudos (Ramaswami, Carter, & Dreher, 2016; Baruch, Altman, & Tung, 2016) tendem a buscar estabelecer uma relação direta entre a ocorrência ou o tempo da designação e o tempo até a ascensão profissional, mas geralmente ignoram características contextuais da designação, como a formação acadêmica e o planejamento de carreira do executivo. Explorar tais fatores poderia permitir um entendimento mais preciso a respeito do porquê de os resultados encontrados até aqui serem tão diferentes entre si.

De forma a preencher essas lacunas, objetivou-se entender a relação entre o tempo de ascensão na carreira de um executivo com a vivência de mobilidade intranacional, tanto quando ela foi realizada na empresa em que o indivíduo chegou a um cargo de diretoria e quando a experiência de trabalho em outro estado ocorreu em organizações anteriores àquela da primeira oportunidade como diretoria ou superior.

Levando em consideração o contexto do Brasil, que possui dimensões continentais, sugere-se neste trabalho que atender a uma designação organizacional que demande que o trabalhador se mude de região de residência dentro de um mesmo país gere valor à carreira de indivíduos. Mais especificamente, teoriza-se que a intramobilidade, ou seja, a mobilidade entre as regiões do país, é capaz de encurtar o tempo que um profissional leva para chegar até um cargo de diretoria ou superior.

Tal informação pode ser útil para profissionais que avaliam qual das diferentes possibilidades de mobilidade pode ser mais estratégica para suas carreiras. Sob um ponto de vista teórico, permite expandir o entendimento a respeito da reciprocidade das relações de trocas sociais envolvidas em processos de designações de mobilidade no trabalho (Cropanzano & Mitchell, 2005; Chen, 2010).

Este estudo permite o alcance de avanços para a literatura de mobilidade profissional no contexto brasileiro. Ao analisar as especificidades de um país de grande expansão territorial no que se refere à relação entre mobilidade intranacional e avanço na carreira, o estudo fornece indícios a respeito da relação entre custo e benefício envolvida em uma proposta de trabalho para outra região dentro do país.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A literatura que discute a importância da mobilidade de profissionais ao longo de suas carreiras segue duas linhas de argumentação. Primeira, quando um executivo atende a uma designação fora de sua cidade ou estado, por exemplo, ele tende a dedicar sua força de trabalho ao alcance de uma missão considerada relevante para a organização (Raziq, Rodrigues, Borini, Malik, & Saeed, 2019; Nowak & Linder, 2016). Segunda, a reciprocidade se daria na forma de um reconhecimento a esse profissional por meio de recompensas objetivas (por exemplo, benefícios, promoções e salário) e subjetivas (reconhecimento, status e autonomia) que levam à sensação de maior sucesso na carreira (Ramaswami et al., 2016; McNulty & Vance, 2017).

Ao discutir ambas as correntes, utiliza-se aqui o termo “mobilidade profissional”, em vez de expatriação, para tornar mais amplo o contexto do nomadismo profissional e não restringir o aprendizado do contato com novas culturas somente a experiências internacionais (Freitas, 2009). Essa escolha se mostra particularmente relevante uma vez que o foco do estudo são as designações intranacionais, e não as expatriações (Crade & Silva, 2012). Neste tópico, realiza-se uma revisão de literatura a respeito de ambas as correntes de estudo sobre mobilidade profissional, discute-se a importância de um melhor entendimento sobre designações intranacionais e apresentam-se as hipóteses que fundamentaram a realização deste estudo.

2.1 MOBILIDADE PROFISSIONAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Em um mundo cada vez mais globalizado, é crescente o número de organizações que buscam se internacionalizar ou atuar em diferentes regiões de um país como forma de explorar a produção em proporções escaláveis que permitem maior vantagem competitiva (Baruch, 2016). Diante disso, para operacionalizar tal atuação em diferentes centros geográficos, muitas organizações realizam designações internacionais e intranacionais (Craide & Silva, 2012). Uma discussão central nessa vertente da literatura é mostrar a existência de resultados positivos para a organização no processo de mobilizar profissionais de outras regiões de origem versus treinar profissionais locais (Raziq et al., 2019; Nowak & Linder, 2016). De forma geral, essa é uma corrente de estudos que tende a enfatizar os interesses organizacionais (Shortland & Perkins, 2019). Por não ser tão atenta para os benefícios que os profissionais podem vir a obter com a expatriação, costumam também receber críticas por serem unilaterais ou desconsiderar possíveis promessas ilusórias relativas aos resultados para o trabalhador (Baruch et al., 2016).

Embora a mobilidade abranja todo o espectro de trabalho, ou seja, tanto empregos de nível mais elevado e também empregos de nível inferior, Baruch et al. (2016) observa que os estudos sobre mobilidade estão concentrados na movimentação dos talentos altamente qualificados, tanto aquelas direcionadas pelas empresas quanto as autoiniciadas pelo profissional. Beets e Willekens (2009) descrevem que a crise financeira e econômica global de 2008-2009 e suas consequências contribuíram para o aumento da mobilidade do trabalho, e devido a isso os profissionais qualificados passaram a estar mais dispostos a se mudar para outro lugar em busca de oportunidades de emprego e perspectivas de carreira. Diante

disso, buscando melhorar o desempenho das organizações, as empresas têm travado uma busca global por talentos, cujo potencial não reconhece fronteiras, e as vagas de trabalho têm sido disputadas por profissionais de diversos locais, sendo a habilidade técnica e comportamental os principais pontos a serem buscados (Cascio & Boudreal, 2016).

2.2 MOBILIDADE PROFISSIONAL E AVANÇO DE CARREIRA

A carreira é um dos principais constituintes da vida das pessoas, pois o trabalho fornece ao indivíduo senso de propósito, desafio, autorrealização e renda (Baruch, 2004). Ao longo do tempo, a ideia de carreira tem se alterado significativamente, pois assim como as organizações não possuem mais fronteiras geográficas no mundo globalizado, as carreiras também se tornaram transitórias e dinâmicas (Baruch, 2004). A teoria do capital humano prevê que o desenvolvimento de experiências como a mobilidade profissional fornece um grande aprendizado que impacta de maneira positiva a carreira dos profissionais, dentro ou fora de sua organização, possibilitando a oportunidade de se chegar a uma posição de alta gerência e um salário melhor (Suutari & Mäkelä, 2007).

Em um país de dimensão continental e vasta diversidade cultural, social, política, climática, educacional como o Brasil, Craide e Silva (2012) consideram que com a mobilidade entre seus estados e regiões é capaz de trazer a vivência da interculturalidade, e dessa forma a mobilidade intranacional surge como alternativa para a busca de novas experiências profissionais, tanto necessidade de entrada no mercado de trabalho como pela vontade de buscar novos desafios de carreira. A mobilidade intranacional com foco no avanço na carreira tem aumentando no Brasil, o que pode ser demonstrado pelos dados do IPEA (2010) nos quais a intramobilidade

tem aumentado consideravelmente no Brasil, contando ainda com uma elevação do nível de escolaridade do migrante.

O estudo de Prazeres (2013) sobre a mobilidade intranacional de estudantes constatou que os estudantes eram motivados a se mudar para buscar instituições em áreas com maiores oportunidades econômicas. O autor ainda comenta que tal movimentação pode também ocorrer no contexto profissional em relação à mobilidade de profissionais em busca de empresas em regiões com a economia mais forte.

Para sustentar o desenvolvimento das hipóteses que fundamentam este estudo, adotou-se a teoria do capital humano que tende a fundamentar o argumento da mobilidade profissional enquanto fonte de desempenho organizacional (Romer, 1989). Essa teoria defende que o capital humano da empresa se expande quando seus executivos são expostos a diferentes sistemas de valores, linguagens e ambientes pois isso facilita o desenvolvimento de importantes habilidades gerais de gestão (Hamori & Koyuncu, 2011). Além disso, a mobilidade profissional também aumenta a rede de contatos de profissionais relevantes de expatriados e obtém uma gama de contatos cultural, geográfica e profissionalmente mais ampla, levando a importantes informações e vantagens no desenvolvimento de carreira que trata de mobilidade internacional (Suutari & Mäkelä, 2007).

Uma segunda teoria que fundamenta a formação das hipóteses deste trabalho é a teoria das expectativas que fundamenta a ideia de mobilidade profissional enquanto fonte de avanço de carreira para os indivíduos (Vroom, 1964). Essa teoria sugere que os profissionais se esforçarão mais em atividades que possibilitem maior probabilidade de retornos valiosos, influenciando a disposição na aceitação de atribuições em outras localidades como forma de buscar tais benefícios (Konopaske & Werner, 2005). Assim, indivíduos que encaram a expatriação como um desafio com

metas viáveis e que consideram as recompensas para elas como adequadas a suas expectativas tendem a ver a mobilidade profissional como uma estratégia vantajosa de carreira (Hon, Lu, & Chan, 2015).

2.3 EXPERIÊNCIA DE MOBILIDADE INTRANACIONAL DENTRO E FORA DA ORGANIZAÇÃO

Estudos empíricos (Hamori & Koyuncu, 2011; Suutari et al., 2018; Baruch et al., 2016) têm mostrado evidências para a influências de que a mobilidade profissional tende a formar executivos que virão a ser úteis para as organizações no longo prazo (vantagens para a organização) e a gerar uma ascendência mais rápida na carreira dos trabalhadores (vantagens para o avanço na carreira) (Ramaswami, Carter, & Dreher, 2016; Baruch, Altman, & Tung, 2016; Hamori & Koyuncu, 2011). Por exemplo, ao analisar o efeito da expatriação, Hamori e Koyuncu (2011) concluíram que indivíduos com histórico de mobilidade profissional devem ser mais recompensados do que aqueles que não possuem essa mobilidade. Por sua vez, Baruch et al. (2016) identificaram que, por enfrentarem uma escassez de profissionais de mercado habilitados para funções de alto nível hierárquico, empresas comumente promovem mais rapidamente funcionários que vivenciaram uma mobilidade profissional. Isto ocorre pelo fato de que esse profissional possui uma melhor inserção na cultura da organização e tende a apresentar menores intenções de saída que um trabalhador contratado diretamente no mercado ou promovido sem a experiência em outra cultura (Pinto, Cardoso, & Werther, 2017). Ao entender que o mesmo fenômeno possa ocorrer também em uma esfera de um país com dimensões continentais, sugere-se que:

- **Hipótese 1:** A experiência intranacional influencia positivamente a chegada dos executivos a um cargo de diretoria ou superior.

Caso a experiência de mobilidade intranacional tenha ocorrido em outra organização, é possível que a instituição empregadora atual tenha uma assimetria de informação que não a permita interpretar a experiência de mobilidade prévia do empregado como agregadora de capital humano (Ramaswami et al., 2016).

Stahl, Chua, Caligiuri, Cerdin e Taniguchi (2009) sugerem que ao desempenhar atividades relevantes longe do seu local de trabalho atual, profissionais adquirem habilidades e experiência profissionais necessárias para aumentar sua comercialização para outras empresas. Isso ocorre uma vez que parte relevante do ganho de capital humano que os executivos adquirem por meio de experiências multiculturais trazidas pela mobilidade profissional será valiosa para qualquer empresa, independentemente de onde foi adquirida (Dickmann et al., 2018).

No entanto, para Hamori e Koyuncu (2011) outra parte do ganho de capital humano, como o conhecimento de concorrentes, fornecedores e mercado local, é específica para cada empresa, ou seja, mais valiosa para a empresa onde a experiência foi adquirida. Dessa forma, propõe-se que a experiência de mobilidade adquirida na organização atual traz mais benefícios em termos de avanço de carreira que aquelas obtidas em outras organizações. Assim, formula-se como segunda hipótese da pesquisa:

- **Hipótese 2:** A experiência intranacional adquirida na organização onde o executivo chegou a um cargo de diretoria ou superior exerce impacto maior na velocidade de ascensão quando comparado ao efeito da experiência intranacional adquirida em outra organização.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Sabendo que objetivo deste estudo foi entender a relação entre o tempo de ascensão na carreira de um executivo com a vivência de mobilidade intranacional, a metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho foi desenvolvida para abranger informações relevantes sobre os profissionais e suas experiências, características das organizações e a relação com a mobilidade intranacional.

A pesquisa aqui relatada foi realizada de forma quantitativa, descritiva, com uso de dados primários obtidos em corte transversal. A seguir, apresentam-se os critérios e técnicas para a obtenção dos dados, as escalas que foram utilizadas para medir as variáveis latentes, assim como as técnicas utilizadas na etapa de análise dos resultados.

3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O público-alvo para a realização deste trabalho foram executivos que ocupam posição de diretoria ou superior, que tenham ou não vivenciado algum processo de mobilidade intranacional.

Inicialmente foi realizado um pré-teste com 20 executivos, que responderam ao questionário e deram sugestões de melhoria para a formulação das perguntas. Após revisão do questionário a pesquisa foi disponibilizado para toda a amostra.

Para cada executivo respondente foram coletadas as seguintes informações: idade em que planejou se tornar um líder, gênero, idade atual, nível de formação, área

de graduação, detalhando se a graduação foi feita em instituição pública ou privada, se possui formação executiva e histórico de carreira, incluindo o ramo de atividade, porte e área de atuação das organizações, as datas de início e término de cada tarefa e se exerceu atividade de diretoria ou superior em cada uma das tarefas listadas.

Com relação à experiência intranacional, foram coletados também dados sobre o Estado Federativo de cada designação. Foram consideradas apenas as atribuições antes da nomeação para a primeira função de diretoria.

A amostra foi composta por 281 respostas de executivos, de todas as regiões do Brasil, que chegaram a um cargo de diretoria ou superior.

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Inicialmente, foi disponibilizado um *link* de internet que hospedou a pesquisa a um grupo de executivos que realizou cursos de pós-graduação em universidades situadas nas regiões Sudeste, Sul e Nordeste do Brasil.

Em um segundo momento, todos os que receberam o convite inicial foram solicitados a retransmitirem o *link* para o questionário a outros profissionais de sua rede de contatos que ocupem cargos de Diretoria ou superior.

Utilizou-se a técnica de amostragem não probabilística por acessibilidade para coleta de dados, que se apresentou como um método capaz de produzir uma amostra de estudo por meio de referências feitas entre pessoas que compartilham ou conhecem outras pessoas que possuem algumas características que são de interesse da pesquisa. Apesar de produzir um possível viés de seleção, essa técnica, quando aplicada em múltiplos grupos de entrada, como é o caso nesta pesquisa, permite a

ampliação da amostra especialmente em estudos com grupos de difícil acesso como diretores de empresas (Gomes & Felix, 2019; Von Borell de Araujo et al., 2014).

3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISES DE DADOS

Duas foram as técnicas adotadas para a verificação das hipóteses. A primeira, se trata de um teste de diferença de médias, que se encarrega inicialmente de comparar o tempo para a ascensão para o grupo de indivíduos que tem a experiência de mobilidade e para o grupo que não possui tal experiência.

Essa mesma técnica foi aplicada utilizando como critério a experiência de mobilidade na empresa em que ocorreu a ascensão e também em empresas que obtiveram experiências anteriores a qual ocorreu a oportunidade de ascensão. Assim, três testes de diferença de média do tempo de ascensão foram empregados.

No entanto, tal técnica não é suficiente para validação das hipóteses, uma vez que não se leva em conta controles que podem afetar a relação estudada. Para se alcançar o objetivo da pesquisa, dois modelos econométricos foram empregados, que são descritos pelas equações 1 e 2.

$$tempo_asc_i = \beta_0 + \beta_1 in_mobil_i + \sum_j \beta_j controle_{ij} + \varepsilon_{ij} \quad (1)$$

$$tempo_asc_i = \beta_0 + \beta_1 in_mobil_dur_i + \beta_2 in_mobil_ant_i + \sum_j \beta_j controle_{ij} + \varepsilon_{ij} \quad (2)$$

Onde, $tempo_asc_i$ representa o tempo de ascensão do indivíduo i , in_mobil representa uma variável que assume valor 1 se o indivíduo possui a experiência da mobilidade e 0 em caso contrário, $in_mobil_dur_i$ é uma variável *dummy* que assume valor 1 se o indivíduo possui a experiência da mobilidade na empresa em que houve a ascensão na carreira 0 em caso contrário e $in_mobil_ant_i$ é uma variável *dummy*

que assume valor 1 se o indivíduo possui a experiência da mobilidade em empresas em que trabalhou antes da empresa que ofereceu a oportunidade de ascensão. Controles são as variáveis que ajudam a controlar os resultados dos coeficientes para minimizar viés de estimação. Foram usados como controles o local da empresa, porte da empresa, renda, idade, gênero, interesse pela liderança, nível educacional, área educacional e se estudou em universidade pública ou privada.

O primeiro modelo se encarregou de testar a primeira hipótese de pesquisa, enquanto o segundo se encarrega de testar a segunda hipótese. Os dois modelos foram estimados a partir de duas diferentes técnicas. A primeira, pelo estimador de mínimos quadrados ordinários, com variância dos erros corrigida pelo estimador de White. O segundo se trata do estimador de máxima verossimilhança, a partir da distribuição de Poisson, o que foi feito pelo fato de a variável dependente ser representada por uma contagem (número de meses). A utilização das duas diferentes técnicas de estimação se caracteriza como um teste de robustez.

3.4 VARIÁVEIS

3.4.1 Variáveis principais

Para mensurar a ascensão na carreira avaliou-se o número de meses entre o primeiro emprego formal do executivo (desconsiderando estágios ou similares) ou sua atividade inicial como empreendedor formalmente constituído – o que tiver ocorrido primeiro – e quando ele foi nomeado para o primeiro cargo de diretoria ou superior. Essa medida foi inspirada nos critérios de Hamori e Koyuncu (2011) em sua pesquisa com expatriados.

A partir de uma pesquisa realizada em bases públicas de descrições de cargos e pesquisa salarial (base do Sistema CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados), identificaram-se critérios para classificar se um indivíduo ocupa uma posição hierárquica de diretoria ou superior (Ministério da Economia, 2020). Os critérios identificados a partir dessa análise foram:

- a) Participar das decisões estratégicas da empresa;
- b) Planejar, organizar e controlar o uso dos recursos financeiros, físicos e/ou tecnológicos da empresa;
- c) Responsabilidade ou envolvimento na contratação e demissão dos membros da equipe;
- d) Responsabilidade e cobrança pelo resultado de uma equipe de, pelo menos, (dez) 10 pessoas;
- e) Remuneração a partir de onze (11) salários mínimos.

A experiência intranacional foi tratada como uma variável *dummy* (0/1) que indica se o executivo teve esse tipo de experiência. Experiência de mobilidade na empresa atual foi avaliada por meio de uma variável *dummy* (0/1), quando a experiência de mobilidade intranacional ocorreu na mesma empresa em que obteve sua primeira promoção a um cargo de Diretoria ou superior e a experiência de mobilidade em outra empresa foi avaliada por meio de uma variável *dummy* (0/1), que se refere à ocorrência ou não do fato de o executivo haver vivenciado anteriormente a mobilidade intranacional em uma empresa diferente daquela em que obteve sua primeira promoção a um cargo de Diretoria ou superior.

3.4.2 Variáveis de controle

a) Local da empresa: Como Craide e Silva (2012) consideram que a mobilidade entre seus estados é fator relevante para a interculturalidade e avanço profissional, foi importante definir o local da empresa, utilizando a divisão do IBGE em 26 estados e 1 distrito federal, distribuídos em 5 regiões geográficas: Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins (Região Norte); Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe (Região Nordeste); Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul e o Distrito Federal (Região Centro-Oeste); Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina (Região Sul); e Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo (Região Sudeste);

b) Nome da Empresa: A descrição do nome da empresa serviu de base para a definição se a mobilidade ocorreu na empresa em que o executivo chegou a um cargo de diretoria ou em empresas anteriores;

c) Porte das organizações: A definição do porte das organizações foi feita pela quantidade de funcionários, de acordo com a definição do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Sebrae & Dieese, 2018), conforme descrito no Quadro 1:

Porte	Setores	
	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Quadro 1 – Classificação dos estabelecimentos segundo porte

Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2018, p. 17).

d) Ramo de atividade econômica: a classificação da atividade econômica foi feita com base na divisão das atividades que compõem as análises do PIB pelo IBGE (2020): agropecuária, indústria, comércio e serviços;

e) Interesse pela Liderança: Rizatti et al. (2018) mostraram a importância do planejamento de carreira para o sucesso profissional. Para isso, foi utilizada uma variável *dummy* (0/1) onde 1 (um) indica que o executivo planejou chegar a um cargo de liderança;

f) Gênero: Como forma de controlar se as empresas têm maior probabilidade de enviar mulheres para atividades em outras regiões, assim como no trabalho de Hamori e Koyuncu (2011), foi utilizada a variável *dummy* gênero (0/1), onde 1 (um) significa que é um profissional do sexo masculino;

g) Idade no momento da ascensão: A variável de controle idade, indica a idade do executivo no momento da ascensão, mais especificamente na data da coleta do dado;

h) Experiência educacional: Para avaliar o nível de experiência educacional dos participantes, foram utilizadas 3 variáveis *dummies* (pós-graduação, mestrado e doutorado) para categorizar e definir o nível de formação educacional que o profissional chegou;

i) Área de Formação: Os dados coletados consideraram a divisão das área de formação acadêmica seguindo a Classificação Internacional Normalizada da Educação (Cine), desenvolvida a partir da tradução e adaptação da *International Standard Classification of Education* (Isced) feita pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) onde são definidas as seguintes áreas: Negócios, Administração e Direito; Ciências Naturais, Matemática e Estatística;

Tecnologias da Informação e Comunicação; Engenharia, Produção e Construção; Saúde e Bem-Estar; Serviços; Educação; Artes e Humanidades; Ciências Sociais, Jornalismo e Informação; e, Agricultura, Silvicultura, Pesca e Veterinária (INEP, 2019). Para a utilização do modelo foi utilizada uma variável *dummy* que define se a graduação foi na área de negócios ou não;

j) Educação executiva: Conforme Baruch e Peiperl (2000) o diploma de MBA como formação de educação executiva é consistentemente relacionado à ascensão na carreira, por isso variável *dummy* MBA foi utilizada para avaliar se o executivo possui formação executiva, ou seja, uma pós-graduação voltada a executivos das áreas de gestão de empresas e/ou projetos;

k) Graduação Privada: A variável *dummy* (0/1) descreve como 1 se o executivo cursou a graduação em instituição privada.

Capítulo 4

4 ANÁLISE DOS DADOS

Para entender a relação entre a mobilidade intranacional e a velocidade de ascensão na carreira, bem como o impacto dessa experiência de mobilidade ter ocorrido na empresa em que houve a primeira experiência de diretoria ou ter ocorrido em outras empresas, tornou-se necessário analisar os dados sob vários aspectos de forma a buscar o melhor entendimento da amostra estudada e da relação entre as variáveis.

A Tabela 1 traz a estatística descritiva dos dados da pesquisa para a caracterização da amostra.

TABELA 1: ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Variável	Obs.	Média	Coef.Var	Mín	1°Q	Mediana	3°Q	Máx
Tempo ascensão	281	67,9	1,48	29	42	59	77	98
Intramobilidade	281	0,347	0,79	0	0	0	1	1
Intramobilidade atual	281	0,195	0,59	0	0	0	1	1
Intramobilidade anterior	281	0,314	0,21	0	0	0	1	1
Planejou	281	0,74	1,21	0	0	1	1	1
Gênero	281	0,64	0,87	0	0	1	1	1
Idade ascensão	281	36	0,97	25	30	38	41	51
Pós-Graduação	281	0,17	0,52	0	0	0	1	1
MBA	281	0,561	0,77	0	1	1	1	1
Mestrado	281	0,217	0,48	0	0	0	1	1
Doutorado	281	0,052	0,29	0	0	0	0	1
Negócios	281	0,715	0,21	0	1	1	1	1
Grad privada	281	0,594	0,41	0	0	0	1	1

Fonte: Elaboração Própria

Legenda: Tempo de Ascensão é o tempo em meses do início da primeira experiência de trabalho até a chegada a um cargo de diretoria ou superior. Intramobilidade geral é uma variável *dummy* (0/1), onde 1 se refere aos executivos que tiveram experiência de trabalho em outro estado, Intramobilidade atual é uma variável *dummy* (0/1), em que 1 representa os executivos que tiveram a mobilidade intranacional pela empresa na qual chegaram ao cargo de diretoria ou superior e a Intramobilidade anteriores é uma variável *dummy* (0/1) onde 1 significa que a vivência em outro estado foi em empresas anteriores. As seguintes variáveis de controles e suas respectivas diferenças foram descritas: Planejamento (variável *dummy* (0/1), onde 1 significa que em algum momento da carreira o executivo planejou se tornar um líder); Gênero (variável *dummy* (0/1), onde 1 representa o sexo masculino e 0 o sexo feminino); Idade_ascensão (variável em anos, que demonstra a idade em que o executivo chegou ao seu primeiro cargo de diretoria ou superior); Pós-Graduação (variável *dummy* (0/1), onde 1 significa que o executivo

chegou até a formação a nível de pós-graduação); Mestrado (variável *dummy* (0/1), onde 1 significa que o executivo chegou até a formação a nível de mestrado); Doutorado (variável *dummy* (0/1), onde 1 significa que o executivo chegou até a formação a nível de doutorado); MBA (variável *dummy* (0/1), onde 1 significa que o executivo teve formação executiva com curso de MBA); Negócios (variável *dummy* (0/1), onde 1 significa que o executivo se graduou na área de Negócios, Administração e Direito), e; Grad Privada (variável *dummy* (0/1), onde 1 significa que o executivo cursou a graduação em instituição privada).

Conforme a Tabela 1 da estatística descritiva mostra, em média o tempo de ascensão dos entrevistados foi de 67,9 meses, que resulta em aproximadamente 5 anos e meio, onde 34,7% tiveram experiência de mobilidade intranacional, sendo que 19,5% tiveram experiência em outro estado pela própria empresa em que chegou ao cargo de diretoria e 31,4% já haviam trabalhado em outro estado por outra empresa.

Um fato importante é que o tempo de ascensão na carreira é a variável mais volátil do estudo, apresentando maior coeficiente de variação, mostrando grande heterogeneidade nessa característica, indicando que o tempo que os indivíduos levam para se chegar em cargo de liderança se diferencia muito entre os indivíduos da amostra, note por exemplo que o indivíduo que chegou mais rápido nesse tipo de cargo chegou em pouco mais de 2 anos, enquanto que o indivíduo com valor máximo chegou em pouco mais de 8 anos.

As variáveis de controle possibilitam entender a variedade da amostra pesquisado, onde 74% dos executivos entrevistados planejaram sua carreira para chegar a um cargo de liderança, quanto ao gênero, 36% dos entrevistados são mulheres e 64% são homens, e a idade média em que se chegou a um cargo de liderança foi de 36 anos, ocorrendo casos em que se chegou a um cargo de diretoria aos 25 anos até 51 anos.

Outras variáveis de controle importantes são aquelas que tratam do perfil acadêmico dos executivos pesquisados, no que diz respeito a área de estudo e ao nível de formação alcançado. A grande maioria, 71,5% dos executivos, se graduou na área de Negócios, Administração e Direito, sendo 41,6% na rede pública de ensino e

59,4% na rede privada. Quanto ao nível alcançado, 21,7% dos executivos possuem mestrado, 5,2% têm doutorado, e em relação à educação executiva 56,1% fizeram MBA.

A Tabela 2 traz os resultados referentes aos testes de médias para duas populações, o que permite verificar se a diferença entre a média de tempo de ascensão na carreira é estatisticamente significativa quando se compara indivíduos que tiveram e os que não tiveram a experiência de mobilidade.

TABELA 2: TESTE DE MÉDIA (COMPARANDO INDIVÍDUOS COM OU SEM EXPERIÊNCIA DE INTRAMOBILIDADE)

Análise	Média – Com Intramobilidade	Média - Sem Intramobilidade	Diferença
Intramobilidade geral	62,89	68,47	-5,58*
Intramobilidade atual	57,88	72,49	-14,61***
Intramobilidade anteriores	65,97	68,91	-2,94*

Fonte: Elaboração Própria

Legenda: Intramobilidade geral se refere aos executivos que tiveram experiência de trabalho em outro estado, Intramobilidade atual trata dos executivos que tiveram a mobilidade intranacional pela empresa na qual chegaram ao cargo de diretoria ou superior e a Intramobilidade anteriores quando a vivência em outro estado foi em empresas anteriores. As colunas mostram as médias e a diferença entre as médias do tempo até a ascensão a um cargo de liderança entre quem praticou a intramobilidade e quem não praticou.

Os resultados apresentados na Tabela 2 demonstram com 90% de confiança que existe uma redução de aproximadamente 6 meses na média do tempo de ascensão na carreira quando o executivo viveu uma experiência de mobilidade intranacional em relação àqueles que não tiveram essa experiência.

Ainda nessa tabela é importante observar que, com 99% de confiança que ao realizar a mobilidade pela empresa em que foi promovido a um cargo de liderança, a redução chega a quase 15 meses no tempo de ascensão na carreira, quando a experiência ocorreu em empregos anteriores também há redução, porém bem menor, de aproximadamente 3 meses até a chegada a um cargo de diretoria ou superior.

Conjuntamente, os resultados estão indicando que a mobilidade exerce efeito positivo na velocidade de ascensão na carreira, no entanto, a mobilidade tem efeito

mais expressivo na velocidade de ascensão dentro da empresa em que teve a experiência de mobilidade. Os dados apresentados até aqui começam a apontar indícios sobre a validação das hipóteses deste trabalho, no entanto é preciso fazer as análises de regressão, uma vez que a análise aqui feita não leva em conta o efeito de controles, podendo gerar viés nas relações encontradas.

A Tabela 3 apresenta os resultados das análises de regressão que testam a relação entre várias facetas da mobilidade intranacional e a velocidade de ascensão na carreira a um cargo de diretoria ou superior.

TABELA 3: RESULTADOS DOS MODELOS DE REGRESSÃO

	TEMPO DE ASCENSÃO			
Intramobilidade	-9,48*	-10,12*		
Intramobilidade - atual			-13,47***	-12,97***
Intramobilidade - anterior			-2,48*	-1,98*
Planejamento	-27,14***	-29,54***	-24,71***	-26,84***
Gênero	-6,55**	-5,89***	-6,98***	-6,47**
Idade ascensão	-9,12*	-7,89*	-8,87**	-6,28
Pós graduação	1,49	-2,19	1,98	-1,39
Mestrado	-9,14**	-8,79**	-9,48***	-8,87***
Doutorado	-9,89**	-8,08**	-8,79***	-8,67***
MBA	-5,91	-6,19*	-7,14	-5,98**
Negócios	-7,98*	-8,56**	-7,59	-6,14
Grad Privada	4,59	1,29	-6,78	4,29
Observações	281	281	281	281
VIF médio	1,49	1,49	2,12	2,12
Estimador	MQO	Poisson	MQO	Poisson
Controlado por Setor	sim	sim	sim	sim
Controlado por Estado	sim	sim	sim	sim
Controlado por Porte	sim	sim	sim	sim

Fonte: Elaboração Própria

Legenda: Intramobilidade geral é uma variável *dummy* (0/1), onde 1 se refere aos executivos que tiveram experiência de trabalho em outro estado, Intramobilidade atual é uma variável *dummy* (0/1), em que 1 representa os executivos que tiveram a mobilidade intranacional pela empresa na qual chegaram ao cargo de diretoria ou superior e a Intramobilidade anteriores é uma variável *dummy* (0/1) onde 1 significa que a vivência em outro estado foi em empresas anteriores. As seguintes variáveis de controles e suas respectivas diferenças foram descritas: Planejamento (variável *dummy* (0/1), onde 1 significa que em algum momento da carreira o executivo planejou se tornar um líder); Gênero (variável *dummy* (0/1), onde 1 representa o sexo masculino e 0 o sexo feminino); Idade_ ascensão (variável em anos, que demonstra a idade em que o executivo chegou ao seu primeiro cargo de diretoria ou superior); Pós-Graduação (variável *dummy* (0/1), onde 1 significa que o executivo chegou até a formação a nível de pós-graduação); Mestrado (variável *dummy* (0/1), onde 1 significa que o executivo chegou até a formação a nível de mestrado); Doutorado (variável *dummy* (0/1), onde 1 significa que o executivo chegou até a formação a nível de doutorado); MBA (variável *dummy* (0/1), onde 1 significa

que o executivo teve formação executiva com curso de MBA); Negócios (variável *dummy* (0/1), onde 1 significa que o executivo se graduou na área de Negócios, Administração e Direito), e; Grad Privada (variável *dummy* (0/1), onde 1 significa que o executivo cursou a graduação em instituição privada). Diferenças marcadas com um asterisco (*) são estatisticamente significativas a 10% de significância, diferenças marcadas com dois asteriscos (**) são estatisticamente significativas a 5% de significância e diferenças marcadas com três asteriscos (***) são estatisticamente significativas com 1% de significância. As colunas mostram a relação em meses entre o tempo de ascensão e cada variável, tanto pelo estimador de MQO quanto pela distribuição de Poisson.

Antes de se realizar a análise dos resultados para as estimativas dos modelos de regressão, é importante ressaltar que ao verificar possíveis problemas de multicolinearidade, o fator inflacionário da variância (VIF) ficou sempre abaixo de 5, demonstrando que o modelo não apresenta problema de multicolinearidade.

A experiência de mobilidade intranacional vivida por um executivo, demonstrada pela variável intramobilidade geral, é significativa com 90% de confiança para explicar o tempo de ascensão até um cargo de diretoria ou superior, o coeficiente possui sinal negativo, indicando que em média, indivíduos que experimentaram alguma experiência de intramobilidade diminui o tempo para se alcançar um cargo de liderança. Dessa forma os resultados encontrados, concordam com a teoria do capital humano que enxerga as experiências de mobilidade profissional como forma de aprendizado que alavanca de maneira positiva a carreira dos profissionais, dentro ou fora de sua organização, facilitando a ascensão na carreira (Suutari & Mäkelä, 2007).

Observa-se que, tanto utilizando o estimador de mínimos quadrados ordinários quanto o estimador de máxima verossimilhança utilizando a distribuição de Poisson, os resultados da relação entre o tempo de ascensão e a mobilidade intranacional apresentam resultados semelhantes, demonstrando assim a robustez dos resultados encontrados.

Os executivos que viveram a experiência de mobilidade intranacional têm sua carreira acelerada até a chegada a um cargo de diretoria em aproximadamente 10 meses quando comparados àqueles que não tiveram experiências profissionais em

outros estados. Assim é possível concluir, a partir dos resultados apresentados na Tabela 3, que a hipótese 1 é suportada.

A partir das diferenças de médias significativas, apresentadas na tabela 2, entre os indivíduos que praticaram mobilidade intranacional na empresa atual e aqueles que a praticaram em oportunidades de trabalho anteriores, foi verificado que o efeito maior é verificado pelos indivíduos que experimentam a experiência de mobilidade dentro da mesma empresa que ocorre a ascensão. Esses resultados são confirmados quando utilizados os devidos controles para mensurar a relação.

Quando analisadas as significâncias desses coeficientes, pode-se perceber que a mobilidade na empresa que ocorre a ascensão, afeta o tempo de ascensão com 1% de significância, enquanto as experiências anteriores são significativas com 10% de significância. Ambos os coeficientes são negativos, no entanto, mais expressivos quando verificado a experiência na mesma empresa em que ocorre a ascensão. Mostrando que em média a experiência de mobilidade antecipa o tempo de chegada no cargo de liderança em aproximadamente 2 meses quando a experiência é em empresas anteriores, e de aproximadamente 13 meses quando é na empresa que ocorreu a ascensão.

Assim como foi feito com a variável de intramobilidade geral, os testes envolvendo a intramobilidade na empresa atual e em empresas anteriores também foram feitos utilizando o estimador de mínimos quadrados ordinários e o estimador de máxima verossimilhança utilizando a distribuição de Poisson, com similaridade dos resultados entre o tempo de ascensão e a mobilidade intranacional realizada na empresa atual ou em empresas anteriores.

O nível de confiança das relações e a semelhança dos resultados encontrados nos 2 modelos dão suporte para se entender que a velocidade de avanço na carreira

é maior quando a experiência de mobilidade intranacional ocorre na mesma empresa em que se teve a primeira oportunidade em um cargo de diretoria ou superior. Dessa forma, é possível definir que a hipótese 2 também é suportada pelos resultados encontrados.

Foram incluídas variáveis de controle sobre a intenção de se tornar líder, a formação acadêmica do executivo e sobre a empresa em que atuou, como setor da empresa, estado de atuação e porte da empresa. As análises de regressão que medem a relação entre o tempo de ascensão e a experiência de mobilidade intranacional mostra que a maioria das variáveis de controle testadas nos modelos foram tidas como significantes, onde o fato de o executivo ter planejado a carreira para se tornar um líder, ser do sexo masculino, ser graduado na área de negócios e ter feito mestrado ou doutorado são fatores contribuem na aceleração da ascensão na carreira.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados desta pesquisa sobre mobilidade intranacional são contrários aos resultados da pesquisa sobre mobilidade internacional que inspiraram este trabalho, pois Hamori e Koyuncu (2011) dizem que os executivos com experiência em designação internacional demoram mais para chegar ao topo. Entretanto os resultados sobre mobilidade intranacional encontrados nesta pesquisa corroboram com os achados de Ng et al. (2005) sobre mobilidade internacional que mostram uma relação positiva entre o tempo de ascensão e a experiência internacional.

De acordo com Baruch, Altman e Tung (2016) a menor aceleração da ascensão profissional pode acontecer quando as organizações não estão atentas para as necessidades dos profissionais, podendo oferecer possíveis promessas ilusórias para o trabalhador. Tal fato pode fazer com que o profissional que tenham aceitado uma designação intranacional na expectativa de um avanço na carreira e a empresa não o promoveu tenham que buscar novas oportunidades de alavancagem profissional em outras empresas, o que aumenta o tempo de chegada a um cargo de diretoria ou superior quando se compara com aqueles que conseguem ser promovidos na empresa em que se teve uma vivência de mobilidade profissional em outro estado do Brasil.

Os resultados também reafirmam que o ganho de capital humano específico para cada empresa, como o conhecimento de concorrentes, fornecedores e mercado da organização, citados por Hamori e Koyuncu (2011), como fatores que aceleram a ascensão na carreira dos executivos.

Os resultados demonstram que além da mobilidade intranacional adicionar velocidade à ascensão na carreira do executivo, quando essa experiência de mobilidade é vivida na mesma empresa em que chegou a um cargo de liderança a aceleração é potencializada e quando se trabalhou em outro estado somente por outras empresas os ganhos de velocidade são reduzidos. Os achados aqui demonstrados reforçam ao aceitar uma experiência de mobilidade pelo cumprimento de uma missão relevante para a organização (Raziq, Rodrigues, Borini, Malik, & Saeed, 2019; Nowak & Linder, 2016) o executivo tem a reciprocidade da organização na forma de recompensas que levam a maior sensação de sucesso na carreira (Ramaswami, Carter, & Dreher., 2016; McNulty & Vance, 2017).

Capítulo 6

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseando-se em estudos anteriores (Georgakakis, Dauth, & Ruigrok, 2016; Hamori & Koyuncu, 2011; Sarabi, Froese, & Hamori, 2017) sobre as experiências internacionais de executivos e a velocidade de ascensão na carreira, este trabalho teve como objetivo entender a relação entre o tempo de ascensão na carreira de um executivo com a experiência de trabalho em outro estado do Brasil. Isso foi feito porque é importante entender se também existem benefícios para os executivos que não tiveram a oportunidade de vivenciar experiências profissionais em outros países, mas que podem trabalhar em outros estados do Brasil.

Conhecer as consequências para a carreira do executivo que decide aceitar ou recusar uma proposta para trabalhar em outro estado, seja na empresa que trabalha atualmente ou por outra empresa, é ponto importante na tomada de decisão do executivo, no planejamento de carreira, e no planejamento das empresas para atrair novos líderes.

Este trabalho dá suporte para a aceitação de uma proposta de trabalho em outro estado. Quando o profissional atua numa organização que lhe oferece uma oportunidade de mobilidade intranacional, os resultados dessa pesquisa demonstram que existirá uma provável aceleração na ascensão da carreira nesta organização. Porém quando o profissional aceita o desafio de mudar de estado para trabalhar em outra empresa tem que estar ciente que a aceleração na chegada a um cargo de diretoria ou superior será bem menor, sendo assim deve estar motivado a se mudar

por outros fatores, como o contato com a multiculturalidade em outras regiões e a abertura para novas experiências de vida.

As interpretações da pesquisa também são úteis para auxiliar o planejamento de carreira dos executivos, pois os resultados apresentados demonstram que em um país multicultural e diverso como o Brasil, aceitar uma experiência de trabalho em outro estado pode trazer benefícios a ascensão profissional, principalmente quando essa experiência de mobilidade intranacional ocorrer na mesma empresa em que se deseja ascender profissionalmente.

Atualmente o planejamento de carreira do executivo tem tido cada vez mais relevância, pois de acordo com Hamori e Koyuncu (2011) a responsabilidade pela gestão de carreira mudou das organizações para os indivíduos. Dessa forma, o indivíduo que planeja se tornar um líder deve buscar oportunidades em empresas que oferecem um plano de carreira, lhe dê possibilidade de encarreiramento e de viver experiências de trabalho em outros estados.

Diante disso, uma das implicações práticas dos resultados da pesquisa para as empresas que desejam atrair profissionais para chegar a cargos de liderança é que elas devem oferecer um plano de cargos e salários que atraiam aqueles que planejam se tornar líder, e quando a empresa tiver capilaridade nacional para obter maior atração a esses profissionais devem possibilitar a vivência de experiências de trabalho em outros estados.

Como diversas variáveis de controle mostraram estar significativamente relacionadas ao tempo de ascensão na carreira, cabem pesquisas para entender como a mobilidade intranacional afeta o sucesso na carreira em diferentes grupos que podem ser classificados a partir das variáveis de controle. Dessa forma é possível observar que os resultados apresentados levantam várias outras questões sobre a

mobilidade intranacional e o tempo de ascensão na carreira a serem respondidas em estudos futuros.

REFERÊNCIAS

- Araujo, B. F. V. B., Broseghini, N., & Fiorio, Â. R. C. (2013). Suporte organizacional e adaptação de cônjuges e expatriados: uma análise por meio de equações estruturais. *Revista Gestão & Tecnologia*, 13(3), 51-76.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58-73.
- Baruch, Y., Altman, Y., & Tung, R. L. (2016). Career mobility in a global era: Advances in managing expatriation and repatriation. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 841-889.
- Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). O impacto de um MBA nas carreiras de pós-graduação. *Human Resource Management Journal*, 10(2), 69-90.
- Bebenroth, R., & Froese, F. J. (2019). Consequences of expatriate top manager replacement on foreign subsidiary performance. *Journal of International Management*, 26(2), 100730.
- Beets, G., & Willekens, F. (2009). The global economic crisis and international migration: an uncertain outlook. *Vienna Yearbook of Population Research*, 7(2009), 19-37.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: from international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103-114.
- Chen, H. F. (2010). The relationships of organizational justice, social exchange, psychological contract, and expatriate adjustment: an example of Taiwanese business expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1090-1107.
- Craide, A., & Silva, F. B. (2012). A mobilidade e a gestão intercultural nas organizações. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 6(1), 105-123.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Dickmann, M., Suutari, V., Brewster, C., Mäkelä, L., Tanskanen, J., & Tornikoski, C. (2018). The career competencies of self-initiated and assigned expatriates: Assessing the development of career capital over time. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(16), 2353-2371.

- Freitas, M. E. D. (2009). A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamôs nômades? *Organizações & Sociedade*, 16(49), 247-264.
- Georgakakis, D., Dauth, T., & Ruigrok, W. (2016). Too much of a good thing: Does international experience variety accelerate or delay executives' career advancement? *Journal of World Business*, 51(3), 425-437.
- Gomes, R., & Felix, B. (2019). In the closet: a grounded theory of the silence of gays and lesbians in the workplace. *Cadernos Ebape.Br*, 17(2), 375-388.
- Hamori, M., & Koyuncu, B. (2011). Career advancement in large organizations in Europe and the United States: Do international assignments add value?. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(04), 843-862.
- Hon, A. H., Lu, L., & Chan, W. W. (2015). Does cultural value exacerbate or mitigate the effect of perceived compensation gap between locals and expatriates in hotel industry? *International Journal of Hospitality Management*, 48, 83-91.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (2010). *Comunicados do IPEA: migração Interna no Brasil*. Recuperado em 12 abril, 2020, de http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/100817_comunicadoipea61.pdf.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (2019). *Manual para classificação dos cursos de graduação e sequenciais: CINE Brasil*. Recuperado em 16 de abril, 2021, de https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/avaliacoes_e_exames_da_educacao_superior/manual_para_classificacao_dos_cursos_de_graduacao_e_sequenciais_cine_brasil.pdf
- Konopaske, R., & Werner, S. (2005). US managers' willingness to accept a global assignment: do expatriate benefits and assignment length make a difference?. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1159-1175.
- Li, J., Zhao, Y., & Han, X. (2020). Would you work abroad? The effect of English proficiency on Chinese employees' willingness to accept international assignments. *International Business Review*, 29(2).
- McNulty, Y., & Vance, C. M. (2017). Dynamic global careers: A new conceptualization of expatriate career paths. *Personnel Review*, 46(2), 205-221.
- Ministério da Economia (BR). (2020). Salário Base 2020. In Salário. *Tabela cargos e salários 2020: pesquisa salarial das profissões*. Recuperado em 15 julho, 2020, de <https://www.salario.com.br/tabela-salarial/>.
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 58(2), 367-408.

- Nowak, C., & Linder, C. (2016). Do you know how much your expatriate costs? An activity-based cost analysis of expatriation. *Journal of Global Mobility*, 4(1), 88-107.
- Pinto, L. H., Cardoso, C. C., & Werther, W. B. (2017). Expatriates' withdrawal intentions: The influence of organizational culture and satisfaction with the assignment. *Personnel Review*, 46(8), 1852-1869.
- Prazeres, L. (2013). International and intra-national student mobility: Trends, motivations and identity. *Geography Compass*, 7(11), 804-820.
- Ramaswami, A., Carter, N. M., & Dreher, G. F. (2016). Expatriation and career success: A human capital perspective. *Human relations*, 69(10), 1959-1987.
- Raziq, M. M., Rodrigues, C. D., Borini, F. M., Malik, O. F., & Saeed, A. (2019). Linking corporate entrepreneurship, expatriation and reverse knowledge transfers. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 67-89.
- Rizzatti, D. B., Sacramento, A. M., Valmorbida, V., Mayer, V. P., & de Oliveira, M. Z. (2018). Transição de carreira em adultos brasileiros: um levantamento da literatura científica. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 11(1), 153-173.
- Romer, P. M. (1989). Human capital and growth: theory and evidence [Working paper n. 3173]. *Carnegie Rochester Conference Series on Public Policy*, 32(1), 251-286.
- Sarabi, A., Froese, F. J., & Hamori, M. (2017). Is inpatriate assignment experience a ticket to the top of a foreign subsidiary? The moderating effect of subsidiary context. *Journal of World Business*, 52(5), 680-690.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas & Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. (2018). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2016*. Recuperado em 11 abril, 2020, de https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%202016_.pdf.
- Shortland, S., & Perkins, S. J. (2019). Great expectations? Female expatriates' perceptions of organisational performance and development reviews in supporting access to international assignments. *Career Development International*, 24(2), 110-126.
- Stahl, G. K., Chua, C. H., Caligiuri, P., Cerdin, J. L., & Taniguchi, M. (2009). Predictors of turnover intentions in learning-driven and demand-driven international assignments: The role of repatriation concerns, satisfaction with company support, and perceived career advancement opportunities. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(1), 89-109.

- Suutari, V., & Mäkelä, K. (2007). The career capital of managers with global careers. *Journal of Managerial Psychology*, 22(7) 628–678.
- Suutari, V., Brewster, C., Mäkelä, L., Dickmann, M., & Tornikoski, C. (2018). The effect of international work experience on the career success of expatriates: A comparison of assigned and self-initiated expatriates. *Human Resource Management*, 57(1), 37-54.
- Van Der Horst, A. C., & Klehe, U. C. (2019). Enhancing career adaptive responses among experienced employees: A mid-career intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 111, 91-106.
- Von Borell de Araujo, B. F., Teixeira, M. L. M., Da Cruz, P. B., & Malini, E. (2014). Understanding the adaptation of organisational and self-initiated expatriates in the context of Brazilian culture. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(18), 2489-2509.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Pesquisa sobre mobilidade e avanço na carreira

Com o intuito de conhecer o impacto da mobilidade entre as regiões do Brasil e o avanço na carreira profissional, peço a sua colaboração para responder a pesquisa a seguir. Esta é uma pesquisa acadêmica do curso de Mestrado em Administração da FUCEPE (Teresina/PI).

Wolney Aguiar Lopes de Sousa, orientado por Prof. Dr. Bruno Felix e Prof. Dr. Edvan Soares

**Obrigatório*

1. Em algum momento da sua carreira, você planejou se tornar um líder? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim, existiu esse momento onde decidi que iria atrás desse sonho.

☐ Não, sempre deixei minha carreira acontecer naturalmente.

Pular para a pergunta 3

Interesse na liderança

2. Com que IDADE SURTIU o seu interesse em se tornar líder: (somente números) *

Itens Sociodemográficos

3. Gênero: *

Marcar apenas uma oval.

☐ Feminino

☐ Masculino

4. Sua idade ATUAL: (somente números) *

5. Formação: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Graduação
- ☐ Pós Graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

6. Área de Graduação: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Negócios, Administração e Direito
- ☐ Ciências Naturais, Matemática e Estatística
- ☐ Tecnologias da Informação e Comunicação
- ☐ Engenharia, Produção e Construção
- ☐ Saúde e Bem-Estar
- ☐ Serviços
- ☐ Educação
- ☐ Artes e Humanidades
- ☐ Ciências Sociais, Jornalismo e Informação
- ☐ Agricultura, Silvicultura, Pesca e Veterinária

7. Tipo de instituição de formação da Graduação: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Pública
- ☐ Privada

8. Possui MBA? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

Histórico de
Experiências
Profissionais
(CADA
CARGO
EXERCIDO)

ATENÇÃO ÀS INSTRUÇÕES:

- As perguntas de cada seção devem ser respondidas por experiência profissional. Ex: Se você trabalhou na EMPRESA X nos cargos A, B e C (na mesma empresa), então serão 3 EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS a serem contadas SEPARADAMENTE em cada seção a seguir;
- Cada vez que se encerra uma seção, outra seção será aberta para que você conte sua próxima experiência profissional;
- As seções só param de repetir quando você sinaliza que aquela experiência é o seu cargo atual ou ÚLTIMO cargo exercido.

1. Histórico da PRIMEIRA
Experiência Profissional

Atenção - As próximas perguntas são TODAS referentes ao SEU PRIMEIRO CARGO EXERCIDO !!!

9. Nome da empresa da SUA PRIMEIRA EXPERIÊNCIA: *

10. Ramo de atividade econômica da empresa da SUA PRIMEIRA EXPERIÊNCIA: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ AGROPECUÁRIA
- ☐ INDÚSTRIA
- ☐ COMÉRCIO e SERVIÇOS

11. Estados de atuação da empresa (onde a empresa fornece seu produto/serviço):

*

Marque todas que se aplicam.

- | | |
|--|---|
| ☐ Acre (AC) | ☐ Paraíba (PB) |
| ☐ Alagoas (AL) | ☐ Paraná (PR) |
| ☐ Amapá (AP) | ☐ Pernambuco (PE) |
| ☐ Amazonas (AM) | ☐ Piauí (PI) |
| ☐ Bahia (BA) | ☐ Rio de Janeiro (RJ) |
| ☐ Ceará (CE) | ☐ Rio Grande do Norte (RN) |
| ☐ Distrito Federal (DF) | ☐ Rio Grande do Sul (RS) |
| ☐ Espírito Santo (ES) | ☐ Rondônia (RO) |
| ☐ Goiás (GO) | ☐ Roraima (RR) |
| ☐ Maranhão (MA) | ☐ Santa Catarina (SC) |
| ☐ Mato Grosso (MT) | ☐ São Paulo (SP) |
| ☐ Mato Grosso do Sul (MS) | ☐ Sergipe (SE) |
| ☐ Minas Gerais (MG) | ☐ Tocantins (TO) |
| ☐ Pará (PA) | ☐ Todos os Estados |

12. Setor: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Funções de saída (vendas, marketing, pesquisa e desenvolvimento de produtos)
- ☐ Funções de rendimento (operações)
- ☐ Funções administrativas (finanças e administração)
- ☐ Outras funções (direito, consultoria, academia, etc.)

13. Porte da empresa: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Microempresa (Comércio e Serviços - Até 9 empregados ou Indústria - Até 19 empregados)
- ☐ Empresa de Pequeno Porte (Comércio e Serviços - De 10 a 49 empregados ou Indústria - De 20 a 99 empregados)
- ☐ Empresa de Médio Porte (Comércio e Serviços - De 50 a 99 empregados ou Indústria - De 100 a 499 empregados)
- ☐ Grandes Empresas (Comércio e Serviços - 100 ou mais empregados ou Indústria - 500 ou mais empregados)

14. Mês e Ano - Início da experiência NESSA FUNÇÃO: *

Exemplo: 7 de janeiro de 2019

15. Mês e Ano - Término da experiência nessa função:

Exemplo: 7 de janeiro de 2019

16. Estado onde trabalhou NESSA EXPERIÊNCIA: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Acre (AC)
- ☐ Alagoas (AL)
- ☐ Amapá (AP)
- ☐ Amazonas (AM)
- ☐ Bahia (BA)
- ☐ Ceará (CE)
- ☐ Distrito Federal (DF)
- ☐ Espírito Santo (ES)
- ☐ Goiás (GO)
- ☐ Maranhão (MA)
- ☐ Mato Grosso (MT)
- ☐ Mato Grosso do Sul (MS)
- ☐ Minas Gerais (MG)
- ☐ Pará (PA)
- ☐ Paraíba (PB)
- ☐ Paraná (PR)
- ☐ Pernambuco (PE)
- ☐ Piauí (PI)
- ☐ Rio de Janeiro (RJ)
- ☐ Rio Grande do Norte (RN)
- ☐ Rio Grande do Sul (RS)
- ☐ Rondônia (RO)
- ☐ Roraima (RR)
- ☐ Santa Catarina (SC)
- ☐ São Paulo (SP)
- ☐ Sergipe (SE)
- ☐ Tocantins (TO)

17. Marque as atividades estratégicas que você desempenhou NESSA EXPERIÊNCIA: *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Participar de decisões estratégicas da empresa.
- ☐ Planejar, organizar e controlar o uso dos recursos financeiros, físicos e/ou tecnológicos empresa.
- ☐ Ser responsável ou envolvido(a) na contratação e demissão dos membros da sua equipe.
- ☐ Ser responsável e cobrado(a) pelo resultado de uma equipe de, pelo menos, 10 pessoas.
- ☐ Não desempenhou atividade estratégica

18. NESSA EXPERIÊNCIA em qual faixa salarial você se enquadra? (tendo como base o salário mínimo da mesma época da experiência) *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ até 5 salários mínimos
- ☐ acima de 5 até 11 salários mínimos
- ☐ acima de 11 até 16 salários mínimos
- ☐ acima de 16 salários mínimos

19. ESSE é o cargo que você exerce ATUALMENTE ou foi seu ÚLTIMO CARGO remunerado? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim *Pular para a seção 26 (Obrigado por participar da nossa pesquisa)*
- ☐ Não

2. Histórico da SEGUNDA Experiência Profissional

Atenção - As próximas perguntas são TODAS referentes ao
SEU SEGUNDO CARGO EXERCIDO !!!