

Práticas recomendadas da realocação doméstica

Amanda Jones, Vice President of Sales & Marketing Asia and the Middle East

Como alinhar necessidades dos negócios, experiências de funcionários e nuances dos países

No clima atual da pandemia da COVID-19, a realocação doméstica tornou-se um importante fator de promoção da mobilidade em virtude do foco na busca de talentos locais, na contenção de gastos e nas restrições a viagens internacionais. Embora a realocação doméstica possa ser menos cara e, assim, menos estressante de gerenciar que uma realocação internacional, as organizações continuam a lidar com as complexidades e desafios da realocação doméstica, seja uma empresa multinacional, com base na região Ásia-Pacífico (APAC), uma empresa global sediada na Europa ou uma empresa americana com escritórios no Oriente Médio. Com custos de vida significativamente diversos, diferenças culturais, uma falta de políticas bem definidas e/ou de conhecimento doméstico do país anfitrião, as empresas podem ter dificuldades para encontrar os candidatos certos e alinhar a experiência dos funcionários com as necessidades dos negócios.

Há duas ações fundamentais que os profissionais de mobilidade globais ou de recursos humanos precisam adotar antes de criar um programa de realocação doméstica eficaz. A primeira é consultar a empresa para compreender as necessidades organizacionais e os conjuntos de habilidades necessários para os talentos. A segunda é fazer a análise comparativa das estratégias de realocação atuais com a concorrência no mesmo setor e na mesma região para garantir que o pacote de realocação seja atrativo. Depois que as primeiras duas são realizadas, o processo de criar um programa de realocação doméstica que incorpore políticas, processos e modelos de fornecimento de serviço será muito mais construtivo e eficiente.

1. Consultoria e alinhamento com os negócios

As organizações muitas vezes buscam definir as necessidades dos negócios para toda a empresa em vez de considerar as necessidades da unidade de negócios local. Na SIRVA, descobrimos que o crescimento organizacional e a transferência da força de trabalho são geralmente classificados como principais prioridades organizacionais em pesquisas de opinião que consideram o sucesso geral das

organizações. Portanto, é importante para as equipes de mobilidade globais consultar departamentos internos para compreender:

- As metas de negócios que estão promovendo cada realocação
- Quais importantes funções estratégicas são necessárias
- Os conjuntos de habilidades fundamentais que são necessários para cada função
- O que define uma realocação bem-sucedida

Como ocorre com muitas estruturas organizacionais, a mobilidade global pode ser gerenciada de duas formas: uma estrutura centralizada (que é gerada a partir de um único local, muitas vezes da sede da organização) ou uma estrutura descentralizada (com tomadores de decisão em vários locais ou regiões). Se estiverem utilizando uma estrutura centralizada, as equipes de mobilidade globais enfrentarão o desafio de conhecer as diferenças culturais e geográficas em diversos países (e locais nesses países) que poderiam afetar a mobilidade.

Em uma mudança no interior da Índia, a ampla diversidade étnica e linguística do país e as diferenças em estruturas educacionais e práticas de moradia podem fazer um funcionário se sentir como se estivesse fazendo a realocação para um país completamente diferente.

Por exemplo, embora alguns serviços de partida possam não ser necessários para uma mudança no interior dos Estados Unidos, eles podem ser necessários em uma mudança no interior da Índia, uma vez que a ampla diversidade étnica e linguística do país e as diferenças em estruturas educacionais e práticas de moradia podem fazer um funcionário se sentir como se estivesse fazendo a realocação para um país completamente diferente. Não há abordagem única que possa ser adotada para toda realocação no interior do país, por isso é importante considerar:

- **Percepção do programa de realocação:** As percepções das realocações (como elas devem ser definidas, no que elas devem consistir e o nível de suporte fornecidos a elas) podem variar de país para país. Por isso, é importante compreender as normas e expectativas culturais e regionais, assim como as metas e expectativas da empresa e dos funcionários.
- **O nível de interesse dos talentos locais:** Se a nova localização apresentar desafios significativos ou mudanças para os funcionários relacionadas a

custo de vida, disponibilidade de moradia, acesso a conveniências ou riscos à segurança, as organizações podem precisar convencer os funcionários com maior remuneração ou suporte à realocação.

- **Relacionamentos com partes interessadas locais:** Se você estiver utilizando uma estrutura centralizada de gerenciamento da mobilidade, será particularmente importante estabelecer funções e responsabilidades de forma clara e formal com as equipes globais, utilizar a experiência local e identificar os potenciais desafios.
- **Concordância dos tomadores de decisão:** Particularmente importante se você está utilizando um modelo de gerenciamento centralizado, garantir o suporte e a adesão das partes interessadas à estrutura do programa de mobilidade ajuda a assegurar que os processos sejam executados sem problemas. Ao incorporar experiência local ao planejamento do programa de mobilidade, a concordância das partes interessadas é obtida mais prontamente e é possível solucionar problemas antecipadamente em vez de precisar de respostas reativas depois que eles ocorrem.

2. Análise comparativa dos benefícios da realocação

A realização da análise comparativa de um programa de realocação doméstica é uma excelente forma de avaliar como a empresa se sai em relação a outras organizações. Além disso, trata-se de uma etapa fundamental para identificar qual estratégia de realocação funciona melhor para diversos perfis de talentos desejados. Um conjunto de métricas de análise comparativa pode ser estabelecido considerando:

- Práticas recomendadas e a média dos benefícios de custo
- Concorrentes no mesmo setor
- Empresas com um número comparável de realocações anuais

Ao trabalhar com uma empresa de gerenciamento de realocação (RMC) para estabelecer métricas de análise comparativa, os clientes se beneficiam com os anos de experiência e conhecimento desse provedor relacionados às nuances de diversas localizações globais. Por exemplo, há uma enorme diferença ao comparar um programa doméstico de uma empresa multinacional (MNC) chinesa com os benefícios da realocação de outro país. Na China, o acesso a escolas públicas respeitáveis depende da residência municipal e do [sistema de registro hukou do](#)

funcionário, que seria um elemento fundamental a ser considerado ao fazer a realocação doméstica de um funcionário de uma cidade de terceiro nível para uma cidade de primeiro nível, ou vice-versa. Essas nuances regionais existem em relação a componentes de mobilidade em muitos países. As RMCs com um amplo alcance global e grande experiência podem oferecer orientação valiosa sobre as diferenças (e soluções inovadoras) quando padrões de análise comparativa precisam ser cumpridos.

Há uma enorme diferença ao comparar um programa doméstico de uma empresa multinacional (MNC) chinesa com os benefícios da realocação de outro país. Na China, o acesso a escolas públicas respeitáveis depende da residência municipal e do sistema de registro hukou do funcionário, que seria um elemento fundamental a ser considerado ao fazer a realocação doméstica de um funcionário de uma cidade de terceiro nível para uma cidade de primeiro nível, ou vice-versa.

Projeto do programa de realocação doméstica

O projeto dos programas de realocação doméstica incorpora políticas e processos que dão suporte a uma gama de tipos de mudanças. Um programa bem-sucedido deve atender às necessidades dos negócios e dos funcionários em realocação, incluindo flexibilidade na natureza, no nível e no fornecimento do suporte. Há muitas formas de tratar a flexibilidade; uma delas aproveita um programa de mobilidade básico e flexível para realocação doméstica, o que inclui componentes flexíveis com um conjunto básico de serviços fornecidos a todos os funcionários em um grupo ou tipo de mudança. Por exemplo, uma empresa global, que tem uma equipe de mobilidade descentralizada na Índia, criou uma política doméstica que permitiu que os funcionários escolhessem entre moradia temporária (15 a 30 dias) e depósito de garantia após identificar que perfis de empregados diferentes preferiam diferentes benefícios de acomodação. O componente flexível não só aprimorou a experiência dos funcionários, mas também fortaleceu a retenção de talentos.

Entre as áreas a serem consideradas durante a fase de projeto estão:

- Identificação de critérios de diferenciação de serviço, como nível de educação, tamanho da família e escassez de talentos na localização
- A avaliação de possíveis desafios de realocação para um designado específico ou origem/destino (por exemplo, na Índia, as propriedades de aluguel não estão anunciadas em um local central e o mercado muda de

forma extremamente rápida, tornando essencial o suporte de serviços de partida para entender o processo de procura de residências com rapidez; na Alemanha, novos endereços de propriedades precisam ser registrados em 14 dias para estar em conformidade com as autoridades tributárias).

- O esclarecimento sobre quem é responsável por qualquer passivo tributário: A declaração de impostos de fim de ano e a forma de registrar todas as despesas associadas relacionadas à transferência é importante mesmo para transferências domésticas, pois na maior parte das jurisdições, o suporte para realocação é considerado um benefício e está sujeito a regras de tributação sobre o emprego. No Reino Unido, pode haver alívio fiscal para o funcionário nas primeiras £ 8.000 de benefícios de realocação qualificados. Para tipos de mudanças pequenas ou médias, as empresas começaram a oferecer um valor global de £ 8.000 para transferências patrocinadas pela empresa. A menos que uma declaração detalhada seja registrada com esse valor por meio de formulários P11D e PSA, o valor inteiro poderá gerar a obrigação fiscal integral, pois apenas despesas qualificadas estão enquadradas na isenção; por isso, é preciso refletir com cuidado sobre como todas as despesas de realocação são monitoradas e registradas, incluindo despesas diversas de funcionários. A declaração de fim de ano é um requisito fundamental das mudanças domésticas da mesma forma que a orientação na política sobre o responsável por arcar com o custo de qualquer obrigação fiscal.
- [Como criar uma estrutura de política com flexibilidade](#) para remover obstáculos para a realocação

Necessidade de suporte para mudança doméstica

O crescimento dos negócios e uma falta de talentos prontamente disponíveis em algumas localizações resultou no surgimento de designações domésticas como estratégia de recrutamento de talentos; muitas vezes, essa é uma tarefa difícil para as equipes de mobilidade que precisam atrair e reter talentos locais em um período particularmente curto. Por exemplo, uma empresa global com uma função de mobilidade com gerenciamento central nos Estados Unidos enfrentou a tarefa árdua de manter talentos e fornecer suporte para realocação adequado ao mudar um escritório de Xangai para Pequim. A SIRVA se tornou a extensão da equipe de mobilidade central, oferecendo uma consultoria objetiva sobre os elementos da política que eram necessários para retenção dos talentos, bem como análise comparativa do mercado dos benefícios de realocação e insights sobre a aplicação

do sistema hukou e [o fapiao](#). Por fim, as funções essenciais foram mantidas, a orientação sobre a região e os serviços de adaptação a um novo ambiente também foram fornecidos por meio de soluções criativas em tempo hábil em meio à pandemia do coronavírus.

De consultoria de negócios e análise comparativa de políticas ao alinhamento de processos e implementação, uma RMC experiente pode ser uma extensão da equipe interna de uma organização, fornecendo anos de experiência e conhecimento aprofundado específico do país que fomentam a flexibilidade e a agilidade. Para organizações com uma equipe de mobilidade centralizada, uma RMC pode oferecer experiência local, globalmente, para garantir que os programas de mobilidade estejam alinhados com nuances locais. No caso de equipes de mobilidade descentralizadas, ter um ponto único de contato com um especialista em realocação será essencial para dar suporte a realocações domésticas sem problemas.

Para obter mais informações sobre como a SIRVA pode ajudar sua empresa com realocações domésticas ou internas no país, entre em contato conosco pelo e-mail conciierge@sirva.com.

Colaboraram:

Jialin Chia, gerente de marketing para a Ásia e o Oriente Médio da SIRVA

Dinalie Kalpage, consultora de mobilidade global da SIRVA

Lisa Marie DeSanto, gerente de marketing de conteúdo da SIRVA