

TENDÊNCIAS EM GLOBAL MOBILITY: UM DIÁLOGO COM PROFISSIONAIS DA ÁREA E ESPECIALISTAS INDEPENDENTES

Felipe Gouvêa Pena (UNA / Unihorizontes)

Simone Costa Nunes (PUC Minas)

Resumo

Em um mundo organizacional marcado pela competitividade, complexidade e volatilidade, a área de Global Mobility passou a ter um papel estratégico para as empresas multinacionais, considerando sua responsabilidade na redação e gestão de ações institucionais capazes de permitir o sucesso da mobilidade internacional de profissionais entre as unidades de negócio. Nesse sentido, sob as premissas de uma abordagem qualitativa, o presente estudo teve como objetivo verificar quais são as principais tendências em termos de políticas e práticas organizacionais com foco na adaptação cultural de profissionais para um contexto contemporâneo, considerando as experiências e vivências de profissionais da área de Recursos Humanos e de especialistas independentes. Os comentários tecidos pelos 16 sujeitos de pesquisa demonstram como as pautas de suporte organizacional estarão presentes nas agendas das empresas nos próximos anos, estando elas orientadas por um posicionamento mais estratégico e menos operacional com o intuito de garantir melhor experiência aos profissionais mobilizados. Ao final, o estudo apresenta uma listagem de práticas organizacionais que podem agregar valor aos negócios e às pessoas.

Palavras-chave: tendências; *mobility*; suporte organizacional; políticas; práticas.

INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização, tornou-se oportuno a atuação de empresas em diferentes regiões do mundo, considerando a busca por maiores participações de mercado. Nesse cenário, as principais companhias passaram a construir programas de mobilidade internacional de profissionais com foco na seleção de atores com competências estratégicas para atuar em diferentes unidades de negócio. Assim sendo, a temática da expatriação começou a ganhar maior relevância nas estruturas de governança e passou a simbolizar todos os processos relacionados às dimensões do trabalho dos empregados designados a atuar no exterior, abarcando as vivências e complexidades da mobilidade (Coelho, 2020; Gallon, 2023).

Dessa forma, instituiu-se a área de Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH), comumente chamada *mobility*, como a responsável por gerenciar toda a experiência dos profissionais mobilizados nas subsidiárias, garantindo alinhamento estratégico entre as operações com base nos objetivos institucionais. Entre as diretrizes basilares, tornou-se vital compreender como os projetos de mobilidade deveriam ter um olhar para as questões de adaptação cultural, pois o ajustamento ao meio se mostrou imprescindível para a maximização de desempenhos e a satisfação dos profissionais que atuam fora de seu país de origem a convite de suas empresas (Athayde et al., 2019; Rabello, Macke & Zanella, 2019).

Isso posto, com o intuito de avançar nas discussões, a pesquisa que ora se apresenta teve como objetivo verificar quais são as principais tendências em termos de políticas e práticas organizacionais com foco na adaptação cultural de profissionais para um contexto pós-pandemia, considerando as experiências e vivências de profissionais da área de Recursos Humanos (RH) e de especialistas independentes.

Além dessa breve contextualização, o estudo foi dividido em outras quatro seções – Referencial Teórico, Aspectos Metodológicos, Apresentação e Análise dos Resultados e Considerações Finais – que são seguidas das Referências utilizadas no estudo. Espera-se que as informações elencadas funcionem como agendas de trabalho para novos estudos e, principalmente, para atualização de políticas e práticas de suporte organizacional durante o ciclo da mobilidade.

REFERENCIAL TEÓRICO

A mobilidade internacional pode ser caracterizada pelo ciclo de deslocamento de um profissional para um novo país, tendo como objetivo o desenvolvimento e a exploração de um conjunto de competências em outra unidade do negócio. Muitas vezes, o referido empregado realiza a sua missão acompanhado de sua família, como cônjuges e filhos. Logo, torna-se vital compreender a complexidade do processo que ultrapassa a simples ideia de mudança de endereço. A designação tem o poder de mudar a vida dos atores envolvidos, diretamente e indiretamente (Caligiuri & Bonache, 2015). Nesse sentido, é preciso observar as inúmeras implicações que a mobilidade pode trazer não apenas para o executivo que receberá o convite para atuar no exterior, mas também para o cônjuge e os eventuais filhos que farão parte da jornada. Os ajustes ao novo ambiente e suas relações serão inúmeros, por isso um olhar leviano para essas dimensões pode trazer grandes prejuízos (Larsen & Edwards, 2019).

Defende-se que a análise do processo de mobilidade demanda um olhar sistemático para as práticas que se confrontam a todo momento em função das peculiaridades de cada designação. Logo, a efetividade da missão internacional estará evidenciada a partir dos ganhos organizacionais e da percepção do desenvolvimento de carreira dos profissionais após a designação (Guimarães, Salles & Lontra, 2016), além da análise da satisfação daqueles que acompanham o profissional na designação assumindo a posição de coexpatriados. Como uma dinâmica profissional complexa e multifacetada, torna-se relevante problematizar o modo como a mobilidade profissional tem sido pensada e abordada pelas ações institucionais, considerando os diferentes sujeitos que compõem o fenômeno em questão. Adicionalmente, admite-se que a visão limitada de algumas empresas, muitas vezes, impede que se perceba a correlação direta entre a política de expatriação e a execução do projeto de internacionalização da instituição (Gallon, Campos & Becker, 2022), dificultando a potencialização da designação em todas as suas etapas.

Baniski e Cieslak (2018) defendem que a operação em cenário internacional pressupõe uma alta carga de sensibilidade cultural, tendo as empresas a obrigação de assumir a diversidade que será encontrada nas diferentes unidades de negócio como uma competência estratégica fundamental para a sustentabilidade do projeto. Nesse sentido, Moreira e Ogasavara (2018) pontuam que o reconhecimento do imperativo intercultural em atividades de mobilidade é o que pode resultar na consolidação das iniciativas de expansão internacional, já que as empresas teriam que priorizar as subjetividades locais e detrimento das políticas e práticas de homogeneização.

Sabe-se que viver e trabalhar no exterior pode ser um esforço hercúleo, demandando dos sujeitos envolvidos desprendimentos e capacidades cognitivas para lidar com as imposições do novo ambiente. Nesse contexto, Bader, Froese e Kraeh (2016) chamam atenção para os limites entre os domínios público e privado que impactam a vida social cotidiana no país. Como é inviável a separação das duas

esferas, sabe-se que tais limites são construídos diariamente a partir das interações entre os indivíduos em uma determinada cultura. Logo, quando não observadas, abre-se espaço para confrontações e desequilíbrios que podem prejudicar o projeto de mobilidade internacional.

Isso posto, um desafio recorrente para muitas multinacionais é ter um sistema robusto de políticas e práticas de RH, capazes de responder as pressões das designações internacionais de ponta a ponta. Muitos esforços são feitos no sentido de padronizar tais ações, mas a eficácia se perde a partir do momento que os fatores contingenciais de cada mobilidade falam mais alto. Para lidar com tal questão seria preciso um olhar mais estratégico por parte das empresas, deixando as ações mais tangíveis ao cotidiano laboral. Por conseguinte, seria oportuno descer o planejamento estratégico para o nível operacional, a partir de políticas e práticas congruentes com as dinâmicas do comportamento organizacional (Collings, Scullion & Morley, 2007), que se integram a partir dos sistemas de valores presentes nas diferentes culturas dos países que sediam as empresas. Portanto, torna-se crucial analisar o modo como os atores envolvidos na mobilidade se relacionam com as culturas locais, confrontando ou não, os seus sistemas de valores com aqueles comungados no novo ambiente.

Uma parte da literatura sublinhou que o processo de ajustamento cultural está diretamente associado à noção de desempenho. Todavia, há indícios que podem comprovar que reduzir a análise a essa relação seria um equívoco. Quando o processo de adaptação não acontece, cria-se um quadro de estresse psicológico que inviabiliza o sucesso da designação internacional. De modo geral, é possível dizer que a seleção, a preparação e o suporte organizacional serão fatores decisivos para o processo de ajustamento. Sobre a seleção, deve-se considerar as questões técnicas envolvidas na escolha dos profissionais, mas, também, o respeito às peculiaridades de organização da sua unidade familiar. Já sobre a preparação, deve-se observar que as políticas e práticas empresariais devem criar condições para que o ajuste dos atores aconteça antes, durante e depois da mobilidade. E, por fim, a extensão das políticas e práticas de suporte organizacional definirão o êxito ou não da demanda de ajustamento. Entretanto, mesmo com uma compreensão definitiva sobre essas questões, nota-se que uma parcela considerável das empresas não posiciona suas ações de forma efetiva em prol da adaptação dos empregados e de suas famílias (Furusawa & Brewster, 2016). Assim, defende-se que as designações internacionais de profissionais passarão a ser mais eficientes quando as políticas e práticas, criadas e implementadas pela área de RH, tiverem um caráter menos *ad hoc* e mais perene no que diz respeito ao ajustamento cultural (Haak-Saheem & Brewster, 2017).

Cabe destacar a importância dos treinamentos interculturais antes da mudança de país. A vida em outra nação, inevitavelmente, trará desconfortos a partir das novas condições cotidianas. Os sujeitos encontrarão dificuldades para se adaptar ao novo sistema de valores e regras a que são impostos, refletindo em suas noções de satisfação e equilíbrio. Ao longo de sua morada no exterior, os profissionais e suas famílias serão confrontados por uma série de choques culturais. Em diferentes níveis de intensidade, os sujeitos viverão diariamente situações estressoras ao não perceberem um alinhamento com os valores compartilhados pelos nativos. Ademais, como se não bastassem as intemperes enfrentadas antes e durante a estadia no país anfitrião, as pessoas terão que lidar com novas mudanças culturais ao voltarem ao país de origem, tendo em vista que os profissionais e familiares repatriados passaram por modificações em termos de mentalidade. Com o intuito de minimizar essa complexa rede de dificuldades, há a necessidade de políticas e práticas institucionais

com foco na adaptação dos agentes envolvidos nos diferentes ciclos da mobilidade internacional (Tahir & Egleston, 2019).

Nota-se que as políticas e práticas de adaptação cultural devem ser compreendidas como ferramentas institucionais que permitam a gestão responsável da experiência dos expatriados e coexpatriados, considerando as diferentes dinâmicas e interações possíveis em um contexto de mobilidade. Portanto, há uma grande expectativa de que essas ações diminuam o descompasso entre o discurso e a prática que ainda é visível em muitas companhias (Fucks & Lima, 2021). É preciso ter ciência que os ideais de produtividade e capacidade adaptativa estão ancorados em políticas e práticas estruturadas e eficientes, considerando os múltiplos fatores de cada projeto de designação internacional (Cerdin & Pargneux, 2009; Olsen & Martins, 2009). Por fim, ao se pensar a experiência internacional como um todo, as empresas precisam ter um olhar para as expectativas, efeitos colaterais, frustrações e planejamentos do projeto de vida da unidade familiar, considerando os expatriados e coexpatriados que deixam seus países em prol de uma demanda institucional. O respeito a essas dimensões poderá resultar em ciclos de mobilidade mais duradouros e satisfatórios a todos os envolvidos (Shortland, 2016; Kiener & Suutari, 2018).

Em meio às justas discussões sobre o papel da família durante a vivência no exterior, percebe-se um novo movimento de mercado que pode retirar o foco das clássicas políticas de suporte organizacional, redirecionando os olhares para uma tendência de troca de modelos contratuais. Considerando os altos valores envolvidos e os riscos corriqueiros em um processo de expatriação tradicional, algumas empresas têm optado por criar vagas internacionais e selecionar profissionais que já estejam no país em questão. Na chamada expatriação autoiniciada, há indivíduos que se deslocam por conta própria para determinadas localidades e lá buscam um contrato local de trabalho, objetivando o desenvolvimento de habilidade funcionais e pessoais que contribuirão para o seu aperfeiçoamento enquanto profissionais globais. Nesse cenário, as empresas veem seus gastos caírem vertiginosamente, pois deixam de arcar com muitas etapas e processos que seriam básicos em uma dinâmica tradicional de mobilidade. Como os trabalhadores estrangeiros muitas vezes já providenciaram os trâmites legais, a moradia, as condições de vida e todas as outras questões que seriam abarcadas pelas políticas de suporte organizacional em um processo de expatriação tradicional, a empresa tende a ver como muito vantajoso do ponto de vista financeiro contratar esse profissional como se ele fosse um nativo daquele país (Lima & Domingues, 2021).

Porém, tal contexto que pode se tornar uma tendência entre as empresas precisa ser problematizado de forma integral, pois o que ocorre na prática é uma transferência de responsabilidade da instituição para o indivíduo. Seria leviano desconsiderar o papel da organização no sucesso sustentável da carreira internacional de seus membros. O esforço de um profissional que propôs por conta própria viver uma experiência de trabalho internacional não exime a empresa de disponibilizar a ele condições de desenvolvimento e suporte organizacional. É preciso promover políticas e práticas que pensem a experiência do funcionário, valorizando a relação estabelecida. Caso, nos próximos anos, se intensifique-se a chamada expatriação autoiniciada, será preciso problematizar os impactos que esse novo formato pode trazer para as relações de trabalho em âmbito global (Lima & Domingues, 2021).

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Sob a perspectiva da abordagem qualitativa (Yin, 2016), utilizou-se o método Bola de Neve (Vergara, 2013) para se chegar a um grupo de 16 participantes na pesquisa realizada. Após a seleção dos indivíduos, realizou-se entrevista com cada um deles, sendo todas elas gravadas e transcritas. Entende-se que a entrevista permite ao pesquisador maior acesso ao entrevistado, viabilizando o mapeamento e a compreensão das experiências e vivências dos sujeitos de pesquisa em relação ao objeto de análise. Destarte, essa técnica de coleta de dados possibilita a construção de esquemas interpretativos capazes de dialogar com narrativas mais profundas e complexas. No final de tudo, sempre se voltará ao objetivo de compreender valores e motivações que conduzem o comportamento humano dos entrevistados, conforme argumentam Bauer e Gaskell (2002). De posse dos resultados, os dados foram analisados a partir dos pressupostos da análise de conteúdo (Colbari, 2014). Isso posto, o Quadro 1 apresenta as principais informações dos sujeitos de pesquisa. E, em seguida, é feita uma breve complementação das informações referentes a cada grupo.

Quadro 1

Perfil dos sujeitos de pesquisa

Entrevistado	Escolaridade	Idade	Tempo de entrevista
RH01	Mestrado	36 anos	67 minutos
RH02	Superior Completo	46 anos	53 minutos
RH03	Pós-graduação	30 anos	61 minutos
RH04	Pós-graduação	32 anos	57 minutos
RH05	Pós-graduação	41 anos	57 minutos
RH06	Superior Completo	35 anos	48 minutos
RH07	Pós-graduação	37 anos	70 minutos
RH08	Pós-graduação	36 anos	75 minutos
RH09	Superior Completo	39 anos	42 minutos
RH10	Superior Completo	27 anos	40 minutos
RH11	Pós-graduação	43 anos	45 minutos
ESP01	Pós-graduação	54 anos	45 minutos
ESP02	Superior Completo	44 anos	54 minutos
ESP03	Pós-graduação	55 anos	56 minutos
ESP04	Superior Completo	64 anos	51 minutos
ESP05	Mestrado	43 anos	49 minutos

Fonte: dados da pesquisa.

Sobre o grupo RH (representantes da área de Recursos Humanos), apenas RH10 está em um cargo Pleno, todos os demais estão em uma posição Sênior em suas empresas. Nesse grupo, apenas RH01 e RH07 são homens. Todos esses entrevistados executam suas atividades em multinacionais, sendo que RH01, RH02, RH04, RH05, RH06, RH08 e RH10 atuam em indústrias. Já RH03, RH09 e RH11 trabalham em organizações do ramo de serviços e RH07 atua em uma multinacional do ramo de comércio. O grupo ESP (especialistas independentes) é composto por mulheres, sendo que todas possuem ampla experiência e reconhecimento de mercado, auxiliando em processos de mobilidade como consultoras terceirizadas. Trata-se de um grupo muito referendado, sendo responsável por instigar diferentes diálogos entre os profissionais de *mobility* e suas empresas no Brasil.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresentam-se nesta seção os dados auferidos na pesquisa de campo e as respectivas análises dos resultados. De modo a favorecer a compreensão do leitor, optou-se por realizar a análise a partir da colocação de trechos das entrevistadas com os especialistas independentes e os representantes da área de Recursos Humanos. A seguir, exhibe-se a fala de ESP01.

“A mobilidade global não vai parar, não tem como, mas estamos mudando a expressão para mobilidade de talentos, porque talentos sempre serão necessários. O que mudou são os tipos de *assignments*. Nos anos 1990, quando comecei a trabalhar com isso, os profissionais iam para mobilidade e podiam pensar em ficar ricos. Eles não tinham gastos com nada, recebiam verba para tudo e conseguiam sair de lá com seus pés-de-meia, hoje não é mais assim [...] outra tendência são os *assignments* de longa permanência ficarem mais restritos a um nível C-level. Aqueles contratos menores de 6 a 9 meses, ainda existem, mas estão focados em cargos menores [...] uma outra mudança pensando em custo são os contratos como localizados [...] eles cresceram muito depois da pandemia. É bom para a empresa, para o empregado depende [...] muito se falou também que o trabalho remoto iria acabar com a mobilidade. É fato que ele chegou para ficar, mas não vai substituir integralmente porque depende muito da legislação local de cada país, que pode permitir ou não [...] aumentou muito o número de empresas que estão dando transporte de *pets*, porque aumentou muito o número de casais que não possuem filhos. E aí eles têm o *pet*. Então, em vez de dar o benefício-escola, você concede o transporte *pet*, essa é uma grande tendência” (ESP01).

Inicia-se a análise com a fala de ESP01 sobre a permanência das políticas de mobilidade de profissionais em tempos de ampliação do trabalho remoto. Como poderá ser visto em outras narrativas nesta mesma seção, há uma relutância em considerar que a mobilidade perca força em tempos de trabalho remoto. A consideração feita por ESP01 é bem representativa ao levar em conta que a mudança está mais relacionada à alteração do conceito – que passa a ser visto como mobilidade de talentos – e aos tipos de *assignments* – tempo de duração e público-alvo – do que à possibilidade de término das movimentações. Percebe-se que, ao disponibilizar a chance de uma carreira internacional a um grupo C-level, as empresas acabam se adequando a uma lógica de custo *versus* benefício moldada pela percepção de retorno sobre o investimento. É comum o raciocínio de que seja mais relevante investir em uma jornada no exterior que levará mais tempo, pois se tornará mais palpável aproveitar os potenciais de desenvolvimento dos atores mobilizados. Essa filtragem por cargos mais elevados acaba se tornando uma tendência natural em meio a crises financeiras externas e internas, e, mesmo que o gasto seja maior ao designar por mais tempo, espera-se que o retorno seja na mesma proporção.

A entrevistada ESP01 também chama atenção para os contratos de localizados e as despesas como transporte *pet*. O primeiro item diz muito de uma tendência de redução de custos, que acaba acontecendo quando a empresa deixa de pagar todas as taxas e o suporte aos profissionais que passam a integrar o quadro local, como um nativo. Há aqui uma questão bem complexa, pois existem questões trabalhistas que podem ser perdidas nessa mudança de composição de trabalho, afetando a segurança do indivíduo e de sua unidade familiar. Nesse processo, aparentemente, os maiores ganhos seriam das empresas que se desobrigariam de uma série de tributos e gastos periódicos. Aos trabalhadores, poderia ficar a falsa noção de liberdade, pois, na prática, eles passariam a competir pelos processos de desenvolvimento organizacional como nativos, mas, deixariam de receber os

benefícios a que tinham direito no início da mobilidade. Como sublinhado por Lima & Domingues (2021), os contratos dos trabalhadores estrangeiros como localizados precisam ser problematizados com muito cuidado e transparência, pois as primeiras iniciativas indicam um ganho maior para o empregador. Como toda tendência, essa precisa ser avaliada à luz dos componentes que a justificam sob a lógica organizacional.

Por fim, sobre a questão de transporte de *pets*, percebe-se que essa é uma tendência que já está se consolidando, dadas as novas composições de estruturas familiares e o reconhecimento de que os animais domésticos podem compor uma parte importante da vida dos expatriados e coexpatriados. Isso posto, seguem os comentários de ESP02:

“De uns 8 anos mais ou menos para cá, as empresas começaram a usar esse vocabulário de adaptação cultural, reforçaram essa ideia de pagar umas horinhas de treinamento e dizer que estavam te ajudando, ajudando droga nenhuma, até porque tem muita empresa colocando esses treinamentos como uma palestra para muitas pessoas e com isso torna-se impossível trabalhar caso a caso [...] infelizmente, vejo como uma tendência essa desvalorização do treinamento intercultural por parte de algumas empresas por uma lógica de custo. Acredito que algumas políticas de suporte estão evoluindo para uma ideia de conceder ao expatriado um *budget*, delegando a ele a responsabilidade por decidir como gastar. É uma pena, mas é a verdade [...] uma outra tendência que vejo é um crescimento, ainda tímido, da pauta da diversidade. A maioria dos expatriados continua sendo os homens, brancos e mais velhos, mas já vemos mais mulheres, gays, negros, estamos evoluindo, mas podemos ir mais rápido [...] ainda sobre mudanças e tendências, acho que é impossível não falar que a pandemia mostrou que podemos potencializar o trabalho remoto, o que pode até reduzir algumas mobilidades e algumas agendas pontuais que agora podem ser feitas de forma remota, mas elas não vão acabar, não tem como isso acontecer. É preciso entender que mandar uma pessoa para um país não é repor uma vaga, é levar transformação cultural, alinhamento da matriz com as filiais é promover troca de conhecimento. A visão tem que ser estratégica e não operacional. Esse *mindset* é uma grande tendência” (ESP02).

A fala de ESP02 é iniciada com a queixa sobre a real importância que se dá aos treinamentos interculturais. A narrativa da entrevistada é bem profícua para apresentação dos pressupostos que delineiam a problematização do estudo, pois nota-se que há o reconhecimento da importância dessa política de suporte, mas, ao mesmo tempo, uma terceirização da responsabilidade. A tendência de oferecer ao expatriado um *budget* para que ele decida o que é importante a ser adquirido na mobilidade pode ser entendida como equivocada ou até mesmo uma ação leviana. A compreensão das dinâmicas de mobilidade não é vivida de forma homogênea por todos, sendo assim é irresponsável presumir que todos os expatriados terão o mesmo discernimento quanto ao que seja importante ou prioritário para viver no exterior. As empresas que adotam esse tipo de comportamento podem acabar tendo retrabalhos e desconfortos ao terem que lidar com as consequências dos planejamentos desestruturados de seus atores. Portanto, considera-se que seja vital a empresa assumir o protagonismo na atividade de coordenação dos gastos, orientando e trazendo maior lucidez aos mobilizados durante suas vivências fora do país. Como dito por Athayde et al. (2019), a gestão da mobilidade deve ficar a cargo da empresa, deixando a ela a responsabilidade por promover satisfação e condições de trabalho e vida. Quando tal tarefa for cumprida, será possível pensar em sucesso da mobilidade.

De forma adicional, ESP02 chama atenção para as tendências da diversidade e sobre as potencialidades do trabalho remoto. Iniciando pelo segundo ponto, nota-se uma compreensão complementar ao que foi pontuado pelo entrevistado ESP01. Reforçou-se que as facilidades trazidas pelo trabalho remoto não podem ser desconsideradas e que a utilização da modalidade precisa estar mais relacionada às escolhas estratégicas do que à busca incansável pela redução de custos. A perspectiva de que a mobilidade precisa estar ancorada no propósito de desenvolvimento, alinhamento e troca de conhecimento entre as unidades sinaliza que a tendência de fato não é o trabalho remoto, mas o fortalecimento de um *mindset* mais estratégico para a definição das modalidades de cada expatriação. Por fim, destaca-se o tópico da diversidade como uma tendência na área de *mobility*. O reconhecimento de que as mobilidades não possuíam representatividade de diferentes grupos minorizados até bem pouco tempo pode provocar transformações robustas nas políticas e práticas empresariais. Contudo, entende-se a necessidade de um maior investimento e amadurecimento dessas ações, para que seja possível acelerar o processo evolutivo. Shortland (2016) pontuou que o reconhecimento das disparidades de gênero nos processos de mobilidade é o primeiro passo para a redação de um novo momento. Sabe-se que essas mudanças levarão tempo, sendo necessário, então, recuperá-las de tempos em tempos para não se perder a urgência do assunto. A autora destaca que essa é uma observação que precisa ser problematizada por quem produz e conduz as políticas de *mobility*, permitindo um avanço nas discussões. A seguir, têm-se as ponderações do entrevistado ESP03.

“Muito se fala que naquela ideia de dar todo o dinheiro para os expatriados e ele decidir como iria gastar, mas já se viu que não dá certo totalmente. Algumas empresas fazem isso, mas são pouquíssimas empresas que aderem [...] é interessante porque o tempo passa e continuamos falando muito de custo recorrentemente. A sensação é de mudança, mas ninguém mudou muito, não [...] eu acho que os benefícios continuam parecidos de forma geral, mas três políticas estão começando a ganhar novos contornos. A primeira é a questão da saúde mental dos executivos e suas famílias, mesmo que ainda seja apenas uma machinha no grande quadro de políticas, é algo que vai crescer. Deixamos de falar sobre isso por muito tempo, e as empresas sabem do impacto que a mobilidade tem na vida das pessoas. Outro ponto que está ganhando força nas políticas são as ações que envolvem os *pets*, hoje eles são vistos como parte integrante das famílias. E a última, falaria sobre práticas de *outplacement* para o cônjuge, porque o sucesso da mobilidade depende muito deles” (ESP03).

Os comentários de ESP03 apresentaram semelhanças com as declarações de ESP02 e ESP01. Novamente, foram tecidos comentários sobre a proposta de dar ao profissional em mobilidade um determinado valor para que ele decida como quer investir. Assim como ESP02, a entrevistada ESP03 faz algumas considerações sobre a quantidade de empresas que ainda desenham os benefícios dessa forma e as suas possíveis consequências. Como fato adicional, contudo, abre-se um debate sobre a insistência de se ter um olhar de custo para a mobilidade, e não de investimento. Baniski e Cieslak (2018) destacaram que é preciso inverter a lógica organizacional que impede a gestão do conhecimento e a maximização dos potenciais humanos sob a desculpa de que eles sejam processos mais demorados e com mensuração mais complexa. Quando a gestão de saberes é feita a partir dos diálogos com a interculturalidade, ganha-se em eficiência e produtividade. Todavia, o que se percebe de modo geral é que os profissionais de *mobility* ainda esbarram na cultura de uma área mais operacional, sendo levados a adotar medidas que prezem pela dinâmica

financeira e desconsiderem os possíveis ganhos a longo prazo. Outrossim, reforça-se também a tendência para as políticas de atenção aos *pets* que já havia sido sublinhada por ESP01, e adiciona-se a prática de *outplacement* para o cônjuge, ação estratégica para o bem-estar da família e melhor aproveitamento da mobilidade internacional a partir do reconhecimento de que a experiência no exterior pode ser um ganho para todos, não apenas para o expatriado.

Como última tendência, ESP03 sinaliza que as ações de saúde mental estão ganhando evidência aos poucos. Mesmo que de forma tímida, percebe-se que essas políticas estão em crescimento e poderão ser componentes complementares dos treinamentos interculturais, já que os processos de ajustamento e pertencimento tendem a indicar maiores níveis de conforto e satisfação nas diferentes dimensões da vida. Portanto, um olhar para a questão da saúde mental pode favorecer o alcance mais eficiente dos objetivos da mobilidade internacional. Para avançar a discussão, apresentam-se a seguir as colocações de ESP04 sobre o tema:

“Depois da pandemia, profissionais de RH envolvidos com *mobility* mudaram um pouco a perspectiva, começou-se a olhar mais aprofundado para o expatriado e seu bem-estar, porque esse bem-estar vai contribuir para o sucesso da expatriação. As políticas e práticas agora estão se preocupando mais com o que chamamos de *beauty of care*, aquele cuidado que eu tenho com a pessoa [...] não posso mais enviar a pessoa para a China, por exemplo, lavar as mãos e só me preocupar com ela 3 anos depois na hora da repatriação. É preciso estar em contato, perguntar como está a vida, como está a carreira, se precisa de algo. Não dá mais para fazer um primeiro contato e depois dar tchau [...] com todas essas guerras que estão acontecendo, as empresas estão criando programas de contingência para se sentirem preparadas para lidar com situações de crise, como o que aconteceu em Israel, na Ucrânia ou durante a pandemia. Então, é uma tendência essa maior robustez dos programas de acompanhamento. Outro ponto que sempre vai estar associado ao bem-estar é o desenvolvimento das ações de preparação intercultural, sempre será tendência o treinamento intercultural, porque a cultura é a base de tudo. Sou uma idealista, acredito muito nisso. Por fim, como se fala tanto em custo hoje em dia, acho que uma tendência será a maior profissionalização e atualização dos profissionais de *mobility*. A pessoa precisa entender de tudo que envolve a mobilidade, benefícios, adaptação cultural, dificuldades, ter uma capacitação completa [...] só assim vai poder argumentar e convencer a pessoa que está com a caneta na mão, aquele que toma decisão, de que as políticas de *mobility* não podem ser cortadas de uma hora para outra. O conhecimento liberta e empodera, os profissionais precisam saber de tudo, não dá mais para ficar limitado a um assunto da mobilidade” (ESP04).

Alinhado ao que foi dito por ESP03, sobre saúde mental, ESP04 evidencia a preocupação com o que a área de *mobility* chama de *beauty of care*. Aqui se fala sobre bem-estar na essência, no cuidado e acompanhamento por parte da área de RH. Ao chegar a essa compreensão, percebe-se que há um entendimento de que as ações de suporte precisam se apresentar de forma integral ao longo de toda a cadeia. O exemplo de que não é mais viável fazer o primeiro contato e depois dar “tchau” demonstra como é preciso criar mecanismos e práticas que rastreiam todas as dificuldades e implicações da vida em uma cultura diferente. A maior robustez dos treinamentos interculturais e das ações a eles subjacentes poderá fortalecer também os profissionais que gerenciam essas políticas, pois, eles terão maior *know-how* para lidar com as demandas de seus clientes internos (Moreira & Ogasavara, 2018). Por último, ESP04 sinaliza que os profissionais da área precisam buscar conhecimentos técnicos em todos os subsistemas que integram a mobilidade, pois só assim serão

capazes de apresentar justificativas que evitem o corte de verbas e diminuam a importância da área na organização. É preciso dizer que, em um mundo marcado por discursos sobre *performances*, indicadores e entregas de valor, a área de *mobility* também precisa se provar mais estratégica e efetiva no cumprimento dos objetivos do negócio. São apresentadas, a seguir, as falas de ESP05:

“Acredito que uma das principais tendências em *mobility* seja a diversidade. Você já começa a ver empresas priorizando a expatriação de mulheres, de pessoas pretas, pessoas de diferentes culturas. É algo que está crescendo, aos poucos, mas está crescendo [...] outra coisa que se fala muito como tendência é aquela lenda da localização, não sei se concordo até mesmo porque estaríamos falando da perda de benefícios da expatriação. Ao mesmo tempo que existe essa conversa, percebo uma sofisticação da expatriação, porque parece que as empresas estão se dando conta que já que vão ter que investir, que seja então investido direito, né? Mas isso ainda está muito misturado no mercado. Temos empresas com políticas de mobilidade de ponta e outras com práticas extremamente rudimentares. Me parece que muitas vezes isso tem relação com o profissional que está a cargo de *mobility*. Se ele é uma pessoa mais bem capacitada, orientada, as políticas tendem a ser mais robustas. O problema é que a área remunera mal, então você acaba perdendo alguns profissionais de ponta e ficando alguns que não são os mais qualificados. Como a área ainda é vista, de forma equivocada, como operacional, ela acaba remunerando como uma área operacional. Com o amadurecimento da área enquanto campo estratégico, conseguiremos atrair profissionais mais qualificados [...] acredito que a expatriação ou a mobilidade nunca vai acabar, isso é impossível. Estamos vivendo um momento desafiador de desglobalização, enfrentando uma barreira tecnológica com a Ásia, já também com uma super dificuldade para enviar expatriados para a China. Então, assim, temos desafios, mas acredito que a expatriação nunca acabará [...] uma tendência importante é o fato de que as áreas de *mobility* estão conseguindo produzir números, mostrando para as empresas o quanto elas perdem de dinheiro diante de um olhar pouco estratégico para a expatriação. Agora, é preciso dizer, as empresas brasileiras estão um pouquinho melhores do que as outras em processos de *mobility*, seja pelos contatos e relacionamentos, com uma abordagem mais *soft* no ambiente corporativo, elas conseguem mudar muito mais rápido que uma empresa alemã, por exemplo. As empresas estrangeiras, de modo geral, não conseguem desenvolver uma gestão mais humanizada, porque estão muito ligadas a processos. Logo, a necessidade por essa gestão humanizada também é uma tendência” (ESP05).

Como já dito por ESP02, a pauta da diversidade volta a aparecer na fala de ESP05. É interessante notar o reconhecimento da temática como tendência na área de *mobility*, até mesmo para não descolar o assunto que já é tão presente nas políticas de RH em âmbito nacional daquelas desenvolvidas em uma escala internacional. Aqui se fala sobre representatividade, mas também sobre a capacidade que as empresas devem ter de ressignificar comportamentos anteriores que limitavam as políticas de mobilidade a um modelo padrão de sujeito e a uma configuração específica do que seja família. Os próprios comentários sobre as políticas de envio dos *pets* para o exterior, como indicado por ESP01 e ESP03, também sinalizam diferentes formas de agrupamento familiar e uma eventual escolha dos casais por não terem filhos.

Como segunda tendência, ESP05 joga luz para os distintos níveis de maturidade das políticas de *mobility* quando se compara diferentes *players* do mercado. De modo singular, a entrevistada traz a discussão à tona a partir do modo como descredibiliza a proposta de “localização” dos empregados no país de destino. Ela faz isso a partir do argumento de que esse processo não seja vantajoso ao

empregado pela questão da perda de benefícios, corroborando a visão de Lima e Domingues (2021). Dito isso, sublinha que a distância entre as políticas mais sofisticadas daquelas mais rudimentares é fruto das ações de um grupo profissional que é mal remunerado, possui pouca qualificação e, em muitos casos, ainda é visto como operacional pelas empresas, os profissionais de *mobility*. A provocação feita por ESP05 é muito oportuna, pois termina por indicar um problema estrutural que é o não reconhecimento da área de Gestão Internacional de Recursos Humanos como estratégica em muitas circunstâncias. Sendo assim, apresentam-se como tendências a necessidade por maior profissionalização dos profissionais de *mobility* a partir de qualificações mais robustas, e a ressignificação das políticas a partir das diretrizes estratégicas que cada organização desenha para operar em um contexto global.

Como um tópico final, faz-se importante observar os ganhos que as organizações podem ter ao ampliarem os seus entendimentos sobre o que seja uma gestão humanizada, sem perder de vista a busca por *performance* em uma cultura moldada por indicadores de desempenho. Conforme Kiener e Suutari (2018), sabe-se que esse modelo de gestão demanda sensibilidades internas e transparência nas comunicações, o que deve ser visto com uma expectativa de conformidade para todas as organizações que operam em cenário internacional com o gerenciamento de pessoas. A citação de que as empresas brasileiras estão se preparando melhor para isso deve ser vista com entusiasmo, indo ao encontro dos pressupostos daquilo que Athayde et al. (2019) chamaram de gestão de talentos.

De modo complementar aos comentários dos especialistas independentes, abre-se agora espaço para as colocações dos profissionais da área de RH:

“As políticas de mobilidade estão mudando a partir do movimento geracional que mudou a estrutura das famílias. Os *millennials* estão se casando menos, certo? A estrutura da mobilidade muda com isso, as adaptações são menores, e eles se adaptam mais facilmente. Nesse cenário de novas gerações, de um mundo pós-pandemia, estamos falando mais em revisitar o cliente interno para ver como ele se adapta [...] o pós-pandemia fez com que a área de mobilidade se tornasse estratégica à força. De modo geral, a área sempre foi vista como acessória, uma área que olhava para uma população muito nichada dentro das empresas, na maior parte das vezes apenas para os altos executivos. E agora ela está olhando para outros tipos de pessoas, um olhar para a diversidade e inclusão, para outros formatos de trabalho com essa história de trabalhar de forma remota de qualquer lugar do mundo [...] então a pandemia sublimou algumas fronteiras que nós tínhamos, tornou a área mais estratégica. Mudou também a ideia de expatriação como prêmio de tempo de casa, como existia antes, e você só expatriava pessoas com 20 anos de contribuições. Passamos a expatriar as pessoas certas para os fins certos. Ao mesmo tempo que avançamos, continuamos errando ao cortar os investimentos em treinamento intercultural por uma mera questão de custo. É contraditório, pois a área de *mobility* passou muito tempo fazendo as mesmas coisas e esperando resultados diferentes. Ainda temos muito para avançar. Talvez, a principal tendência para os próximos anos em *mobility* seja o uso das inteligências artificiais. Não é que elas vão tomar os nossos empregos, mas vai mudar as nossas rotinas. A IA vai desenhar as políticas para mim, vai olhar as questões de passagem, escalas, tudo. E com isso teremos mais tempo para olhar para as pessoas expatriadas e suas famílias, esse será o foco, isso é o que vai tornar nosso trabalho perene” (RH01).

Sobre as falas de RH01, chama-se atenção para a construção do que seja o “cliente interno” do processo de *mobility*. Há certa perspicácia na fala do entrevistado, pois, ao colocar o expatriado nessa posição, muda-se a compreensão do que seja estratégico em termos de políticas e práticas de suporte organizacional. Além dos

comentários sobre mudanças na estrutura familiar a partir das novas gerações e da referência ao tópico da diversidade como feito por ESP02, ressaltou-se a mudança na composição do imaginário sobre os ganhos advindos da expatriação. Essa é uma ponderação importante, pois retira o foco no ganho financeiro e centraliza a discussão no desenvolvimento de carreira e na perspectiva de crescimento profissional. Por mais que a idealização da mobilidade internacional seja também fruto de uma construção social, há a materialização de vivências que transformam os sujeitos mobilizados de um modo único. A nota sobre a tendência de se investir mais em treinamento intercultural e usar a inteligência artificial para uso nos processos cotidianos reforça que os futuros papéis dos profissionais de *mobility* estarão alicerçados na melhoria da experiência dos expatriados. Nesse cenário, a resiliência e a adaptabilidade sempre serão fundamentais nesse processo, compreendendo as noções de corresponsabilidade que fomentam a vida organizacional contemporânea (Olsen & Martins, 2009; Cerdin & Pargneux, 2009).

Dando sequência, apresentam-se os comentários de RH02 e RH03:

“Vejo que a pandemia trouxe algumas mudanças, mas também consolidou muita coisa. As movimentações não vão acabar, como muitos acharam. O que está mudando são os tipos e os períodos. Percebe-se que é possível enxugar algumas mobilidades, você envia o profissional por um período curto, ele fica dois meses e volta e continua acompanhando o projeto de forma remota. Essa para mim é uma grande tendência, até porque você diminui drasticamente os custos e não precisa ter gastos com a família. Na pior das hipóteses, quando esse período de mobilidade for de 6 meses ou 1 ano, você ainda pode disponibilizar passagem para a família visitar o expatriado, não precisa movimentar todo o grupo familiar. Mesmo com essa eventual visita, os custos do processo já caíram muito. Então, vejo que as movimentações globais não reduziram por causa da pandemia, o que aconteceu foi que algumas foram reprogramadas em termos de tempo de duração e as maiores e mais complexas, aí já envolvendo a mobilidade da família, ficaram restritas aos altos executivos [...] agora, uma tendência a partir da pandemia é a necessidade de pensarmos planos de contingência. Na pandemia as pessoas queriam voltar para seus países para um velório e muitas vezes não podíamos fazer nada. Foi um apocalipse para a área de *mobility*, pois a pandemia tirou de nós o que fazemos, que é movimentar pessoas. Foi um momento de resiliência e aprendemos como é preciso saber gerenciar crises [...] por fim, uma discussão que se falou muito foi sobre *anywhere work*, a ideia de trabalhar de qualquer lugar. Essa ideia está mais ligada ao interesse pessoal do empregado. Tivemos muitas conversas sobre isso na área, mas isso não vai decolar porque existem duas barreiras importantes que são as questões tributárias e previdenciárias. Ninguém quer assumir o B.O. do outro, né? Então, com a oscilação de encargos sociais de país para país, seria impossível ter a consolidação desse modelo de trabalho” (RH02).

“A pandemia mostrou que não precisa mandar tanta gente para fora, dá para fazer muita coisa de forma remota [...] no setor que a minha empresa atual isso resultou na diminuição de expatriações [...] outra questão é enviar pessoas sozinhas, diminuindo os gastos com suporte organizacional, mas, nesse caso, vai depender muito do setor. A minha empresa é de tecnologia, tem um público geracional específico, muitos mobilizados são solteiros, e isso acaba sendo uma estratégia da empresa para diminuir os gastos. De modo geral, acho que uma tendência forte é olhar mais para os gastos financeiros, infelizmente, muitas empresas já estão pensando assim” (RH03).

A pandemia surge como tópico de abertura nas falas de RH02 e RH03. Os profissionais convergem suas opiniões ao destacarem que seja uma tendência diminuir o número de componentes da unidade familiar no processo de mobilidade.

Essa informação está em oposição ao que Larsen e Edwards (2019) disseram sobre a centralidade da família. Segundo os autores, em um contexto de unidade familiar formada, torna-se impossível separar o grupo e ainda querer garantir eficiência dos processos conduzidos pelo expatriado. Logo, a família estaria no centro das discussões sobre propósito e projeto de vida e carreira. Nota-se um claro argumento sobre os custos envolvidos no envio da unidade familiar, mas ao mesmo tempo o reconhecimento de que haverá perdas importantes quando não se levar em conta a forma como a família pode contribuir para o sucesso da mobilidade. RH03 retoma o argumento exposto por RH01 ao adicionar que alguns setores preferem enviar profissionais solteiros para projetos no exterior. Ao mesmo tempo, RH02 destaca a tendência por mobilidades de menor duração, como também ressaltado por ESP01, e os diálogos contemporâneos sobre trabalhar remotamente de qualquer lugar do mundo. Percebe-se que essas movimentações acabam sendo associadas a um contexto de disrupções com os valores impostos anteriormente pelas políticas de expatriação, assim como a perspectiva de adotar medidas preventivas que consigam lidar de forma mais estratégica com eventualidades e dificuldades cotidianas, como destacado pela proposta de se criar planos de contingência e acompanhamento, semelhante ao que comentou ESP04.

A seguir, apresentam-se os comentários feitos por RH04 e RH05:

“A localização depois de um período de longa permanência é uma tendência, tanto por uma questão de envolvimento cultural já estabelecido quanto pelos dados que nos mostram que a pessoa tende a sair rápido da empresa quando voltam ao país de destino e ficam restritas ao velho ambiente [...] outra tendência é reduzir o número de pessoas que acompanham o expatriado, tanto por uma questão de alto custo quanto por uma questão de legislação, imigração [...] atualmente, para alguns países está ficando difícil justificar porque você está enviando tantos acompanhantes com seu empregado [...] movimentar mais executivos de nível C-level é uma tendência e também movimentações de desenvolvimento de um projeto específico [...] a última tendência seria associar a nossa atividade de *mobility* ao ROI, provar que somos estratégicos. Não dá mais para fazer controle de fornecedores pelo Excel, precisamos saber trabalhar com dados, ter KPIs” (RH04).

“A contratação local é uma tendência para muitas empresas, fato! Existe uma questão de custo que precisa ser observada, mas isso não quer dizer que as expatriações vão acabar [...] vejo muitos colegas se questionando sobre o futuro da área. Alguns temiam o fim das expatriações por causa do trabalho remoto, mas isso não vai acontecer. Você movimenta um líder para fazer uma mudança de cultura, uma reorganização de processos, não tem como fazer isso de forma remota [...] outro ponto que vejo como tendência é a reformatação da área de *mobility*, não podemos ficar tão segregados dos outros subsistemas de RH, temos que estar conectados com tudo, inclusive com a estratégica do negócio. Precisamos fortalecer a área com proposta de valor, sermos mais estratégicos e menos assistenciais. Muita gente sempre achou que o profissional de *mobility* era a babá do expatriado, era tipo uma secretária executiva que foi ganhando corpo e assumiu os processos, como uma assistência de viagem. Temos que virar a chave e sermos menos operacionais [...] o fornecedor pode verificar mudança, burocracia etc., nossa tarefa tem que ser melhorar a experiência e reduzir *turnover* por consequência [...] também temos a questão de deixar as expatriações mais longas para os cargos maiores, os C-level, e como demanda correlacionada, precisaremos de profissionais mais sêniores para conduzir a mobilidade. Você não vai colocar um vice-presidente na mão de um profissional júnior [...] e a última tendência que vejo na verdade é uma constatação. Hoje as pessoas estão mais criteriosas para aceitar um convite de mobilidade, talvez

porque antes as pessoas iam para fazer aposentadoria — teve gente que ficava 10 anos expatriados e fica rico, porque tinham muitos bônus. Hoje a expatriação não é para ficar rico. Tenho me assustado com tantas perguntas que recebo sobre a proposta de mobilidades, as pessoas querem fazer várias exigências, colocam muitas barreiras. Chega uma hora que ou a pessoa aceita a expatriação nas condições que são viáveis ou não. As pessoas estão mais criteriosas, tem que fazer sentido para o projeto de vida, para a família [...] teremos que rever o desenho de nossas políticas para dar conta” (RH05).

Como já mencionado por ESP01 e ESP05, os entrevistados RH04 e RH05 retomaram a tendência sobre os contratos de localização. Após os comentários dos quatro entrevistados, nota-se que a proposta de localização está sendo defendida e/ou utilizada a partir de diferentes justificativas. Enquanto, em um extremo, existem as falas mais diretamente associadas ao ideal de redução de custos, a fala de RH04 tenta se aproximar do argumento de que o ajustamento cultural já deve ser considerado como fator decisivo para a permanência. O que não é muito problematizado pelos RH são as consequências dessas medidas em termos da perda de benefícios e das garantias legais.

As falas de RH04 e RH05 também convergem sobre a tendência de se ter um olhar mais estratégico e menos operacional na área de *mobility*, com destaque para o comentário de RH05 sobre as ações “assistenciais” e a correlação com “KPIs” e “ROI” indicadas por RH04. De todas as tendências apresentadas até aqui, talvez seja possível indicar que a mudança de posicionamento da área seja o principal caminho para os próximos anos. Por fim, cabe destacar também as ponderações feitas por RH05 sobre a atitude criteriosa dos profissionais ao receber o convite para uma experiência internacional. Essa fala é muito sintomática, pois reforça a compreensão de que os sujeitos cada vez mais posicionaram os seus projetos de vida em primeiro plano, incluindo os desejos e anseios de suas unidades familiares. Como tendência estará a necessidade de se criar políticas mais atrativas e focadas em planos de desenvolvimento que ultrapassem a dimensão financeira e as exigências unilaterais das organizações. Em sequência, RH06, RH07 e RH08 trazem suas percepções:

“Vejo três grandes tendências para a área de *mobility* e por consequência para seus processos. A primeira são programas de mobilidade mais disruptivos. O que eu quero dizer isso é que talvez, mais do que um programa estruturado, será um programa que consiga desenvolver diferentes competências nos envolvidos e que ao mesmo tempo atenda às necessidades do negócio. Outro ponto, vejo que precisamos ser mais estratégicos, mais parceiros do negócio e por isso precisamos nos aproximar da área de sucessão da empresa, para ajudar a desenvolver profissionais que seguiram conosco após a movimentação. Por fim, acho que a pauta de diversidade. Tanto para pensar diferentes destinos, sair do senso comum, quando para promover novas oportunidades e incluir grupos que nunca puderam pensar em mobilidade” (RH06).

“Pode parecer um paradoxo, mas o fortalecimento dos treinamentos culturais é uma grande tendência. Paradoxo, contraditório, complexo, como você quiser chamar. Digo isso porque o mercado sabe da importância, sabe que vai crescer a necessidade, mas são poucas empresas que estão dispostas a pagar. Se tiver que pagar para a família do expatriado também, aí esquece, sem chance. Infelizmente, essa é a realidade. Outra necessidade que vejo, que pode ser colocada como tendência, é a aplicação do treinamento intercultural para a equipe que recebe. Falamos pouco sobre isso, mas porque a adaptação não pode ser pensada dos dois lados? É um ponto para refletir” (RH07).

“A grande tendência para mim é uma só: expatriações mais curtas, de menor duração. E o motivo é simples: geração! Essa geração mais jovem que está entrando ou tem pouco tempo no mercado de trabalho, parece, mas não é tão adaptável. E isso não é uma crítica necessariamente, é uma constatação. Essa é uma geração que não vai aceitar ficar 3 anos longe de que lhe é querido, perdendo aniversários, falecimentos, amigos casando e coisas do tipo. Eles vão querer viver a experiência que só quem passa por mobilidade sabe dizer o que é, mas vão querer fazer isso em ciclos menores. E olha, não acho que isso tenha uma relação tão direta com nacionalidade, porque vivemos em um mundo globalizado e com várias influências. A meu ver é realmente uma questão de geração. É fato, as expatriações serão menores” (RH08).

RH08 retoma a tendência já mencionada sobre expatriações menores, mas traz uma nova variável como causa: a geração. A fala da entrevistada é significativa, pois, ao contrário dos outros comentários que justificavam o encurtamento do período de mobilidade pela lógica financeira, torna-se possível projetar que, ao final de tudo, é a experiência do profissional que pode consolidar ou não uma política de sucesso. A ansiedade e ao mesmo tempo a vontade de vivenciar novas experiências demonstra como pode ser estratégico considerar esses sentimentos geracionais como aceleradores das estratégias de negócio. Já RH07 e RH06 trouxeram temáticas já elencadas, mas enfatizaram duas novas características. No que tange aos treinamentos interculturais, RH07 levantou como tendência a possibilidade de que as equipes anfitriãs também pudessem receber a capacitação, o que faz muito sentido ao se pensar que o convívio saudável dependerá da relação empática entre as duas partes. Por fim, RH06 agrega ao dizer que novas competências precisam ser elencadas e desenvolvidas no transcorrer das mobilidades, deixando de lado as rotinas já preestabelecidas como regra.

A seguir, apresentam-se as observações de RH09, RH10 e RH11:

“Sobre tendência, vejo duas questões mais evidentes. A primeira é um reaquecimento das movimentações, uma retomada mesmo nesse pós-pandemia já vislumbrando um aumento em determinados setores. E a segunda é a ampliação dos destinos, vejo para os próximos anos a área de *mobility* desbravando outros países, diferentes daqueles tradicionais. Com o fortalecimento de novos mercados e economia, é natural que surjam novos destinos de mobilidade, como exemplo, vejo uma promessa de crescimento muito grande para o México” (RH09).

“Vejo que precisamos criar mais momentos de trocas, conhecer as boas práticas do mercado, ter um espaço mais estrutura de diálogo entre os profissionais de *mobility*, acredito que esse espaço de *benchmark* é uma tendência [...] além disso, vejo, iremos visitar cada vez mais as nossas políticas de *onboarding*, revendo o que é colocado como suporte. Além de informar sobre restaurantes e lugares de lazer, precisamos pensar em como integrar melhor a pessoa e a família à rotina cultural do país” (RH10).

“Acredito que a grande tendência será a abertura para mais trocas globais, internacionais, talvez por períodos menores no estilo *trainee*. Sabe aquela ideia de fazer *benchmarking*? Então, vamos ampliar isso, mas não por telefone apenas. A nossa noção de fronteira mudou, precisamos criar essa mentalidade mais global de troca de conhecimento. Aqui, por exemplo, estamos pensando em programas de intercâmbio com menor duração para áreas que antes não iam tanto para essas designações, como exemplo, o financeiro [...] outra tendência é o reconhecimento cada vez maior dos diferentes tipos de composição familiar, o que obriga a área a rever suas

políticas. Cada caso é um caso, e as políticas têm que ter abertura para entender e lidar de forma mais estratégica com isso” (RH11).

Finalizando o estudo, RH09, RH10 e RH11 indicam pontos que, ao mesmo tempo que corroboram algumas tendências já indicadas, sublinham pontos complementares. Em relação às similaridades, fala-se novamente da postura estratégica que precisa ser adotada pela área, dos programas de mobilidade com menor duração, do aprimoramento das políticas de suporte organizacional e do reconhecimento das novas configurações familiares nos processos de expatriação. Todos esses pontos reafirmam que, mais do que percepções isoladas e configurações de setores específicos da economia, há uma necessidade latente por adequações aos parâmetros contemporâneos do que sejam boas práticas de mercado. De modo específico, chama-se atenção para os comentários sobre *benchmarking* e para a promessa de abertura para novos mercados. Em suas devidas características, esses dois eixos evidenciam como a área de *mobility* deve estar aberta a rever suas políticas e práticas, bem como suas escolhas estratégicas de ampliação de portfólio. Percebe-se que todas as tendências sugerem como a área pode crescer a partir do momento que reconhece suas falas e ressignifica seus processos e mentalidades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo verificar quais são as principais tendências em termos de políticas e práticas organizacionais com foco na adaptação cultural de profissionais para um contexto contemporâneo, considerando as experiências e vivências de profissionais da área de RH e de especialistas independentes. Após a análise dos dados, entende-se que foi possível cumprir a proposta inicial do trabalho a partir das premissas metodológicas empreendidas. Notou-se que existe uma forte tendência por políticas e práticas de suporte organizacional, estando elas divididas em diferentes níveis de complexidade e alcance. Entre essas tendências, podem-se citar como principais: o reconhecimento das novas modalidades de contrato; os programas de acompanhamento e contingência; o aprimoramento das ações de adaptação cultural; o reconhecimento de configurações familiares que fogem do modelo tido anteriormente como padrão; o fortalecimento de políticas de cuidado e saúde mental; a ampliação das qualificações para profissionais de *mobility*; o desenvolvimento de espaços de troca de conhecimento e *benchmarking*; e, com maior ênfase, a busca por um novo posicionamento da área de *global mobility*, com foco mais estratégico e menos operacional. Entende-se que todas essas ações coadunam na perspectiva de adaptação cultural, pois servem de ponte para o alcance de maiores níveis de adaptabilidade e, por consequência natural, podem ampliar *performances*.

Como agenda de pesquisa, sugere-se a realização de novos estudos que ampliem a análise de tendências por setores da economia – Indústria, Comércio e Serviços. Como foi possível observar na fala de alguns entrevistados, algumas tendências podem apresentar maior relevância conforme o setor. Espera-se que o estudo contribua para novas investigações no campo de Gestão Internacional de Recursos Humanos.

REFERÊNCIAS

Athayde, A. L. M., Santos, C. L. T., Fiuza, G. D., & Costa, A. C. R. (2019). Gestão Internacional de Pessoas: novas possibilidades de pesquisa. *Revista Pretexto*, 20(2), 67-86.

- Bader, A. K., Froese, F. J., & Kraeh, A. (2018). Clash of Cultures? German Expatriates' Work- Life Boundary Adjustment in South Korea. *European Management Review*, 15(3), 357-374.
- Baniski, G. M., & Cieslak, R. (2018). A Interculturalidade e sua Influência na Gestão do Conhecimento: A Experiência da Volvo do Brasil. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 8(n. Especial), 70-85.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). Entrevistas individuais e grupais. In: Bauer, M. W.; Gaskell, G. *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 65-83.
- Caligiuri, P., & Bonache, J. (2015). Evolving and enduring challenges in global mobility. *Journal of World Business*, 51(1), 127-141.
- Cerdin, J-C., & Pargneux, M. le. (2009). Career and international assignment fit: toward an integrative model of success. *Human Resource Management*, 48(1), 5-25.
- Coelho, J. V. (2020). Uma condição contraintuitiva: uma expatriação como experiência vivida. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 94, 61-78.
- Colbari, A. (2014). A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: Souza, E. M. de (Org.). *Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual*. 1. ed. Vitória: EDUFES, 2014. p. 241-272.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Morley, M. J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42(2), 198-213.
- Fucks, A., & Lima, D. (2021). *Global Mobility in Brazil: our contribution to the history of the industry in the country*. São Paulo: Worldwide ERC.
- Furusawa, M., & Brewster, C. (2016). IHRM and expatriation in Japanese MNCs: HRM practices and their impact on adjustment and job performance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(4), 396-420.
- Gallon, S. (2023). Modelo de expatriação com políticas e práticas de gestão de pessoas. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(6), 1-16.
- Gallon, S., Campos, S. A. P. de, & Becker, R. G. (2022). O processo de expatriação na estratégia de internacionalização de uma empresa portuguesa. *REUNA*, 27(1), 43-62.
- Guimarães, P. P. A., Salles, D. M. R., & Lontra, V. H. C. C. (2016). A carreira na visão de repatriados: um estudo de caso em uma multinacional brasileira do ramo da mineração. *InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 11(1), 77-90.
- Haak-Saheem, W., & Brewster, C. (2017). 'Hidden' expatriates: international mobility in the United Arab Emirates as a challenge to current understanding of expatriation. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 423-439.
- Kierner, A., & Suutari, V. (2018). Repatriation of international dual-career couples. *Thunderbird Int Bus Rev.*, 60, 885-895.

Larsen, D. A., & Edwards, S. D. (2019). Influence of previous company support on intentions to accept a future global assignment. *International Management Review*, 15(1), 5-18.

Lima, D. F., & Domingues, C. R. (2021). Mobilidade internacional com contrato local: impactos nas estratégias e ações de recursos humanos internacional. *Revista Ciências Administrativas*, 27(1), 1-13.

Moreira, M. Z., & Ogasavara, M. H. (2018). Distância Cultural e Expatriação Japonesa na América Latina. *Gestão & Regionalidade*, 34(101), 91-105.

Olsen, J. E., & Martins, L. L. (2009). The effects of expatriate demographic characteristics on adjustment: a social identity approach. *Human Resource Management*, 48(2), 311-328.

Rabello, G. C, Macke, J., & Zanella, W. (2019). Socialização Organizacional de Expatriados. *InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 14(1), 45-58.

Shortland, S. (2016). The purpose of expatriation: why women undertake international assignments. *Human Resource Management*, 55(4), 655-678.

Tahir, R., & Egleston, D. (2019). Expatriation management process: the challenges and impediments for the Western expatriates in the United Arab Emirates. *Journal of Workplace Learning*, 31(8), 520-536.

Vergara, S. C. (2013). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 14. ed. São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. 1. ed. Porto Alegre: Penso.