

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração

Felipe Gouvêa Pena

**MOBILIDADE INTERNACIONAL DE EXECUTIVOS:
um olhar para as políticas e práticas organizacionais com foco na adaptação cultural**

Belo Horizonte
2024

Felipe Gouvêa Pena

**MOBILIDADE INTERNACIONAL DE EXECUTIVOS:
um olhar para as políticas e práticas organizacionais com foco na adaptação cultural**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Simone Costa Nunes

Área de concentração: Gestão Estratégica das Organizações

Belo Horizonte

2024

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

P397m Pena, Felipe Gouvêa
Mobilidade internacional de executivos: um olhar para as políticas e práticas organizacionais com foco na adaptação cultural / Felipe Gouvêa Pena. Belo Horizonte, 2024.
133 f. : il.

Orientadora: Simone Costa Nunes
Tese (Doutorado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Executivos. 2. Mobilidade ocupacional. 3. Administração de empresas. 4. Expatriação. 5. Empresas multinacionais. 6. Comportamento organizacional. 7. Cultura organizacional. 8. Aculturação. I. Nunes, Simone Costa. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.011.8

Ficha catalográfica elaborada por Fabiana Marques de Souza e Silva - CRB 6/2086

Felipe Gouvêa Pena

**MOBILIDADE INTERNACIONAL DE EXECUTIVOS:
um olhar para as políticas e práticas organizacionais com foco na adaptação cultural**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Simone Costa Nunes

Área de concentração: Gestão Estratégica das Organizações

Prof^a. Dr^a. Simone Costa Nunes - PUC Minas (Orientadora)

Prof^a. Dr^a. Amyra Moyzes Sarsur - Fundação João Pinheiro (Banca Examinadora)

Prof^a. Dr^a. Angela Beatriz Busato Scheffer - UFRGS (Banca Examinadora)

Prof^a. Dr^a. Carolina Maria Mota Santos - PUC Minas (Banca Examinadora)

Prof^a. Dr^a. Fernanda Versiani de Rezende - Unihorizontes (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 02 de abril de 2024.

Aos meus pais, José Maria e Maria Ângela.

AGRADECIMENTOS

A escrita da Tese é um trabalho solitário, capaz de despertar múltiplos sentimentos em seu autor. Entre momentos de êxtase com determinados achados da pesquisa e momentos de completa angústia diante dos prazos e das pressões da vida de quem estuda e trabalha, o momento de conclusão é como uma libertação. Contudo, mesmo com as horas e horas de isolamento para conseguir construir um trabalho com premissas de rigor e relevância, tudo só se torna possível porque, na caminhada, você teve muitos afetos, apoios e parcerias.

Como professor que sou — por vocação —, gostaria de começar agradecendo aos meus mestres. O profissional que sou hoje é uma composição de todos os professores e professoras que passaram pela minha vida, todos que me inspiraram a ser ponte na construção dos sonhos de tantos alunos que já passaram por mim e dos que ainda irão passar. Seria leviano se quisesse citar todos que foram marcantes de alguma forma na minha vida discente — no Modesta, no Maximus, na Newton, na UFMG e na PUC — e na minha trajetória docente de quase 9 anos — em especial, os colegas do UniBH. Sendo assim, escolhi uma professora para simbolizar o meu agradecimento a todos os outros, a minha orientadora no Doutorado, a prof.^a Simone Nunes. Encontrei na Simone a essência do que é um professor orientador. Ela foi parceira, entusiasta, gentil e amiga. Apresentou sugestões, mostrou caminhos e esteve sempre disponível. A ela e a todos os mestres, o meu eterno agradecimento por tudo e por tanto! #somosprofessores

Preciso fazer um agradecimento distinto à PUC Minas, seus professores e funcionários. Agradeço a todos que estiveram comigo de diferentes formas nesses 4 anos. Em especial, agradeço aos professores Marcelo Rezende, Carolina Mota e Antônio Carvalho Neto. Sinto que a PUC me abraçou desde o processo seletivo em 2019, reconheceu e valorizou minha trajetória, criou condições diárias para que eu concluísse o curso de forma ética e responsável, sem deixar de ser empática para que eu pudesse cuidar da minha saúde física e mental. Sou muito feliz em dizer que estou me tornando Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, o melhor PPGA do nosso estado! #sospucminas

De modo especial, gostaria também de agradecer às professoras Amyra Sarsur, Ângela Scheffer, Carolina Mota, Shalimar Gallon e Fernanda Rezende, integrantes das minhas bancas de qualificação e/ou defesa, pela disponibilidade em participar desses momentos fundamentais para meu aperfeiçoamento profissional e pessoal.

Preciso igualmente fazer um agradecimento à CAPES e ao SINPRO-MG. O apoio das duas instituições possibilitou que eu conseguisse ingressar e concluir o Doutorado. Como

professor, reforço meu compromisso de seguir contribuindo para a formação de profissionais éticos e comprometidos com o bem-estar das pessoas e das organizações.

Após todos os meus sinceros agradecimentos institucionais e profissionais, preciso agora fazer algumas menções mais do que especiais para a construção do Felipe, ser humano. Deixei-os por último, mas eles estão à frente de tudo, pois a família é a minha maior alegria.

Começo agradecendo as duas pessoas que moldaram quem eu sou hoje, meus pais, Maria Ângela e José Maria. Dedico esta Tese à minha mãe, porque ela sempre foi, ainda é e sempre será a minha fortaleza. Minha mãe me ensinou o que é ser uma boa pessoa. Sempre preocupada e atenta aos outros, ela me ensinou a importância da família, a relevância dos afetos e sobre como é importante dizer: eu te amo. Eu sou, com muito orgulho, o reflexo de muitas coisas que a minha mãe é, e sempre será! Dedicar este momento a ela é pouco, mas preciso tentar retribuir tanto amor. Além dela, dedico esta Tese a quem já não está mais fisicamente ao meu lado, mas que está dentro de mim e em tudo que faço, meu pai. A vida o levou um ano antes de iniciar o Doutorado, mas ele comungou este sonho comigo desde o início. Ele, que não teve oportunidade de prosseguir seus estudos, ensinou-me, desde a infância, que a educação é a base de tudo. Meu eterno parceiro de conversas profissionais e futebolísticas, meu grande exemplo de retidão profissional e meu maior amigo. É muito difícil viver a vida sem ele, mas sei que ele me acompanha de um lugar privilegiado. Esse Doutorado é seu, pai! Obrigado por tudo! Amo vocês!

Gostaria também de fazer três grupos de agradecimentos. Primeiramente, agradeço à minha companheira, Talita, por ser amiga, parceira e confidente desta longa jornada acadêmica. Tatá, obrigado por me acompanhar desde a Iniciação Científica e por agora poder comemorar mais uma etapa comigo! Minha gratidão à Babá, ao Lele e à Lelê, por junto a meus pais simbolizarem a unidade familiar que me acompanha e apoia desde sempre. E, como seria impossível citar todos os familiares que me incentivaram ao longo da caminhada da vida, escolho agradecer aos meus tios Maria José, Renato e Neide por, desde o dia do meu nascimento, terem sido fontes de amor. Amo todos vocês! O meu muito obrigado!

Como último destaque, agradeço a Deus e a Nossa Senhora por estarem a meu lado me guiando e protegendo todos os dias da minha vida. A fé me mostrou que tudo é possível, e, mesmo nas dificuldades, encontrei esperança e força para seguir e prosperar!

Felipe Gouvêa Pena

*“As sociedades diferem em função do que amam, detestam, festejam e sonham.
Ignorar as diferenças culturais nos processos organizacionais pode ter um alto custo
em um cenário em que todo erro tende a ser duramente castigado.”*

Maria Ester de Freitas

RESUMO

A internacionalização de empresas contribuiu para a intensificação do fluxo de profissionais entre diferentes unidades de negócio pelo mundo, considerando o potencial que esses sujeitos possuem para implementar, consolidar e alinhar diferentes estratégias corporativas nos países onde elas operam. Tal conjuntura demonstrou que seria relevante observar os diferentes níveis de ajustamento cultural a que esses profissionais em mobilidade teriam que passar ao longo das vivências internacionais, considerando todas as mudanças a que estariam sujeitos. Este estudo teve como objetivo analisar como as políticas e práticas organizacionais com foco na adaptação cultural, adotadas pelo mercado empresarial, vêm se comportando no âmbito da mobilidade internacional de executivos a partir das percepções de três grupos de atores envolvidos. Conduziu-se um estudo qualitativo com 24 entrevistados, sendo oito executivos (profissionais que passaram ou estão em mobilidade internacional), cinco especialistas independentes (profissionais que auxiliam os processos de mobilidade como terceirizados) e onze representantes da área de Recursos Humanos (profissionais que atuam no setor, especificamente, com o subsistema de *Global Mobility*). Os sujeitos de pesquisa foram definidos a partir do método Bola de Neve. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas seguidas da aplicação do Teste de Evocação de Palavras e da Foto-elicitação. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, tendo sido realizadas com o tempo médio de 53 minutos. Os dados foram analisados à luz da técnica de análise de conteúdo a partir de categorias. Como organização da pesquisa, optou-se por dividir o trabalho em quatro estudos, cada um deles representado por um objetivo específico da Tese. Percebeu-se que as políticas e práticas de adaptação cultural adotadas pelo mercado empresarial estão mais restritas à etapa de Preparação, momento que é representado por todas as ações iniciais de planejamento antes do embarque para o país de destino. Os entrevistados pontuaram que ações institucionais na etapa de Permanência — momento que simboliza todo o período de vivência no exterior — ficam visíveis apenas nos primeiros meses, sendo desconsideradas com brevidade. No que tange à etapa de Retorno, conhecida pela literatura especializada como Repatriação, pontuou-se que as políticas e práticas de adaptação cultural são nulas na maioria dos casos. O que se percebeu na fala dos entrevistados é que há uma compreensão da importância das políticas e práticas de adaptação cultural, mas há um olhar de custo para elas, e não de investimento. Há certa miopia organizacional, pois se desconsidera o papel estratégico que as ações em prol do ajustamento dos profissionais em mobilidade podem trazer em termos de maior engajamento e produtividade. Ficou explícito que, em qualquer momento de crise ou instabilidade financeira da empresa, os processos de *mobility* passam a ser vistos como operacionais e deixam de assumir caráter estratégico. Percebe-se que as instituições tendem a falhar quando a lógica de adaptação cultural dos atores envolvidos na mobilidade, sejam eles expatriados ou coexpatriados, não é situada no *core* de todas as políticas e práticas de suporte organizacional. A pesquisa abre caminho para uma série de agendas de pesquisas no campo da Gestão Internacional de Recursos Humanos ao trazer novos olhares sobre os processos.

Palavras-chave: mobilidade internacional; políticas e práticas; adaptação cultural; executivos.

ABSTRACT

Internationalization of companies has led to increasing global flows of professionals among different business units, given their potential to implement, enhance and align various corporate strategies in the countries in which those units operate. This context indicated the importance of the investigation of different levels of cultural adjustment that professionals facing mobility would experience abroad, considering all the changes that would occur. This study aimed to analyze the behavior of organizational policies and practices focused on cultural adaptation adopted by business market into the framework of international executive mobility based on the perceptions of three groups of actors. This is a qualitative study with 24 participants, among them eight executives (professionals who have been or are in international mobility programs), five independent experts (who assist mobility processes as outsourcing professionals) and eleven Human Resources representatives (professionals who work in the sector, in particular with the Global Mobility subsystem). The participants were selected by using snowball sampling. Interviews were carried out for data collection and then Word Recall Test and Photo-elicitation were applied. Interviews were recorded and transcribed and they were on average 53 minutes long. Content analysis technique based on categories was the method used to analyze data. To better organize the research, it is divided into four studies, representing a specific research objective. Cultural adaptation policies and practices adopted by the business market are restricted to the Planning stage, represented by the initial strategic plan before embarking to the destination country. The respondents declared that institutional actions in the Permanence stage – representing the whole period of living abroad – become visible during the early months but are soon disregarded. Concerning the Return stage, called Repatriation in the field, cultural adaptation policies and practices are absent in most cases. Based on the interviews, it emerged an understanding of the importance of cultural adaptation policies and practices, however they are considered in the light of cost instead of investment. Organizational myopia is generated since it neglects the strategic role that actions favoring the adjustment of professionals facing mobility may foster regarding greater engagement and productivity. It was pointed out that mobility processes are seen as operational and may no longer assume a strategic nature during challenging times or financial instability in the company. Institutions tend to fail whenever the logic of cultural adaptation of the actors involved in mobility, whether expatriates or co-expatriates, is not placed at the center of supportive organizational policies and practices. This research opens the way for a research agenda for International Human Resource Management as it brings new perspectives on these processes.

Keywords: international mobility; policies and practices; cultural adaptation; executives.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1. INTRODUÇÃO

Figura 1	21
----------------	----

2. ESTUDO 1

Quadro 1	29
Quadro 2	30
Quadro 3	31
Quadro 4	32

3. ESTUDO 2

Figura 1	52
Figura 2	57
Figura 3	62
Quadro 1	50
Quadro 2	52
Quadro 3	55
Quadro 4	56
Quadro 5	58
Quadro 6	59
Quadro 7	60
Quadro 8	62
Quadro 9	63
Quadro 10	64

4. ESTUDO 3

Quadro 1	80
----------------	----

5. ESTUDO 4

Quadro 1	101
----------------	-----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivos	18
1.2 Justificativa	19
1.2 Estrutura da tese	20
2. ESTUDO 1	22
2.1 Introdução	22
2.2 Referencial teórico	23
2.3 Aspectos metodológicos	28
2.4 Apresentação e análise dos resultados	32
2.5 Considerações finais	40
2.6 Referências	41
3. ESTUDO 2	43
3.1 Introdução	43
3.2 Referencial teórico	44
3.3 Aspectos metodológicos	49
3.4 Apresentação e análise dos resultados	51
3.5 Considerações finais	66
3.6 Referências	67
4. ESTUDO 3	70
4.1 Introdução	70
4.2 Referencial teórico	71
4.3 Aspectos metodológicos	79
4.4 Apresentação e análise dos resultados	80
4.5 Considerações finais	92
4.6 Referências	93
5. ESTUDO 4	95
5.1 Introdução	95
5.2 Referencial teórico	97
5.3 Aspectos metodológicos	101
5.4 Apresentação e análise dos resultados	102
5.5 Considerações finais	110
5.6 Referências	111
6. CONCLUSÃO	114
APÊNDICES	121
REFERÊNCIAS	128

1. INTRODUÇÃO

Ao ser problematizada por diversas áreas do conhecimento, com destaque para a Administração e a Antropologia, a temática da mobilidade ganhou diferentes contornos de análise quando correlacionada à variável trabalho. Os estudos na área de Administração têm observado essa conexão a partir de contextos que ilustram profissionais que se deslocam geograficamente em prol de um objetivo organizacional (Scherer, Prestes & Grisci, 2019). Os discursos sobre mobilidade tangenciam reflexões sobre progresso e liberdade, refletindo dinâmicas e contextos de uma sociedade conectada por diferentes vínculos e dimensões (Bueno & Freitas, 2015). Aqui há uma inevitável relação com a globalização, pois ela favoreceu a abertura dos mercados, trouxe inúmeras possibilidades de internacionalização das corporações e ampliou massivamente o fluxo de pessoas entre os países (Scherer, Prestes & Grisci, 2019).

Sabe-se que o século XX ficou marcado como um período de intensas e complexas mudanças para as organizações, modificando seus comportamentos em prol de uma nova etapa de competições internacionais. Com o ir e vir estabelecido como regra para os mercados, instituições e profissionais, as disputas comerciais se tornaram mais intensas e obrigaram as corporações a encontrarem estratégias capazes de garantir um lugar de destaque no cenário empresarial (Craide & Silva, 2012; Bueno & Freitas, 2015; Albuquerque Filho et al., 2020).

Nesses termos, sob o olhar da sociedade da informação, assumiu-se que o conhecimento seria o recurso mais valioso na busca pela criação e manutenção da vantagem competitiva das empresas. Ao expandir a discussão para um contexto de transações internacionais, fica evidente que o compartilhamento de tais conhecimentos requer a figura de profissionais qualificados, capazes de transferir aprendizados a diferentes unidades do negócio. Eles terão como missão criar um ambiente de sinergia, integrando e dando maior relevância às competências que estão sendo demandadas. Destarte, tais empregados tornar-se-ão eixos basilares para a consolidação das estratégias corporativas no exterior (Kawai & Chung, 2019). A partir disso, e considerando o grau de relevância das atividades desenvolvidas em um cenário global, os executivos se apresentam como profissionais capazes de promover os diálogos essenciais para a sustentabilidade dos negócios.

Por conseguinte, torna-se inviável não perceber que há um paulatino interesse sobre a temática de mobilidade internacional de profissionais, tendo em vista a expansão do comércio internacional e a elevação dos fluxos de investimentos em novos mercados. Tais fatores correlacionados exigem das organizações profissionais capazes de lidar com dinâmicas globais, utilizando seus conhecimentos e experiências para agregar maior valor aos produtos e serviços

entregues aos mercados (Dickmann et al., 2016). Como colunas fundamentais do processo, os executivos em mobilidade podem ser vistos como agentes de mudança, capazes de facilitar a transferência de conhecimento, engrandecer a coesão entre os grupos e alinhar os procedimentos estabelecidos pelas unidades locais (Tahir & Egleston, 2019).

Assim sendo, entende-se que, de modo a garantir a competitividade e a assertividade institucional, a mobilidade internacional de profissionais precisa ser vista em paralelo com as ações de gestão de talentos. A relação entre a oferta e a demanda de profissionais qualificados (Caligiuri & Bonache, 2015) exige um posicionamento estratégico nas organizações no que tange à criação de políticas e práticas capazes de compreender o complexo processo de adaptação cultural a que esses profissionais estarão sujeitos. Logo, o melhor aproveitamento desses profissionais requer um entendimento sistêmico e responsável das escolhas empresariais.

Como sublinhado, o aumento da concorrência global e a onipresença em diversos mercados fizeram com que a inserção internacional das empresas passasse a ser vista como uma estratégia que contribuísse para a perenidade dos negócios. Em um desdobramento natural, passou-se a observar com mais cuidado as políticas e práticas de gestão de pessoas. Ao considerar as variáveis que impactam a gestão internacional, houve um olhar específico para o desafio de conectar e socializar o conhecimento dos empregados de diferentes localizações geográficas de modo a resultar em vantagem comercial. A percepção dessa questão permitiu que as instituições passassem a observar os seus profissionais como ativos estratégicos no processo de internacionalização (Bertolini & Larentis, 2019).

Sob tal cenário, os trabalhos desenvolvidos pela área de Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) — ainda incipientes no Brasil no que tange ao aprofundamento das análises sobre políticas e práticas — tendem a ser vistos como decisivos para a operação das multinacionais, já que estão vinculados às experiências dos profissionais que compõem a força de trabalho em diferentes unidades do negócio (Silva, Orsi & Nakata, 2013). Enquanto área organizacional, a GIRH engloba todos os subsistemas tradicionais de Recursos Humanos (RH), como atrair, remunerar, desenvolver e reter bons profissionais. Todavia, realiza essa discussão em uma arena mais complexa, moldada e regulada por fatores locais, mas influenciada por dimensões globais (Salgado et al., 2017; Ettinger et al., 2016). Destarte, assume-se que a área possui um papel estratégico na construção de interações positivas entre diferentes culturas das unidades espalhadas pelo mundo, sendo necessário gerenciar tais relações a partir de uma visão holística. Ao considerar a primazia do debate cultural para toda e qualquer operação, as organizações contemporâneas devem se sentir convidadas a criar políticas e práticas capazes de

promover a adaptação cultural dos profissionais aos países de destino (Silva, Orsi & Nakata, 2013).

A transferência de profissionais para outras sedes da organização espalhadas pelo mundo deveria ser vista como uma estratégia de aprimoramento de competências globais por parte do funcionário e da empresa. O posicionamento estratégico passou a definir os insumos que consolidariam o objetivo organizacional e o *modus operandi* da expatriação, sendo também delineado o perfil do expatriado. Destarte, o discurso que vincula o expatriado a uma posição de executivo global tem sido a tônica de muitas políticas institucionais, que atribuem a esses sujeitos uma série de características peculiares que se coadunam em uma perspectiva de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional contínuo (Bertolini & Larentis, 2019).

De modo complementar, é preciso ponderar que a dissipação dos negócios pelo mundo favoreceu o aumento da diversidade nas organizações. Quando a multiculturalidade passou a ser naturalizada, possibilitou-se a criação de uma mentalidade global dos gestores e um posicionamento mais aberto às diferenças. Assim, esses profissionais passaram a ser observados a partir de suas carreiras globais (Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020; Fraga, Antunes & Rocha-de-Oliveira, 2020).

Na contemporaneidade, a carreira tem sido vista de modo processual. Ela é simbolizada por uma sequência de tomadas de decisão que resultam no alcance ou não de um determinado propósito. É uma sobreposição contínua de experiências que levam o sujeito a se ordenar na vida cotidiana. Quando vista como um conjunto de escolhas e renúncias, chega-se à inevitável compreensão das possíveis consequências para as dimensões profissional e pessoal que consolidam a experiência humana em sociedade. Ao discutir a noção de carreira, Oltramari e Grisci (2014, p. 17) pontuam que à “luz do conceito de trabalho imaterial, o qual preconiza mobilização de si em prol do trabalho, da rentabilização do tempo e da vida como um todo, o indivíduo se exige mobilidade afetiva e espacial para garantir a concretude da sua carreira”.

A percepção de sucesso dessas carreiras pode estar atrelada a maiores níveis salariais, possibilidades de progressão, equilíbrio entre o lado profissional e a vida pessoal ou até mesmo outros critérios mais subjetivos. O fato é que tal noção impacta de uma forma decisiva a experiência diária de um executivo em mobilidade (Suutari et al., 2018), pois ele tende a ser mais confrontado a pensar sobre satisfação e felicidade do que um profissional que trabalha em seu próprio país. As dificuldades e implicações comuns à vida no exterior mexem com o imaginário e podem resultar em dificuldade de ajustamento ao novo ambiente.

Como em uma definição simples, 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). Não observar as implicações, sejam elas positivas ou não, pode ser considerado leviano. Da mesma forma, também seria um erro desconsiderar que todas as implicações da mobilidade podem estar relacionadas, inicialmente, a uma escolha de carreira.

Sabe-se que, ao longo dos anos, a literatura buscou definir com clareza um conceito único sobre carreira, levando em conta as diversas investigações do campo de pesquisa. Tal esforço, muitas vezes hercúleo em função do conjunto de variáveis envolvidas, associou a carreira ao contexto de mobilidade ocupacional. Com base nessa definição, foi possível compreender que seria oportuno observar a carreira como uma sequência de experiências. Logo, eixos temáticos como o desenvolvimento, a transição, o posicionamento e as trajetórias de carreira passaram a ganhar evidência. A visão sistêmica desses eixos proporcionou um olhar para os ciclos de carreira, definidos pelo reconhecimento de estágios de término e renovação de interesses profissionais a partir de questões que não ficavam retidas apenas aos muros e processos cotidianos das organizações (Dutra, 2019).

Por conseguinte, tornou-se possível observar a mobilidade como um estilo de vida contemporâneo. Como um capital simbólico latente, ela impacta e molda as diferentes esferas da vida que estruturam a experiência humana. A possibilidade de mobilidade passou a figurar no imaginário de muitos profissionais a partir do advento da globalização. Há uma simbologia envolvida, mas as políticas e práticas de recursos humanos demonstram como a expatriação é a materialização das transformações sociais, culturais, econômicas e políticas da atualidade. As inconstâncias e incertezas, tão representativas do século XXI, evidenciam como a mobilidade pode ser fundamental para a construção das trajetórias profissionais que transpassam os ambientes de crise (Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020).

Enquanto política de recursos humanos impactada pelo advento da globalização, a mobilidade ganha contornos iniciais a partir da política de expatriação. Com o envio do profissional para uma unidade fora do país, a empresa apresenta uma proposta de intercâmbio de saberes, a melhora de processos de gestão e a ampliação dos níveis de excelência.

Usualmente, a organização vincula essa prática a um reconhecimento dos serviços prestados pelos profissionais, como uma condição de prosperidade e ascensão na carreira (Coelho, 2020; Nunes & Casaca, 2015). Reforça-se, contudo, que o sucesso da expatriação está imbricado na condição de apoio do parceiro e dos demais membros da família, sendo que as organizações contemporâneas devem assumir a sua corresponsabilidade no processo, visto que o suporte para a adaptação deve ser prestado não apenas a seu colaborador, mas a todos os membros do núcleo familiar que acompanham o funcionário na empreitada (Mello & Tomei, 2021).

Portanto, 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.

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, através 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, devem-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, é essencial 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 definirá 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 intempéries 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).

Nesses termos, as políticas e práticas de adaptação cultural podem ser vistas como um caminho natural para a manutenção do bem-estar e a gestão da boa experiência dos profissionais em designação internacional, bem como de suas famílias. Quando o processo de adaptação é negligenciado em alguma instância do ciclo, abre-se espaço para grandes desequilíbrios e quadros de estresse que podem prejudicar, e até mesmo inviabilizar, o sucesso da missão. As ações empreendidas devem abarcar a análise das diferenças culturais entre o país de origem e o de destino, sensibilizando todos os envolvidos para as dinâmicas de compreensão e relação com o outro de modo não etnocêntrico. Discorre-se, então, sobre a necessidade de um plano de ação completo, capaz de diminuir o chamado choque cultural. No entanto, mesmo sabendo da relevância dessas ações para o cumprimento da estratégia corporativa, há um certo descompasso entre o discurso e a prática de muitas organizações contemporâneas (Fucks & Lima, 2021).

Destarte, apresenta-se como tese o argumento de que a efetividade de uma mobilidade internacional — baseada em percepções de sucesso organizacional e profissional — somente é possível quando a lógica de adaptação cultural dos atores envolvidos na designação, expatriados e coexpatriados, é situada no *core* de todas as políticas e práticas de suporte organizacional. Como proposta de validar essa tese, apresenta-se a seguinte pergunta de pesquisa: como as políticas e práticas organizacionais com foco na adaptação cultural, adotadas pelo mercado empresarial na contemporaneidade, vêm se comportando no âmbito da mobilidade internacional de executivos, segundo a percepção de três grupos¹ de atores envolvidos no processo?

1.1 Objetivos

Com o intuito de avançar as discussões e contribuir para o desenvolvimento do campo, delimita-se o seguinte objetivo geral: analisar como as políticas e práticas organizacionais com foco na adaptação cultural, adotadas pelo mercado empresarial na contemporaneidade, vêm se

¹ Os grupos serão explorados ao longo dos artigos, mas são eles caracterizados como: executivos (profissionais que passaram ou estão em mobilidade internacional), especialistas independentes (profissionais que auxiliam os processos de mobilidade como terceirizados) e representantes da área de Recursos Humanos (profissionais que atuam no setor de RH, especificamente, com o subsistema de *Global Mobility*).

comportando no âmbito da mobilidade internacional de executivos a partir das percepções de três grupos de atores envolvidos no processo.

Tendo como base o objetivo supracitado, listam-se os seguintes objetivos específicos:

a) compreender como a mobilidade internacional de profissionais é simbolizada na contemporaneidade por um grupo formado por executivos, representantes da área de Recursos Humanos e especialistas independentes;

b) identificar quais são os significados atribuídos a determinados momentos do ciclo de mobilidade internacional de profissionais, a partir das percepções de um grupo formado por executivos, representantes da área de Recursos Humanos e especialistas independentes;

c) 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 percepções e vivências de profissionais da área de RH e de especialistas independentes;

d) avaliar a efetividade das políticas e práticas organizacionais com foco na adaptação cultural, adotadas nas três etapas da mobilidade internacional de profissionais — preparação, permanência e retorno —, a partir das percepções e vivências de um grupo formado por executivos e especialistas independentes na área de *mobility*.

1.2 Justificativa

Do ponto de vista teórico, o presente estudo, além de somar esforços às investigações sobre Gestão Internacional de Recursos Humanos no âmbito das pesquisas brasileiras, busca inovar ao propor um conceito mais amplo do que seja a designação internacional de profissionais. Defende-se que a análise correta do processo deve englobar o antes (preparação), o durante (permanência) e o depois (retorno) para que seja possível entender a complexidade da dinâmica de mobilidade internacional. Logo, sugere-se que, para a compreensão da totalidade do fenômeno, seja preciso ampliar os debates para além dos entendimentos sobre expatriação e repatriação, sem deixar de lado a perspectiva organizacional. Observa-se que há uma certa desmobilização da literatura na busca por um conceito integral no campo da Administração. Portanto, no presente estudo, busca-se construir uma alternativa a essas dualidades ao propor a expressão “mobilidade internacional” como termo único, capaz de problematizar todo o ciclo a partir de políticas e práticas da área de Recursos Humanos ou *Global Mobility*. De modo específico, apresenta-se um foco nas ações de adaptação cultural, defendendo a ideia de que as interações produzidas pela cultura serão a força motriz de uma

designação internacional bem-sucedida, não sendo possível negligenciar as políticas e práticas organizacionais desse escopo. Logo, há uma demarcação adicional aos estudos já produzidos no Brasil. Ao buscar analisar a efetividade das políticas e práticas nas três fases, avança-se no entendimento holístico dos casos profissionais e organizacionais.

Do ponto de vista metodológico, defende-se que o estudo inova ao trazer duas técnicas de coleta de dados pouco utilizadas no campo da Administração, o Teste de Evocação de Palavras (TEP) e a Foto-elicitação. Os dois recursos, conjugados com a já tradicional entrevista, fornecem uma análise qualitativa ainda mais completa e fundamentada nos sentidos e significados atribuídos ao fenômeno em questão. Além disso, a investigação contribui metodologicamente ao propor uma análise sistêmica da mobilidade internacional a partir de três unidades de análise distintas: os executivos, os profissionais da área de RH e os especialistas independentes. Com base nas apurações realizadas ao longo dos últimos dois anos da pesquisa, não houve ainda um estudo nacional que articulasse a temática a partir dos grupos que aqui serão destacados, principalmente, considerando as corresponsabilidades e o papéis basilares de cada um na construção de uma exitosa designação internacional. Sendo assim, entende-se que o estudo se justifica por trazer um novo olhar a partir de novas lentes integradas.

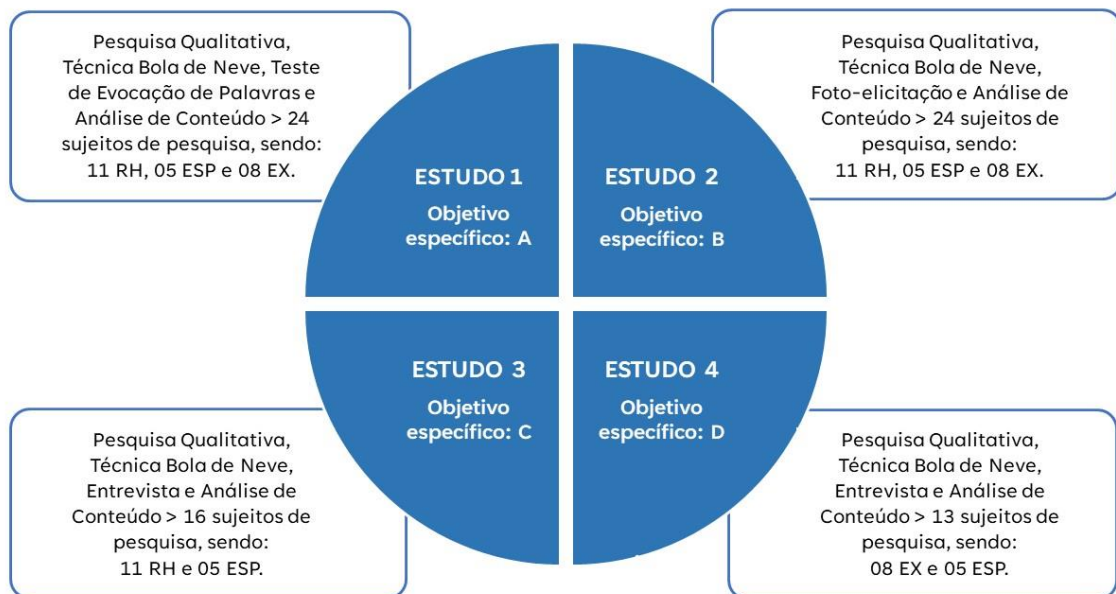
Já sob o olhar prático, a pesquisa pode ainda contribuir de forma significativa com os profissionais e as organizações que atuam globalmente. Diante dos dados coletados, foi possível produzir um panorama das ações que vêm sendo adotadas pelo mercado empresarial, bem como seus níveis de efetividade em cada uma das etapas do ciclo. Os resultados do trabalho poderão servir de base para redefinição de políticas e práticas institucionais, bem como fornecer maiores indícios de como os profissionais e suas famílias podem se preparar para lidar com as situações peculiares em cada ciclo da mobilidade. Espera-se que o trabalho contribua para o entendimento de que a adaptação cultural deve ser observada nos processos preparatórios, nas vivências cotidianas e nas atividades ao longo do retorno ao país de origem, sendo possível construir ações organizacionais mais sólidas e sensíveis às experiências dos profissionais e de suas unidades familiares.

1.3 Estrutura da tese

Antes de iniciar a apresentação dos resultados da pesquisa, cabe destacar como as informações estarão dispostas a partir da próxima seção. Cada um dos objetivos específicos mencionados no tópico 1.1 resultou na criação de um artigo, conforme Figura 1. Cada um deles foi nomeado como “Estudo”, seguido de uma numeração. Optou-se por construir a tese a partir

desse formato para que os resultados pudessem ser visualizados de forma mais organizada pelos leitores. Além disso, acredita-se que essa sistematização permite uma maior aproximação entre quem escreve e quem lê, pois constrói-se uma narrativa de desenvolvimento crescente no que tange ao entendimento da temática. É oportuno salientar que a ordem de cada trabalho segue a mesma sequência dos objetivos específicos.

Figura 1
Estrutura da Tese



Fonte: criada pelo autor.

Por fim, após esta introdução e os quatro estudos, apresentam-se as considerações finais da tese, os apêndices e as referências somadas ao longo do arquivo.

2. ESTUDO 1

MOBILIDADE INTERNACIONAL: NOTAS PARA COMPREENSÃO DO PROCESSO A PARTIR DO TESTE DE EVOCÇÃO DE PALAVRAS

Resumo

O artigo teve como objetivo compreender como a mobilidade internacional de profissionais é simbolizada na contemporaneidade por um grupo formado por executivos, representantes da área de Recursos Humanos (RH) e especialistas independentes. Para tanto, a partir de uma abordagem qualitativa, aplicou-se o Teste de Evocção de Palavras a um grupo formado por 11 profissionais da área de RH de multinacionais, 5 especialistas independentes e 8 executivos que já passaram ou estão passando por mobilidade internacional. Os resultados sugerem que a mobilidade está fortemente simbolizada por temáticas que envolvem a família, a adaptação cultural e a oportunidade de crescimento profissional e pessoal dos atores envolvidos. A pesquisa alimenta a discussão no campo e fornece uma agenda de pesquisa para estudos futuros da área de Gestão Internacional de Recursos Humanos.

Palavras-chave: mobilidade internacional; teste de evocção; cultura; desenvolvimento.

2.1 INTRODUÇÃO

A palavra globalização é recorrente nos estudos de estratégia, pois, a partir dela, foi possível e necessário reposicionar os diálogos sobre mercado e competitividade. Diante da possibilidade de ultrapassar fronteiras geográficas e expandir as zonas de atuação, as empresas perceberam que seria preciso repensar muitos de seus processos e compreender que a concorrência não se limitava mais aos seus círculos vizinhos (Borges Júnior et al., 2020). Assim sendo, a internacionalização e seus desdobramentos passaram a ser uma das pautas empresariais prioritárias, sendo importante compreender as mudanças que seriam necessárias em relação à estrutura e ao posicionamento organizacional (Nascimento et al., 2020).

Quando se atua em diferentes países, assume-se a obrigação de se adequar ao meio, por uma estratégia de conveniência ou oportunidade, mesmo quando alguns conceitos de globalização tentam flertar com a perspectiva de uma síntese aceitável a todos. Quando se fala em internacionalização, fala-se também em expansão de mercado. De modo incremental, as empresas buscam consolidar seus valores em terras estrangeiras, seja com a apresentação de seus produtos ou com a entrega de seus serviços. Isso posto, e como uma consequência natural, as instituições tendem a aumentar cada vez mais seus graus de internacionalização,

maximizando os ganhos financeiros a partir da diversificação de seu portfólio (Orsi, Bertoia & Barbosa-Lima, 2015; Freire, Carvalho & Calegário, 2021).

Destarte, torna-se preciso fortalecer as análises de mercado e os debates sobre sustentabilidade empresarial em todos os níveis, do aspecto financeiro ao ambiental. Em um mundo dos negócios tão complexo e volátil, nota-se que serão reconhecidas as empresas que buscarem a internacionalização sem deixar de se atentar às mais diversas expectativas de seus *stakeholders* (Nascimento et al., 2020). Como requisito básico para se planejar e implementar o processo de internacionalização, sempre será preciso contar com o apoio e a *expertise* de um grupo de profissionais qualificados tanto para conduzir à distância quanto para migrar para o país em questão (Orsi, Bertoia & Barbosa-Lima, 2015).

Com os mercados dinâmicos, o aquecimento exponencial das possibilidades de ampliação dos negócios e a necessidade de contar com profissionais estratégicos para gerenciar o novo ciclo corporativo, as empresas passaram a dar ênfase às políticas e práticas de gerenciamento de pessoas. Não se tratava apenas de encontrar as pessoas certas para as designações internacionais. Na verdade, haveria um complexo desafio a ser superado: fazer gestão de pessoas com uma ótica internacional, ou seja, compreender as premissas que viabilizam e sustentam a mobilidade internacional de profissionais em diferentes operações pelo mundo (Orsi, Bertoia & Barbosa-Lima, 2015). Nesses termos, o artigo teve como objetivo compreender como a mobilidade internacional de profissionais é simbolizada na contemporaneidade por um grupo formado por executivos, representantes da área de Recursos Humanos (RH) e especialistas independentes.

2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

Sabe-se que, em uma economia global, os mecanismos de aprendizado organizacional podem ser considerados fatores decisivos para o sucesso das instituições, sendo os profissionais em mobilidade internacional, os chamados expatriados, os agentes fundamentais no reconhecimento, no gerenciamento e na integração dos conhecimentos emanados pelas unidades de negócio ao redor do mundo. Todavia, mesmo diante de tamanho potencial, muitas organizações não aproveitam de forma efetiva a capacidade de mediação de saberes dos profissionais em designação no exterior. Perde-se, com isso, a habilidade de inovar a partir dos aprendizados conquistados ao longo de todas as fases das experiências internacionais (Oddou, Osland & Blakeney, 2009).

O que se sabe, a partir da literatura especializada, é que essa limitação pode estar associada a uma dificuldade de adaptação cultural dos profissionais em mobilidade a partir da fragilidade das políticas de suporte organizacional. Ao serem confrontados com diferentes modelos comportamentais, muitos deixam de demonstrar seu potencial. De modo complementar, sabe-se que a percepção de sucesso nas carreiras desses sujeitos pode estar atrelada a maiores níveis salariais, possibilidades de progressão, equilíbrio entre o lado profissional e a vida pessoal ou até mesmo outros critérios mais subjetivos (Borges Júnior et al., 2020; Freire, Carvalho & Calegário, 2021; Nascimento et al., 2020). O fato é que tal noção de êxito nas trajetórias profissionais impacta de uma forma decisiva a experiência diária de um executivo em mobilidade, pois ele tende a ser mais confrontado a pensar sobre satisfação e felicidade do que um profissional que trabalha em seu próprio país. As dificuldades e implicações comuns à vida no exterior mexem com o imaginário e podem resultar em dificuldade de ajustamento ao novo ambiente (Gallon, Campos & Becker, 2022; Suutari et al., 2018; Bader, Froese & Kraeh, 2016).

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. Não observar as implicações, sejam elas positivas ou não, pode ser considerado leviano. Portanto, 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, além da análise da satisfação daqueles que acompanham o profissional na designação assumindo a posição de coexpatriados (Caligiuri & Bonache, 2015).

Como uma dinâmica profissional complexa e multifacetada, torna-se relevante problematizar o modo como a mobilidade de profissionais 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 as políticas de expatriação e repatriação, e a execução do projeto de internacionalização da instituição, dificultando a potencialização da designação

em todas as suas etapas (Gallon, Campos & Becker, 2022). 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, chama-se 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 (Freire, Carvalho & Calegário, 2021; Bader, Froese & Kraeh, 2016).

Assim sendo, 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, através 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. Sabe-se que as implicações de um mundo organizacional menos cerceado por fronteiras geográficas tornaram crucial a análise do 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 (Calderón, Guedes & Carvalho, 2016).

Ao mesmo tempo, observa-se que, na ausência ou inoperância das políticas e práticas de gerenciamento internacional de pessoas, será possível observar problemas como insatisfação, improdutividade e falta de comprometimento que acabam apressando o retorno ao país de origem, a chamada repatriação. O fato é que a compreensão integral da dinâmica de repatriação precisa ser revista por uma parcela considerável das áreas de RH, tendo em vista que o ato de repatriar estará inevitavelmente incluso em algum momento do ciclo de mobilidade. Quando a repatriação for feita no período correto, deve-se levar em consideração um planejamento detalhado da carreira do profissional que passará por uma readequação cultural, a fim de evitar dissonâncias e percepção de falta de reconhecimento por parte da empresa. Se tal medida for adotada, por conseguinte evitar-se-á um reingresso antecipado do empregado ao país de origem.

Logo, deve-se buscar compreender a repatriação em todas as suas instâncias de complexidade e especificidade. Pensar como se dará o retorno ao país de origem é mais do que uma necessidade, trata-se também de uma política de suporte organizacional. Cabe à empresa ter um olhar cuidadoso para essa dinâmica, considerando a relação de confiança estabelecida com o empregado no momento da confirmação da mobilidade (Guimarães, Salles & Lontra, 2016; Verruck, Gonçalves & Magrin, 2021). Contudo, como dimensão inicial para qualquer tipo de reestruturação de políticas, tornou-se fundamental problematizar como o ajustamento cultural, a expatriação e a repatriação deveriam ser vistas de forma conjunta a partir da visão sistêmica do que seja mobilidade internacional (Furusawa & Brewster, 2016).

Uma parte da literatura sublinhou que o processo de ajustamento cultural está diretamente associado à noção de desempenho (Furusawa & Brewster, 2016; Collings & Isichei, 2018). Todavia, há indícios que podem comprovar que reduzir a análise a essa relação seria um equívoco (Haak-Saheem & Brewster, 2017; Tahir & Egleston, 2019). 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, devem-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, recomenda-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 definirá o êxito ou não da demanda de ajustamento (Haak-Saheem & Brewster, 2017).

Entretanto, mesmo com uma compreensão definitiva sobre essas questões, nota-se que uma parcela considerável das empresas não posiciona suas ações de forma efetivamente em prol da adaptação dos empregados e de suas famílias ao longo da mobilidade. 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. Cabe destacar a importância dos treinamentos transculturais antes da mudança e no momento de retorno ao país de origem. 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, que também serão ressignificados na repatriação. 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 intempéries 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 (Haak-Saheem & Brewster, 2017; Tahir & Egleston, 2019; Furusawa & Brewster, 2016).

Quando a etapa de retorno não é desenvolvida adequadamente, aumenta-se a possibilidade de que o investimento feito não traga os retornos esperados, impactando a avaliação de efetividade das políticas de RH. O fato é que não são todas as organizações que se preocupam com a repatriação, o que pode ser entendido como um erro estratégico que impactará a realocação do empregado. O sentimento de deslocamento e a dificuldade para transmitir aos colegas locais os aprendizados conquistados no exterior são sinais claros de um reingresso malsucedido. De modo complementar, observa-se que a unidade familiar também pode sofrer com essa retomada, o que, da mesma maneira, impactará o desempenho do profissional em questão. Logo, torna-se fundamental a criação de políticas e práticas formais de repatriação, englobando desde treinamentos interculturais até a estruturação de plano de carreira e desenvolvimento (Guimarães, Salles & Lontra, 2016), mesmo que ainda haja poucas organizações capazes de oferecer esse combo de forma integral.

Corroborando os autores supracitados, Calderón, Guedes & Carvalho (2016) observaram em seu estudo que as empresas não possuíam uma política sistematizada sobre repatriação. Destarte, não havia uma atenção a tópicos como: acompanhamento do funcionário e de seu núcleo familiar no momento de retorno; agendas e informes para facilitar o processo de recolocação, o que prejudicava a família como um todo; e a ação de suporte psicológico, algo essencial tendo em vista o desgaste emocional dos sujeitos. O estudo desses autores evidencia uma realidade comum, em que a expatriação simboliza a materialização de um desejo; e a repatriação, o abandono.

Isso posto, sublinha-se que as premissas da globalização tornaram comuns os debates sobre integração cultural entre organizações e profissionais, ampliando as possibilidades de interação e, ao mesmo tempo, trazendo maior complexidade ao projeto de internacionalização

das empresas (Verruck, Gonçalves & Magrin, 2021). O contexto multifacetado dos negócios e as diferentes culturas emanadas por seus profissionais obrigaram a área de RH a rever suas políticas e práticas com foco na humanização de seus processos. Tal cenário de ajustamento continua sendo visto como um potencial nicho de conflito, resultado da falta de sintonia entre as ações adotadas pela área e a estratégia exercida pela corporação em relação às mobilidades internacionais. Fica evidente que, ao preterir os anseios de seus profissionais em razão de uma lógica puramente econômica, a empresa perde a chance de maximizar os seus ganhos com a dinâmica internacional (Guimarães, Salles & Lontra, 2016).

2.3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi construído a partir das premissas da abordagem qualitativa, considerando a expectativa de compreender significados e condições contextuais que simbolizam a experiência dos indivíduos (Yin, 2016). Como fio condutor da investigação, optou-se pelo uso da técnica referenciada por Vergara (2005) como Teste de Evocação de Palavras (TEP). O instrumento, relacionado à teoria de representações sociais, possui como objetivo estimular a evocação de palavras que simbolizem o modo como os indivíduos observam, significam e vivenciam determinados fenômenos e situações próximas a eles. Do ponto de vista operacional, apresenta-se aos sujeitos uma expressão indutora, e pede-se que eles evoquem cinco palavras, seguidas de uma explicação que justifique o uso de cada uma. A ordem dos termos emanados indica o grau de relevância e representação, sintetizando a compreensão que cada pessoa possui sobre a questão em destaque. Trata-se de uma ferramenta simples, mas ao mesmo tempo robusta quando comparada a falas de diferentes pessoas que compõem uma unidade de análise. Quando o quadro de palavras é visto de forma sistêmica, torna-se possível problematizar as características e implicações de um determinado fenômeno. Nesses termos, considerando as diretrizes sublinhadas no objetivo deste artigo, utilizou-se a expressão indutora: “mobilidade internacional de executivos”. Os dados auferidos foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo, considerando as categorizações e interpretações sugeridas por Colbari (2014).

Esquivando-se do roteiro padrão de apresentação da seção de aspectos metodológicos, que usualmente prevê a descrição das unidades de análise após a apresentação da estratégia e método de pesquisa, decidiu-se terminar o tópico com a apresentação dos sujeitos de pesquisa em função da necessidade de traçar algumas explicações de forma detalhada. Como já visto no objetivo do trabalho, o estudo contou com a participação de três grupos de pessoas: representantes da área de RH, especialistas independentes e executivos que passaram ou estão

em mobilidade internacional. Essas pessoas foram selecionadas a partir da técnica conhecida como Bola de Neve (Vergara, 2013), que sugere a abordagem a novos entrevistados a partir do sistema de indicação daqueles que já participaram da investigação. É oportuno salientar que, além das redes profissionais e sociais utilizadas para iniciar o processo de escolha dos participantes, muitos foram abordados a partir da plataforma LinkedIn. Como este artigo faz parte de um estudo mais amplo, os dados que serão apresentados estão restritos àqueles auferidos na aplicação do TEP. Em seguida, apresentam-se as especificidades de cada um dos três grupos de participantes. O Quadro 1 apresenta os representantes da área de RH.

Quadro 1

Perfil do grupo - Representantes da área de Recursos Humanos (RH)

Código do entrevistado	Escolaridade	Idade	Nível do cargo	Classificação da empresa (ramo)	Tempo de entrevista
RH01	Mestrado	36 anos	Sênior	Multinacional (Indústria)	67 minutos
RH02	Superior Completo	46 anos	Sênior	Multinacional (Indústria)	53 minutos
RH03	Pós-graduação	30 anos	Sênior	Multinacional (Serviços)	61 minutos
RH04	Pós-graduação	32 anos	Sênior	Multinacional (Indústria)	57 minutos
RH05	Pós-graduação	41 anos	Sênior	Multinacional (Indústria)	57 minutos
RH06	Superior Completo	35 anos	Sênior	Multinacional (Indústria)	48 minutos
RH07	Pós-graduação	37 anos	Sênior	Multinacional (Comércio)	70 minutos
RH08	Pós-graduação	36 anos	Sênior	Multinacional (Indústria)	75 minutos
RH09	Superior Completo	39 anos	Sênior	Multinacional (Serviços)	42 minutos
RH10	Superior Completo	27 anos	Pleno	Multinacional (Indústria)	40 minutos
RH11	Pós-graduação	43 anos	Sênior	Multinacional (Serviços)	45 minutos

Fonte: dados da pesquisa.

Com o intuito de garantir o anonimato dos participantes, conforme acordado via Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), caracterizou-se cada um dos membros do grupo denominado representantes da área de Recursos Humanos com a sigla RH seguida de um número de identificação. Sobre o grupo, cabe notar que todos possuem ao menos curso superior, tendo idades que variam de 26 a 46 anos. A maior parte dos entrevistados desse grupo exerce posição de liderança de pessoas em uma perspectiva gerencial, enquanto outros exercem a liderança de processos em uma perspectiva técnica. Todos os sujeitos de pesquisa descritos no Quadro 1 atuam em organizações que realizam movimentação de profissionais para diferentes países, sendo importante pontuar que a maior parcela dessas empresas apresenta grande volume de designações internacionais. De forma comparativa, pode-se dizer que as instituições representadas pelos sujeitos RH09, RH10 e RH11 estão em fase mais inicial dos processos de expatriação, desenhando as políticas e práticas a partir dos primeiros casos. Cabe destacar que,

como critério de seleção para compor esse grupo (RH), buscaram-se profissionais com mais de 3 anos de atuação na área com foco em *Global Mobility*.

Na sequência, o Quadro 2 apresenta algumas das características que validaram a participação das entrevistadas do grupo denominado especialistas independentes.

Quadro 2

Perfil do grupo – Especialistas independentes (ESP)

Código do entrevistado	Escolaridade	Idade	Características determinantes para composição da amostra	Tempo de entrevista
ESP01	Pós-graduação	54 anos	É uma profissional com ampla atuação na área de <i>mobility</i> como consultora e fornecedora, além de ser a criadora de uma plataforma que reúne profissionais de diferentes empresas para discutir tendências e atualizações da área.	45 minutos
ESP02	Superior Completo	44 anos	É uma profissional liberal com ampla experiência em treinamentos interculturais, além de ser autora de um livro ligado à temática de adaptação cultural em ciclos de mobilidade.	54 minutos
ESP03	Pós-graduação	55 anos	É uma profissional com ampla atuação na área de <i>mobility</i> , desenvolvedora de treinamentos sobre interculturalidade, fornecendo esses treinamentos para inúmeras empresas. Autora de livro sobre a temática e coordenadora de pesquisas de mercado sobre <i>global mobility</i> .	56 minutos
ESP04	Superior Completo	64 anos	É uma profissional com ampla experiência de mercado, fornecedora de treinamentos interculturais para empresas de grande porte e criadora de uma plataforma de cursos sobre a temática. Citada por muitos entrevistados como uma das principais referências da área.	51 minutos
ESP05	Mestrado	43 anos	É uma profissional com ampla experiência de mercado, atuando como consultora, instrutora e desenvolvedora de treinamentos interculturais. A partir de sua empresa, atende líderes e organizações de grande porte.	49 minutos

Fonte: dados da pesquisa.

A definição do nome do grupo se deu a partir do reconhecimento de que todas as entrevistadas possuem alto nível de senioridade na temática, trabalhando de forma liberal ou a partir de suas empresas para outras organizações. Este é um grupo seletivo, definido a partir de características de mercado e indicação dos demais entrevistados. Defende-se a utilização de tal grupo na pesquisa, pois o somatório das respostas permitiu uma compreensão crítica da área vista a partir dos olhos de quem atua no mercado há muito tempo e pode problematizar o posicionamento das áreas de RH ao longo dos anos. Todos os cinco relatos foram muito profícuos, pois revelaram análises que independem das tradicionais falas institucionais. Ao conjugar a resposta dos três grupos, torna-se mais viável estabelecer o confronto de ideias que

permitam um diagnóstico mais preciso sobre a efetividade das políticas e práticas organizacionais.

O grupo dos executivos é apresentado no Quadro 3.

Quadro 3

Perfil do grupo – Executivos (EX)

Código do entrevistado	Escolaridade	Idade	Nível do cargo (país)	Classificação da empresa (ramo)	Tempo de entrevista
EX01	Mestrado	42 anos	Sênior (MEX)	Multinacional (Indústria)	57 minutos
EX02	Superior Completo	35 anos	Sênior (EUA)	Multinacional (Indústria)	62 minutos
EX03	Superior Completo	37 anos	Sênior (CAN)	Multinacional (Indústria)	46 minutos
EX04	Mestrado	41 anos	C-level (EUA)	Multinacional (Serviços)	40 minutos
EX05	Pós-graduação	43 anos	Sênior (EUA)	Multinacional (Indústria)	40 minutos
EX06	Pós-graduação	43 anos	C-level (EUA)	Multinacional (Indústria)	47 minutos
EX07	Pós-graduação	47 anos	Sênior (MEX)	Multinacional (Indústria)	60 minutos
EX08	Superior Completo	45 anos	Pleno (ARG) Sênior (EUA)	Multinacional (Indústria)	52 minutos

Fonte: dados da pesquisa.

Sobre o grupo de executivos (EX), apresentam-se algumas informações complementares sobre cada um dos entrevistados. O EX01 já concluiu o seu ciclo de mobilidade, tendo residido no México por 6 anos com esposa e dois filhos, um garoto e uma garota. Cabe destacar que ele ficou 3 anos na condição de expatriado e os 3 anos finais, como funcionário local da mesma empresa. Já o EX02 está há 3 meses, apenas, nos Estados Unidos, junto a sua esposa e ao filho. O EX03 está em mobilidade no Canadá, há 9 meses, também acompanhado de sua esposa e filho. O EX04 reside sozinho nos Estados Unidos há 2 anos. Já o EX05, que também está nos EUA, está em mobilidade junto a sua esposa e seus dois filhos há 11 meses. A EX06 é a única mulher no grupo de executivos. Atualmente, já na condição de funcionária local, passou a ocupar um cargo C-level na mesma empresa nos Estados Unidos. Ela reside no país com seu marido e seus dois filhos, há 5 anos. O EX07 ficou expatriado no México por 7 anos, junto a sua esposa e dois filhos. Após o término do contrato, assumiu uma posição Sênior em uma empresa dos Emirados Árabes por dois anos. Além disso, durante a pandemia, aceitou um convite para atuar em um cargo C-level na Guatemala, cargo que ocupa até hoje. Devido as suas especificidades, no caso do EX07 consideraram-se, em termos gerais, as suas três vivências de mobilidade, mas, no que tange à análise de políticas e práticas de adaptação cultural, verificaram-se apenas aquelas de quando estava como expatriado por uma empresa brasileira no México. Por fim, o EX08 realizou duas mobilidades completas, sendo que a primeira durou 4 anos na Argentina em um cargo Pleno. A segunda designação também durou 4 anos, mas foi realizada nos Estados Unidos em um cargo Sênior. Em ambas as

mobilidades, ele foi acompanhado por sua esposa e seus dois filhos. Como dito anteriormente, a esses executivos (EX), bem como aos especialistas (ESP) e aos profissionais de (RH), foi garantido o anonimato a partir da troca de seus nomes pelas siglas já mencionadas.

2.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As respostas apresentadas no Quadro 4 indicam a forma como os 24 entrevistados simbolizam o fenômeno da mobilidade internacional, assinalando muitos pontos de convergência e algumas falas pontuais que sugerem caminhos profícuos para a problematização. De modo a destacar as respostas entre os grupos, o quadro apresenta a sigla de cada entrevistado, seguida das 5 palavras evocadas no teste pelo participante. Cabe dizer que a ordem de evocação dos termos foi mantida e a escolha por colocar todas em um mesmo quadro foi proposital, considerando o intuito de permitir ao leitor uma visão sistêmica dos dados.

Quadro 4

Teste de Evocação de Palavras – “Mobilidade Internacional”

nº	RH01	nº	RH02	nº	RH03	nº	RH04
1ª	oportunidade	1ª	migração	1ª	Desafio	1ª	pessoas
2ª	investimento	2ª	tributação	2ª	Subestimado	2ª	migração
3ª	adaptação cultural	3ª	previdência	3ª	Estratégico	3ª	<i>networking</i>
4ª	desafio	4ª	experiência	4ª	Sazonal	4ª	adaptação
5ª	curiosidade	5ª	<i>high potential</i>	5ª	Complexidade	5ª	diversidade cultural
nº	RH05	nº	RH06	nº	RH07	nº	RH08
1ª	conexão	1ª	complexo	1ª	Cultura	1ª	resiliência
2ª	guardião	2ª	cultural	2ª	Desafio	2ª	transformação
3ª	experiência	3ª	experiência	3ª	Paciência	3ª	interculturalidade
4ª	<i>business partner</i>	4ª	burocrático	4ª	Recompensador	4ª	autonomia
5ª	parceria	5ª	resiliência	5ª	Vivência	5ª	interdependência
nº	RH09	nº	RH10	nº	RH11	nº	ESP01
1ª	oportunidade	1ª	experiência	1ª	Dedicação	1ª	talento
2ª	crescimento	2ª	cultura	2ª	Personalização	2ª	mobilidade
3ª	adaptação	3ª	línguas	3ª	Complexidade	3ª	adaptação
4ª	resiliência	4ª	relacionamentos	4ª	Novidade	4ª	interculturalidade
5ª	dinheiro	5ª	desenvolvimento	5ª	Conhecimento	5ª	sucesso
nº	ESP02	nº	ESP03	nº	ESP04	nº	ESP05
1ª	adaptabilidade	1ª	experiência	1ª	Oportunidade	1ª	história
2ª	<i>open mind</i>	2ª	fronteiras	2ª	Desafio	2ª	estratégico
3ª	exploração	3ª	disrupção	3ª	Saudade	3ª	privilegio
4ª	culturas	4ª	interculturalidade	4ª	Crescimento	4ª	desafio
5ª	oportunidades	5ª	pluralidade	5ª	União	5ª	mudanças
nº	EX01	nº	EX02	nº	EX03	nº	EX04
1ª	proposta de valor	1ª	flexibilidade	1ª	Sonho	1ª	resiliência
2ª	perfil	2ª	desafio	2ª	Planejamento	2ª	caos
3ª	adaptação	3ª	língua	3ª	Paciência	3ª	adaptabilidade
4ª	flexibilidade	4ª	desenvolvimento	4ª	Resiliência	4ª	aprendizado

5 ^a	singularidade	5 ^a	diferenças	5 ^a	Desafio	5 ^a	desenvolvimento
n ^o	EX05	n ^o	EX06	n ^o	EX07	n ^o	EX08
1 ^a	desafio	1 ^a	complexidade	1 ^a	inteligência cultural	1 ^a	desafio
2 ^a	cultura	2 ^a	empatia	2 ^a	Adaptabilidade	2 ^a	flexibilidade
3 ^a	educação	3 ^a	disrupção	3 ^a	Desapego	3 ^a	adaptabilidade
4 ^a	emoção	4 ^a	crescimento	4 ^a	Curiosidade	4 ^a	resiliência
5 ^a	gratidão	5 ^a	choque cultural	5 ^a	Crescimento	5 ^a	família

Fonte: dados da pesquisa.

Como primeiro destaque, cabe sublinhar como ocorreu a aplicação da ferramenta (TEP) e o modo como os sujeitos se comportaram diante da pergunta. Todos foram questionados do mesmo modo, mas as respostas à questão indutora foram singulares no que diz respeito ao tempo e à facilidade com que as cinco palavras foram evocadas. Como é comum na aplicação desse teste, muitas pessoas tentam pensar em quais seriam as palavras ideais, ou quais termos seriam relevantes para serem ditos. Essa constatação, muitas vezes, prolonga o processo de coleta das cinco palavras, sendo preciso reforçar aos entrevistados que não existe certo ou errado na resposta e que eles podem responder de forma espontânea. Mesmo com tais ponderações, vários pesquisados demoraram certo tempo para responder, mas conseguiram chegar ao quantitativo necessário. Após a explicitação dos cinco termos, pediu-se que todos buscassem justificar as razões que os levaram a dizer tais vocábulos. Com atenção ao rigor metodológico, essa foi uma etapa que trouxe muita riqueza ao estudo, pois, as justificativas apresentadas deram novo vigor a algumas palavras e emanaram novas perguntas para a pesquisa. Como última observação do processo de coleta, cabe pontuar que quatro participantes (RH02, RH04, RH05 e ESP02) disseram expressões em inglês (“*high potential*”, “*networking*” “*business partner*” e “*open mind*”, respectivamente), enquanto outros cinco (RH01, RH04, EX01, EX06 e EX04) indicaram expressões em português em vez de uma palavra única (“*adaptação cultural*”, “*diversidade cultural*”, “*proposta de valor*”, “*choque cultural*” e “*inteligência cultural*”, respectivamente). Em ambos os casos, mesmo com a instrução para que fosse elencada uma palavra por vez, optou-se por não fazer a supressão de nenhum vocábulo, respeitando o modo como os sujeitos de pesquisa simbolizavam a expressão indutora.

Com um viés mais técnico, os entrevistados RH02, RH04 e RH06 listaram palavras que remetem a uma dimensão menos comportamental e mais pragmática das políticas e práticas de mobilidade internacional. RH06 chamou atenção para como os processos de *mobility* podem ainda serem sobrecarregados pela “burocracia” e, em consequência, desviarem o foco da dimensão estratégica que pode ser o diferencial para os negócios. Como destacado pela entrevistada: “a burocracia é isso [...], obriga você a perder muito tempo tendo que lidar sempre

com dois, às vezes três países ao mesmo tempo. Você precisa entender os limites, as nuances, o que pode e o que não pode [...], quais são as consequências de cada decisão que você toma” (RH06).

De forma correlacionada, RH02 e RH04 sublinharam como a “migração” ainda está diretamente associada aos primeiros níveis de trabalho da área. Sabe-se que o processo migratório não é simples, exigindo conhecimentos específicos de cada país e uma grande dependência de instituições e pessoas que não estão necessariamente ligadas às suas empresas. Ademais, chama atenção também que, após ter citado “migração” como primeira palavra, a entrevistada RH02 listou “tributação” e “previdência” em segundo e terceiro lugares, respectivamente. Foi possível perceber como a gestão trabalhista ainda ocupa outra parcela de tempo substancial de boa parte dos profissionais de RH envolvidos com *mobility*, o que reforça a importância desses processos, mas também se questiona o quão estrategicamente essa dimensão mais técnica pode contribuir para as performances dos atores envolvidos.

Seguindo a linha de análise sobre como as mobilidades podem ser associadas a performances e avaliações de desempenho, observou-se que vários participantes condicionam o convite e a perenidade da designação internacional à caracterização do expatriado como um indivíduo “*high potential*”. A expressão dita pela participante RH02 encontra a sinergia em várias outras palavras evocadas como “crescimento” indicada por quatro entrevistados (RH09, ESP04, EX06 e EX07) e “desenvolvimento” mencionada por três sujeitos de pesquisa (RH10, EX02 e EX04). Sabe-se que a sinergia dessas palavras está diretamente associada a como as mobilidades são vistas na atualidade, considerando o cenário global de competitividade a que os expatriados estão sujeitos ao longo da designação. De certo modo, há também uma delimitação de quais empregados podem ser convidados a assumir desafios de gestão no exterior, delimitando essas oportunidades a cargos e condições específicas. As entrevistas e a literatura especializada (Furusawa & Brewster, 2016; Collings & Isichei, 2018) já indicam que o “investimento”, citado por RH01, está cada vez mais sendo feito em funcionários que demonstram ter a capacidade de realizar entregas acima do que é esperado pela corporação. “A mobilidade deve ser vista como oportunidade antes de tudo [...] é um grande investimento por parte da empresa, então não são pessoas escolhidas por acaso, principalmente quando a gente fala de executivos” (RH01).

De forma complementar, quando RH09 menciona “dinheiro”, sabe-se que a expectativa por retornos financeiros passa a ser um dos indicadores para justificar as expatriações dos executivos. “A mobilidade é um investimento tanto para a empresa como para o funcionário.

Há um gasto muito grande com o processo (...), passagem, moradia, escola, alimentação, documentação, até transferência de animal de estimação.... o custo é muito alto” (RH09). A fala de RH09 pode ser lida como uma percepção geral dos profissionais de *mobility*, e, como os custos são muitos, a escolha dos profissionais enviados não pode ser feita de forma leviana. Por fim, ainda sobre a lógica de custo, a entrevistada chama atenção para o fato de que muitas vezes o cálculo de custo de vida pode ser decisivo para o aceite do convite de mobilidade por parte do trabalhador. Como exemplo, ela cita: “Quando se transfere uma pessoa para a Europa, precisa deixar claro para ela qual é o custo de vida daquele país em específico. Ela precisa entender que pode receber um valor maior, mas o custo de vida irá aumentar” (RH09). Essa fala revela como a transparência entre os atores envolvidos é fundamental para o processo.

Chamou atenção a sequência de palavras como “complexo”, “complexidade”, “caos”, “resiliência” e “flexibilidade”. Com um olhar mais acurado, é possível perceber que essas palavras circundam o mesmo cenário e ilustram as mesmas ponderações. Do ponto de vista dos executivos que viveram ou estão vivendo as intempéries da mobilidade no cotidiano, esse conjunto de palavras sugere quase que uma resposta aos desafios. Como explorado por alguns entrevistados, a vivência permite o fortalecimento da capacidade humana de se moldar ao contexto e responder de forma adequada. Quando visto sob a ótica dos RH, as falas se aproximam mais da gestão das expectativas e dos limites institucionais para oferecer eventuais políticas de suporte. RH06 disse: “mobilidade é complexidade porque é uma área totalmente multidisciplinar, é, você pode ser muito bom em um tema, mas com certeza você vai ser exigido de outro tema e vai precisar fazer a conexão entre eles [...] é complexo” (RH06). Já RH03 pontuou: “*Mobility* é algo muito complexo [...] são muitas legislações fiscais, migratórias e as trabalhistas. E ainda tem a questão: você está enviando a pessoa ou a família? Quem é a família? Tudo isso é complexo”. O que se percebe em ambas as falas é uma constatação de que, de fato, há muitas exigências e implicações específicas em cada caso, o que revela grande dificuldade para gerenciar a experiência dos expatriados. Para ampliar a complexidade, há o fato de que muitos profissionais de *mobility* não possuem uma base formativa que os auxilie. Como complementado por RH03, “temos que lidar com tudo isso sem ter um *background*, sem fazer cursos, sem nem conhecer outras pessoas [...] é um desafio gigante”.

Os diálogos estabelecidos na pesquisa permitiram chegar à constatação de que o fato de não existir uma formação específica sobre os processos de *mobility* para seus profissionais dificulta a gestão do dia a dia e fragiliza as políticas que acabam sendo traçadas de forma não tão estruturada. Foi revelador perceber como essa constatação está tão ligada ao modo como os

sujeitos de pesquisa simbolizam a expressão indutora. Em consonância a isso, a fala de RH11 registra uma percepção geral e exemplifica o que pode ser uma necessidade de mercado.

“Estou fazendo um curso em paralelo para entender mais sobre *mobility* [...] você vai acompanhando o trabalho da consultoria, vai entendendo a complexidade das informações, mas é muita coisa [...] você tem que entender de legislação de outro país, você tem que entender de tudo [...] desde a complexidade de cada membro da família, escola, curso, trabalho [...] são várias coisas diferentes que você tem que ter conhecimento [...] e eu não tenho tempo, estou fazendo o curso às 7 horas da manhã. Você vai aprendendo a consultoria, mas fica preso a ela. O meu maior desafio foi e ainda é não ter o conhecimento e ter que fazer acontecer [...] não temos uma formação específica na área de *mobility*, a maior parte de nós aprende na prática e nas trocas com os colegas de outras empresas. Esse curso que achei é um curso livre, nada mais. E ainda assim, custei a encontrar” (RH11).

Percebe-se que há uma lacuna entre as competências exigidas dos profissionais da área de RH e aquelas que eles detêm, impactando o modo como as políticas são desenhadas, deixando-os reféns das análises das consultorias especializadas em *mobility*. Essa restrição pode ainda inibir a criação de medidas personalizadas em determinados momentos, pois a dificuldade de acesso à informação tende a simplificar a tomada de decisão e deixar as soluções mais enrijecidas em relação às regras básicas. Essa situação pode ser fruto de uma problemática maior, que sempre julgou a gerência de pessoas no exterior como uma atividade semelhante àquela adotada no mercado doméstico. Ter a convicção dessa noção poderia permitir uma maior robustez dos processos formativos e um olhar mais estratégico para o que é desenvolvido na área de *mobility* (Tahir & Egleston, 2019).

Seguindo a análise de como os profissionais significam a mobilidade internacional, RH03 fez a seguinte observação:

“O processo de *mobility* ainda é muito subestimado dentro da própria empresa. Eu acho que mobilidade é o tipo de área que possui poucos profissionais 100% especializados, dedicados aos processos específicos [...] muitas empresas acham que qualquer pessoa do RH consegue tocar os processos ou que você pode jogar tudo nas costas da consultoria para que ela resolva [...] há uma falsa impressão de que você não precisa ser um especialista na área” (RH03).

A ponderação de RH03 pode ser vista como uma das justificativas para a quase inexistência de cursos formativos na área — como ressaltaram na pesquisa as entrevistadas ESP03, ESP04 e ESP05 —, pois as próprias empresas não valorizam os profissionais que lidam com as políticas e práticas de *mobility*. A falta de protagonismo, alinhada à percepção de que você não precisa ser um especialista na área, reforça a premissa de que alguns avanços se tornam inviáveis devido ao próprio descrédito dado aos atores envolvidos. Como contraponto, RH05, que atua em uma das empresas que mais expatria entre aquelas dos entrevistados, salienta as

palavras “conexão” e “guardião” para valorizar o papel desenvolvido pelos profissionais de *mobility*, conforme segue:

“As palavras conexão e guardião são centrais para mim enquanto RH. Conexão no sentido estar conectado com várias áreas da empresa [...] é o time de benefícios, envolve folha, envolve a equipe que cuida de carreira, envolve a equipe que cuida do desenvolvimento do talento, que faz a seleção ou convite, então é [...] necessário uma interface muito grande com diversas áreas e fornecedores [...] por isso também disse a palavra guardião, no sentido de que o nosso papel como profissionais de *mobility* é garantir o sucesso da transferência” (RH05).

De fato, é fundamental a esses profissionais estarem integrados a diferentes setores da organização, atuando como “conexão” de todas as dimensões que envolviam o gerenciamento da experiência dos executivos no exterior. Percebeu-se também uma conexão entre essa atuação e o alinhamento estratégico que os profissionais precisam ter para fortalecer as entregas esperadas pela empresa. Ainda segundo RH05, não importa qual seja o processo, é preciso reforçar a mentalidade de “*business partner* [...] nós somos o RH do colaborador. Precisamos assumir esse papel, até mesmo para sermos críticos com políticas, benefícios e práticas que possam ser ajustadas para a melhor experiência do funcionário” (RH05). De forma complementar, o termo experiência se repete na fala de RH06: “a experiência dos mobilizados precisa estar em primeiro lugar. Podem ter as leis em todas as esferas, mas você precisa ter um olhar humano da experiência” (RH06). Essas falas indicam um possível paradoxo, pois há a interpretação de que os RH precisam ser fortalecidos para conseguir entregar melhores políticas de acompanhamento e suporte aos expatriados e coexpatriados, mas também se percebe que esses profissionais muitas vezes não possuem força institucional para avançar no que é preciso. Como dito por Orsi, Bertoia e Barbosa-Lima (2015), muitas empresas optam por realizar o gerenciamento de pessoas no campo internacional de forma homogeneizada, o que impede a tomada de decisão mais assertiva e estratégica conforme a situação.

Outras palavras que foram evocadas são “curiosidade”, “empatia” e “gratidão”, com destaque para as justificativas a seguir:

“Curiosidade é fundamental, porque se a pessoa não tiver essa mentalidade de ser com o novo país, com a nova cultura, ela vai ter um tempo de adaptação muito mais prolongado [...] isso também diz muito sobre empatia, de como saber se colocar no lugar do outro e buscar entender o que o levou a ter determinado comportamento” (RH01).

“Minha vida mudou quando fiz o meu intercâmbio com 16 anos. Tenho convicção que essa primeira mobilidade foi um privilégio, com todas as outras são. Tenho muita gratidão. Eu acho que você poder se expor a diferenças culturais é uma forma de expandir a mente [...] por isso a mobilidade é tão estratégica para qualquer jornada do ser humano nessa Terra” (ESP05).

“Cara, mobilidade é coisa mais incrível do mundo. É incrível poder recomeçar tudo do zero, aprendendo como uma criança. Tenho muita gratidão pela oportunidade de estar aqui. Parece clichê falar isso, mas é verdade [...] sinto que fui reconhecido pela empresa ao receber essa oportunidade [...] eu venho lutando há uns 10 anos para tentar vir para os Estados Unidos [...]. Ano passado minha esposa assistiu um filme que ela disse que o personagem principal sou eu [...] o filme é sobre um profissional que passa um tempo buscando ter todas as competências técnicas e comportamentais para se tornar um astronauta [...] sou eu. Em um momento que passei a me perguntar e a perguntar para todos ao meu redor: ‘o que preciso fazer para poder ir para fora do país?’. Então passei a fazer de tudo para ser lembrado. Conversava com meus gestores. Investi no inglês e passei a fazer cursos picados nas férias. Fiz cursos de especialização, comecei a cursar disciplinas isoladas de um mestrado [...] fiz de tudo para valer a pena e ser lembrado” (EX05).

“Curiosidade” e “empatia” foram ditas de forma separada, mas se congregam na visão de RH01. Percebe-se que as duas palavras alimentam a ideia da descoberta do novo e a abertura para novas vivências, considerando que, para isso, será preciso estar aberto a ressignificações e ao acolhimento das diferenças. Ao mesmo tempo, percebeu-se que esses sentimentos ganham novos contornos aos serem relacionados à palavra “gratidão”, dita por ESP05 e EX05. Os pesquisados reconhecem como a experiência de mobilidade os transformou enquanto profissionais e pessoas, salientando o “privilégio” que qualquer experiência no exterior significa, bem como os esforços que os indivíduos estão dispostos a ter para conseguir essa oportunidade. Assim como EX03 que associou mobilidade a “sonho”, foi interessante notar como EX05 planejou de forma obstinada a sua ida para o exterior, resultando em sentimento de gratidão à empresa que reconheceu seus esforços ao longo de 10 anos. De modo geral, percebeu-se que a mobilidade internacional foi vista por todos os oito expatriados como uma possibilidade de ampliar horizontes e ter um novo estilo de vida no país de destino e, com a devida proporção, para sete deles acompanhados pela família.

A família foi colocada com uma unidade de análise basilar por boa parte dos entrevistados, considerando a visão específica de cada um dos três grupos para esse tema. As falas de ESP04 e EX08 sintetizam o poder dos coexpatriados nas trajetórias de mobilidade.

“Fiz questão de concluir com a palavra união, pois com união e fortalecimento das relações a mobilidade tende a dar certo. Quando a empresa envia um expatriado acompanhado de seu grupo familiar, e eles vão unidos em um mesmo projeto de vida, tudo muda [...] pois a coesão permite com que eles lidem melhor com as situações no novo país” (ESP04).

A mobilidade, é difícil dizer se é bom ou ruim [...] cada família tem uma realidade e a mudança ela sempre tem que ser uma mudança familiar [...] ela nunca pode ser uma mudança individual, ou seja, eu não posso mudar porque eu tenho uma oportunidade de carreira. Eu tenho que mudar para buscar novas oportunidades de vida para minha família [...] se ela enxergar isso também, vai dar certo” (EX08).

Corroborando a literatura especializada (Gallon, Campos & Becker, 2022; Suutari et al., 2018; Bader, Froese & Kraeh, 2016), sabe-se que o olhar que as empresas possuem sobre os

coexpatriados, englobando cônjuges e filhos, pode ser decisivo para o sucesso da designação. Como a mobilidade sugere uma quebra de paradigmas, a “união” da “família” e a construção de um mesmo projeto de vida tendem a favorecer e muito o êxito da experiência no exterior. Infelizmente, percebe-se que, muitas vezes, a unidade familiar pode ser vista como custo ou mesmo como um mero apêndice do expatriado. Essa inversão de valores deixa de potencializar as vivências e contribui para alimentar a expectativa por um retorno antecipado.

Por fim, como um resumo das respostas dos 24 entrevistados, faz-se importante destacar que todos os discursos flertam com a “adaptação” e o “choque cultural”, com a “resiliência” e com a percepção de que o suporte organizacional nesses cenários é questão basilar para a perenidade das expatriações.

“A adaptação cultural é algo central em qualquer mobilidade. A pessoa precisa ter um perfil adaptável, culturalmente falando, a empresa precisa estar disposta a dar suporte na adaptação e o *host country* também precisa estar disposto a ajudar na integração do expatriado ao time local [...] além disso, é preciso ter um olhar para a família, principalmente porque a maior parte das empresas não faz um acompanhamento. A família normalmente, a renegada a ficar em casa ou na escola, dependendo da idade dos filhos” (RH01).

“Você tem que saber dançar conforme a música, por mais que você tenha uma diretriz, uma política, você tem que saber [...] é fazer os contornos necessários absorver ali as necessidades pontuais e pessoais dos envolvidos, bem como a necessidade do negócio” (RH06).

“Mobilidade é sinônimo de disrupção. E quando você vai em família, nem se fala [...] além disso, mobilidade também é sinônimo de choque cultural [...] sabe a pirâmide de Maslow? Aprendi isso no meu treinamento intercultural [...] nos primeiros meses da mobilidade, te prepara para ir para o subsolo da pirâmide de Maslow [...] é o nível -1 no elevador. Tu passas do 0 e vai para o -1” (EX06).

Pode-se dizer que existe certo nível de miopia na área de RH de muitas empresas, pois há vários relatos da falta de compreensão das dimensões que influenciam a adaptabilidade intercultural dos profissionais, o que amplia a possibilidade de não se aproveitar a experiência dos expatriados para readequar políticas e práticas institucionais que poderiam promover um novo *mindset* global entre todos os membros. Segundo Calderón, Guedes e Carvalho (2016), como desafios usualmente vivenciados pelos expatriados estão: a falta do treinamento intercultural, algo que nem sempre é oferecido pela empresa e que, ao não ser praticado, pode gerar intolerância e manifestações preconceituosas; a falta ou mesmo a dificuldade de convívio do empregado com o seu núcleo familiar e de amigos; as eventuais dificuldades com a língua, uma vez que nem sempre a fluência é suficiente para entender as manifestações locais; e a insegurança sobre como se dará o retorno ao país de origem, sendo problematizadas as oportunidades de carreira e as novas dificuldades no processo de readaptação. O fato é que as ações adotadas pela área de Gestão Internacional de Recursos Humanos costumam estar focadas

em: remuneração e benefícios para o novo contexto laboral; aspectos legais que envolvem a iniciativa de mobilidade; e as questões de apoio logístico e social na mudança. Todavia, por mais que existam também ações voltadas ao treinamento intercultural, há certa timidez dessa prática e inúmeras lacunas que ainda precisam ser contempladas.

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as delimitações e potencialidades da pesquisa qualitativa, o estudo teve como objetivo compreender como a mobilidade internacional de profissionais é simbolizada na contemporaneidade por um grupo formado por executivos, representantes da área de Recursos Humanos e especialistas independentes. Para tanto, a utilização do Teste de Evocação de Palavras se mostrou enriquecedora para a compreensão das dimensões de análise. Ficou evidente que existem muitos pontos de convergência, mas também olhares específicos conforme os grupos.

Os especialistas simbolizam a mobilidade a partir de uma visão mais realista, ao chamarem a atenção para necessidades de “*open mind*”, “interculturalidade”, posicionamento “estratégico” e ciência de “privilégio”. A análise do grupo sugere que a mobilidade precisa ser compreendida de forma realista, com suas imposições e dificuldades, mas também com seus potenciais diários. Já o grupo RH apresentou uma visão mais relacionada a “dores” do processo de acompanhamento, bem como as premissas estratégicas que viabilizam uma designação no exterior. Outro ponto relevante na análise desse grupo foi a percepção de que a adaptação cultural é uma condicionante para o sucesso da mobilidade, principalmente, quando se assume que a experiência do expatriado e dos coexpatriados é a base para qualquer performance.

Por fim, o grupo de expatriados (executivos), de forma geral, demonstrou ter a compreensão do quão complexa a mobilidade é em termos de significados. Alguns evidenciaram que a centralidade do processo é a família, outros sublinharam o crescimento pessoal, e ainda houve destaque para as dimensões de “planejamento” e “sonho”. Foi interessante notar que a cultura também assume um papel relevante para esse grupo, mesmo quando confrontado por “choques culturais”. As diferentes interpretações sobre a temática demonstram como é preciso observar a subjetividade contida em cada experiência de mobilidade.

Entende-se que, ao final do artigo, tenha sido possível responder o objetivo do trabalho, mas ainda existem algumas agendas de pesquisa que podem ser exploradas por estudos futuros. De modo especial, sugere-se a inclusão da percepção dos coexpatriados nas análises, permitindo

uma visão comparativa entre quem produz as políticas (RH), quem oferece suporte (especialistas independentes), quem vive a rotina da mobilidade (expatriados) e quem acompanha (cônjuges e filhos). Espera-se que o trabalho estimule novas investigações no campo de estudos da Gestão Internacional de Recursos Humanos.

2.6 REFERÊNCIAS

- 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.
- Borges Júnior, D. M., Muntaser, J. G. S., Pereira, V. S., Tizziot, C. P. P., & Rezende, C. F. (2020). Internationalization Speed and Brazilian Companies Performance. *Revista de Administração da UFSM*, 13(2), 408–423.
- Calderón, P. A. L., Guedes, A. L. M., & Carvalho, R. W. (2016). Gestão internacional de recursos humanos: adaptabilidade intercultural na expatriação de brasileiros. *InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 11(2), 6–20.
- Caligiuri, P., & Bonache, J. (2015). Evolving and enduring challenges in global mobility. *Journal of World Business*, 51(1), 127–141.
- 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. 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.
- Freire, J. K., Carvalho, E. G., & Calegário, C. L. L. (2021). Análise da Relação Grau de Internacionalização versus Indicadores Financeiros de Multinacionais Brasileiras. *Revista de Negócios*, 26(2), 39–56.
- 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., 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.
- Nascimento, I. C. S., Santos, A. R. S., Guimarães, D. B., & Rebouças, S. M. D. P. (2020). Internacionalização e Sustentabilidade Empresarial no Brasil. *InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 15(3), 63–79.

- Oddou, G., Osland, J. S., & Blakeney, R. N. (2009). Repatriating knowledge: variables influencing the “transfer” process. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 181–199.
- Orsi, A., Bertoia, N., & Barbosa-Lima (2015). *Gestão Internacional de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- 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.
- 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. (2005). *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Verruck, F., Gonçalves, R. B., & Magrin, T. J. (2021). Repatriação: a difícil volta para casa. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 11(3), 420–441.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. 1. ed. Porto Alegre: Penso.

3. ESTUDO 2

A MOBILIDADE INTERNACIONAL VISTA POR MEIO DE SÍMBOLOS: UM ESTUDO A PARTIR DA TÉCNICA DE FOTO-ELICITAÇÃO

Resumo

O advento da globalização tornou possível a transferência de profissionais qualificados para diferentes unidades de negócio ao redor do mundo, criando experiências diversas a todos os atores envolvidos nesse processo. Nesse sentido, o artigo teve como objetivo identificar quais são os significados atribuídos a determinados momentos do ciclo de mobilidade internacional de profissionais a partir da aplicação da técnica de foto-elicitação, considerando as percepções de um grupo formado por executivos, representantes da área de Recursos Humanos e especialistas independentes. Utilizou-se a abordagem qualitativa para construção do estudo que contou com 24 entrevistados. Os dados foram apurados à luz da análise de conteúdo, atestando a existência de diferentes componentes que representam etapas da mobilidade. Os resultados indicam que a mobilidade tende a ser compreendida a partir de ciclos que alternam sentimentos de euforia e apreensão, seja por questões burocráticas ou pela angústia diante do inesperado.

Palavras-chave: mobilidade internacional; símbolos; representações; foto-elicitação.

3.1 INTRODUÇÃO

Assume-se que, na contemporaneidade, o conhecimento seja o recurso mais valioso na busca pela criação e manutenção da vantagem competitiva das empresas globais. Ao expandir a discussão para um contexto de transações internacionais, fica evidente que o compartilhamento de tais conhecimentos requer a figura de profissionais qualificados, capazes de transferir aprendizados a diferentes unidades do negócio. Eles terão como missão criar um ambiente de sinergia, integrando e dando maior relevância às competências que estão sendo demandadas. Destarte, tais empregados tornar-se-ão eixos basilares para a consolidação das estratégias corporativas no exterior (Kawai & Chung, 2019).

Por conseguinte, nota-se que há um paulatino interesse sobre a temática de mobilidade internacional de profissionais, tendo em vista a expansão do comércio internacional e a elevação dos fluxos de investimentos em novos mercados. Tais fatores correlacionados exigem das organizações profissionais capazes de lidar com dinâmicas globais, utilizando seus conhecimentos e experiências para agregar maior valor aos produtos e serviços entregues aos mercados (Hajro et al., 2021), além de áreas internas capazes de gerenciar a experiência dos

funcionários em um contexto internacional. Como colunas fundamentais do processo, os agentes institucionais em mobilidade podem ser vistos como pilares de mudança, capazes de facilitar a transferência de conhecimento, engrandecer a coesão entre os grupos e alinhar os procedimentos estabelecidos pelas unidades locais (Tahir & Egleston, 2019).

Entende-se que, de modo a garantir a competitividade e a assertividade institucional, a mobilidade internacional de profissionais precisa ser vista em paralelo com as ações de gestão de talentos. A relação entre a oferta e a demanda de profissionais qualificados (Caligiuri & Bonache, 2015), seja para atuar fora do ambiente doméstico ou gerir essas vivências, exige um posicionamento estratégico das organizações no que tange à criação de políticas e práticas capazes de compreender o complexo processo de adaptação cultural e produtividade a que esses profissionais estarão sujeitos. Logo, o melhor aproveitamento desses profissionais requer entendimento sistêmico e responsável das escolhas empresariais e dos símbolos que singularizam a experiência de designação internacional. Nesse sentido, o artigo teve como objetivo identificar quais são os significados atribuídos a determinados momentos do ciclo de mobilidade internacional de profissionais a partir da aplicação da técnica de foto-elicitação, considerando as percepções de um grupo formado por executivos, representantes da área de Recursos Humanos (RH) e especialistas independentes.

3.2 REFERENCIAL TEÓRICO

Michailova (2011) pontuou que os estudos sobre gestão internacional passaram por uma evolução tortuosa até encontrarem um caminho estável de maturidade. Esse desenvolvimento aconteceu em meio a lutas por identidades próprias, a diálogos interdisciplinares e debates sobre conformidade e reprodução de políticas. Nesse contexto, segundo Dickmann et al. (2016), a partir da consolidação dos fluxos globais de pessoas e negócios, pôde-se dizer que a mobilidade internacional se potencializou como um eixo de pesquisa em crescimento, considerando suas interfaces com as políticas de internacionalização e os desdobramentos naturais da globalização. Sabe-se que, devido ao aumento do fluxo de transações comerciais ao redor do mundo e ao aporte contínuo de investimentos em desenvolvimento de unidades de negócio, tornou-se necessário promover a integração e a troca de conhecimento entre profissionais que estão em diferentes países.

Consoante a isso, Oddou, Osland e Blakeney (2009) ressaltaram que o conhecimento precisa sempre ser visto como um recurso-chave para que as corporações cresçam, aprendam e criem vantagem competitiva que lhes garanta um lugar de destaque no cenário internacional. É

de suma importância considerar a aprendizagem organizacional como pilar estratégico para atuação em uma economia global. Vinculado a isso, Bader, Froese e Kraeh (2016) sugeriram que o posicionamento liberal na economia efetivou de forma definitiva a criação exponencial de empregos nos maiores centros populacionais, fomentando o envio de profissionais qualificados para regiões com alguma demanda de mão de obra.

Collings e Isichei (2018) sublinharam que a contratação global de pessoas sempre esteve centrada no objetivo de alcançar novos aprendizados, inovar processos produtivos e integrar a estrutura corporativa ao que há de mais moderno. Segundo Chiang et al. (2017), a conjuntura social, econômica e cultural que o advento da globalização impôs às sociedades provocou a quebra de fatores que bloqueavam o desenvolvimento das organizações, favorecendo o seu crescimento sem precedentes e o aumento dos diálogos sobre capacidades produtivas e multiculturalismo. Pintar, Martins e Bernik (2017) ponderaram que, nessa sociedade moderna, aberta e desenvolvida, seria preciso considerar as implicações do multiculturalismo como agente mobilizador do desenvolvimento das empresas e de seus profissionais. A compreensão das diferentes culturas passou a oferecer uma análise mais substancial dos mercados, a partir de interesses específicos e complementares.

Com base nesse cenário, sabe-se que, ao mesmo tempo que se ampliam as oportunidades de crescimento das empresas, paralelamente avançam também os níveis de competição em uma arena global. Como os recursos humanos mais estratégicos não estão tão facilmente disponíveis no mercado, e a disputa por eles não fica mais localizada a um único país ou região, cria-se a necessidade de um olhar mais acurado para as chamadas carreiras internacionais (Tahir & Egleston, 2019). Ao serem moldadas por um conjunto de experiências, habilidades e desafios peculiares da vida no exterior, essas carreiras reposicionam seus sujeitos no tabuleiro da valorização organizacional (Fee & Michaillova, 2019).

Como referenciado por Dickmann et al. (2016), as carreiras internacionais oportunizam aos indivíduos uma série de competências estratégicas que poderão alavancar o desenvolvimento dos profissionais envolvidos a partir de um *mindset* global. Em organizações cujo perfil é de crescimento e aprendizagem, essas competências poderão ser utilizadas em todas as fases da carreira no exterior, inclusive em um eventual momento de retorno ao país de origem. Independentemente do modo como as experiências internacionais forem sendo construídas, considerando as diferentes dinâmicas de tempo e escopo das atribuições de cada profissional, a organização formará um talento valioso e estratégico na condução dos negócios. Nesse sentido, a área de Recursos Humanos terá como missão mapear a experiência do

indivíduo no exterior, garantindo que ele encontre todas as condições necessárias para entregar a melhor *performance* possível em sua mobilidade internacional.

Por convenção, quando um profissional passa a atuar em outro país designado por sua empresa, fala-se de mobilidade internacional. Em uma visão simplista do tema, a partir do momento que um indivíduo, acompanhado ou não de sua família, passa a atuar em um cenário internacional, ele adquire as condições para ser enquadrado como um profissional global. Essa alcunha é constituída de inúmeras possibilidades profissionais, mas também pode carregar algumas dificuldades relacionadas aos processos de adaptação e a eventuais desconfortos com a equipe local (Caligiuri & Bonache, 2015). Ao ser implementada, a mobilidade global passa a desempenhar um papel de destaque no desenvolvimento do trabalhador que a vivencia, pois o eleva à condição de talento institucional e o enquadra como um profissional *high potential* (Collings & Isichei, 2018).

Furusawa e Brewster (2016) indicaram que a gerência desses empregados no exterior ganhou novos contornos quando se percebeu que o ajustamento deles ao meio poderia melhorar as taxas de desempenho, as entregas cotidianas e as trocas com os profissionais locais. Da mesma forma, a incapacidade de realizar esse acompanhamento poderia abreviar a designação internacional e materializar a perda de investimentos e potenciais estratégicos. Para tanto, os autores supracitados definiram que três fatores poderiam inviabilizar o ajuste e a performance dos expatriados no país de destino: a seleção malfeita, a preparação incompleta e o apoio corporativo restrito a momentos pontuais. Como critérios de seleção estariam as competências técnicas e comportamentais que credenciaram o executivo a assumir um desafio no exterior, alinhado ao monitoramento do perfil gerencial e às habilidades de liderança. Já a preparação estaria condicionada aos processos de comunicação sobre a proposta de mobilidade, focada no pilar de transparência e condicionada ao acordo entre as partes. E, por fim, o ajuste só seria possível a partir da política de suporte organizacional de ponta a ponta. As políticas de suporte precisariam ser redigidas sob a diretriz de que a vivência no exterior mobiliza esforços diários, e por isso precisa ser acompanhada cotidianamente. O não cumprimento de qualquer uma das três etapas tende a impossibilitar o ajuste ao meio (Furusawa & Brewster, 2016).

Sabe-se que o processo de ajustamento cultural é uma resposta psicológica dos indivíduos, planejada ou não, ao ambiente que os confronta a partir das diferenças culturais. A adequação ao meio tende a simbolizar a chance para os indivíduos se integrarem aos seus pares e demais atores envolvidos, sem que, com isso, percam sua própria identidade. É uma

experiência mental de desenvolvimento que, se vivida com resiliência e obstinação, pode deixar os profissionais mais propensos a ressignificar valores (Caligiuri & Bonache, 2015).

Welch e Björkman (2014) ponderaram que o ajuste cultural tem sido reconhecido como um aspecto fundamental das mobilidades internacionais, devendo cada vez mais estar no campo de visão e atuação da área de Recursos Humanos. Segundo os autores, as empresas que operam em um cenário global dinâmico, complexo e volátil precisam ter a compreensão de que um olhar tímido para as políticas e práticas de adaptação cultural dos profissionais mobilizados pode impactar a estratégia inicialmente desenhada para a expatriação, além de trazer consequências graves para os fluxos de investimento das organizações.

McNulty (2015) frisou que o processo de ajustamento cultural está relacionado à capacidade dos profissionais de se manterem engajados na busca pelo equilíbrio entre suas demandas organizacionais e pessoais e a capacidade de resposta. As demandas podem incluir questões técnicas e subjetivas, como situações estressoras e tensões para se comunicar e ser compreendido. Para lidar com essas questões, podem ser adotadas estratégias de interação fora do ambiente de trabalho, como a participação em eventos culturais, entre outros meios para a integração social. E, quando o ajustamento envolver terceiros, como cônjuge e filhos, serão necessários um olhar mais acurado e um apoio institucional a partir das políticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) da empresa (Suutari et al., 2017).

A GIRH pode ser entendida como o estudo de todos os subsistemas de gerenciamento de pessoas em um contexto global. A partir do final da década de 1970, em função do aumento da competição internacional e da ascensão das multinacionais, tornou-se necessário compreender como os habituais processos de RH comportar-se-iam em um cenário com profissionais de diferentes países. Houve muitos debates sobre quais seriam de fato as implicações das diferentes culturas no *modus operandi* dos processos internacionais, sem que fosse possível uma resposta substancial. A familiaridade entre algumas culturas locais e a condição histórica de subalternidade de outras criaram diferentes possibilidades de interação entre pares e chefias. Após avanços nas discussões, percebe-se que a escolha por uma cultura oficial, homogênea e imutável, apenas alimentaria desconfortos e ampliaria as dificuldades de adaptação dos sujeitos organizacionais (Cascio & Boudreau, 2015; Suutari et al., 2017).

Nesse contexto, sabe-se que a análise do ambiente internacional seguirá demandando um olhar acurado para os fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos. Em um contexto global, tais fatores impactam continuamente o modelo de gestão das companhias, sendo crucial observá-los com atenção para definir as respostas institucionais e os alinhamentos da área de

GIRH, que deve ser vista como parceira do negócio. Tentar administrá-los pode ser um caminho inviável, mas é vital compreender seus níveis de influência no cotidiano dos processos. Ao gestor de pessoas, caberá: I. estar atento às ameaças de mercado e identificar oportunidades vantajosas, tanto em relação ao negócio quanto a possibilidades de mobilidade do quadro de profissionais; II. detectar tendências e propor ações adaptativas de modo preventivo; III. buscar ter respaldo na escolha das práticas que serão implementadas, evitando possíveis fracassos; e IV. renunciar a hábitos que enrijeçam ou mesmo bloqueiem o processo de inovação, permitindo aos empregados ter a disposição de ir além do que é esperado (Snell, Morris & Bohlander, 2020). A noção de suporte organizacional apresentar-se-ia, então, como uma verdadeira rede de apoio ao indivíduo em mobilidade, possibilitando a ele alcançar o seu maior potencial de desenvolvimento e atuação (Kraimer, Shaffer e Bolino, 2009).

Assim sendo, as empresas não podem estar atentas apenas aos movimentos do ambiente externo, pois a mentalidade estratégica também precisa estar contida nas ações de seus funcionários. Adotar a perspectiva de parceiros estratégicos pode ser um caminho para institucionalizar esse novo modelo mental, já que se espera que seja possível um comprometimento entre todas as vias dentro da organização a partir de um alinhamento robusto entre os atores envolvidos na mobilidade. Essa postura contribui para a legitimidade da área diante dos mais altos escalões da empresa, facilita a integração dos sistemas e oportuniza respostas contingenciais mais pertinentes a cada momento. Portanto, é fundamental que se mantenham os esforços para compreender que as ações de GIRH devem estar sempre alinhadas ao posicionamento estratégico da empresa, o que impedirá a manutenção de uma área demasiadamente burocrática e inflexível às demandas de um mercado internacional (Zuppani & Fischer, 2016).

Dessa forma, da área de GIRH espera-se a criação de condições para uma atuação estratégica no cenário global, considerando as variações de cada mercado e as necessidades de desenvolvimento em cada unidade da empresa. Para tanto, faz-se necessária uma estrutura de gestão de talentos que estabeleça critérios claros para realizar as designações necessárias (Athayde et al., 2019). Lembra-se que os profissionais envolvidos no gerenciamento de pessoas devem estar atentos aos antecedentes e fatores condicionantes de cada mercado, objetivando a consolidação de políticas e práticas capazes de atrair, estimular e reter os melhores profissionais disponíveis (Tung, 2016), seja no âmbito doméstico, seja nos contextos internacionais. O papel da GIRH deve ser visto para além dos muros da organização, tornando a empresa mais assertiva em termos de entrega de valor.

Isso posto, é fato que a mobilidade global de profissionais se apresenta dentro de um quadro complexo de disputas por talentos. Com a imposição de um mercado demasiadamente competitivo e integrado, passou-se a demandar profissionais com um *mindset* global, capazes de compreender as premissas do negócio em uma escala mundial e os condicionantes da sua localidade em específico. Espera-se desses profissionais a capacidade de exercer influência e, ao mesmo tempo, representar o conjunto de normas e valores propostos pela cultura, pelo cenário político e pelas implicações institucionais evidenciadas nas relações com os grupos organizacionais. Logo, fala-se em uma articulação de interesses e posições para que seja possível concretizar uma gestão responsável e sustentável (Lima, 2016), capaz de reconhecer os diferentes papéis dos indivíduos na busca pelo sucesso empresarial.

O que se constata com toda essa discussão é que, para lidar com as exigências da contemporaneidade, as políticas e práticas de Gestão Internacional de Recursos Humanos precisam ser mais do que operacionais, precisam ser estratégicas. É preciso ressignificar o modo como se observa, desenha e executa as ações de gerenciamento do exterior, entregando o necessário para o sucesso do projeto de mobilidade (Haak-Saheem & Brewster, 2017).

3.3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi construído a partir das premissas da abordagem qualitativa, considerando a expectativa de compreender significados e condições contextuais que simbolizam a experiência dos indivíduos (Yin, 2016). Como instrumento de coleta, aplicou-se a técnica de foto-elicitación. Conforme Banks (2009), as imagens produzem sentido a partir do momento que consolidam memórias e simbolizam momentos da vida cotidiana. Dessa forma, apresenta-se aos sujeitos de pesquisa uma série de imagens associadas ao fenômeno em questão, e pede-se a eles que expliquem, contextualizem e problematizem os significados de cada uma das figuras. Trata-se de uma técnica singular e contemporânea no âmbito dos estudos qualitativos, capaz de ampliar a compreensão do tema pesquisado. Muzzio (2022) defende a utilização de imagens em pesquisas organizacionais, considerando que o seu uso pode contribuir para a interpretação de condições sociais e dimensões peculiares do cotidiano. Logo, as fotografias podem descortinar muitas possibilidades no âmbito da pesquisa qualitativa, favorecendo a compreensão dos sentidos e os significados atribuídos a determinados fenômenos contemporâneos. Para tanto, definiram-se três figuras como instrumentos de pesquisa, considerando o potencial que as três em conjunto possuem de demarcar momentos importantes do ciclo de mobilidade. Como sujeitos de pesquisa, foram abordados 24 profissionais envolvidos de diferentes formas com a mobilidade internacional, conforme pode ser visto a

partir dos dados do Quadro 1. Destaca-se que esses indivíduos foram selecionados considerando-se as premissas da técnica Bola de Neve (Vergara, 2013).

Quadro 1

Perfil dos sujeitos de pesquisa

Entrevistado	Escolaridade	Idade
RH01	Mestrado	36 anos
RH02	Superior Completo	46 anos
RH03	Pós-graduação	30 anos
RH04	Pós-graduação	32 anos
RH05	Pós-graduação	41 anos
RH06	Superior Completo	35 anos
RH07	Pós-graduação	37 anos
RH08	Pós-graduação	36 anos
RH09	Superior Completo	39 anos
RH10	Superior Completo	27 anos
RH11	Pós-graduação	43 anos
ESP01	Pós-graduação	54 anos
ESP02	Superior Completo	44 anos
ESP03	Pós-graduação	55 anos
ESP04	Superior Completo	64 anos
ESP05	Mestrado	43 anos
EX01	Mestrado	42 anos
EX02	Superior Completo	35 anos
EX03	Superior Completo	37 anos
EX04	Mestrado	41 anos
EX05	Pós-graduação	43 anos
EX06	Pós-graduação	43 anos
EX07	Pós-graduação	47 anos
EX08	Superior Completo	45 anos

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação ao primeiro grupo, com exceção do RH10, que está em um cargo de nível Pleno, todos os outros representantes da área de RH ocupam um cargo de nível Sênior. Todos trabalham em empresas multinacionais, conforme a seguinte distribuição por ramo de atuação: Indústria (RH01, RH02, RH04, RH05, RH06, RH08 e RH10), Serviços (RH03, RH09 e RH11) e Comércio (RH07). O tempo médio das entrevistas nesse grupo foi de 55 minutos.

Sobre o grupo de pesquisa definido como Especialistas Independentes, foram selecionados profissionais seniores que atuam de forma liberal ou a partir de fornecedores de processos de *mobility*, sendo atores ativos nas dinâmicas de designação internacional de executivos. Entre os participantes desse grupo, têm-se: autores de livros, criadores de plataformas de conteúdos e cursos sobre mobilidade, consultores e treinadores interculturais. As entrevistas com esses sujeitos tiveram em média 51 minutos.

No que diz respeito ao grupo formado por executivos, cabe notar que todos passaram ou estão em mobilidade internacional representando uma empresa multinacional. Com exceção do entrevistado EX04, que atua em uma instituição do ramo de Serviços, todos os demais atuam em Indústrias. Em relação ao nível de cargo durante a mobilidade, os participantes EX01, EX02, EX03, EX05 e EX07 se enquadraram na categoria Sênior, e os sujeitos EX04 e EX06, atualmente, ocupam uma posição C-level em suas empresas. O EX08 passou por duas mobilidades completas, sendo a primeira em um cargo Pleno e a segunda como Sênior. Com exceção de EX01 e EX08, que já finalizaram suas experiências no exterior, e EX07 que terminou sua expatriação e hoje atua como funcionário local na Guatemala, todos os demais estão com o processo em curso. Os países anfitriões das designações internacionais foram: Estados Unidos (EX02, EX04, EX05, EX06 e EX08, em sua segunda expatriação), México (EX01 e EX07), Canadá (EX03) e Argentina (EX08, em sua primeira expatriação). Cada entrevista com os participantes desse grupo durou em média 50 min.

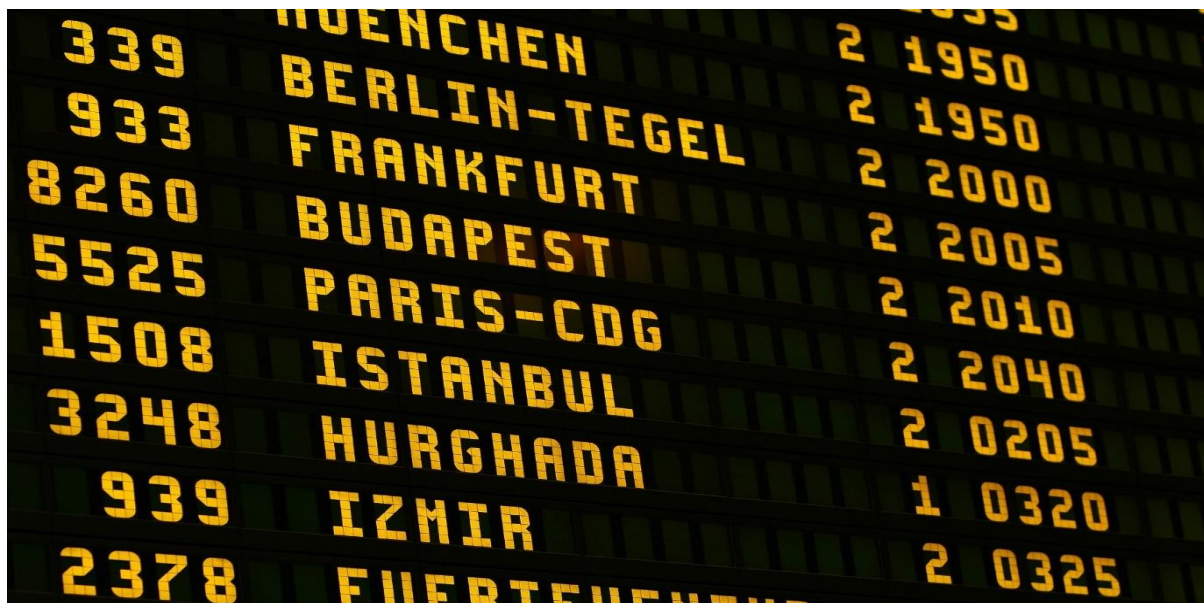
Para o tratamento dos resultados auferidos, utilizou-se a estratégia de análise de conteúdo, visando apurar e problematizar os dados. Como as demais técnicas desse escopo, ela sempre estará inserida em um determinado contexto de investigação, sendo ele influenciado pelas demarcações estabelecidas pelos objetivos, objetos e lentes teóricas da pesquisa. Nesses termos, a análise de conteúdo apresenta-se como uma ferramenta fundamental para a área de Ciências Sociais, tendo em vista o seu propósito de compreender condutas e discursos moldados a partir de fenômenos específicos. Ela permite ao pesquisador ir além do óbvio, substituindo impressões por procedimentos objetivos, sistemáticos e padronizados de análise. Evidencia-se a necessidade de dividir os resultados em categorias, estando elas em diálogo com a base teórica do estudo. Do ponto de vista qualitativo, a técnica oportuniza o reconhecimento dos significados, valorizando o olhar dos sujeitos diante de suas experiências (Colbari, 2014).

3.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para facilitar a compreensão da seção, apresentaram-se, primeiro, a imagem e, em seguida, as falas de cada um dos três grupos, iniciando com a Figura 1.

Figura 1

Destinos



Fonte: pixabay.com

O Quadro 2 congrega as percepções dos representantes da área de RH em relação à Figura 1.

Quadro 2

Foto-elicitação – Figura 1 [Destinos] – Representantes da área de RH

Entrevistado	Comentários a partir da Figura 1
RH01	“Eu diria que essa imagem é muito Europa, não tão global quanto eu gostaria [...] se a gente fala de mobilidade global como um todo, estamos falando do mundo, não apenas de uma região. Então, olhando essa imagem, vejo o velho mundo das expatriações. Nós ainda não descobrimos o continente africano, quanto riqueza cultural existe naquele lugar [...] história, ciências, muita coisa que escolhemos ignorar [...] as pessoas focam em Estados Unidos e Europa. O que é um pouco, na minha opinião, uma miopia cultural. Os profissionais escolhem esses países porque é vendido a eles o <i>American Dream</i> [...] além disso, essa imagem me faz pensar na riqueza de conteúdo que pode ser trocada pelos profissionais de <i>mobility</i> , mas ainda estamos concentrados na conversa sobre custos financeiros das expatriações. Ainda perdemos muito tempo falando de visto e questões burocráticas, precisamos avançar as conversas.”
RH02	“Aqui temos o ponto de partida, quando tudo se inicia e geralmente, quando você está na fase do entusiasmo, euforia mobilidade [...] de modo geral, percebo que sul-americano tem uma grande abertura para movimentações internacionais. Acho que um brasileiro aceitaria qualquer um desses destinos aí, talvez por uma questão histórica de submissão aos outros países [...], mas, se fosse um europeu ou americano que viesse para um país sul-americano, teria que ser na base do convencimento, quase no ódio, tendo o RH que fazer promessas e oferecer bônus extras [...] é complicada essa relação, mas é verdade.”
RH03	“É o momento de concretização de tudo, quando você chega no aeroporto e confirma que está acontecendo a mudança [...] minha empresa tem uma forte ligação com a Europa, vejo várias cidades europeias aí [...] quase todos os meus expatriados estão na Europa por uma questão de necessidade do negócio, mas também vejo que se eles pudessem escolher entre Holanda e México, por exemplo, a maior parte escolheria a Holanda. O convencimento para ir a Holanda é bem menor [...] mesmo sem falar no pacote de benefícios, as pessoas preferem a Europa.”
RH04	“Aí é o Velho Mundo, mesmo com alguns cenários um pouco diferentes. É uma imagem de aeroporto, processo de liberação de cargas [...], mas, sinceramente, estamos falando de Velho

	Mundo, certo? [...] percebo que há uma intenção inicial, antes de entender o que significa morar nesses lugares, a escolha pela mobilidade na Europa ou Estados Unidos. As pessoas precisam entender que não vão mais ficar milionários sendo transferidas para os Estados Unidos, por exemplo. É muito mais vantajoso para o expatriado ser enviado para a Argentina. Imagina a diferença de receber por semana 810 dólares. Você acha que com esse dinheiro vai ter mais conforto em Nova Iorque ou em Buenos Aires? [...] já transferi pessoas para Oriente Médio, para a África, e essas pessoas voltaram em posições muito importantes, posições globais e não foram para os lugares mais tradicionais [...] além disso, em países menos ocidentais, a empresa acaba tendo mais suporte para o expatriado, ela dá mais a mãozinha para resolver o problema [...] nos Estados Unidos é: boa sorte. Você vai trabalhar, não tem garagem, não tem motorista, não tem carro, pode ir de metrô para o serviço. Suas crianças? Vão pegar o ônibus como todos os locais. Na China e na Ásia de modo geral, eu mando um motorista levar e buscar. Então, o pacote de benefícios é diferente, a pessoa precisa ter consciência do que deseja de verdade [...] por fim, essa imagem me faz pensar em como seriam os processos de adaptação cultural em cada destino, considerando questões históricas e preconceitos.”
RH05	“Eu vejo que a Europa tem ganhado um espaço grande no mundo de <i>mobility</i> em algumas dessas cidades. No meu caso, transferimos apenas para Estados Unidos, Canadá e México, sendo essa a ordem de preferência [...] essa imagem me faz pensar como cada nova mobilidade deixa o executivo mais disposto a realizar outra [...] aí esse painel de aeroporto vira um desejo.”
RH06	“Eu cuido de Europa e Ásia, então algumas cidades me chamam atenção. Essa imagem me dá um pouco de desespero de que aconteça algo no aeroporto que faça a pessoa perder a viagem (risos) [...] também me lembra os vários destinos com que estamos trabalhando hoje na empresa: México, é Estados Unidos, Holanda, Alemanha, Cingapura, Japão, Tailândia.”
RH07	“Mudança, mudança, mudança [...] me lembra aquelas imagens de filme: a pessoa no aeroporto, com as malas na mão, olhando para cima [...] as pessoas vão para lugares diferentes com esperança de novas oportunidades, crescimento e um desejo que tudo dê certo. Mobilidade é isso, movimento constante.”
RH08	“Essa imagem é pouco diversa, meio limitada [...] penso em quais destinos iria e quais não, de jeito algum [...] não está aí, mas eu não iria para o México [...] todos nós também temos as nossas escolhas e tentamos fugir dos lugares em que adaptação seria mais difícil [...] uma cultura diferente dificulta muito.”
RH09	“Destinos, destinos diversos. Acho que as oportunidades que as pessoas têm de estarem em vários lugares é muito bom, acho que mobilidade traz muito isso [...] quando a empresa oferece isso como diferencial, como oportunidade de carreira, você deve aceitar, aprender uma cultura diferente [...] os destinos mais desejados continuam sendo Estados Unidos e Europa [...] mesmo com todas as dificuldades de entrar nos Estados Unidos, existe ainda o tal do <i>American Dream</i> [...], mas as pessoas, estamos a começar a colocar na balança o custo de vida.”
RH10	“Essa imagem me faz pensar a infinidade de lugares que temos para conhecer e ter experiências [...] e em como a mobilidade pode nos ajudar nisso. As pessoas precisam saber aproveitar as oportunidades que a expatriação traz [...] é muito crescimento que a pessoa pode ter.”
RH11	“Essa imagem me dá aquele desespero [...] aquela cadeirinha de aeroporto, muita ansiedade ficar aguardando. Que horas é o voo? Ele atrasou? [...] como profissional de <i>mobility</i> , quero sempre que, quando o meu expatriado olhar essa imagem, ele se sinta confortável, pois sabe que terá meu suporte para o que precisar. Eles sempre me dizem quando chegaram, se está dando tudo certo. Fico igual ferrinho de dentista perguntando. Eu fico na cola deles e falo que podem contar comigo. Quero que eles saibam que, se algo der errado, eles poderão me avisar e eu tentarei resolver. É isso, confiança.”

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação aos comentários apresentados no Quadro 2, pode-se dizer que houve um desconforto por parte de alguns representantes da área de RH no que diz respeito à representatividade das cidades listadas na Figura 1. Como dito por RH01, os lugares mencionados lembram um pouco o “velho mundo das expatriações”. A expressão “velho mundo” também foi citada por RH04. Essa fala traz muitos indícios de como a área percebe a mobilidade internacional na atualidade em termos de destinos escolhidos, podendo ser fruto de

um *modus operandi* que se instalou com o tempo e tornou-se a norma padrão ou um elemento da justificativa econômica de abertura de unidades de negócio em determinadas regiões. De toda forma, com a quebra de barreiras advindas da globalização, soa-se também como uma materialização da “miopia cultural”, reforçada por RH01.

Ainda sobre a caracterização mais europeia da imagem, nota-se que os próprios profissionais de RH reforçam o discurso etnocêntrico. RH05 sugere que a Europa esteja ganhando mais espaço no quadro de mobilidades, com a concordância de RH08, que critica a “diversidade limitada” exposta no quadro, mas sublinha que ela mesma não iria para destinos como México. RH02 complementa a discussão ao destacar que sul-americanos são mais flexíveis e abertos a mobilidades não tão tradicionais, enquanto os europeus são mais fechados e precisam ser convencidos. De modo paralelo, RH03 indicou que os destinos mais tradicionais possuem maior apelo por parte dos expatriados, como exemplo, “o convencimento para ir a Holanda é bem menor”. Seja para Europa ou Estados Unidos, percebe-se que tudo passa por uma construção social de identidades, que favorecem e desfavorecem determinados lugares em relação a outros em nosso imaginário. A expressão *American Dream*, citada por RH01 e RH09, traz um pouco esse simbolismo.

Em relação à dimensão dos custos, destaca-se o comentário feito por RH01. A conotação de que as atividades de *mobility* se restringem à busca por economias financeiras esvazia o potencial da área e condiciona a sua atuação a um caráter apenas técnico. De modo paralelo, os comentários de RH03, RH04 e RH09 sobre o custo de vida e cartilha de benefícios indicam como determinados atores organizacionais estão começando a ponderar suas escolhas. Na perspectiva da empresa, fica claro como a escolha por localidades fora do eixo tradicional pode indicar uma diminuição dos gastos com o expatriado.

Ressaltam-se as falas de RH06 e RH11 sobre o sentimento de desespero para com a imagem. Foi interessante notar que a percepção de aflição está baseada na esperança de que tudo dê certo, mesmo em meio a um cenário estressor e desafiante. A ponderação de RH11 sobre suporte organizacional nesse momento deve ser observada com atenção, pois é o esperado da área de *mobility* durante esses processos migratórios. Por fim, sabe-se que as medidas de suporte organizacional e as perspectivas de oportunidades e desenvolvimento, elencadas por RH07 e RH10, tornam-se possíveis.

Avançando as análises dos comentários feitos à Figura 1, apresenta-se a seguir o Quadro 3 com o posicionamento dos componentes do grupo denominado Especialistas independentes.

Quadro 3

Foto-elicitación – Figura 1 [Destinos] – Especialistas independentes

Entrevistado	Comentários a partir da Figura 1
ESP01	“Ah, essa primeira para mim remete à viagem, remete à mudança, né? E tem um lado aí que nós estamos falando apenas da Europa. Então, trabalha uma coisa um pouco mais europeia e menos latino-americana. Essa geração mais nova quer ser expatriada sempre para Estados Unidos ou Europa. Quando você fala: ‘temos uma oportunidade na África e na Ásia’ [...] não gosto de dizer que dá um arrepio na pessoa, mas a expectativa das pessoas, principalmente do jovem, é sempre ir para Europa, Estados Unidos, ou quem sabe Canadá [...] acredito que as pessoas têm medo do inseguro. A África traz uma certa insegurança. Você não sabe o que vai encontrar, onde você vai estar, o que que vai acontecer... e a Ásia... eu acho que, culturalmente, para o latino-americano, é muito diferente, e as pessoas têm medo de enfrentar o desafio. Então, acaba querendo sempre ir para o lado europeu ou norte-americano que a gente conhece, faz parte do nosso dia a dia.”
ESP02	“Essa imagem me diz sobre escolhas, algo que fazemos constantemente na área de <i>mobility</i> . Vejo aí um destino bem clichê que é Paris [...] e ainda temos Estados Unidos, que não está na imagem, mas é clichê, com aquela ideia de <i>American Dream</i> [...], mas não é à toa que eles são clichês. É a cultura construída [...] fica no imaginário das pessoas o que é mostrado nos filmes, são as coisas, não necessariamente são os lugares mais fáceis de se adaptar.”
ESP03	“A imagem me traz uma ideia de movimento, fluidez, viagem. É uma sensação agradável. Se pensarmos nesses destinos como sedes para expatriação, acredito que os interesses podem mudar conforme a geração. Eu acho que a geração mais jovem está topando muito mais novidade do que a minha, por exemplo. É, aí eu acho que depende do momento profissional e familiar. Se você pega um expatriado jovem, sem família, ele talvez aceite ficar pouco tempo em vários lugares diferentes, estilo <i>job rotation</i> . Se você pega uma família de mais de 40 anos ou da minha geração, mais de 50 anos, já estamos falando de um avanço no momento da profissão, que precisa pensar em escola e faculdade dos filhos [...] essas pessoas não vão querer tanta aventura. Além disso, temos a questão da segurança. Hoje, talvez, seja uma das questões mais importantes também. As pessoas querem ir para lugares seguros, com qualidade de vida.”
ESP04	“Essa imagem me deixa alegre. Existe um mundo enorme de possibilidades, vários lugares para desbravar. Mobilidade é sobre isso, independente da região.”
ESP05	“Me sinto em casa nessa imagem. Paris foi a minha primeira morada na Europa, onde eu me sinto mais em casa de todos esses destinos da imagem [...] aí não fala de China, mas tenho acompanhado muitas mobilidades para lá. Tenho escutado de algumas pessoas: ‘China? Não iria de jeito algum’ [...] e eu já digo ‘para me tirar de São Paulo hoje, só Xangai, porque o mundo está acontecendo lá’. O brasileiro é muito isolado do mundo.”

Fonte: dados da pesquisa.

O modo como os especialistas independentes reconheceram a Figura 1 é muito complementar às falas dos profissionais de RH. Retoma-se a percepção da cultura construída no imaginário que favorece o primeiro desejo por ser expatriado para os Estados Unidos ou a Europa. Para além da lógica do “sonho americano” sugerem-se, a partir de ESP03, as variáveis “lugares seguros” e “geração”. Nota-se que a escolha ou ao menos o desejo por determinados destinos podem estar associados a um caráter mais pragmático que condicione maior qualidade de vida e seguridade para os atores envolvidos na designação internacional. O termo “desafio” se apresenta como o condicionante de toda e qualquer mobilidade, mas é mais bem aceito em determinados momentos da vida profissional e familiar. Por fim, chama-se atenção a fala de que o brasileiro é “muito isolado do mundo”. A visão confirma a fala dos sujeitos de pesquisa e diz muito sobre o modo como os profissionais brasileiros são interpretados por muitas

multinacionais de forma generalista. Como um paralelo a essa impressão, Haak-Saheem & Brewster (2017) afirmaram que, em muitas políticas de mobilidades, há uma visão etnocêntrica que tende a oportunizar condições para que determinadas nacionalidades realizem expatriações em detrimento de outras. Esse cenário termina por criar condições de privilégio e discriminação, alimentando posturas xenofóbicas e dificultando os processos de adaptação cultural.

O Quadro 4 é apresentado a seguir, trazendo a perspectiva dos executivos.

Quadro 4

Foto-elicitação – Figura 1 [Destinos] – Executivos

Entrevistado	Comentários a partir da Figura 1
EX01	“Eu sou apaixonado por viagens, me traz muitas memórias positivas de mudança [...] vejo que o brasileiro tem pouco conhecimento do mundo. A maior parte das pessoas viaja pouco e, quando viaja, são sempre os mesmos destinos, Estados Unidos e Europa, ou, eventualmente, Buenos Aires. Temos um mundo de oportunidades para explorar, eu adoraria ser expatriado para a China e sudeste asiático, fantástico.”
EX02	“O sentimento que eu tenho é de cansaço quando eu olho para isso aí [...] me remete à aeroporto, salinha de embarque, viajei muito na minha vida e é muito cansativo viajar a trabalho. Aeroporto me cansa, eu fico estressado com aeroporto, muito estressado. Eu gosto muito da oportunidade de estar morando fora do país a trabalho, mas não gosto do processo de aeroporto até chegar ao destino. Fico apreensivo.”
EX03	“Essa primeira me traz sentimentos ótimos. Adoro viajar, seja de férias ou a trabalho. É muito explorar o mundo e perceber que o mundo é muito maior do que a gente pensa.”
EX04	“Estou em projetos internacionais há mais de uma década [...] quando você fala em expatriação e internacionalização de empresas, as pessoas automaticamente acham que vão morar em Nova Iorque, Los Angeles, Chicago, Paris, Munique, Frankfurt, Londres? Só que a pessoa esquece que você pode ir para o interior de algum país, como no interior da Holanda, que é só fazenda, não tem nada. Então, acho que tem muito glamour envolvido nessa pauta, sabe? E, de fato, é uma pauta rica culturalmente [...] se o profissional quiser fazer uma carreira internacional, precisa ter mente aberta se, eventualmente, cair em lugares que não são tão bacanas, entendeu?”
EX05	“Olha, eu adoro viajar, bater perna. Se puder ser com a família, melhor ainda. Me chama atenção nessa imagem a Europa, gostaria de ser expatriado um dia para lá. A Europa é a coisa mais linda do mundo, não tem para ninguém. É uma cultura que está sempre caminhando para frente, não é? Essa imagem me dá vontade de ir para a Europa.”
EX06	“Engraçado, não tem Estados Unidos nessa imagem. De modo geral, a expatriação para aqui sempre brilha mais os olhos, certo? Acho que isso é natural. Porque assim, é a maior potência mundial. Ponto final, ok? Claro que a Europa tem muita história, tem muita cultura, mas a Europa é velha. Eu quero sentir aquele cheiro de coisa nova, de coisa recém-construída. Não quero sentir cheiro de coisa velha, sabe? Então eu acho que tem muito dessa fantasia do que é morar na maior potência do mundo, onde as coisas saem, onde é o berço de tudo [...] claro que você chega aqui e descobre muita coisa, mas ainda assim é o melhor lugar.”
EX07	“Um sentimento gostoso, de conhecer coisas novas e desbravar novas oportunidades. Como estamos na sociedade da informação e temos acesso muito fácil a tudo, as pessoas conhecem mais sobre os países e se prepararam antes da viagem. Claro que os destinos mais triviais como Estados Unidos e Europa ainda são muito procurados, mas temos inúmeras riquezas fora desse eixo. Hoje, moro na Guatemala. Países como México, como Guatemala, países centro-americano ainda têm muito do sonho americano, sabe? Muita gente sai daqui ou sai desses países para poder morar nos Estados Unidos, mas temos aqui um grande patrimônio mundial histórico das civilizações maias, astecas, né? As pessoas precisam estar mais abertas a conhecer o que é diferente. Temos muito a explorar.”
EX08	“Essa figura me diz sobre rotas, conhecimento e oportunidade. Sempre encarei a mobilidade dessa forma, tendo sempre a visão de oferecer um crescimento para minha família.”

Fonte: dados da pesquisa.

A fala de EX01 já é iniciada de forma muito alinhada com ESP05 em relação ao isolamento do brasileiro. As falas demonstram com a mobilidade passa a ser vista por muitos dos entrevistados como condição de vida pessoal e profissional, favorecendo as suas participações em novos ciclos de designação internacional. Ao mesmo tempo, há uma inquietação com o processo de chegada ao país, como se o “cansaço” e o desgaste inicial fossem simbolizados na ideia do aeroporto. Foi falado também sobre a postura de “mente aberta” como um item fundamental a toda e qualquer etapa do ciclo de mobilidade, estando o sujeito com essa postura mais propensa a encontrar boas experiências e aprendizados em seu destino. Por fim, é preciso chamar atenção para o modo como EX05 e EX06 glorificam as vivências na Europa e nos Estados Unidos. Os executivos fazem uma defesa veemente para cada um dos lugares, como se precisassem confirmar uma hipótese ou defender um ponto de vista. As falas “não têm para ninguém” e “é a maior potência do mundo” geram até um diálogo sobre patriotismo e amor aos países, mesmo eles não sendo sujeitos locais.

A Figura 2 abre o segundo bloco de análise, representando outro momento importante das mobilidades internacionais.

Figura 2

Embarque



Fonte: pixabay.com

As interpretações da Figura 2 podem ser vistas a partir do Quadro 5.

Quadro 5

Foto-elicitación – Figura 2 [Embarque] – Representantes da área de RH

Entrevistado	Comentários a partir da Figura 2
RH01	“Essa imagem me faz pensar em quando começa uma expatriação, porque, assim, para algumas pessoas, começa quando a pessoa entra no avião e vai. Para outras pessoas, começa quando recebe a proposta. Para outras pessoas começa quando há o ímpeto de mudar. Então, quando olho essa imagem, fico pensando sobre o início do processo.”
RH02	“Engraçado, vendo esse passaporte e esse bilhete de passagem impressos, me faz pensar como precisamos nos aproximar mais da tecnologia. A tecnologia mudou o mundo de <i>mobility</i> , facilitou tudo. Os expatriados podem jantar com os seus familiares que ficaram no país pelo <i>Zoom</i> . As entregas foram facilitadas e chegam a qualquer lugar do mundo. Se eles estiverem no supermercado e não conseguirem ler algo, podem usar o <i>Google Translate</i> . Se estiverem perdidos na cidade, o <i>Google Maps</i> irá salvá-los. Então, é isso. Essa imagem me lembra como tudo hoje é mais cômodo com a tecnologia.”
RH03	“Essa imagem me remete um pouco à documentação. É diferente da outra, que é mais empolgação. Essa talvez esteja um pouquinho ligada à ansiedade. Aquele sentimento de ‘Ai meu Deus, vai dar certo’. É um momento que passa, mas gera certo nervosismo”.
RH04	“Ainda, mobilidade está muito ligada à gestão de viagens, e nós podemos fazer muito mais que isso [...] além disso, infelizmente, ela ainda está muito ligada a homem, branco, com movimentação para destinos muito específicos”.
RH05	“O cartão de embarque é muito simbólico, é a confirmação de que a pessoa está tendo uma oportunidade que vai mudar sua vida. Vejo que, dentro da empresa, quem tem essa oportunidade, de participar de um projeto internacional, ganha muito visibilidade. Essa imagem é de certa forma o início de uma nova etapa na carreira, com maior projeção e oportunidades.”
RH06	“Lembro daquela conversa comum entre os profissionais de <i>mobility</i> , sobre a fase da lua de mel. Acho que algumas pessoas vão mencionar isso nessa imagem. Eu acho que essa ideia de lua de mel vai muito de encontro com ilusões que a própria pessoa carrega? A leitura que faço é que a pessoa que vai ser mobilizada, no momento que ela tiver aí no aeroporto, prestes a embarcar, ela já vai ter recebido todas as informações, ela vai saber dos riscos dos processos e dos próximos passos. Ela não vai estar aleatoriamente ali, sem saber de nada. Se ela recebeu o <i>briefing</i> corretamente, de forma transparente, não há o que reclamar.”
RH07	“Interessante, essa mala de mão me faz pensar em uma viagem mais curta, estilo bate-volta [...] e aí fico refletindo até que momento teremos as mobilidades mais longas. Esse é um debate.”
RH08	“Deu certo, até agora. Passaporte, bilhete, tudo ok! É um misto de sentimentos. O <i>boarding pass</i> traz a ideia de concretude [...] agora ficou sério, vamos começar.”
RH09	“Essa é uma imagem que traduz o primeiro encantamento, e ele dura por um tempo [...] quando a pessoa vê a neve, por exemplo, ela acha lindo e aprecia o momento. Depois de 3 meses: ‘meu Deus, essa neve não acaba?’ Canadá, -26°C, é complicado. Então, depois do encantamento, espera-se que venha a adaptação. Se não vier, aí começam os casos de depressão.”
RH10	“A pessoa está indo embarcar para uma vida nova, repleta de possibilidades [...] enquanto RH, sei que selecionamos a pessoa porque ela possui competência certa, mas fico sempre pensando se ela vai se adaptar. Também penso se eu mesma iria me adaptar, não é algo trivial.”
RH11	“Aí lembro da organização do voo. Eu faço <i>books</i> para meus expatriados. Eles têm um <i>checklist</i> comigo antes de viajar. Eles possuem todo o passo a passo, o que vai acontecer, o que oficial da imigração vai pedir ou perguntar, o que fazer em cada situação. Organizo tudo para eles em uma pasta, é uma segurança para eles e uma tranquilidade para mim por saber que eles estão orientados.”

Fonte: dados da pesquisa.

A fala dos entrevistados esteve muito associada ao momento de início das mobilidades, à fase do encantamento e às questões sobre documentação. Esses três componentes representam eixos importantes de toda e qualquer mobilidade, conforme ressaltado pelos profissionais de RH. O que chamou atenção nas falas foi o modo como os sujeitos destacados lidam com essas questões. Foi possível perceber que RH11 aplica o que seria ideal no processo de suporte

organizacional, acompanhando os expatriados e orientando em todas as fases da mudança. Foi também reveladora a fala sobre o poder da tecnologia no campo de *mobility* e como facilitadora das experiências no exterior. As ponderações feitas por RH02 precisam ser compreendidas como mecanismos de apoio à adaptação e efetivos ganhos para a vida cotidiana dos profissionais mobilizados. Além disso, chama atenção para a fala de RH04, pois há uma autocrítica para a área enquanto setor que se vê como operacional, sublinhando também a necessidade de um olhar mais acurado para o tópico da diversidade.

O Quadro 6 agrupa a percepção dos especialistas sobre a Figura 2.

Quadro 6

Foto-elicitação – Figura 2 [Embarque] – Especialistas independentes

Entrevistado	Comentários a partir da Figura 2
ESP01	“Essa imagem aí remete a um: ‘estou indo’. É também um momento de incerteza. Eu acho que é nesse momento que as pessoas estão indo efetivamente, que bate uma certa dúvida: ‘eu tenho certeza?’. Os expatriados que tiver a oportunidade de fazer a pré-visita podem até ter mais certeza do que estão fazendo, mas a hora do embarque é diferente, principalmente, quando a pessoa está indo com a família.”
ESP02	“Essa imagem me faz pensar sobre cultura, sobre o que vemos no aeroporto. Eu sempre fico observando a entrada e saída das pessoas, porque é muito cultural. Esperar a mala e tal. Passo devagar naquela área de esperar a mala só para ver as pessoas, é uma fauna cultural. É muito legal, eu adoro.”
ESP03	“Ah, é uma viagem, me passa uma sensação prazerosa, mas também um frio na barriga. Gostoso, né? É bom saber que as pessoas estão se movimentando pelo mundo.”
ESP04	“Essa imagem indica o embarque. A sensação de que estamos começando uma vida nova, cheia de desafios e oportunidades de crescimento, algo muito positivo. A fase da lua de mel da mobilidade começa aqui, acho que é nesse momento que começa. De todas as mobilidades que acompanhei durante a minha vida profissional, mesmo com todos os perrengues, só tive dois casos que os expatriados falaram: ‘maldita hora que eu aceitei’. De modo geral, as pessoas passam bem pelas experiências, mesmo com algumas dificuldades do dia a dia.”
ESP05	“Quando é que a área de <i>mobility</i> vai me pagar uma classe <i>business</i> ? (risos) [...] estou dizendo isso no sentido de que área de <i>mobility</i> não consegue se ver como estratégica, a área se vê como operacional e trata alguns de seus fornecedores assim também [...] por exemplo, as empresas choram e me pedem que meus treinamentos interculturais sejam de apenas 2 horas. Querem um treinamento de duas horas para uma questão que vai mudar a vida da pessoa e da família. Estamos muito ainda presos na lógica do custo [...] fui convidada para um projeto daqui a algumas semanas na Europa, mas a empresa só quer pagar o meu dia do treinamento, mas, para chegar lá, levarei muito mais que isso [...] então falei sobre pagarem a classe <i>business</i> por isso, algumas questões muito estratégicas ainda são vistas como operacional. Precisamos valorizar mais os treinamentos interculturais.”

Fonte: dados da pesquisa.

Sobre as falas representadas no Quadro 6, chama-se inicialmente atenção para o modo como ESP02 fala sobre “fauna cultural”. Aqui há uma dualidade, pois, ao mesmo tempo que se percebe uma espécie de encantamento com a descoberta das diferenças culturais, há também um pouco de etnocentrismo no que tange à postura de julgar o outro como exótico. De modo paralelo, ESP01, ESP03e ESP04 coadunam suas falas para os processos de incerteza e dificuldades que os sujeitos poderão enfrentar, mesmo com as sensações prazerosas que uma

viagem pode provocar, como destacado por ESP03. Esses dois blocos de análise permitem uma integração sistêmica se forem ponderadas as rupturas que o momento de embarque pode simbolizar, pois ali se iniciam os processos de ajuste que confrontam os indivíduos com a realidade da mobilidade que se inicia (McNulty, 2015; McNulty, 2014).

Ainda sobre o grupo dos especialistas, foi possível notar, na fala de ESP05, algo que se repete em vários momentos do estudo, a saber, a percepção de que a área de *mobility* ainda é pouco valorizada e caracterizada de modo mais operacional do que estratégico. Essa entrevistada (ESP05) ministra treinamentos sobre interculturalidade para diferentes empresas do mundo, e, mesmo com notoriedade na área e reconhecimento entre os pares, ainda vê seu trabalho sendo desmerecido diante de variáveis financeiras que a impedem de ir aos seus destinos de “classe *business*”. Retomando o que foi dito por Zuppani e Fischer (2016), a área de GIRH ainda é vista de modo operacional, o que resulta no silenciamento de potenciais de desenvolvimento institucional e, por consequência, de todos os atores envolvidos no processo de designação internacional. Essas premissas reforçam a ideia de que seja preciso repensar o modo como se observam os processos de *mobility* na contemporaneidade.

Dando continuidade, o Quadro 7 reúne a percepção dos executivos sobre a Figura 2.

Quadro 7

Foto-elicitação – Figura 2 [Embarque] – Executivos

Entrevistado	Comentários a partir da Figura 2
EX01	“Mudança, é a perspectiva de concretizar os sonhos, iniciar um novo ciclo na sua vida e de sua família. Aqui tem muita aquela questão da lua de mel, tudo até aqui é fantástico. Aos poucos você se depara com algumas realidades e a ficha cai, mas vale a pena.”
EX02	“Essa imagem me lembra mais especificamente o dia que viemos. Ficamos um dia inteiro em trânsito. Foi um misto de sensações, porque estava muito feliz com a experiência que iria proporcionar ao meu filho e minha esposa em morar fora do Brasil, mas também fiquei um pouco tenso querendo que tudo corresse bem no decorrer.”
EX03	“Os sentimentos são muito próximos da primeira imagem. O nosso embarque foi superdifícil, não pedimos ajuda de ninguém, decidimos fazer tudo por conta própria. Passamos alguns perrengues com bagagem, meu cachorro que fugiu durante o voo da noite, mas o resultado foi positivo. Apesar dos percalços, chegamos saudáveis e pronto para iniciar uma vida nova [...], mas, como chefe de família, fiquei muito tenso com esse momento.”
EX04	“Sinceramente? Me dá um pouco de frio na barriga, sabe? Hoje em dia para mim, tudo que eu puder fazer para não viajar, eu faço. Tenho tentado simplificar algumas coisas, porque, depois de anos morando fora, você vai se desgastando com essas questões de aeroporto.”
EX05	“Essa imagem é interessante. Eu brinco com meu filho, o mais velho, que ele tem mais carimbo no passaporte do que eu na minha vida inteira. Isso é muito importante para mim, poder oferecer isso a eles e saber que eles estão crescendo com isso tudo. É muito boa a sensação.”
EX06	“Nossa, essa imagem lembra muito a carreira que construí. Olha que interessante, eu era psicóloga, ia fazer clínica, ia ser terapeuta, não ia trabalhar empresa na minha cabeça, mas, um dia, eu estava fazendo uma sessão de mentoria, e minha mentora me fez uma reflexão sobre o meu plano de desenvolvimento futuro, minha preparação para a carreira e tal. E ela me perguntou: ‘onde que tu se vê? Fecha os olhos, pensa no teu futuro e me diz o que tu vê?’ E foi exatamente essa imagem que eu vi, eu de terno, uma mala na mão, andando pelos aeroportos do mundo. E minha mentora me disse: ‘você não acha que tem alguma coisa estranha aí? Quer mesmo atuar com psicologia clínica?’ Esse foi um momento de virada de

	chave para mim, a partir daí direcionei todo o meu desenvolvimento para chegar aonde estou hoje.”
EX07	“O embarque é o momento em que você tem que falar assim: ‘olha, cara, estou indo e tenho que deixar o que eu tenho, ok? O restante da família, os amigos, as coisas, tudo’. Se você não estiver disposto a renunciar a algumas coisas, não vai dar certo.”
EX08	“Eu lembro dos nossos dois embarques, o primeiro para a Argentina e o segundo para os Estados Unidos, em ambos com o sentimento de embarcando para uma nova aventura. Uma mistura de ansiedade e medo. Não sabia o que iríamos encontrar, mas sabia que seriam aprendizados para todos. A vida é tão curta, eu acho que essa oportunidade que aparecem precisam ser vividas. Há sempre aquele desejo de fazer dar certo.”

Fonte: dados da pesquisa.

Percebe-se que a Figura 2 emanou sentimentos relacionados à família nas falas de EX02 e EX05. A ideia de que a mobilidade pode oferecer desenvolvimento aos membros da unidade familiar reforça a ideia de que seja preciso pensar de forma cuidadosa na redação e no alcance das políticas de suporte organizacional, como reforçado por Furusawa e Brewster (2016). A satisfação pela viagem e a compreensão de que ela trará transformações na vida do executivo, do cônjuge e dos filhos acaba servindo de motivação para o início do processo, mesmo diante das inseguranças sobre como será o ajustamento em outro país (Welch & Björkman, 2014). Ainda sobre a centralidade da família, EX03 evoca, a partir da imagem, lembranças sobre a complexidade do embarque e a preocupação de que tudo corresse e terminasse de forma tranquila. O entrevistado indica que, como “chefe de família”, houve uma preocupação adicional, pois entendia que tinha a obrigação de cuidar de sua esposa e filho nesse momento da mobilidade. Essa fala também reforça o pressuposto, sublinhado pela literatura (Tahir & Egleston, 2019), de que as políticas de mobilidade precisam ter momentos de escuta para que os mobilizados possam falar sobre suas angústias e preocupações com a família.

Os entrevistados EX01, EX07 e EX08 simbolizaram o momento como uma etapa de entusiasmo, capaz de ajudar a lidar com todas as eventuais dificuldades que poderiam enfrentar. É interessante notar como a ideia de “sonho” pode mobilizar esforços, individuais e coletivos, para que a condução da vivência no exterior seja tranquila e fluida. Ao mesmo tempo, não se pode deixar de observar as obrigações institucionais que devem ser executadas pela área de Recursos Humanos no acompanhamento dos processos. As empresas não podem se aproveitar desse momento de euforia dos profissionais para dar eles a responsabilidade do ajustamento (Caligiuri & Bonache).

Por fim, é possível dizer que a fala de EX06 sintetiza o processo de idealização de uma carreira internacional. Os dizeres da entrevistada vão ao encontro do que Dickmann et al. (2016) pontuaram sobre a centralidade de carreira e o tabuleiro de escolhas profissionais. Quando se percebe uma propensão a aceitar um convite de mobilidade para o exterior, o sujeito passa a

reconhecer que precisará renunciar a uma série de ritos sociais para conseguir se inserir em uma cultura diferente da sua de origem. Ademais, a dinâmica de trabalho como executivo tomará desses profissionais uma parcela considerável de tempo e dedicação. Se a família for um componente importante para esses sujeitos, será necessário ressignificar entendimentos do que seja lar e compreensão de qual é o projeto de vida daquela unidade (Suutari et al., 2018).

A seguir, apresenta-se a Figura 3, última imagem utilizada na foto-elicitação.

Figura 3

Partidas e Chegadas



Fonte: pixabay.com

O Quadro 8 abre as falas sobre a Figura 3, iniciando com a percepção da área de RH.

Quadro 8

Foto-elicitação – Figura 3 [Partidas e Chegadas] – Representantes da área de RH

Entrevistado	Comentários a partir da Figura 3
RH01	“Olha, pensando enquanto área, faço um paralelo entre os inícios e fins de cada expatriação. Precisamos olhar para esses momentos, não apenas processá-los tecnicamente a partir de políticas. O que essas etapas sugerem aos expatriados? Temos que pensar mais nisso.”
RH02	“Sinceramente, penso em como a globalização mudou as nossas vidas. Tantas portas foram abertas, quantas oportunidades foram criadas [...] e a aviação tem um papel muito importante nisso [...] vejo aqui um céu de oportunidades.”
RH03	“São dois sentidos, alguém está chegando, e outro está partindo. A ideia que me vem nesse momento é a necessidade de avaliarmos, junto com o profissional que está voltando, se a mobilidade foi exitosa [...] se a experiência foi positiva, sem nenhum tipo de trauma ou coisa do tipo. Se os objetivos foram alcançados, se o investimento trouxe retornos para ambos.”
RH04	“As pessoas precisam entender que elas não estão chegando com uma coroa dourada no país de destino da mobilidade. O objetivo da expatriação não é mais ficar milionário. Infelizmente, algumas pessoas ainda acham que é isso, e que vão chegar lá e mandar no mundo [...] mobilidade hoje é oportunidade, desenvolvimento, enquanto não compreenderem isso,

	infelizmente, alguns fracassos vão acontecer [...] outra coisa que queria destacar dessa imagem aquele modelo de expatriação antigo, com Emirates, primeira classe, não existe mais, a realidade dos fatos é outra hoje.”
RH05	“Pessoas indo, outras voltando. Nesse sentido, vejo o copo sempre meio cheio. Digo isso porque, a partir do momento que você teve a experiência de morar em dois países, após ter tido dois parâmetros de tudo, você começa a fazer comparações. Se a pessoa não tentar ver o melhor de cada lugar, sempre vai pensando no que deixou e não no que possui atualmente. Esse é um aprendizado importante para os profissionais, se não for assim, você vai sofrer.”
RH06	“Sem dúvida, aqui vemos os ciclos. Encarado dessa forma, facilita a experiência. Tudo possui dois lados [...] por mais que você tenha uma política, que você precise seguir uma diretriz institucional, imprevistos vão acontecer e talvez seja preciso abrir alguma exceção. O profissional de <i>mobility</i> precisa estar atento a isso para saber orientar. Nosso trabalho é orgânico, dinâmico, complexo e humano. Precisamos estar sempre preparados.”
RH07	“Essa imagem me diz muito sobre privilégios. A verdade é que são poucas pessoas que têm a oportunidade de ter uma carreira internacional. Queria que mais pessoas tivessem essa oportunidade, mas aqui estamos vendo algo muito restrito, infelizmente.”
RH08	“Vou responder essa com base em alguns casos que vejo. Se for um francês sendo enviado para qualquer lugar, é sinônimo de castigo. Eles pensam assim. Se for o brasileiro pegando voo para qualquer lugar, o pensamento é de que venceu na vida. Esse é o mundo da mobilidade.”
RH09	“As pessoas sempre estão indo e voltando, são os ciclos constantes da mobilidade. Penso em como cada pessoa nesses aviões precisa ter resiliência, disposição para se adaptar a cada lugar.”
RH10	“Aqui temos horizontes de perspectivas. Vejo as pessoas indo, mas poucas voltando. Seria bom que essas pessoas voltassem, já com mais bagagem, para multiplicar os conhecimentos com quem ficou. Infelizmente, não temos muito isso.”
RH11	“É parte boa. Seguindo o que mencionei na outra imagem, aqui é sensação de que deu tudo certo no embarque [...] diz muito sobre a tranquilidade, de saber que está a caminho do seu destino, com muita energia para os novos desafios que virão.”

Fonte: dados da pesquisa.

A expressão “horizontes de perspectivas” demonstra-se alinhada à ideia de ciclos de aprendizagem, bem como indica um olhar mais esperançoso para as vivências internacionais. Todavia, de modo geral, as falas dos profissionais de RH no Quadro 8 podem ser entendidas como mais pragmáticas e realistas. Os dizeres de RH04 podem ser problematizados por múltiplas vertentes, mas dizem muito sobre alinhamento de expectativas e ressignificação do que seja uma mobilidade internacional. De forma paralela, a fala de RH06 parece fazer um contraponto, porque também mostra as mudanças que os próprios profissionais de *mobility* precisam ter: uma atuação mais “orgânica” e “dinâmica” capaz de lidar com a complexidade humana. As falas parecem se alinhar à ideia de que a área de *mobility* e os atores envolvidos mudaram ao longo do tempo, o que encontra justificativa nas premissas da globalização e nas transformações do mundo do trabalho. O que é relevante dizer é como essas mudanças impactam a experiência das operações internacionais, considerando as etapas de preparação, vivência e retorno.

O Quadro 9 apresenta a fala dos especialistas independentes.

Quadro 9

Foto-elicitação – Figura 3 [Partidas e Chegadas] – Especialistas independentes

Entrevistado	Comentários a partir da Figura 3
ESP01	“Olha, essa é bem interessante, porque essa ida e vinda do avião lembra muito a ideia de ciclo. Muitos sentimentos bons e angustiantes ao mesmo tempo, me deu um mix de <i>feelings</i> .”
ESP02	“Essa imagem é muito sobre mobilidade, sobre estilo de vida, sobre estar aberto a recomeços. O que vai, volta sempre. São processos ainda, processos, mas as relações são fundamentais.”
ESP03	“Aqui estamos falando de ciclos, ciclos da vida de modo geral também. As pessoas se transformam durante a mobilidade, não tem como não se transformar. E não existe uma experiência internacional bem produtiva, bem experimentada, sem essa sensação de ciclos, ok? Como eu era, como eu fiquei, como estou mudando. É isso sobre isso a expatriação.”
ESP04	“Me trouxe a sensação de: ‘agora já foi’. Agora estou à disposição do meu destino, certo? Me deixa com um friozinho na barriga, porque meu destino pode estar mudando [...] além disso tem muito a questão dos recomeços, pois a maioria das pessoas que faz uma mobilidade está disposta a fazer outras e outras, levando um pouco de cada lugar consigo. É uma construção.”
ESP05	“Penso que a mobilidade é uma porta que se abre, e que não se fecha nunca mais. Acho que não tem fim, apenas começos e meios, porque as pessoas tendem a seguir nessa vida de abertura ao novo, pelo menos uma parcela considerável delas. A experiência internacional te amadurece. Em uma metáfora, é como se a sua primeira fosse aquela que você vai com as duas malas de 23 kg que tem direito [...] a segunda você vai apenas com uma mala e a terceira você vai apenas com uma mochila e uma nécessaire, você vai se desprendendo das coisas e abrindo espaço para o novo. Mobilidade é muito sobre isso.”

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação ao Quadro 9, destacam-se as falas sobre “recomeços”, “estilos de vida”, “transformação” e “desprendimento”. A perspectiva de ciclos também aparece nos comentários dos especialistas, reforçando a ideia de início, meio e fim, mas também ponderando sobre a possibilidade de apenas pensar em continuidade e não em finitude. A fala ESP05 trouxe uma visão complementar à das colegas, muito associada à visão de que o “desprendimento das coisas” cria possibilidades de recomeços, sem que se chegue a um fim. Essas falas estão muito ligadas à expressão *open mind*, muito comum na área de *mobility* e dita várias vezes ao longo das entrevistas. Resgata-se a premissa de transformação constante, enquanto profissional e pessoa, para demonstrar como a mobilidade internacional está concatenada a um estilo de vida para muitos profissionais. É interessante notar ainda que, de modo geral, os especialistas independentes também se colocam na posição de sujeitos em mobilidade, o que traz uma ideia de empatia e maior compreensão da vivência de seus clientes diretos e indiretos.

Apresenta-se a seguir o Quadro 10, com as impressões dos executivos sobre a Figura 3.

Quadro 10

Foto-elicitação – Figura 3 [Partidas e Chegadas] – Executivos

Entrevistado	Comentários a partir da Figura 3
EX01	“Fico muito saudosista com essa imagem [...] quero outra experiência no exterior. Fiz o Eneagrama outro dia, aquele teste de personalidade, meu resultado foi 7, sou um explorador, um aventureiro [...] minhas experiências foram muito positivas, por isso quero novas. Eu acho que criei vínculos duradouros com minha equipe do México, converso sempre com eles. Criei relações profundas. Então, vejo essa imagem e lembro de todas as pessoas que conheci.”

EX02	“Essa última me traz um remorso, porque me lembro das pessoas que deixei no Brasil, mas também me lembra que o final do ano vai chegar em breve, já tenho a data para ir vê-los um pouco. Não paro de pensar nesse dia, por isso fico também muito ansioso com essa imagem.”
EX03	“Essa última imagem me traz um pouco de saudade. Dizem que a saudade vai diminuindo com o tempo... é o contrário, ela só cresce cada dia mais. Tu vais sempre ter saudade da sua família [...] para tentar amenizar isso, combinamos que a gente sempre vai se ver duas vezes por ano. E a minha família tem condições financeiras de vir também nos visitar. A verdade é que você sente saudade das pessoas, não tanto dos lugares, mas das pessoas que ficaram lá. É uma mistura de sentimentos, feliz porque está tudo bem aqui, mas triste porque está longe.”
EX04	“Achei legal, porque aparece o avião em dois sentidos e eu acho que é muito disso, sabe? Essas experiências de mobilidade internacional durante a sua vida, todas elas de alguma forma, têm início, meio e fim, talvez algumas mais longas ou menos longas. Essa imagem me transmite otimismo de olhar para essas experiências como janelas que você vai ter oportunidade durante o longo da sua vida, de viver coisas que são bacanas, que são interessantes, que você pode aprender, que que você vai guardar para o resto da sua vida.”
EX05	“Essa última me lembra que por mais mobilidades que você faça, você não pode perder a sua essência, suas raízes, certo? Que a tua família de origem nunca pode ser renegada. Então, se eu sou quem sou, foi por causa da família e da formação que eu tive na empresa no país de origem [...] além disso, a imagem me lembra que embarcamos para desafios e que temos confiança para desbravar tudo que vamos enfrentar. Acho que é um pouco disso.”
EX06	“Me veio à mente chegar em casa. Quando vou para Porto Alegre (Brasil), estou chegando em casa. Quando eu vou para a Tampa (EUA)) também chegando em casa. É sempre muito bom chegar, seja onde eu for. Com esses anos morando fora, a minha noção de lar mudou. Antes para mim, lar era onde estivesse aquele local físico onde fica minha casa. Hoje, por exemplo, quando eu vou para Porto Alegre, eu não tenho um lar. Eu não tenho um espaço físico meu, eu sou uma sem-teto, mas para mim, aquilo ali, é casa, sabe? Porque eu tenho a casa da minha mãe, do meu irmão, do meu pai, do meu cunhado, da minha sogra e tudo aquilo ali é casa, porque na verdade não é a casa, são os relacionamentos que tu deixas ali e que continuam quando você não está. Eu vou duas vezes por ano para o Brasil, passo um mês às vezes, vejo todo mundo. Às vezes, as minhas amigas só se encontram quando eu estou lá, porque sou eu aqui agito tudo, sou eu que reúno a família, entendeu? Então, essas relações que eu cultivo ainda depois de 6 anos, fazem com que Porto Alegre para mim ainda seja casa.”
EX07	“Penso em liberdade ao ver essa imagem. Não podemos nos limitar a ficar no mesmo lugar para sempre. É bom ter a oportunidade de conhecer outros países, outras cidades [...] ajuda muito a expandir a tua visão de mundo, compreender outras culturas [...] é sobre crescer.”
EX08	“Acho que é o ciclo. Quando você está indo ou chegando. Acho que as pessoas têm ciclos diferentes na vida. Alguns iniciando um novo ciclo, buscando uma nova oportunidade, outros retornando para iniciar um novo. Acho que em nossa vida temos que sempre estar abertos a viver novas experiências, novos aprendizados, conhecer novas pessoas, novos processos. Eu, que já vivi bastante isso, sempre valorizo essa perspectiva e como ela se adequa ao meu propósito de vida. Mobilidade é isso, aprendizado constante.”

Fonte: dados da pesquisa.

No tocante ao Quadro 10, percepções como “liberdade”, “abertura a experiências” e o pensamento enquanto “ciclos” aparecem novamente entre as falas dos executivos. A noção de liberdade, construída por EX07, está muito associada ao pressuposto de que a abertura ao novo proporcionará a expansão da compreensão de mundo. Foi interessante notar como a própria palavra “mobilidade” foi colocada como sinônimo de aprendizado sobre culturas, pessoas e processos. A ideia de “janelas”, trazida por EX04, fortalece a ideia de que os profissionais em designação internacional terão novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento a partir do momento que se permitem desbravar os desafios cotidianos, opinião essa também

compartilhada por EX05. Fica a compreensão de que os ciclos tendem a ser ressignificados à medida que os sujeitos avançam em cada etapa da mobilidade, sempre a partir das vivências.

Ficaram frisados nas falas os sentimentos “saudades” e “remorso” e a condição “saudosista”. Como se sabe, a mobilidade internacional é sobre oportunidades, mas também sobre rupturas. A fala de EX02 foi carregada de culpa, tangenciando algum nível de arrependimento pela partida. O mesmo acontece com EX03, que, para atenuar o sentimento de falta, construiu um planejamento para se encontrar duas vezes por ano com sua família, como faz EX06. De modo geral, todos os oito entrevistados desse grupo demonstraram saudosismo em suas falas, alguns a partir de palavras e outros a partir de expressões corporais durante a entrevista. Alinhado a essa visão, EX01 sinalizou sentimento em relação aos colegas que ficaram no país em que a mobilidade aconteceu. Essa foi uma fala rica em significados, pois ficou comprovado que as relações construídas e amadurecidas são basilares na vivência dos sujeitos, independentemente do vínculo familiar ou não. Fala-se então de trocas profundas, relacionadas a alinhamentos de propósito de vida e entendimento de mundo.

Como ponto final, mas não menos importante, torna-se necessário analisar o discurso construído a partir das palavras “família”, “raízes” e “lar”. Sabe-se que a família é um ponto recorrente nas falas e diálogos estabelecidos sobre *mobility*, mesmo que nem sempre seja dado a ela o devido valor. Contudo, fala-se pouco da família que fica. Por mais representativa que seja a unidade familiar que acompanha o profissional na expatriação, os chamados coexpatriados, há aqueles familiares que ficam no país de origem e que também merecem uma atenção. O modo como EX05 fala sobre as raízes sugerem que seja dado um novo olhar para esse grupo atua na construção da base moral e ética dos expatriados. Fica evidente que a construção dos sujeitos enquanto cidadãos globais, mesmo com as inúmeras transformações, não é capaz de desmobilizar a ideia de uma “raiz” nacional. Tal constatação ganha mais força ainda com a fala de EX06 sobre “lar”. Como ressaltado pela executiva, o lar deixou de ter uma conotação de espaço e passou a estar associado aos afetos construídos ao longo da vida. Portanto, torna-se basilar valorizar essa condição na redação das políticas e práticas organizacionais, permitindo aos expatriados ter condições de vida e trabalho que valorizem a sua moradia no exterior, mas também oportunizem a sua ligação com as raízes que o moldaram para ser um profissional global.

3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da abordagem qualitativa, o estudo teve como objetivo identificar quais são os significados atribuídos a determinados momentos do ciclo de mobilidade internacional de profissionais a partir da aplicação da técnica de foto-elicitación, considerando as percepções de um grupo formado por executivos, representantes da área de RH e especialistas independentes. Os resultados sugerem que a mobilidade cada vez mais é vista como uma oportunidade de desenvolvimento profissional e pessoal, capaz de promover crescimento nas carreiras e consolidar estratégias empresariais em diferentes partes do mundo. Os dados auferidos sublinham que a mobilidade para países da Europa ou para os Estados Unidos ainda é mais valorizada por parte dos executivos brasileiros e dos profissionais de RH, mesmo com algum nível de abertura para destinos menos tradicionais. A percepção de que a designação internacional é formada por ciclos foi recorrente em várias falas, reforçando a ideia das etapas de preparação, permanência e retorno.

Foi visto ainda que o suporte organizacional continua sendo ponto estratégico para o sucesso das mobilidades, principalmente, durante a construção do projeto e nas primeiras etapas da viagem. Foi interessante notar como a globalização e as mudanças nas estruturas de trabalho, aos poucos, estão alterando as configurações das expatriações e o modo como elas se alinham às estratégias dos negócios. Entende-se que o estudo obteve êxito em seu objetivo geral, demonstrando também como a técnica de foto-elicitación pode ser mais utilizada nos estudos sobre organizações. Como agenda de pesquisa, sugere-se a ampliação da pesquisa com novas imagens que problematizem o momento da adaptação cultural no exterior.

3.6 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.
- Banks, M. (2009). *Dados visuais para pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Caligiuri, P., & Bonache, J. (2015). Evolving and enduring challenges in global mobility. *Journal of World Business*, 51(1), 127–141.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2015). The search for global competence: from international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103–114.
- Chiang, F. F. T., Esch, E. V., Birtch, T. A., & Shaffer, M. A. (2018). Repatriation: what do we know and where do we go from here. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 188–226.

- 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. 241–272
- Collings, D. G., & Isichei, M. (2018). The shifting boundaries of global staffing: integrating global talent management, alternative forms of international assignments and non-employees into the discussion. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 165–187.
- Dickmann, M., Suutari, V., Brewster, C., Mäkelä, L., Tanskanen, J., & Tornikoski, C. (2016). The career competencies of self-initiated and assigned expatriates: assessing the development of career capital over time. *International Journal of Human Resource Management*, 29(16), 2353–2371.
- Fee, A., & Michailova, S. (2020). How host organizations prepare for and learn expatriate assignment. *Thunderbird International Business Review*, 62, 329–342.
- 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.
- 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.
- Hajro, A., Caprar, D. V., Zikic, J., & Stahl, G. K. (2021). Global migrants: understanding the implications for international business and management. *Journal of World Business*, 56(2), 101192.
- Kawai, N., & Chung, C. (2019). Expatriate utilization, subsidiary knowledge creation and performance: The moderating role of subsidiary strategic context. *Journal of World Business*, 54(1), 24–36.
- Kraimer, M. L., Shaffer, M. A., & Bolino, M. C. (2009). The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. *Human Resource Management*, 48(1), 27–47.
- Lima, L. C. (2016). Editorial: - Gestão Internacional de Recursos Humanos e desafios a serem superados. *InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 11(2), 1–5.
- McNulty, Y. (2015). Acculturating non-traditional expatriates: a case study of single parent, overseas adoption, split family, and lesbian assignees. *International Journal of Intercultural Relations*, 49, 278–293.
- McNulty, Y. (2014). Modern expatriation through the lens of global careers, psychological contracts, and individual return on investment. *Global Business and Organizational Excellence*, March/April, 6–22.
- Michailova, S. (2011). The “tortuous evolution” of international management research: critical issues on the way to maturity. *Thunderbird International Business Review*, 53(3), 299–310.
- Muzzio, H. (2022). Uso da fotografia na pesquisa organizacional: legitimidade e potencialidades. *Revista de Administração Contemporânea*, early access, e220012.

- Oddou, G., Osland, J. S., & Blakeney, R. N. (2009). Repatriating knowledge: variables influencing the “transfer” process. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 181–199.
- Pintar, R., Martins, J. T., & Bernik, M. (2017). Analysis of expatriation process in a Slovenian company. *Organizacija*, 50(1), 63–79.
- Snell, S. A., Morris, S. S., & Bohlander, G. W. (2020). *Administração de Recursos Humanos*. 17 ed. São Paulo: Cengage.
- 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.
- 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.
- Tung, R. L. (2016). New perspectives on human resource management in a global context. *Journal of World Business*, 51(1), 142–152.
- 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.
- Welch, D., & Björkman, I. (2014). The Place of International Human Resource Management in International Business. *Management International Review*, 55(3), 303–322.
- Zuppani, T. S., & Fischer, A. L. (2016). Gestão internacional comparativa de recurso humanos e gestão de recursos humanos no Brasil: uma análise frente aos modelos calculativos e colaborativos. *InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 11(2), 49–65.

4. ESTUDO 3

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

Resumo

Em um mundo marcado pela complexidade e volatilidade, faz-se necessário o monitoramento constante das demandas de mercado e das exigências em níveis micro e macro empresariais que influenciam a competitividade das organizações internacionais. 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 percepções e vivências de profissionais da área de RH 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. Além de uma agenda de pesquisa, 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.

4.1 INTRODUÇÃO

Como uma resposta ao processo de internacionalização de empresas, a mobilidade internacional de profissionais permitiu que as organizações conseguissem atuar em múltiplos mercados com competitividade e consistência a partir das competências estratégicas de seus atores mobilizados. Se observada à luz do conceito clássico de expatriação, a mobilidade de profissionais é a prática organizacional que transborda sobre as dimensões do trabalho e da vida para simbolizar as potencialidades e complexidades de um mundo globalizado (Coelho, 2020). Nesse contexto, a Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH), área que congrega todos os subsistemas relacionados ao gerenciamento de pessoas em âmbito global, apresenta-se como a responsável por garantir o alinhamento estratégico entre as unidades de negócio, além de gerenciar a experiência do empregado no país de destino, observando os processos cotidianos, as trocas, os aprendizados culturais e os fluxos de trabalho que oportunizam a concretização dos objetivos traçados no início da mobilidade (Athayde et al., 2019).

Considera-se que, para uma efetiva experiência de mobilidade internacional, as estratégias de socialização organizacional devem estar presentes em todo o curso do processo, seja para o profissional ou para os familiares que o acompanham durante a designação. Trata-se de uma série de iniciativas da área de GIRH que podem ser adotadas com foco na cultura de aprendizagem e desenvolvimento contínuo, favorecendo aos envolvidos o aperfeiçoamento da inteligência cultural. Falar em socialização é o mesmo que falar em ajustamento, tendo em vista que se fará um grande esforço para trazer integração e senso de pertencimento ao empregado. Ao considerar as peculiaridades de um vínculo trabalhista no exterior, fica ainda mais evidente a necessidade de um olhar para as ações de adaptação (Rabello, Macke & Zanella, 2019).

Isso posto, com o intuito de avançar as discussões, o trabalho aqui apresentado 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 percepções e vivências de profissionais da área de RH e de especialistas independentes. Além dessa breve contextualização, o estudo foi dividido em outras quatro seções, seguidas da apresentação das referências. 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.

4.2 REFERENCIAL TEÓRICO

O gerenciamento de profissionais em âmbito internacional oferece às empresas uma nova forma de potencializar habilidades específicas, viabilizar mão de obra mais acessível e facilitar a proposição de novas ideias para o negócio. Contudo, os referidos ganhos organizacionais não minimizam todas as dificuldades que serão enfrentadas em um cenário de especificidades internacionais, que destoa das clássicas condições de um mercado doméstico. Portanto, se pudesse ser resumida em uma palavra, a GIRH poderia ser sintetizada como um desafio. Se gerir pessoas localmente já não é uma tarefa simples, coordenar talentos em solo estrangeiro pode ser um esforço hercúleo. Os referidos desafios podem se revestir de diferentes formas, passando pelas questões da diversidade cultural, tangenciando aspectos legais até fatores econômicos e políticos. Todavia, em um mundo dos negócios cada vez mais integrado, a tarefa árdua pode se tornar um diferencial competitivo para as empresas internacionalizadas, desde que elas compreendam as novas exigências do mercado (Orsi, Bertoia & Barbosa-Lima, 2015).

Como já dito, a área de GIRH vem tentando adotar uma postura mais estratégica, perfazendo um modelo mental que deve ser mantido. Tal transição tende a ser explicada por vários fatores, abarcando desde a necessidade de uma nova forma de gerenciamento de pessoas em um mercado extremamente competitivo até a proliferação das unidades de negócios das multinacionais, o que exigiu uma nova análise por parte dos gestores. Assim, a organização passou a ser vista como membro de um todo maior, tendo que observar os fatores contextuais e culturais que a circundam para exercer as suas atividades de modo sustentável. Uma das questões que contribuem para esse olhar sistêmico é o avanço da tecnologia no trabalho. Ao promover a quebra de barreiras e concretizar as premissas da globalização, ela sugere um ambiente de busca de excelência e eficiência corporativa. Logo, as políticas e práticas de recursos humanos passam a ter uma visão mais holística dentro de um cenário global, respeitando boas práticas de governança (Zuppani & Fischer, 2016).

Corroborando os autores supracitados, Lima (2016) e Snell, Morris e Bohlander (2020) afirmam que a GIRH tende a estar mais focada em funções e atividades, incluindo desde as análises dos critérios de recolocação até as supervisões dos serviços e processos fundamentais para a adaptação dos profissionais aos países. Assim, torna-se vital para os agentes institucionais compreender as possíveis complicações e desvios de rota que podem acontecer no cotidiano das diferentes operações ao redor do mundo. A consistência das políticas e práticas da área permitirá uma administração mais salutar dos problemas, favorecendo uma melhoria constante e uma troca de experiências a partir das análises das oportunidades e ameaças de cada segmento empresarial. Construir uma compreensão integral de processos e políticas será fundamental, sem que, com isso, sejam eliminadas as análises regionais que impactam as interações.

Usualmente, a análise do ambiente internacional demanda um olhar acurado para os fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos. Em um contexto global, tais fatores impactam continuamente o modelo de gestão das companhias, sendo crucial observá-los com atenção para definir as respostas institucionais e os alinhamentos da área de GIRH, que deve ser vista como parceira do negócio. Tentar administrá-los pode ser um caminho inviável, mas é vital compreender seus níveis de influência no cotidiano dos processos. Ao gestor de pessoas, cabe: I. estar atento às ameaças de mercado e identificar oportunidades vantajosas, tanto em relação ao negócio quanto a possibilidades de mobilidade do quadro de profissionais; II. detectar tendências e propor ações adaptativas de modo preventivo; III. buscar ter respaldo na escolha das práticas que serão implementadas, evitando possíveis fracassos; e IV. renunciar a

hábitos que enrijeçam ou mesmo bloqueiem o processo de inovação, permitindo aos empregados ter a disposição de ir além do que é esperado (Lima, 2016; Snell, Morris & Bohlander, 2020).

Assim sendo, as empresas não podem estar atentas apenas aos movimentos do ambiente externo, pois a mentalidade estratégica também precisa estar contida nas ações de seus funcionários. Adotar a perspectiva de parceiros estratégicos pode ser um caminho para institucionalizar esse novo modelo mental, já que será possível um comprometimento entre todas as vias dentro da organização. Essa postura contribui para a legitimidade da área diante dos mais altos escalões da empresa, facilita a integração dos sistemas e oportuniza respostas contingenciais mais pertinentes a cada momento. Portanto, é fundamental que se mantenham os esforços para compreender que as ações de GIRH devem estar sempre alinhadas ao posicionamento estratégico da empresa, o que impedirá a manutenção de uma área demasiadamente burocrática e inflexível às demandas de um mercado internacional (Zuppani & Fischer, 2016).

O que se espera da área é a criação de condições para uma atuação estratégica no cenário global, considerando as variações de cada mercado e as necessidades de desenvolvimento em cada unidade da empresa. Para tanto, faz-se necessária uma estrutura de gestão de talentos que estabeleça critérios claros para realizar as designações necessárias (Athayde et al., 2019), lembrando que os profissionais envolvidos no gerenciamento de pessoas devem estar atentos aos antecedentes e fatores condicionantes de cada mercado, objetivando a consolidação de políticas e práticas capazes de atrair, estimular e reter os melhores profissionais disponíveis (Tung, 2016), seja no âmbito doméstico ou nos contextos internacionais. O papel da GIRH deve ser visto para além dos muros da organização, tornando a empresa mais assertiva em termos de entrega de valor (Lima, 2016).

Assim sendo, é fato que a mobilidade global de profissionais se apresenta dentro de um quadro complexo de disputas por talentos. Com a imposição de um mercado demasiadamente competitivo e integrado, passou-se a demandar profissionais com um *mindset* global, capazes de compreender as premissas do negócio em uma escala mundial e os condicionantes da sua localidade em específico. Espera-se desses profissionais a capacidade de exercer influência e, ao mesmo tempo, representar o conjunto de normas e valores propostos pela cultura, pelo cenário político e pelas implicações institucionais evidenciadas nas relações com os grupos organizacionais. Logo, fala-se em uma articulação de interesses e posições para que seja

possível concretizar uma gestão responsável e sustentável, capaz de reconhecer os diferentes papéis dos indivíduos na busca pelo sucesso empresarial (Lima, 2016)

Já no que se refere aos indivíduos mobilizados diretamente, sabe-se que a experiência internacional obriga o profissional e sua unidade familiar, considerando a presença do cônjuge e dos possíveis filhos, a conviverem com situações e costumes distintos, muitas vezes, antagônicos ao que estavam acostumados. Tais situações podem gerar quadros de estresse, queda de desempenho, conflitos diversos e até mesmo desistência da expatriação. Esse descompasso é um dos principais motivos para o término prematuro da mobilidade internacional, gerando sentimentos negativos e bloqueios nos funcionários e suas famílias. Dessa forma, o conceito de resiliência vem ganhando espaço na literatura sobre expatriação. A resiliência pode ser compreendida como um sistema dinâmico que permite ao indivíduo se adaptar a condições adversas, retomar o equilíbrio das forças e vencer os desafios impostos pelo cotidiano (Scherer & Minello, 2017).

A resiliência foi inicialmente investigada pelos estudos da física e da engenharia, mas tem ganhado espaço em áreas como Educação, Enfermagem, Psicologia e Administração. Tem sido observada a partir das interações do sujeito com o meio em que está introduzido. Algumas organizações têm diagnosticado o comportamento resiliente como um diferencial capaz de produzir estratégias refinadas de enfrentamento, favorecendo o crescimento psicológico e metamorfoseando crises em oportunidades. Nesse sentido, a resiliência esteve associada: à capacidade de identificação de adversidades, com suas causas e efeitos; e à aptidão de selecionar as melhores respostas para cada situação conflituosa. Como um contraponto, os estudos sobre resiliência ressaltaram que, além de lidar com as adversidades, os sujeitos deveriam aprender com as experiências vividas. Frente ao exposto, tornou-se evidente considerar que aspectos como a saúde mental e emocional dos colaboradores impactam sua trajetória, principalmente, durante o processo de expatriação (Scherer & Minello, 2017).

De modo complementar, termos como “flexibilidade” e “adaptabilidade” também ganharam destaque nesse contexto. Por mais que as organizações exijam tais posturas, as políticas e práticas de Recursos Humanos parecem não dar conta de oferecer suporte integral a seus funcionários. Há o estabelecimento de um discurso em prol da proatividade e da capacidade adaptativa, mas falha-se ao não engendrar políticas estruturadas que consigam observar todos os fatores que impedem a produtividade (Cerdin & Pargneux, 2009; Olsen & Martins, 2009). De modo específico, não se observa na literatura um registro consolidado de políticas de suporte ao expatriado e a seu cônjuge. Os estudos ressaltam o papel da família e a

importância desta para a criação do senso de resiliência, mas os resultados se limitam aos registros da relevância do cônjuge, sem apresentar nenhuma ação verdadeiramente efetiva.

De modo paralelo, fala-se, portanto, de uma espécie de ajustamento do executivo, como se fosse necessário reordenar os esforços de adaptação em diferentes frentes. Um primeiro aspecto a ser considerado é a experiência prévia em relação à mobilidade internacional, pois ela diminuirá as incertezas e trará expectativas mais realistas para o expatriado e sua unidade familiar. A vivência internacional trará requisitos básicos como o respeito às diferenças. Outro fator que pode ser decisivo é a língua falada no país anfitrião (Vianna & Souza, 2009). Há aqui um ponto central para o sucesso da política de expatriação. Mesmo que a proficiência seja um requisito básico do cargo, é preciso considerar que não necessariamente o cônjuge e os filhos acompanhantes são fluentes na língua do país de destino. Um desconforto desses membros da família pode ocasionar grandes incômodos para o profissional expatriado.

O fato é que a vivência em contextos culturais distintos molda a personalidade dos sujeitos a partir das interações com o meio exterior. Destarte, as iniciativas de expatriação devem ser vistas como possibilidades de transformações e crescimento que, mesmo diante das prováveis dificuldades de adaptação, contribuirão para o aprendizado e amadurecimento do profissional. A literatura pontua que a dinâmica de mobilidade internacional favorecerá o autoconhecimento do executivo, visto que ele será encorajado a repensar suas relações cotidianas, sua identidade, suas habilidades e seus valores. Adicionalmente, a expatriação também demandará um olhar contínuo para a experiência de adaptação do cônjuge, tendo em vista seus interesses e necessidades, bem como seus níveis de tolerância e desprendimento (Vianna & Souza, 2009). Há, portanto, uma análise rigorosa a ser feita por parte de todos os agentes envolvidos na ação, já que o sucesso da expatriação depende do alinhamento de interesses entre o expatriado, a unidade familiar e a organização.

Como destaque especial, é sempre importante ponderar que os profissionais expatriados tendem a associar o sucesso da designação internacional ao plano de carreira que lhe é oferecido, estando a análise vinculada às oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Isso posto, cabe retomar brevemente o conceito de planejamento de carreira. Ele nunca deve ser visto de forma isolada, como se fosse independente de fatores ambientais e pessoais. Ele é um processo cíclico, moldado por expectativas de vida e ambições inerentes à existência humana. Ao longo de sua trajetória, cada indivíduo encontrará momentos de manutenção ou renovação de suas escolhas profissionais. A falta de estabilidade ou a necessidade de aprendizagem contínua levarão os sujeitos a buscarem novas competências que lhes garantam a almejada

empregabilidade (Gallon & Scheffer, 2015; Gallon, Fraga & Antunes, 2019), demandando das empresas um olhar para as políticas e práticas de desenvolvimento e carreira. Todavia, em um cenário de trabalho no exterior, sabe-se que essas ações institucionais não serão suficientes se não houver um olhar para a dimensão cultural que afetará a vida dos profissionais mobilizados.

Hofstede (1991) pontuaria que a cultura de qualquer país é a combinação de suas crenças, valores normativos e pressupostos, considerando os múltiplos campos de influência e os processos formativos que retratam os diferentes grupos sociais. Por conseguinte, fica evidente que todo processo decisório estará perpassado pelas diferentes essências culturais que alicerçam as práticas e as atitudes cotidianas dos profissionais espalhados por várias localidades ao redor do mundo. Logo, torna-se basilar compreender as demandas contemporâneas que posicionam indivíduos, grupos e organizações em um cenário de transações internacionais.

Cabe notar que as instituições estão cada vez mais percebendo o quão vantajoso pode ser a diversidade cultural no que diz respeito aos processos produtivos de trabalho. A harmonização do tópico tem sido visualizada como uma possível desencadeadora da inovação, capaz de elevar os ganhos institucionais e os processos de aprendizagem. Para as organizações que atuam em cenários internacionais, parece ser relevante adicionar a diversidade cultural como uma competência estratégica, capaz de construir novos arranjos e condutas com foco no crescimento organizacional sustentável (Baniski & Cieslak, 2018).

Na era do conhecimento, as economias tendem a se comportar de modo específico, buscando atrair e reter os melhores talentos com o intuito de se provarem competitivas e inovadoras. No Brasil, por exemplo, promoveram-se, ao longo dos anos, inúmeras transações de bens, serviços e capitais com o intuito de se construir uma imagem de que o país seria um *player* interessante no tabuleiro de trocas globais (Barakat *et al.*, 2015). Assim sendo, observa-se que, no âmbito internacional, as organizações estarão cada vez mais obrigadas a engendrar configurações estratégicas para a área de Recursos Humanos a partir de análises robustas sobre as diferenças culturais que representam cada unidade e cada grupo de funcionários. Portanto, o desenvolvimento de políticas e práticas cada vez mais estará perpassado por subjetividades locais, mesmo diante de um clamoroso esforço institucional por homogeneizações. Será preciso compreender as dinâmicas culturais que contemplam as relações estabelecidas dentro e fora das empresas nos diferentes países, considerando o imperativo intercultural que marcará as mobilidades (Moreira & Ogasavara, 2018).

Já foi demarcado amplamente pela literatura que, em dinâmicas de mobilidade internacional de profissionais, o tópico da adaptação cultural sempre será mencionado como

um fator decisivo para o sucesso da designação, seja sob a ótica da empresa, do empregado ou dos membros de sua família que o acompanham. Para tanto, será demandado um ajustamento cultural constante em função das variáveis contingenciais do novo país (Pedrosa *et al.*, 2016). Segundo Barakat *et al.* (2015), nesses contextos, os indivíduos deverão desenvolver a inteligência cultural, caracterizada como a capacidade de compreender diferentes sistemas de valores e se adequar ao meio, sem que, com isso, percam a sua própria essência. Os autores mencionam que, no âmbito das mobilidades, os executivos tendem a ter maior sucesso quando conseguem aplicar tal inteligência em suas novas atividades laborais, bem como em suas novas interações grupais. No entanto, é preciso ponderar que essa análise pode negligenciar o fato de que boa parte das políticas e práticas organizacionais, com foco na adaptação cultural, tendem a desconsiderar ou amenizar os possíveis choques culturais que os cônjuges e os filhos podem passar ao longo da designação internacional. Nesse contexto, há um debate sobre a variável gênero que precisa ser sublinhado.

Conforme Shortland (2016), além de serem menos receptivas ao ingresso de profissionais mulheres, as políticas de expatriação também falham ao não reconhecerem a presença das esposas dos expatriados no momento da mobilidade internacional. Cabe à empresa e ao expatriado considerar que a experiência negativa do cônjuge no país de destino acarretará uma série de efeitos colaterais, desde a frustração contínua até a necessidade de retorno prematuro ao país de origem. O aceite ao convite de expatriação da família pode ser dado com a expectativa de que o cônjuge poderá encontrar uma atividade laboral no país de destino (Kiener & Suutari, 2018).

Quando a recolocação se torna impossível, por restrições legais ou características específicas, ou a qualificação profissional se torna inviável no exterior, pode-se chegar à percepção de que a carreira está estagnada. A literatura mostra que o sentimento de que a expatriação promove apenas o desenvolvimento de um componente da estrutura familiar tende a gerar grandes desconfortos durante a vivência no exterior. O mesmo quadro pode ser visto quando se adiciona a experiência dos possíveis filhos do casal, usualmente impactados por questões escolares. Não há como conceber um projeto de mobilidade internacional sem se atentar para as questões pessoais que circundam o expatriado. A política de expatriação demanda a compreensão de aspectos culturais, sociais e econômicos dos sujeitos envolvidos. A noção de unidade familiar deve ser observada por todos (Kiener & Suutari, 2018).

De modo complementar, Fischlmayr e Puchmüller (2016) confirmam que o diálogo entre trabalho e vida pessoal deve sempre abarcar um monitoramento dos papéis sociais

conforme o gênero. Por mais que o casal se disponha a quebrar as hierarquias sexistas, haverá sempre um instrumento normativo para instigá-lo a quebrar o equilíbrio. Refere-se a uma questão social que demanda tempo e esforço, pois haverá muitos gatilhos para desnivelar a estrutura de corresponsabilidade.

Um exemplo rotineiro em momento de expatriação é a tendência de que as mulheres se ocupem mais da tarefa de cuidados com os filhos. As autoras chamam atenção para a situação de expatriados com crianças menores de 10 anos, na qual será necessária uma atenção redobrada ao acultramento. Mesmo que o casal lance mão de terceiros, como babás e outros profissionais, será preciso ter uma atenção para que a gestão dessas atividades não fique a cargo apenas da mulher. Assim, torna-se vital a análise organizacional de quais políticas de suporte poderão equilibrar as relações em um ciclo de mobilidade.

Ao reconhecerem a dimensão da família como fator crítico para o sucesso da expatriação, Larsen e Edwards (2019) sugerem que deve ser feita uma análise criteriosa dos fatores que levam os profissionais a aceitarem a mobilidade internacional. Segundo os autores, a percepção de aumento da qualidade de vida do núcleo familiar tende a ser uma variável basilar no momento da transição. Fala-se, então, de um alinhamento das expectativas, como se não fosse possível pensar em êxitos do projeto de mobilidade sem uma atenção efetiva para aquilo que o cônjuge e os filhos pensam. Os autores classificam a expatriação como uma grande travessia física e psicológica, capaz de gerar sentimentos de incerteza, ansiedade, medo, estresse e perda de controle emocional, o que demanda um olhar criterioso e a integralidade de políticas e práticas de suporte por parte da área de GIRH.

Dessa forma, é preciso compreender o papel central da família na política de designação internacional, seja na dimensão do apoio ou em variáveis indiretas que impactam a unidade familiar, como: a ampliação das reservas financeiras (que possibilitará um maior acesso a bens e serviços); o avanço da carreira do expatriado (que alargará os horizontes de todos os membros do núcleo familiar); e a possibilidade de treinamentos linguísticos e interculturais (que ampliará as chances de socialização da família). Há, portanto, uma definição de que a expatriação só pode ser efetiva ao levar em conta as variáveis que conduziram ao aceite da missão, mas que seguem impactando o funcionário, seu cônjuge e os eventuais filhos (Larsen & Edwards, 2019).

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 vantajosa, do ponto de vista financeiro, a contratação desse 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, 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).

4.3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Sob os olhares da abordagem qualitativa (Yin, 2016), utilizou-se o método Bola de Neve (Vergara, 2013) para chegar a um grupo de 16 participantes da pesquisa. Após a seleção dos indivíduos, realizou-se uma entrevista com cada um deles, sendo elas gravadas e transcritas. Entende-se que a entrevista permite ao pesquisador maior acesso ao entrevistado, viabilizando o mapeamento e a compreensão das vivências dos sujeitos de pesquisa em relação ao objeto de análise. Destarte, ela 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 (Gaskell, 2002). De posse dos resultados, os dados foram analisados a partir dos pressupostos

da análise de conteúdo (Colbari, 2014). Apresentam-se, portanto, no Quadro 1, as principais informações dos sujeitos de pesquisa. Em seguida, tem-se uma breve complementação de 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, estando todos os demais em uma posição Sênior em suas empresas. Todos executam suas atividades em multinacionais, sendo que RH01, RH02, RH04, RH05, RH06, RH08 e RH 10 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. Sobre o grupo ESP, 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. Com exceção dos RH01 e RH07, todas as demais entrevistadas são mulheres.

4.4 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 trazer as percepções de cada um dos sujeitos de pesquisa, entre especialistas independentes e representantes da área de Recursos Humanos. A seguir, exibe-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-demeia, 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 outros discursos 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 a 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 x 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 quantidade.

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 suporte aos profissionais que passa 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 seguridade 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 e deixariam de receber os benefícios a que tinha 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, 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. O discurso da entrevistada é bem profícuo 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 de 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 do que é 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, então, necessário 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 área 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 percepções 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 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 comparados a 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 (2019). De modo complementar aos comentários dos especialistas independentes, abre-se agora espaço para as percepções 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 uma 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 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 os 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 estando 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, 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 já 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 em perda de benefícios e garantias legais.

As falas de RH04 e RH05 também convergem sobre a tendência de ser ter um olhar mais estratégico e menos operacional na área de *mobility*, com destaque para o comentário de RH05 sobre as ações “assistenciais” e 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 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.

4.5 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 percepções 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 limitação. 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.

4.6 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.
- 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.
- Barakat, L. L., RAMSEY, J. R., CRETOIU, S. L., Lorenz, M., Rutti, R. (2015). A inteligência cultural como competência essencial para os executivos e organizações globais. *Dom*, 9(25), 68–76.
- 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 análises qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual*. 1. ed. Vitória: EDUFES, 2014. 241–272.
- Fischlmayr, I. C., & Puchmüller, K. M. (2016). Married, mom and manager – how can this be combined with an international career? *The International Journal of Human Resource Management*, 27(7), 744–765.
- Gallon, S., Fraga, A. M., & Antunes, E. D. (2019). Estudo de Caso Luso-Brasileiro sobre Políticas e Práticas de Expatriação. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17(1), 37–64.
- Gallon, S. & Scheffer, A. B. B. (2015). Expatriação: uma oportunidade de repensar a carreira. *Revista Alcance*, 22(2), 298–315.
- 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, 65–83.
- Hofstede, G. (1991). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. McGraw-Hill.
- 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, L. C. (2016). Editorial: - Gestão internacional de recursos humanos e desafios a serem superados. *InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 11(2), 1–5.

- 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.
- Orsi, A., Bertoia, N., & Barbosa-Lima (2015). *Gestão Internacional de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Pedrosa, F., Freitas, V., Barakat, L., Braun, A., Cretoiu, S. L., & Cardenuto, H. (2016). Adaptação cultural: um diferencial para as multinacionais brasileiras em tempos de incerteza. *Dom*, 10(29), 8–27.
- Rabello, G. C, Macke, J., & Zanella, W. (2019). Socialização Organizacional de Expatriados. *InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 14(1), 45–58.
- Scherer, L. A., & Minello, I. F. (2017). Resiliência e expatriação: das adversidades à dinâmica do comportamento resiliente de expatriados. *Revista Alcance*, 24(3), 329–349.
- Shortland, S. (2016). The purpose of expatriation: why women undertake international assignments. *Human Resource Management*, 55(4), 655–678.
- Snell, S. A., Morris, S. S., & Bohlander, G. W. (2020). *Administração de Recursos Humanos*. 17 ed. São Paulo: Cengage.
- Tung, R. L. (2016). New perspectives on human resource management in a global context. *Journal of World Business*, 51(1), 142–152.
- Vergara, S. C. (2013). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 14. ed. São Paulo: Atlas.
- Vianna, N. R.; Souza, Y. S. de. (2009). Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 6(4), 340–353.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. 1. ed. Porto Alegre: Penso.
- Zuppani, T. S., & Fischer, A. L. (2016). Gestão internacional comparativa de recurso humanos e gestão de recursos humanos no Brasil: uma análise frente aos modelos calculativos e colaborativos. *InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 11(2), 49–65

5. ESTUDO 4

POLÍTICAS E PRÁTICAS DE ADAPTAÇÃO CULTURAL EM CICLOS DE MOBILIDADE: ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA

Resumo

Na contemporaneidade, a adaptação cultural assumiu um papel estratégico no desenvolvimento de pessoas e organizações. Contudo, nem sempre há um olhar adequado para o modo como essa adaptação pode ser implementada. Sabendo disso, o presente estudo teve como objetivo avaliar a efetividade das políticas e práticas organizacionais com foco na adaptação cultural, adotadas nas três etapas da mobilidade internacional de profissionais — preparação, permanência e retorno —, a partir das percepções e vivências de um grupo formado por executivos e especialistas independentes na área de *mobility*. Em uma abordagem qualitativa, foram entrevistados 13 profissionais identificados a partir da técnica Bola de Neve. A análise dos dados demonstrou que há um entendimento de que as políticas e práticas de adaptação cultural são limitadas a apenas uma fase da mobilidade, deixando de potencializar o desempenho dos atores organizacionais envolvidos na designação internacional. O texto cria diferentes potenciais de análise e abre caminho para novas investigações no campo de estudos.

Palavras-chave: políticas; práticas; mobilidade; adaptação cultural.

5.1 INTRODUÇÃO

Em um mundo marcado pelas dinâmicas da contemporaneidade, sabe-se que a convivência intercultural tende a ter um papel marcante na vida social e organizacional. Quando associada ao campo dos negócios, fala-se das suas potencialidades em termos de ampliação de vantagem competitiva, melhoria da eficiência de processos e fortalecimento da tomada de decisão a partir da criação de um cenário mais plural e diverso. Ao supor que a dinâmica intercultural em um contexto internacional ganhará vida própria apenas sob o discurso das implicações econômicas de um mundo globalizado, deixa-se de considerar o quão complexas podem ser as relações humanas quando confrontadas pelas diferenças culturais. Nesse sentido, faz-se necessário um olhar atento para as escolhas institucionais que delineiam as políticas e práticas de ajustamento cultural (Freitas, 2008; 2009).

Sabe-se que a mobilidade internacional pode trazer consigo noções de *glamour* de uma vida no exterior e *status* por uma carreira internacional. No entanto, esse ciclo pode ser marcado

por dificuldades e momentos de apreensão a partir do momento que os sujeitos mobilizados são cercados por diferentes valores culturais, regras e costumes locais. Como um desdobramento natural, a interação com culturas díspares tende a ser mais complexa quando os sujeitos não foram instruídos sobre temas que perpassam a temática da interculturalidade, considerando a posição do outro em relação a sua. Uma vez que a mobilidade internacional primeiro pressupõe aspectos como progresso, oportunidade e liberdade, deixa-se muitas vezes de se preparar para as vivências cotidianas que exigirão além do que foi projetado nos sonhos e nos discursos empresariais que moldaram o imaginário dos expatriados e de suas unidades familiares. Assim sendo, deve-se exigir das corporações uma gestão intercultural que possibilite o encontro construtivo entre as diferenças culturais, até mesmo para se beneficiar de trocas e avanços de competitividade por meio da heterogeneidade de visões (Craide & Silva, 2012; Craide & Fisher, 2012).

As políticas e práticas de adaptação cultural ao longo do ciclo de mobilidade no exterior podem propiciar aos clientes do processo — os expatriados e os coexpatriados — uma nova compreensão da própria cultura a partir da ressignificação de compreensões e condutas que moldaram os seus comportamentos em sociedade. Há uma transformação inevitável, como se estivesse em curso uma mudança de *mindset* diante dos fracassos e das conquistas que deram contorno a cada uma das etapas da mobilidade (Bertolini & Larentis, 2019). Contudo, para que a adaptação seja possível, é preciso considerar que os choques culturais serão sempre evidências importantes no reconhecimento de que seja preciso ter um olhar institucional e de suporte para os atores envolvidos no processo, sem passar a eles a total responsabilidade pelo ajustamento ao meio. É preciso reconhecer os sentimentos de pertencimento e solidão que podem se intercalar durante a mobilidade internacional (Bezerra & Vieira, 2013; Cota *et al.*, 2015).

Com o intuito de aprofundar os diálogos sobre essas questões, o presente estudo teve como objetivo avaliar a efetividade das políticas e práticas organizacionais com foco na adaptação cultural, adotadas nas três etapas da mobilidade internacional de profissionais — preparação, permanência e retorno —, a partir das percepções e vivências de um grupo formado por executivos e especialistas independentes na área de *mobility*. Além dessa breve introdução, o artigo apresenta as seguintes seções: referencial teórico, aspectos metodológicos, apresentação e análise dos resultados, considerações finais e referências. Espera-se que o texto contribua para o campo de estudos e instigue novas reflexões nas esferas acadêmicas e organizacionais.

5.2 REFERENCIAL TEÓRICO

Há um paulatino interesse sobre a temática de mobilidade internacional de profissionais, tendo em vista a expansão do comércio internacional e a elevação dos fluxos de investimentos em novos mercados. Tais fatores correlacionados exigem das organizações profissionais capazes de lidar com dinâmicas globais, utilizando seus conhecimentos e experiências para agregar maior valor aos produtos e serviços entregues aos mercados (Dickmann et al., 2016), além de áreas internas capazes de gerenciar a experiência dos funcionários em um contexto internacional. Como colunas fundamentais do processo, os agentes institucionais em mobilidade podem ser vistos como pilares de mudança, capazes de facilitar a transferência de conhecimento, engrandecer a coesão entre os grupos e alinhar os procedimentos estabelecidos pelas unidades locais (Tahir & Egleston, 2019).

Entende-se que, de modo a garantir a competitividade e a assertividade institucional, a mobilidade internacional de profissionais precisa ser vista em paralelo com as ações de gestão de talentos. A relação entre a oferta e a demanda de profissionais qualificados (Caligiuri & Bonache, 2015), seja para atuar fora do ambiente doméstico ou gerir essas vivências, exige um posicionamento estratégico das organizações no que tange à criação de políticas e práticas capazes de compreender o complexo processo de adaptação cultural e produtividade a que esses profissionais estarão sujeitos. Logo, o melhor aproveitamento desses profissionais requer entendimento sistêmico e responsável das escolhas empresariais.

Sob tal cenário, os trabalhos desenvolvidos pela área de Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) — ainda incipientes no Brasil — tendem a ser vistos como decisivos para a operação dessas organizações multinacionais, já que estão vinculados às experiências dos profissionais que compõem a força de trabalho em diferentes unidades do negócio (Silva, Orsi & Nakata, 2013). Enquanto área organizacional, a GIRH engloba todos os subsistemas tradicionais de Recursos Humanos (RH), como atrair, remunerar, desenvolver e reter bons profissionais. Todavia, ela realiza essa discussão em uma arena mais complexa, moldada e regulada por fatores locais, mas influenciada por dimensões globais (Salgado et al., 2017; Ettinger et al., 2016).

Dessa forma, assume-se que a área possui um papel estratégico na construção de interações positivas entre diferentes culturas das unidades espalhadas pelo mundo, sendo necessário gerenciar tais relações a partir de uma visão profissionalizada. Ao considerar a primazia do debate cultural para toda e qualquer operação, as organizações contemporâneas devem se sentir convidadas a criar políticas e práticas capazes de promover a adaptação cultural

dos profissionais aos países de destino (Silva, Orsi & Nakata, 2013), favorecendo a sua inserção no fluxo de entregas que garantem o posicionamento de mercado das empresas. Para tanto, defende-se a centralidade da área de GIRH na construção e consolidação de vivências, políticas e práticas sustentáveis para os sujeitos e as organizações internacionais que se correlacionam na contemporaneidade. Negligenciar esse entendimento pode ser um erro.

Fica evidente que, ao se observar o processo de internacionalização dos negócios, há uma demanda inevitável pelo entendimento e pela implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas alinhadas ao contexto internacional. Dessa forma, torna-se relevante considerar que a percepção de sucesso ou insucesso da mobilidade de profissionais, incluídos nesse processo de expansão da organização, perpassará pela compreensão de que seja provável adquirir novos conhecimentos e potencializar o desenvolvimento das carreiras (Guimarães, Salles & Lontra, 2016), as quais, ao serem posicionadas como internacionais, assegurarão aos indivíduos um destaque adicional, materializado com o início da expatriação e concluído com o momento da repatriação (Orsi, Bertoia & Barbosa-Lima, 2015). É preciso reconhecer que, uma vez que o trabalho possui centralidade na vida do ser humano (Moura & Oliveira-Silva, 2019), em um contexto de mobilidade haverá sempre a expectativa pelo crescimento e reconhecimento profissional a cada etapa do ciclo

Enquanto gênese do processo de mobilidade, a expatriação deve ser vista como uma cadeia de etapas sequenciais e correlacionadas. Inicialmente, é vital compreender qual estratégia está sendo adotada pela organização que opta pela internacionalização. Em seguida, deve-se focar no objetivo da expatriação. Trata-se de uma etapa sensível, pois aqui serão pactuados os acordos entre a empresa e o profissional, sendo possível alinhar as expectativas da designação. Como etapa posterior, dar-se-á sequência ao processo de seleção dos candidatos. A definição das características técnicas e comportamentais que se espera do profissional expatriado deverá ser observada. Há uma gama de questões que podem ser consideradas, entre elas: fluência no idioma, flexibilidade e orientação cosmopolita, além das configurações familiares que podem ser decisivas para o sucesso da mobilidade (Guimarães, Salles & Lontra, 2016).

Cabe notar que as questões burocráticas e legais envolvidas no ciclo de mobilidade devem ser esclarecidas de uma forma palpável ao profissional que será designado, sendo papel da GIRH liderar o transcurso das ações. Assim, não se podem desconsiderar os fatores comportamentais envolvidos no processo. As relações devem ser humanizadas para que a sequência das etapas corresponda aos objetivos de ambas as partes, tendo a transparência como

valor fundamental (Vasques & Bueno, 2021). Por conseguinte, fala-se sobre a preparação dos candidatos para a mobilidade internacional. Trata-se de uma etapa que é, muitas vezes, negligenciada pelas organizações, ampliando as chances de choque cultural. Ademais, é preciso compreender que o treinamento para a mudança também deve abarcar os membros do núcleo familiar que igualmente estarão envolvidos na designação, considerando a influência que essas pessoas podem exercer nas decisões do empregado, já que a família assume o papel de instituição social central na vida de muitos sujeitos. Com tais etapas cumpridas, consideram-se, na sequência, o ajustamento do empregado a sua nova função na cadeia organizacional, os ciclos de gestão do seu desempenho e as novas políticas de remuneração em um cenário internacional. Por fim, após a vivência no exterior, deve-se observar com atenção o complexo processo de repatriação (Guimarães, Salles & Lontra, 2016).

Na ausência ou inoperância das políticas e práticas de gerenciamento internacional de pessoas, será possível observar problemas como insatisfação, improdutividade e falta de comprometimento que acabam apressando a repatriação. O fato é que a compreensão integral da dinâmica de repatriação precisa ser revista por uma parcela considerável das áreas de GIRH, tendo em vista que o ato de repatriar estará inevitavelmente incluso em algum momento do ciclo de mobilidade. Quando a repatriação for feita no período correto, deve-se levar em consideração um planejamento detalhado da carreira do profissional que passará por readaptação cultural, a fim de evitar dissonâncias e percepção de falta de reconhecimento por parte da empresa. Se tal medida for adotada, por conseguinte evitar-se-á o reingresso antecipado do funcionário ao país de origem. Logo, deve-se buscar compreender a repatriação em todas as suas instâncias de complexidade e especificidade (Guimarães, Salles & Lontra, 2016). Pensar como se dará o retorno ao país de origem é mais do que uma necessidade, trata-se também de uma política de suporte organizacional. Cabe à empresa ter um olhar cuidadoso para essa dinâmica, considerando a relação de confiança estabelecida com o funcionário no momento da confirmação da mobilidade internacional (Verruck, Gonçalves & Magrin, 2021).

Quando a etapa de repatriação não é desenvolvida adequadamente, aumenta-se a possibilidade de que o investimento feito não traga os retornos esperados, impactando a avaliação de efetividade das políticas de GIRH. O fato é que não são todas as organizações que se preocupam com a repatriação, o que pode ser entendido como um erro estratégico que impactará a realocação do empregado. O sentimento de deslocamento e a dificuldade para transmitir aos colegas locais os aprendizados conquistados no exterior são sinais claros de um reingresso malsucedido. De modo complementar, observa-se que a unidade familiar também

pode sofrer com essa retomada, o que, da mesma maneira, impactará o desempenho do profissional em questão. Logo, torna-se fundamental a criação de políticas e práticas formais de repatriação, englobando desde treinamentos interculturais até a estruturação de plano de carreira e desenvolvimento, mesmo que ainda existam poucas organizações capazes de oferecer esse combo de forma integral (Guimarães, Salles & Lontra, 2016).

Corroborando os autores supracitados, Verruck, Gonçalves e Magrin (2021) observaram em seu estudo que as empresas não possuíam uma política sistematizada sobre repatriação. Destarte, não havia atenção a tópicos como: acompanhamento do funcionário e de seu núcleo familiar no momento de retorno; agendas e informes para facilitar o processo de recolocação, o que prejudicava a família como um todo; e ação de suporte psicológico, algo essencial tendo em vista o desgaste emocional dos sujeitos. O estudo dos autores evidencia uma realidade comum, em que a expatriação simboliza a materialização de um desejo; já a repatriação, o abandono.

Isso posto, sublinha-se que as premissas da globalização tornaram comuns os debates sobre integração cultural entre organizações e profissionais, ampliando as possibilidades de interação e, ao mesmo tempo, trazendo maior complexidade ao projeto de internacionalização das empresas. O contexto multifacetado dos negócios e as diferentes culturas emanadas por seus profissionais obrigaram a área de GIRH a rever suas políticas e práticas com foco na humanização de seus processos. Tal cenário de ajustamento continua sendo visto como um potencial nicho de conflito, resultado da falta de sintonia entre as ações adotadas pela área e a estratégia exercida pela corporação. Fica evidente que, ao preterir os anseios de seus profissionais em razão de uma lógica puramente econômica, a empresa perde a chance de maximizar os seus ganhos com a dinâmica internacional (Calderón, Guedes & Carvalho, 2016).

Pode-se dizer que existe certo nível de miopia na área de GIRH de muitas empresas, pois há vários relatos da falta de compreensão das dimensões que influenciam a adaptabilidade intercultural dos profissionais, o que amplia a possibilidade de não aproveitar a experiência dos expatriados para readequar políticas e práticas institucionais que poderiam promover um novo *mindset* global entre todos os membros. Como desafios usualmente vivenciados pelos expatriados estão: a falta do treinamento intercultural, algo que nem sempre é oferecido pela empresa e que, ao não ser praticado, pode gerar intolerância e manifestações preconceituosas; a falta ou mesmo dificuldade de convívio do empregado com o seu núcleo familiar e de amigos; as eventuais dificuldades com a língua, uma vez que nem sempre a fluência é suficiente para entender as manifestações locais; e a insegurança sobre como se dará o retorno ao país de

origem, sendo problematizadas as oportunidades de carreira e as novas dificuldades no processo de readaptação. As ações adotadas pela área de GIRH costumam estar focadas em: remuneração e benefícios para o novo contexto laboral; aspectos legais que envolvem a iniciativa de mobilidade; e as questões de apoio logístico e social na mudança. Todavia, por mais que existam também ações voltadas ao treinamento intercultural, há certa timidez dessa prática e inúmeras lacunas que ainda precisam ser contempladas. Por exemplo, é preciso compreender o papel estruturante da família na designação internacional. O sucesso da missão dependerá do bom convívio de todos no novo país, obrigando as organizações a um monitoramento constante das políticas e práticas que se apresentam como efetivas (Calderón, Guedes & Carvalho, 2016).

5.3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este é um estudo qualitativo, construído a partir de olhares, vivências e subjetividades (Yin, 2016) de um grupo de sujeitos de pesquisa selecionados a partir da técnica Bola de Neve (Vergara, 2013). Após a seleção dos 08 executivos e dos 05 especialistas independentes em *mobility*, realizou-se uma entrevista individual com cada um deles. Na contemporaneidade, a entrevista pode ser assumida como uma técnica dinâmica e relacional, já que a produção dos conhecimentos perpassa pelas interações produzidas entre entrevistadores e entrevistados. Ao ser amplamente utilizada pelas Ciências Sociais Aplicadas diante de sua versatilidade, ela exige um olhar cuidadoso para as suas distintas manifestações multissensoriais, sejam elas verbais ou não verbais. Ademais, solicita a compreensão dos seus esforços em prol da ressignificação de atitudes e vivências, algo imperativo à técnica diante da coprodução dos diálogos entre os sujeitos sociais e da possibilidade de problematização dos discursos (Cheron, Salvagni & Colomby, 2022). O quadro abaixo apresenta a relação dos entrevistados.

Quadro 1

Perfil dos sujeitos de pesquisa

Entrevistado	Escolaridade	Idade
ESP01	Pós-graduação	54 anos
ESP02	Superior Completo	44 anos
ESP03	Pós-graduação	55 anos
ESP04	Superior Completo	64 anos
ESP05	Mestrado	43 anos
EX01	Mestrado	42 anos
EX02	Superior Completo	35 anos
EX03	Superior Completo	37 anos
EX04	Mestrado	41 anos
EX05	Pós-graduação	43 anos
EX06	Pós-graduação	43 anos

EX07	Pós-graduação	47 anos
EX08	Superior Completo	45 anos

Fonte: dados da pesquisa.

Todos os especialistas independentes em *mobility* possuem ampla experiência de mercado, atuando como fornecedores, mentores e instrutores de diferentes processos, com especialidade em treinamentos interculturais. Já o grupo de executivos é formado por profissionais que já passaram ou estão em mobilidade internacional por suas empresas. Com exceção do entrevistado EX04, todos realizaram a designação internacional acompanhados de seus cônjuges e filhos. Após a conclusão das entrevistas, que duraram em média 53 minutos, analisaram-se os comentários sob a perspectiva da análise de conteúdo (Colbari, 2014).

5.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

De modo a cumprir o objetivo do estudo, são apresentadas a seguir as percepções de cada um dos sujeitos de pesquisa sobre o tema. Inicia-se pelas falas de ESP01 e ESP02.

“As políticas não são eficientes porque não existe alinhamento entre as áreas de RH. O profissional de *Global Mobility* não consegue uma integração com a área de talentos, desenvolvimento e retenção. Eu desconheço uma empresa que faça um alinhamento de ponta a ponta sobre a experiência do profissional em mobilidade. Ninguém se comunica, planeja o momento de retorno do empregado, onde ele será alocado [...] aí ficam desesperados sem saber como realocar a pessoa no retorno ao país. A verdade é que, infelizmente, esse desalinhamento fragiliza as políticas que acabam sendo pontuais. Como nem a pré-visita as empresas estão pagando, ficamos restritos aos treinamentos interculturais rápidos. Além disso, a *briefing call*, onde você explica tudo para o expatriado e o cônjuge não pode deixar de ser feita. Um programa de acompanhamento ao longo de toda a mobilidade também seria ótimo, mas como teria um alto custo seria descartado pela empresa” (ESP01).

“A própria ideia de dar um *budget* ao empregado para que ele decida como vai gastar no exterior já diz sobre o descrédito que muitas empresas dão ao treinamento intercultural. Já ouvi muito: pega esse dinheiro aí, vai estudar a língua, se quiser, vai fazer um curso multicultural. Se você quiser, faça o que você quiser, mas a gente não se envolve com isso, ok? [...] algumas empresas são bem irresponsáveis com isso, parece que esquecem que se a adaptação não acontecer o desempenho será medíocre. Talvez, o melhor exemplo de que as práticas não estão sendo efetivas seja um novo modelo de treinamento intercultural que está surgindo. Ao invés de um trabalho individualizado, você vai lá, apresenta o treinamento, entre aspas, para 500 pessoas, e a empresa fica feliz ao economizar. Isso serve sem servir, né? O que se consegue com isso é no máximo uma sensibilização pontual para alguns casos, mas para a maioria entrou por um ouvido e saiu pelo outro” (ESP02).

A fala de ESP01 é reveladora ao trazer a questão do desalinhamento entre as áreas de RH na gestão da experiência dos expatriados. Percebe-se que a falta de integração tende a fragmentar as chances de sucesso na condução das políticas, uma vez que se impede o fortalecimento das boas práticas ao longo das etapas da mobilidade. Consoante a isso, Salgado

et al. (2017) e Ettinger et al. (2016) comentaram que, mesmo diante das complexidades em se fazer gestão de pessoas em um cenário global, quando os subsistemas da área estão correlacionados, ganha-se em *performance* e efetividade. A percepção de que essas ações acabam se tornando “pontuais” indica a fragilidade do processo de condução e da visão dos envolvidos sobre a efetividade do que está sendo ofertado. A entrevistada chega a dar uma opção a esse cenário quando introduz a ideia dos “programas de acompanhamento”, mas logo silencia ao se lembrar das limitações financeiras que serão colocadas. Nota-se que esse olhar para barreiras, que o *status quo* impõe, acaba tirando o fôlego dos profissionais para proporem novas alternativas, pois a cultura do impasse orçamentário já se tornou uma regra comum e quase imutável.

ESP02 tece comentários complementares ao que disse ESP01 sobre a barreira financeira, mas utiliza dois exemplos que merecem ser explorados. A proposta de oferecer um *budget* ao profissional mobilizado já se mostrou um erro, mas segue sendo adotada na perspectiva de delegar ao profissional o processo de adaptação. O mesmo ponto central que legitima a criação desse *budget* para dispensar a empresa de maiores gastos mostra-se incoerente, pois, ao não saber ou não conseguir utilizar o valor da forma adequada, o expatriado recorrerá ao RH para ajudá-lo. Isso pode ampliar os gastos e gerar retrabalhos, mas algumas empresas parecem insistir no erro. Ainda sobre a lógica de uma possível economia equivocada, está a premissa de transformar uma sessão de treinamento intercultural em uma palestra. Ganha-se a falsa impressão de redução de custos, e ampliam-se as perdas de aprendizado sobre a temática. As falas então convergem para a falsa percepção de eficiência dos processos e das políticas institucionais. Calderón, Guedes e Carvalho (2016) destacaram que a busca desenfreada pela maximização dos lucros nesse cenário impede o aproveitamento de aprendizados e mina as futuras dinâmicas de trocas interculturais. Isso posto, apresentam-se a seguir os dizeres de outros entrevistados.

“Infelizmente, as empresas não estão muito preocupadas em oferecer um grande pacote de benefícios em adaptação cultural ao longo das etapas da mobilidade, muito em função da distribuição dos centros de custos. As áreas não querem dividir os gastos, aí a pessoa fica sem um suporte mais estruturado [...] o treinamento intercultural é a base da expatriação, precisa alcançar o expatriado e o cônjuge de forma estruturada [...] desconheço muitas ações voltadas para as crianças. De modo geral, o suporte para facilitar a adaptação cultural está sendo pouco efetivo, pois não se dá a ele a seriedade necessária [...] e se já está sendo abreviado nas fases iniciais, na fase de repatriação quase ninguém fala do treinamento. A repatriação é um momento de quebra de expectativas de reajuste a um lugar conhecido, mas que está diferente. É um momento de muita reflexão. Eu adoro fazer treinamento de repatriação, mas pouquíssimas empresas oferecem, pouquíssimas. A curva de adesão às políticas de suporte à adaptação cultural caiu vertiginosamente ao longo da mobilidade” (ESP03).

“Poucas empresas, ainda que elas sejam multinacionais superexperientes, investem na preparação intercultural de forma 100% efetiva. Poucas empresas investem nisso, tá? Quando investem, é feito antes do início da expatriação. É dado um treinamento intercultural, de alguma forma explicam para essa família como se cumprimentar, como comer no país, como são os costumes e tal. Uma aula rápida, sem aprofundamento. As políticas de suporte à adaptação são muito restritas e ficam muitas vezes encobertas pelas ações de infraestrutura, como ajudar a conseguir moradia e realizar a mudança [...] outro ponto importante é as empresas que já não querem pagar pelo suporte à adaptação do expatriado, imagina para o cônjuge? Esquece-se do cônjuge e dos filhos. Não tem praticamente ninguém que investe nisso, e olha que estou no mercado há mais de 30 anos. Todo mundo acha que criança se adapta fácil, o que não é verdade necessariamente. E o olhar para o cônjuge é baixo, e ele é quem mais sofre, porque o profissional vai trabalhar fora de casa, e ele vai ficar 8 ou 10 horas em casa” (ESP04).

“As políticas de adaptação não são efetivas, fato. As empresas não dão a devida atenção a isso, é um benefício, que raríssimas vezes é mandatório. E quando recebemos solicitações de treinamento é para fazer em 2 horas. São duas horas para falar de algo que vai mudar toda a vida de uma família. O treinamento ainda é subestimado, também por culpa da nossa própria área que entregou durante muitos anos treinamentos ruins. Fomos perdendo um pouco de crédito, principalmente, junto aos executivos que tomam decisões. Infelizmente, existe uma percepção de que já estamos dando uma super oportunidade ao conceder o treinamento intercultural. Então, a pessoa que se adapte. O que é uma ignorância! Os números são tão expressivos. O valor de um treinamento é ridículo, perto das perdas que a sua ausência pode gerar, mas muitas empresas insistem em desqualificar a centralidade do aspecto cultura e ficam ainda tentando negociar os moldes de um treinamento intercultural que já está restrito a 2 horas. Isso diz muito de a área ainda ser vista como operacional” (ESP05).

ESP03, ESP04 e ESP05 corroboram as percepções sobre a mentalidade de redução de custos apresentada por ESP01 e ESP02. ESP03 sinaliza que essa restrição orçamentária para investir em políticas e práticas de adaptação cultural pode ser explicada pela divisão dos centros de custos e a visão individualista de cada área, menos preocupadas com a experiência do profissional mobilizado e mais atentas aos seus próprios interesses. Essa percepção pode indicar um fenômeno cultural em diferentes empresas, o que demandaria uma revisão de valores e um diálogo sobre corresponsabilidade. Tal constatação pode também justificar a adoção de políticas de ajustamento cultural em fases específicas da mobilidade. ESP04 sinaliza que essas ações tendem a ficar restritas ao primeiro movimento do ciclo — a preparação —, sendo depois sublimadas pelas rotinas e estratégias de desmobilização. ESP03 corrobora dizendo que, na última fase — a repatriação —, as atividades em prol da adaptação cultural já estariam em seu menor nível, exemplificando a ideia de queda na curva de adesão. Como dito por Verruck, Gonçalves e Magrin (2021), a repatriação também exigirá muitos esforços de adaptação cultural, pois os sujeitos mobilizados retornarão transformados em vários sentidos; assim como o país de origem, as pessoas que nele vivem e as organizações também se modificaram durante o período da mobilidade no exterior. Desconsiderar isso é um erro, pois uma repatriação pode simbolizar choques culturais e desconfortos ainda mais severos e complexos de lidar. Portanto,

torna-se vital dar maior crédito às políticas de treinamento intercultural em todas as etapas dos ciclos de mobilidade.

Em relação ao treinamento intercultural, principal política de suporte à adaptação, ESP05 sublinha que há baixa credibilidade quanto aos seus potenciais tanto por uma questão equivocada de custo quanto por uma cultura que posiciona esses treinamentos como benefício optativo. Há um questionamento sobre os discursos que desvalorizam a centralidade dessas mentorias, mas também uma reflexão sobre autossabotagem da área. É interessante notar a forma como ESP05 construiu a narrativa de explicação a partir de uma análise crítica sobre a atuação da própria área de *mobility*, que levou os tomadores de decisão a considerarem como operacional a atuação dos seus profissionais. Em um mundo organizacional marcado pelas premissas de *performance* e conduzido sob a lógica de indicadores, faz todo sentido pensar que o descolamento desse entendimento permitiu que a área fosse, aos poucos, subestimada. Consoante a isso, Craide e Silva (2012) pontuaram que a gestão intercultural deve ser vista como uma responsabilidade institucional, sem a qual não será possível conduzir a atuação em ambiente internacional de forma satisfatória.

De modo ainda mais específico, comenta-se a fala de ESP04 sobre o olhar tímido das políticas de suporte para os coexpatriados — cômputo e filhos — e a reflexão que ESP05 traz sobre o fato de que, quando as empresas menosprezam o tempo de duração e a qualidade do treinamento intercultural, automaticamente, estão desconsiderando as mudanças que a mobilidade trará para a vida de todos os mobilizados da unidade familiar e o potencial que o treinamento pode ter para acolher, escutar e oferecer suporte nesse momento tão complexo. Depreende-se que seja preciso a ressignificação por parte dos atores envolvidos na autorização e perenidade das políticas e práticas de adaptação cultural. Como reforçado por Bezerra e Vieira (2013), as políticas de suporte organizacional precisam ser revisitadas cotidianamente, pois as mudanças impostas pela dinâmica internacional moldam necessidades e interesses, quebrando qualquer perspectiva de continuidade que não leve em conta a subjetividade dos envolvidos.

Para comparar as percepções e ampliar o leque de discussões, apresentam-se os comentários dos executivos sobre a efetividade das ações institucionais. Inicialmente, destacam-se as falas de EX01 e EX02.

“Eles me convidaram para a expatriação e em um mês e meio eu estava lá no México com a minha família. Foi tudo muito rápido, não houve muito cuidado na preparação. Eu tinha estudado um pouquinho de espanhol, mas por minha conta. Vejo que algumas empresas dão alguns treinamentos rápidos sobre adaptação cultural, mas nada efetivo. Antes da ida tivemos apenas uma tarde, 3 ou 4 horas talvez, eu e minha esposa, com uma consultoria para explicar a expatriação. Recebemos um caderninho com informações sobre o México e pronto [...] quando cheguei no México, veio uma

empresa americana me explicar como era o México. Eles nem falavam espanhol direito. Me ensinaram coisas do tipo, o México é violento, não use o mesmo caminho todos os dias, tenha atenção à sua família, coisas desse tipo. Esse foi o meu acompanhamento no exterior, o resto foi apenas suporte de questões de infraestrutura, como casa, cartão de crédito [...]. Expatriação é diferente de ir para a Disney, sabe? Não te falam isso direito. Nossa sorte foi que estávamos muito motivados para que desse tudo certo e o fato de sermos acolhidos pelos mexicanos, que são um povo muito acolhedor com o estrangeiro [...]. E na volta, não tivemos suporte em termos de adaptação. Foi bem difícil o processo” (EX01).

“Olha, acho que o suporte que tive foi mais com a transferência de malas, objetos e demais itens pessoais. Psicologicamente, a mudança não foi fácil [...] antes de vir, definitivamente, a empresa pagou para que eu fizesse uma visita sozinho. Pude conhecer a fábrica, um pouco os lugares e as pessoas. Quando cheguei em definitivo, já com minha esposa e filho, recebi um apoio de uma consultora de realocação que era brasileira. Ela ajudou, mas me decepcionei um pouco, achei que, pelo fato de ser brasileira, ela poderia ter sido mais acolhedora conosco, mas já está muito tempo aqui e deve ter perdido um pouco o jeito acolhedor do brasileiro [...] recebi suporte para encontrar minha casa, procurar escola para meu filho, tirar documentação e conseguir a minha carteira para dirigir. Esses foram os suportes que recebemos, mas acho que poderíamos ter tido alguns treinamentos para acelerar a adaptação” (EX02).

Os discursos dos expatriados são profícuos para a análise do tema, pois permitem uma compreensão de quem foi impactado ou não pela ausência ou presença de políticas de adaptação cultural. A fala de EX01 está muito correlacionada ao que disse ESP05 sobre a duração do treinamento intercultural. Para o executivo, o momento se mostrou pouco agregador, assim como o fato de ter sido presenteado com um “caderninho” com informações. De modo geral, a fala de EX01 é muito sintomática, pois esclarece um cenário que foi sublinhado como comum pelo grupo de especialistas independentes. Há uma expectativa institucional de delegar ao profissional e à sua família a responsabilidade pelo ajustamento ao país de destino, como pode ser visto nas falas sobre a brevidade com que foi transferido ao exterior, na apresentação do fato de que ele aprendeu espanhol por conta própria e na própria explicação de como ocorreu o treinamento.

De modo complementar, sublinham-se também o despreparo ou mesmo a falta de interesse genuíno da empresa ao conceder um treinamento, na chegada ao país de destino, rodeado de estereótipos e incoerências. Por fim, faz-se importante observar a fala de que a receptividade dos nativos e o engajamento da unidade familiar para que tudo corresse bem foram os fatores decisivos para o êxito final. Por mais que o executivo tenha encontrado estratégias para lidar com as intempéries do desleixo institucional, a fala “expatriação é diferente de ir para a Disney” é muito representativa das dificuldades passadas e do sentimento de desamparo. A perspectiva crítica do entrevistado corrobora a percepção de Vasques e Bueno (2021). Segundo os autores, a área de GIRH deve assumir que possui responsabilidade central

na construção e manutenção de políticas e práticas que consigam dar aos profissionais melhores chances de se adaptar aos aspectos culturais e suas implicações.

EX02 chamou atenção para o fato de ter recebido todo suporte necessário no que diz respeito a trânsito de malas, objetos e demais itens pessoais, assim como acompanhamento para encontrar moradia, escola e estar em dia com as questões legais do país. Defende-se que essas políticas são de fato importantes, pois permitem ao indivíduo condições básicas de sobrevivência e adequação ao meio. Contudo, percebeu-se que o executivo indicou ter sentido falta de uma atenção maior por parte da consultora local que, coincidentemente, é brasileira. Pode-se observar que essa percepção pode dizer muito de uma necessidade cultural de atenção, cuidado e empatia. Sem fazer julgamento do fato, percebe-se que há uma necessidade de escuta presente do processo, o que pode servir como uma oportunidade para que a área de *mobility* melhor fundamente os programas de acompanhamento dos atores mobilizados. Em sequência, comentam-se as falas dos entrevistados EX03 e EX04.

“Olha, a preparação para vir é sempre muito delicada, mas recebi o contato de uma empresa especializada em imigração, aí tive um bate-papo com uma psicóloga. É uma pessoa que tem essa especialidade para conversar contigo para te ouvir e ela também te apresenta e prepara um material sobre as diferenças culturais do Brasil e do Canadá, no meu caso. Ela conversa, pergunta como é que tu está se sentindo em relação a essa mudança? Quais são suas expectativas? Como fica a questão da saudade de casa? Etc. Então, posso dizer que tive um suporte emocional antes de vir, vamos dizer assim. Depois que eu cheguei, o suporte foi mais com questões de moradia, documentação, escola para meu filho, esse tipo de coisa [...] talvez, minha grande dificuldade agora seja a questão da língua. Por mais que eu fale, a gente se sente um pouco inferior por não ter uma fluência total na língua e acaba se comparando com os colegas de trabalho. Como estou em posição de liderança, tenho que me preparar muito mais para qualquer reunião ou conversa que eu precise ter. Isso me tem deixado um pouco exausto” (EX03).

“Sou muito suspeito para falar sobre suporte para adaptação cultural, porque a vida internacional já era algo mais natural para mim. Eu acho que, quando você tem um tempo maior passando por culturas diferentes, você começa a ficar um pouco mais neutro em relação a isso. Você simplesmente olha a questão cultural, e fala: ok! Eu estudei em escolas que já tinha essa mente mais aberta, também fiz faculdade e pós fora do Brasil. Além disso, sempre fui muito exposto a música, filmes e comidas daqui dos Estados Unidos. Então, por formação e vivência, pelo meu histórico, foi tudo natural quando recebi o convite para vir para Chicago. De toda forma, a empresa tem como política de suporte oferecer um *budget* para que você se organize. É isso” (EX04).

Os comentários feitos de EX03 e EX04 convergem em certa medida para uma tranquilidade em termos de adaptação, mas encontram singularidades e limites próprios. EX03 destaca que se sentiu acolhido pela organização ao ter acesso à política de acompanhamento no início da mobilidade. Nota-se que o executivo de fato encontrou efetividade na ação institucional, reconhecendo a importância dos momentos de escuta ativa e as trocas feitas com a psicóloga. Sabe-se que a segurança emocional é um componente importante para a adaptação

ao novo país, e, por isso, receber acompanhamento especializado pode fazer toda a diferença na trajetória do profissional. Contudo, percebeu-se que esse processo ficou restrito à etapa de preparação. A fala final de EX03 demonstra como a continuidade dessa política, acompanhada de sessões de desenvolvimento da língua, poderia ser agregadora para o êxito completo da mobilidade. O desconforto do entrevistado com as barreiras da língua conjugado ao quadro de estresse pela exigência da situação podem minar a experiência de mobilidade e provocar quedas de rendimentos, até mesmo quadros mais severos de desgaste emocional (Verruck, Gonçalves & Magrin, 2021). Esse exemplo reitera o papel da área de *mobility* no acompanhamento cotidiano do profissional mobilizado, seja a partir de movimentos de escuta ou de desenvolvimento de habilidades.

Já EX04 apresenta um nível de conforto e estabilidade com as questões culturais em função de experiências anteriores que lhe proporcionaram um *mindset* global. O relato do entrevistado pode abrir caminho para dois tipos de reflexão. Primeiramente, seria possível pensar se o fato de ele ser um profissional já com abertura para diferentes culturas e costumes desobrigaria a empresa de ter políticas de suporte estruturadas. Ao mesmo tempo, também seria possível problematizar que a escolha da organização por seu perfil para assumir a posição no exterior pode ser mais do que uma coincidência estratégica, mas uma conduta comum a outros cargos da organização para reforçar a desobrigação com as questões de adaptação dos seus profissionais. Essas percepções se fortalecem tendo em vista a postura da empresa em oferecer um *budget*, terceirizando a função de suporte, e o fato de ela costumar expatriar profissionais solteiros, como dito por EX04 na entrevista. Dando sequência, apresenta-se a percepção de EX05.

“Acho que a minha adaptação foi mais fácil, porque batalhei por essa mobilidade durante 10 anos. Quando chegasse a hora, estaria preparado. E minha família também, porque sabiam desse meu sonho. Quando confirmou que eu viria, a empresa passou a me colocar em contato com quem era brasileiro e já morava aqui, tem muita essa ideia de comunidade. Já começamos a conversar, e foi ótimo [...] outra ação que a empresa teve foi pagar uma visita para que eu e minha esposa viéssemos conhecer a cidade, saber o que nos esperava. Deram suporte para carro, uma pessoa para me ajudar a tirar carteira de motorista e seguro social, alugar a casa, encontrar escola para meus filhos [...] e quando cheguei na casa, tinha uma compra inteira de supermercado. Então, assim, recebi suporte, além de contar com o time de *mobility* lá no Brasil. E teve também uma conversa, antes de irmos para cá, com uma especialista em cultura de uma empresa americana” (EX05).

A fala de EX05 pode ser vista como um sopro de esperança em meio a tantos discursos que salientaram a ausência de práticas. De todos os entrevistados, ele foi o que conseguiu citar mais ações institucionais de acolhimento para o processo efetivo de ajustamento ao país de destino, indo desde uma pré-visita à cidade até a ação de ser recebido, após uma longa viagem,

com uma compra de supermercado já realizada. Percebe-se, na fala desse entrevistado, que as políticas e práticas de suporte não estão restritas a questões burocráticas e regimentais, mas também envolvem atos simbólicos que demonstrem empatia e apoio. Mesmo com a sinalização de ações reais e efetivas, é preciso ponderar que não foi informada nenhuma política de acompanhamento, e o fato de que o executivo planejou essa mobilidade, junto a sua família, por mais de 10 anos, pode ter contribuído para um ajuste gradual à ideia de morar no exterior e vivenciar outra cultura. Tahir e Egleston (2019) já haviam indicado que a coesão entre a unidade familiar, o alinhamento de interesses e a construção coletiva de projetos de vida facilitariam o processo de adaptação ao país, bem como a busca por novas oportunidades de desenvolvimento. A seguir, encontram-se os comentários de EX06, EX07 e EX08.

“Adaptação cultura é chave, absolutamente fundamental, sem dúvida. Muitas vezes as expatriações não dão certo por isso. A minha adaptação foi tranquila, por mais que tenhamos alguns percalços inevitáveis, mas, como eu já tinha uma vivência internacional anterior, foi mais tranquilo no sentido de já saber algumas coisas. A empresa te dá todo suporte para aquelas questões estruturais clássicas. Olha só para a questão cultural, tivemos um treinamento de 3 horas, eu e meu marido, achei interessante, mas poderia ser um pouquinho mais longo, né? Uma coisa um pouco mais aprofundada. E se a família tem filho mais velho, ele também teria que participar, mas a empresa não abre o treinamento para filhos. Digamos que o suporte para adaptação ficou mais no início e depois ficaram os benefícios estruturais” (EX06).

“Hoje, já mais consciente, vejo que o sucesso de uma boa expatriação é uma boa preparação. De adaptação cultural, teve um profissional que conversou conosco e explicou, como é seria processo de adaptação, como seria as coisas boas e as dificuldades. Disse que poderíamos ter o sentimento de querer voltar para nossa casa, para nossa terra. Ele começou a trabalhar tudo isso com a gente. Então, fomos já sabendo de algumas coisas, pelo menos na teoria [...] fizemos uma visita de reconhecimento, foi importante para sabermos o que iríamos enfrentar. Recebemos benefício moradia, escola e aquelas questões básicas para o dia a dia. Foi uma experiência tranquila, de modo geral. Minha família teve sorte, porque moramos em lugar melhor e nossos filhos puderam ir para escolas bacanas, mas nem todo mundo tem essa sorte [...] durante o nosso tempo no exterior, não tivemos uma política diferenciada, apenas a manutenção dos auxílios que comentei. Agora, durante esse tempo fora, meu pai faleceu. A empresa pagou minhas passagens para ir ao Brasil. Achei essa atitude muito bacana” (EX07).

“O fato de trabalhar numa empresa grande ajuda muito, porque você recebe todo o acompanhamento para aquelas questões mais burocráticas de casa, escola, documentação, passaporte, visto e curso de idiomas, nessa parte senti que foi efetivo. Tinha uma rede de apoio no início também. Só senti um pouco de falta no suporte cultural, não te dão muito suporte nisso, nas questões de aculturação. Eu e minha família estudamos muito, buscamos entender sobre tudo que era possível do país. Tivemos um encontro com uma empresa para falar da vida local, vestimentas, moeda e hábitos. Foi isso como um todo” (EX08).

As percepções de EX06, EX07 e EX08 se integram no que diz respeito ao entendimento de que eles tiveram acesso a todos os benefícios comuns que uma empresa bem-estruturada pode oferecer no início da mobilidade. Tais políticas seriam colocadas como estruturais, a

exemplo dos apoios para localização de casa, escola para os filhos, assistência para documentação e outros itens que podem entrar na prateleira de benefícios mínimos para se conseguir viver no exterior. De modo específico, e indo além do que está previsto, a fala de EX07 mostra como a empresa pode demonstrar de forma explícita como apoia os seus empregados em uma dinâmica internacional. Calderón, Guedes e Carvalho (2016) já reforçaram que as ações de acolhimento ao mobilizado e sua família contribuem para o fortalecimento do vínculo entre eles e a empresa. O apoio que EX07 recebeu da organização diante do falecimento do pai reforça o que Vasques e Bueno (2021) sugeriram sobre como a área de *mobility* precisa evidenciar diariamente que está ao lado dos seus profissionais mobilizados. Como destaque final, EX06 e EX08, ambos profissionais que já passaram por mais de uma mobilidade, reforçaram que todo o suporte dado pela empresa foi adequado nos primeiros momentos, mas que sentiram falta de um reforço nos treinamentos interculturais. A fala de EX06 converge com a crítica feita por ESP05 sobre o tempo de duração dos treinamentos, assim como o comentário de EX08 se integra ao que foi dito por ESP04 sobre a falta de efetividade da política. Como dito por Freitas (2008), é preciso valorizar o aspecto cultural a partir do reconhecimento das diferenças que conectam as pessoas, sem que isso seja uma ação isolada e construída apenas para garantir uma boa imagem institucional. Todavia, o que se percebe a partir dos dados é, de fato, um compromisso limitado com a temática de adaptação, subestimando esses treinamentos a partir de outras ações de suporte organizacional.

5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo avaliar a efetividade das políticas e práticas organizacionais com foco na adaptação cultural, adotadas nas três etapas da mobilidade internacional de profissionais — preparação, permanência e retorno —, a partir das percepções e vivências de um grupo formado por executivos e especialistas independentes na área de *mobility*. Sob um olhar qualitativo, foi possível perceber o nível de maturidade das políticas de forma geral, salientando eixos específicos de análise a partir das percepções de um grupo de entrevistados. Em relação aos especialistas independentes, como esperado, houve uma maior crítica da efetividade das políticas de adaptação cultural. Como eles são profissionais que apoiam os processos de *mobility* como terceirizados ou como agentes autônomos, percebe-se que eles possuíam maior desprendimento ao trazer as suas percepções, até mesmo por poderem olhar o processo de fora, sem as amarras institucionais. Pode-se notar como eles conseguem filtrar melhor o que seja uma política de adaptação cultural, criticando a forma, muitas vezes,

leviana com que os treinamentos interculturais são desenvolvidos. A percepção geral é a de que as políticas e práticas ficam restritas aos primeiros momentos da mobilidade, considerando os benefícios tidos como mínimos, e os treinamentos interculturais se apresentam apenas como breves apêndices do processo.

Em contraponto, o grupo de expatriados se mostrou mais satisfeito com o suporte oferecido pelas empresas, mas essa percepção geral esconde duas questões. A primeira é que seis dos oito executivos — considerando as indicações feitas a partir do método Bola de Neve — tiveram a vivência no exterior pela mesma empresa, organização esta que já atua com mobilidade há muitos anos. Isso facilita o amadurecimento das práticas de suporte básico — como apoio a moradia, escolha para os filhos, documentação entre outros. Todavia, até mesmo por uma questão de manutenção das ações, esquece-se das políticas e práticas especificamente ligadas ao processo de adaptação cultural. Com exceção de um entrevistado que já possuía uma vivência e formação internacional, todos os demais chamaram atenção para a questão de ajuste cultural. Em diferentes medidas, eles demonstraram incômodo, dificuldade e até mesmo falaram de barreiras enfrentadas por eles mesmos ou por suas unidades familiares. Esses pontos materializam a segunda observação, a saber, o grupo de executivos não consegue perceber que as políticas de adaptação cultural também são parte das ações de suporte, talvez por uma ausência já comum, ou por uma lógica institucional que parte do pressuposto de que o ajuste cultural acontecerá de qualquer forma. Eles possuem a demanda, mas parecem colocá-la em outro quadro de análise. Assim sendo, entende-se que o estudo alcançou seu objetivo e abriu portas para novas investigações que avaliem o impacto da adaptação cultural ao longo do ciclo de mobilidade.

5.6 REFERÊNCIAS

- Bertolini, A. V. A. G., & Larentis, F. (2019). Expatriação e processos de aprendizagem organizacional: um estudo de casos múltiplos. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 18(2), 213–239.
- Bezerra, S. A. C., & Vieira, A. (2013). Dilemas e desafios vividos por mulheres que migraram em função do trabalho do cônjuge. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(6), 216–243.
- Calderón, P. A. L., Guedes, A. L. M., & Carvalho, R. W. (2016). Gestão internacional de recursos humanos: adaptabilidade intercultural na expatriação de brasileiros. *InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 11(2), 6–20.
- Caligiuri, P., & Bonache, J. (2015). Evolving and enduring challenges in global mobility. *Journal of World Business*, 51(1), 127–141.

- Cheron, C., Salvagni, J., & Colomby, R. K. (2022). The qualitative approach interview in administration: a guide for researchers. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(4), 1–15.
- 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. 241–272.
- Cota, M. S. G., Emmendoerfer, M. L., Reis, A. C. G., & Silva, L. L. (2015). Processo de adaptação de executivos expatriados no Brasil: um estudo sobre a atuação do profissional de secretariado executivo em uma multinacional de origem alemã. *Revista de Gestão e Secretariado*, 6(1), 74–98.
- Craide, A., & Fischer, T. M. D. (2012). Estratégias de profissionais em uma cultura distinta: da intramobilidade à construção artesanal da interculturalidade intranacional. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 1(3), 103–124.
- Craide, A., & Silva, F. B. (2012). A mobilidade e a gestão intercultural nas organizações. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 6(1), 105–123.
- Dickmann, M., Suutari, V., Brewster, C., Mäkelä, L., Tanskanen, J., & Tornikoski, C. (2016). The career competencies of self-initiated and assigned expatriates: assessing the development of career capital over time. *International Journal of Human Resource Management*, 29(16), 2353–2371.
- Ettinger, T., Oliva, E. C., Kubo, E. K. M., Zambanini, M. E., & Soares, D. A. S. R. (2016). Políticas de Recrutamento e Seleção nos Programas de Expatriação: uma comparação entre as transnacionais brasileiras. *Desenvolvimento em Questão*, 14(34), 189–213.
- Freitas, M. E. (2009). A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejam nomades? *Organizações & Sociedade*, 16(49), 247–264.
- Freitas, M. E. (2008). O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. *Organizações & Sociedade*, 15(45), 79–89.
- 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.
- Moura, A., & Oliveira-Silva, L. (2019). Centralidade do trabalho, metas e realização profissional: intersecções entre trabalho e carreira. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(1), 1–26.
- Orsi, A., Bertoia, N., & Barbosa-Lima (2015). *Gestão Internacional de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Salgado, T. E., Oliva, E. C., Kubo, E. K. M., Soares, D. A. S. R., & Zambanini, M. E. (2017). Repatriação de profissionais brasileiros: uma análise das políticas praticadas pelas Empresas Brasileiras. *Revista de Administração da UFSM*, 10(6), 1027–1041.
- Silva, N. B., Orsi, A., & Nakata, L. E. (2013). Análise da produção acadêmica sobre gestão internacional de recursos humanos entre 2001 e 2011. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 3(3), 50–60.

- 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.
- Vasques, B. J., & Bueno, J. M. (2021). Propostas de melhorias no programa de mobilidade internacional da empresa Alpha. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 13(3), 463–481.
- Vergara, S. C. (2013). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 14. ed. São Paulo: Atlas.
- Verruck, F., Gonçalves, R. B., & Magrin, T. J. (2021). Repatriação: a difícil volta para casa. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 11(3), 420–441.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. 1. ed. Porto Alegre: Penso.

6. CONCLUSÃO

Esta seção foi construída com o intuito de sintetizar as descobertas e implicações do estudo a partir das respostas à pergunta de pesquisa e dos objetivos demarcados no início do trabalho. Entende-se que a investigação transcorreu de forma positiva, respeitando os cuidados éticos em pesquisa, as premissas basilares de rigor científico e a busca pela relevância final do texto. Em termos estruturais, optou-se por apresentar os resultados em quatro estudos separados, mas integrados ao objetivo geral e às delimitações teóricas e metodológicas feitas na Tese. Ao final da redação, intui-se que a proposta de divisão contribuiu para o entendimento da temática e permitiu uma compreensão escalar a partir dos acréscimos sequenciais que foram feitos no transcorrer dos quatro estudos. Entende-se ainda que a forma com esta Tese foi estruturada pode representar um modo de aproximar as organizações das descobertas feitas pelo meio acadêmico, alinhando teoria e prática e produzindo mudanças no meio social.

O estudo lançou a seguinte pergunta de pesquisa: como as políticas e práticas organizacionais com foco na adaptação cultural, adotadas pelo mercado empresarial na contemporaneidade, vêm se comportando no âmbito da mobilidade internacional de executivos, segundo a percepção de três grupos de atores envolvidos no processo? Como será detalhado na resposta a cada um dos objetivos e ao longo desta seção, foi possível constatar que as ações institucionais estão incipientes na maior parte dos casos. Os dados revelaram que há um descolamento muito grande entre o que se entende como ideal e o que se tem como prática cotidiana nas empresas. As políticas de adaptação não estão presentes nas três fases da mobilidade, e, quando de sua existência em casos pontuais, percebeu-se que não há garantia de perenidade da ação se houver qualquer oscilação de mercado que leve as empresas a não colocarem mais em vigor determinados planos de ação. Como um exemplo desse entendimento, destacou-se como fala comum entre os entrevistados a percepção de que as iniciativas de adaptação cultural estão sempre sujeitas a cortes e descontinuidades, revelando uma miopia organizacional.

É preciso destacar que essas constatações estão sendo feitas a partir da visão de um grupo diverso e qualificado, ao qual cabe uma nota. Compreende-se que a pesquisa foi muito exitosa ao articular a análise das práticas de mercado a partir de três unidades de análise distintas. Todos os sujeitos de pesquisa foram selecionados a partir do método Bola de Neve, permitindo uma composição final com 24 entrevistados, sendo 11 profissionais da área de RH, 05 especialistas independentes e 08 executivos. Com a qualificação profissional e as experiências robustas dos três grupos, foi possível a análise crítica das ações institucionais a

partir de quem produz (os RH), de quem oferece suporte (os especialistas) e de quem vivencia a mobilidade (os executivos). A triangulação permitiu compreensão holística e complementar dos dados, podendo ser reconhecida como um diferencial do estudo.

Ademais, faz-se necessária uma nota adicional sobre cada grupo. Os profissionais da área de RH demonstraram possuir trajetórias em *mobility* distintas no que tange a experiências em empresas anteriores, número de mobilidades já acompanhadas, formação profissional e condições institucionais para promover melhores práticas no gerenciamento da jornada de pessoas em âmbito internacional. Além disso, o fato de trabalharem em empresas de ramos e níveis de atuação global distintos favoreceu a composição de um entendimento mais plural sobre o fenômeno. Como similaridade total, percebeu-se a inquietação com a visão de mercado que condiciona a área de *mobility* a uma atuação operacional. Mesmo com diferentes trajetórias, foi unânime a percepção entre eles de que não é mais possível desvincular as políticas da área dos alinhamentos e objetivos estratégicos dos negócios contemporâneos.

O grupo de especialistas independentes foi muito importante para o trabalho, pois esses entrevistados possuem uma atuação de décadas em *mobility*, conseguindo captar as mudanças do mercado ao longo do tempo, seja sob a ótica dos avanços ou dos retrocessos. Cabe dizer que os sujeitos que compõem este grupo foram referendados por vários entrevistados do grupo RH, demonstrando a senioridade dos especialistas e a sua influência na construção de transformações na área. Por fim, sobre os executivos, é preciso assinalar que os diálogos produzidos na pesquisa de campo foram muito profícuos e reveladores. Há aqui um grupo de profissionais com experiências sólidas em suas áreas, alguns com mais de uma mobilidade no currículo, outros com cargos já localizados em nível C-level e alguns que já finalizaram o ciclo no exterior, revelando todos os cenários possíveis para análise. Foi interessante notar como os ramos de atuação de suas empresas podem alterar as políticas de suporte e como cada um deles lidou com as intempéries e os choques culturais ao longo da mobilidade. Como destaque, com exceção de um entrevistado do grupo, todos realizam ou realizaram a mobilidade acompanhados de seus cônjuges e de um ou dois filhos, o que também permitiu a problematização das políticas de suporte aos que a área chama de coexpatriados. Também é preciso sublinhar que apenas uma mulher compôs o grupo de executivos, registrando as barreiras de gênero comuns ainda ao mundo de *mobility*. Mesmo diante da tendência de crescimento no número de expatriadas, elas ainda são a minoria absoluta dos casos.

Adicionalmente, ainda sobre o prisma metodológico, é preciso dizer que as escolhas feitas antes da pesquisa de campo se comprovaram assertivas. A triangulação dos dados a partir

das entrevistas, do teste de evocação de palavras e da foto-elicitação trouxe um olhar diferenciado para o estudo, permitindo a compreensão das vivências a partir de dimensões simbólicas e estruturais. A opção por dividir os métodos de coleta entre os estudos ocorreu para que fosse possível apresentar uma ideia de início, meio e fim, auxiliando a assimilação das nuances de cada discurso e as complexidades envolvidas em cada um deles. As abordagens aconteceram de forma remota, via plataforma *Teams*, em função das diferentes cidades e países em que se encontravam os entrevistados. Todas as entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas individualmente, tendo duração média de 53 minutos.

Como dito na seção 1.3, cada objetivo específico foi trabalhado em um Estudo — 1, 2, 3 e 4. As respostas a cada um deles foram registradas já na seção Considerações finais de cada Estudo, mas faz-se, a seguir, um comentário final e adicional a esses quatro Estudos.

O primeiro objetivo específico foi compreender como a mobilidade internacional de profissionais é simbolizada na contemporaneidade por um grupo formado por executivos, representantes da área de Recursos Humanos (RH) e especialistas independentes. Os resultados foram bastantes reveladores, pois demonstraram como cada grupo constitui as suas representações sociais sobre o fenômeno a partir de olhares individuais, mesmo diante de postura coletiva e de suporte ao outros. Enquanto uma parte salientou os percalços dos processos de gerenciamento de pessoas em âmbito internacional, outros perpassaram pelo reconhecimento do privilégio de morar no exterior, a euforia diante do cumprimento de um sonho e a certeza de que a dimensão cultural seria algo decisivo para a perenidade da mobilidade. De modo geral, as falas convergiram para a necessidade de *open mind* de todos os atores que vivenciam a designação, seja produzindo e acompanhando as políticas, seja se colocando na linha de frente dos choques culturais e existenciais.

Já o segundo objetivo específico foi identificar quais são os significados atribuídos a determinados momentos do ciclo de mobilidade internacional de profissionais, a partir das percepções de um grupo formado por executivos, representantes da área de RH e especialistas independentes. Assim o segundo Estudo, a partir da sua estratégia de coleta de dados, contribuiu para uma análise do fenômeno a partir das subjetividades dos sujeitos de pesquisa. Entende-se que a escolha das três imagens foi adequada para o estudo, pois foi possível identificar nos entrevistados uma inquietação após serem convidados a dizer sobre os significados emanados por cada uma. De forma ampla, pode-se afirmar que a ideia de ciclo, a aflição em meio à euforia pelo início de algo novo e o sentimento de perda estiveram presentes nas análises dos entrevistados. Seguindo a ordem das imagens indicadas no Estudo 2, as figuras 2 e 3 foram

muito associadas à perspectiva de ciclos, como se as mobilidades fossem eternos movimentos de preparação, vivência e retorno. As figuras 1 e 2 ganharam também relevância nas falas que demonstraram apreensão para que tudo corresse como o programado. E, por fim, como último destaque em meio a tantas possibilidades apresentadas no Estudo 2, a figura 3 ganhou notoriedade específica nas falas que remetiam à saudade e falta de quem ficou no país de origem. Os resultados deste Estudo demonstraram como as políticas e práticas de adaptação cultural precisam ser entendidas para além de estratégias de aprendizado a partir de treinamentos, mas também como promotoras de momentos de escuta ativa aos mobilizados.

Em sequência, o terceiro trabalho está alinhado ao terceiro objetivo específico: 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 percepções e vivências de profissionais da área de RH e de especialistas independentes. De modo especial, entende-se que os resultados deste Estudo oferecem uma agenda de trabalho para as organizações contemporâneas. Como listado no Estudo 3, existe certo nível de alinhamento entre os sujeitos de pesquisa sobre a percepção de que um dos tópicos prioritários para os próximos anos seja a mudança de posicionamento da área, assumindo uma perspectiva mais estratégica. Contudo, essa mudança enfrenta barreiras internas e contradições quando a dimensão financeira prevalece. De modo geral, percebeu-se que todas as políticas citadas convergem para a centralidade do suporte organizacional como promotor de experiências de trabalho mais profícuas. Tópicos polêmicos como contratos localizados e restrições da ida de acompanhantes na mobilidade também foram citados, salientando como os avanços em termos da valorização da experiência do empregado podem se perder a partir de justificativas utilitaristas de determinadas empresas. Há, portanto, um quadro promissor de tendências, mas itens que precisam ser problematizados pela área de *mobility* em maior profundidade.

Por fim, o quarto e último objetivo específico foi avaliar a efetividade das políticas e práticas organizacionais com foco na adaptação cultural, adotadas nas três etapas da mobilidade internacional de profissionais — preparação, permanência e retorno —, a partir das percepções e vivências de um grupo formado por executivos e especialistas independentes na área de *mobility*. Como estudo final e conclusivo da Tese, percebe-se que há um grande paradoxo no mundo de *global mobility*. As falas e problematizações trazidas pelos entrevistados demonstraram que as políticas e práticas de adaptação cultural são necessárias e vitais para o sucesso das mobilidades internacionais, mas há um descompasso em muitos programas de suporte organizacional no que tange à aplicação e profundidade de tais ações. Identificou-se

que as ações tendem a ficar restritas às etapas iniciais do ciclo de mobilidade, como se a adaptação ocorresse naturalmente após certo período vivido no exterior. Como dito no Estudo 4, é preciso atualizar as práticas institucionais para que seja possível melhorar a experiência dos sujeitos mobilizados, prezando pela responsabilidade corporativa e transparência nas relações entre os atores envolvidos.

Como uma possível limitação do estudo realizado para fins desta Tese, recorda-se que inicialmente a proposta seria colher a percepção dos cônjuges dos expatriados para compor um quarto grupo de análise. No decorrer da pesquisa, percebeu-se que seria difícil ter acesso ao cônjuge de todos os executivos entrevistados, o que levou à desistência do pesquisador em seguir com a proposta inicial. Além disso, pode ser visto como um limitador da análise o fato de não ter sido possível entrevistar ao menos um executivo expatriado de cada organização em que os RH participaram. Todavia, justifica-se a impossibilidade de realizar tal agrupamento frente ao fato de que a maior parte dos RH não quis indicar um mobilizado de sua própria empresa, pois eles temiam que o convite soasse como algo obrigatório e que constrangesse o empregado a realizar a entrevista.

Por fim, é preciso reconhecer a possível limitação da técnica Bola de Neve, utilizada para definir o grupo de entrevistados. Há, no campo de estudos, um grande uso da sua estratégia de coleta, mas também uma grande preocupação sobre as diretrizes que são utilizadas para ancorar a escolha dos sujeitos de forma sequencial. Por mais que se tenha tomado cuidado na escolha dos condicionantes que permitiriam a indicação de novos entrevistados, algumas indicações podem ter sido feitas a partir de compreensões semelhantes do que tenha sido a experiência de mobilidade internacional. Mesmo com essas três observações, entende-se que o estudo conseguiu apresentar todos os componentes necessários de uma pesquisa que busca ter rigor e relevância ao trazer uma temática pouco explorada no campo da Administração, no Brasil, sob a luz de diferentes unidades de análise e com um olhar específico para políticas e práticas de Recursos Humanos.

De modo específico, é preciso pontuar as contribuições desta Tese para o campo de estudos no Brasil. Ao longo dos anos da pesquisa, percebeu-se que a literatura nacional sobre a temática estava fragmentada em estudos que articulavam toda a complexidade da temática em momentos específicos da mobilidade, como a expatriação e a repatriação, ou mesmo realizavam a discussão de forma tangencial a partir de pesquisas sobre carreiras internacionais e internacionalização de empresas. Com algum nível de generalização, uma parte dos estudos sobre expatriação estiverem restritos às etapas preparatórias da mobilidade, e outros buscavam

algum nível de exploração do período de vivência no exterior, ou seja, não havia um consenso de até quando iria a expatriação. Já a repatriação muitas vezes foi tratada como o ponto final do processo, sem o devido cuidado em compreender os condicionantes que levaram ao processo de retorno. Obviamente, alguns estudos produzidos no Brasil conseguiram apresentar uma orientação correta de alguma das etapas da mobilidade, mas não foi encontrado nenhum que buscasse ressignificar os termos — expatriação e repatriação — e tentasse substituí-los pela lógica da mobilidade internacional, entendida a partir de ciclos e considerando as etapas de preparação, vivência e retorno como um quadro único de análise. Sendo assim, acredita-se que o presente trabalho inicia uma contribuição nesse sentido, trazendo uma nova forma de se pensar a experiência de trabalho no exterior e os cuidados necessários à sua gestão. Outrossim, a pesquisa aqui desenvolvida também buscou voltar o seu olhar para as políticas e práticas da área de Gestão Internacional de Recursos Humanos, entendendo que elas precisam ser mais bem problematizadas a fim de que seja possível apresentar aos atores mobilizados uma melhor experiência em cada etapa do ciclo. Entende-se que essa também seja uma contribuição do trabalho, pois boa parte das pesquisas anteriores esteve muito focada apenas na dimensão do sujeito e deixou de considerar que a mudança passaria essencialmente pela modificação e melhoria das ações institucionais. Assim sendo, acredita-se que a pesquisa amplia as visões do campo de estudos e pode ser vista como um impulsionador de novas investigações, considerando a gama de possibilidades em um mundo cada vez mais conectado e dependente globalmente.

É preciso também abordar a contribuição prática da pesquisa. Desde o início, sempre houve uma preocupação de que a Tese pudesse ir além das publicações e debates acadêmicos, e alcançasse as empresas e os profissionais com o intuito de estimular debates que produzissem transformações efetivas no mundo organizacional. Por isso, desde a escolha do tema até o modo como o trabalho foi estruturado, tudo foi pensado para que o trabalho apresentasse um forte viés prático e com linguagem que pudesse ultrapassar os muros da Academia. Defende-se que as pesquisas em Administração possuem essa obrigação formal, pois, ao reconhecer o potencial das investigações científicas em descortinar situações complexas e problematizar os processos de tomada de decisão, sempre será possível contribuir para que as organizações contemporâneas sejam mais transparentes, responsáveis e propositivas para com o desenvolvimento humano e social. Para tanto, todos os entrevistados desta Tese receberam a confirmação do pesquisador de que iram ter acesso a uma devolutiva final após o término da pesquisa, para que, assim, pudessem avançar as suas políticas e práticas com atenção aos cuidados e às tendências

levantadas pelo estudo. Entende-se que o propósito inicial foi cumprido e que a produção dos materiais derivados da Tese — artigos, casos para ensino e artigos tecnológicos — poderá potencializar ainda mais o diálogo entre a universidade e o mercado.

Como agenda de pesquisa, sugere-se a realização de novas investigações que possam:

- I. ampliar o grupo de sujeitos entrevistados, reconhecendo setores específicos de mercado para amplificar as possibilidades de comparação;
- II. realizar uma investigação que lance luz sobre as percepções dos cônjuges e filhos que acompanham a mobilidade, dando ênfase aos processos de aprendizagem e às estratégias de adaptação cultural; e
- III. investigar como os fornecedores de *mobility* podem ajudar a fortalecer a lógica de suporte organizacional.

Ao final da pesquisa, considera-se que o argumento inicial que fundamentou a tese foi comprovado: a efetividade de uma mobilidade internacional — baseada em percepções de sucesso organizacional e profissional — somente é possível quando a lógica de adaptação cultural dos atores envolvidos na designação, expatriados e coexpatriados, é situada no *core* de todas as políticas e práticas de suporte organizacional. Espera-se que a Tese alcance o maior número de pessoas e empresas possível, para que os resultados instiguem novos debates que possam oferecer melhores condições para que os profissionais desenvolvam suas trajetórias internacionais com valorização e respeito às suas subjetividades. É preciso reconhecer a GIRH como área estratégica para a perenidade dos negócios globais.

APÊNDICE A - ROTEIRO SEMIESTRUTURADO - EXECUTIVOS

Bloco I: Perfil

1. Qual é seu nome?
2. Qual é sua idade?
3. Qual é sua naturalidade?
4. Qual é sua escolaridade?
5. Você é formado(a) em qual(is) área(s) do conhecimento?
6. Qual é o seu estado civil?
7. Seu(ua) cônjuge o(a) acompanhou durante a mobilidade?
8. Você possui filhos?
 - 8.1 Se sim, quantos?
 - 8.2 Seus filhos o(a) acompanharam durante a mobilidade?
 - 8.3 Se sim, quantos anos eles possuíam no início e no final da mobilidade?
9. Hoje você reside em qual cidade?
10. Sua mobilidade foi para qual cidade?
 - 10.1 Ela fica em qual país?
11. Quanto tempo durou a sua estadia no exterior?
12. Você esteve(está) em mobilidade por qual empresa?
13. Sua empresa pertence a qual setor da economia?
14. Qual é o seu cargo na empresa?
15. Conte um pouco sobre suas atividades na organização.

Bloco II: Percepções gerais

Aplicação do Teste de Evocação de Palavras (TEP)

1. Você sempre desejou ter uma carreira internacional? Discorra.
2. Como recebeu o convite para a mobilidade? Discorra.
3. Inicialmente, você gostou ou teve alguma resistência ao país escolhido para a mobilidade? Por quê? Discorra.
4. Você acredita que a mobilidade contribuiu para seu desenvolvimento profissional?
 - 4.1 Se sim, de que forma? Discorra.
5. Você acredita que a mobilidade contribuiu para o desenvolvimento pessoal da sua família?
 - 5.1 Se sim, de que forma? Discorra.

Bloco III: “Antes”

1. Como foi o seu processo de adaptação cultural (ao país de destino) antes da viagem?
 - 1.1 Quais ações você tomou? Discorra.
2. Como foi o processo de adaptação cultural (ao país de destino) da sua família antes da viagem?
 - 2.1 Quais ações eles tomaram? Discorra.
3. Quais políticas e práticas foram adotadas pela empresa com foco em sua adaptação cultural (ao país de destino) antes da saída do Brasil? Discorra.
4. Quais políticas e práticas foram adotadas pela empresa com foco na adaptação cultural (ao país de destino) da sua família antes da saída do Brasil? Discorra.
5. Você acredita que tais ações foram efetivas? Por quê? Discorra.
 - 5.1 Elas duraram quanto tempo?
6. Você sentiu falta de alguma ação institucional com foco na sua adaptação cultural (ao país de destino) antes de sair do Brasil?
 - 6.1 Se sim, cite e explique.
7. Se pudesse voltar no tempo, o que teria feito ou demandado da empresa com foco na sua adaptação cultural (ao país de destino) antes de sair do Brasil? Discorra.

Bloco IV: “Durante”

1. Conte um pouco sobre sua chegada ao país de destino.
2. Quais foram as principais impressões que você e sua família tiveram ao chegar? Discorra.
3. Quais foram as políticas e práticas adotadas pela organização com foco na sua adaptação cultural durante a permanência no país? Discorra.
4. Você acredita que tais ações foram efetivas? Por quê? Discorra.
5. Quais foram as políticas e práticas adotadas pela organização com foco na adaptação da sua família ao país de destino? Discorra.
6. Você acredita que tais ações foram efetivas? Por quê? Discorra.
7. Você acredita que a organização fez tudo o que estava a seu alcance para promover a sua adaptação cultural e a de sua família? Discorra.
 - 7.1 Existe algo que poderia ter sido feito e não foi? Discorra.
8. Quais foram as suas principais dificuldades no processo de adaptação cultural?
 - 8.1 Quais ações a organização adotou para ajudá-lo a superar essas dificuldades? Discorra.
9. Quais foram as principais dificuldades enfrentadas por sua família no processo de adaptação cultural? Discorra.
 - 9.1 Quais ações a organização adotou para ajudá-lo a superar essas dificuldades? Discorra.

10. Em algum momento da sua estadia, você pensou em antecipar o retorno?

10.1 Se sim, qual foi esse momento?

10.2 O que contribuiu para que você cogitasse essa antecipação? Discorra.

Bloco V: “Depois”

1. Comente um pouco sobre o seu processo de retorno ao país de origem.

2. Comente um pouco sobre como foi retornar para a sua família.

3. Você recebeu suporte da organização para essa nova rodada de adaptação cultural?

3.1 Se sim, quais políticas e práticas foram adotadas? Discorra.

4. A organização também ofereceu suporte a sua família no que diz respeito a essa nova rodada de adaptação cultural?

4.1 Se sim, quais políticas e práticas foram adotadas? Discorra.

5. Você acredita que as ações citadas foram efetivas? Por quê? Discorra.

5.1 Em sua opinião, o que poderia ter sido feito de diferente? Discorra.

6. Quais transformações a mobilidade internacional gerou em você? Discorra.

7. Você gostaria de iniciar um novo ciclo de mobilidade?

7.1 O que você faria ou demandaria de diferente? Discorra.

8. Você se sentiu valorizado pela organização ao retornar ao país de origem?

8.1 Se sim, de que forma? Se não, por que você acha que isso ocorreu? Discorra.

Bloco VI: Notas finais

1. Em qual das etapas da mobilidade (antes, durante ou depois) você teve maior resistência em termos de adaptação cultural? Discorra.

2. Em sua opinião, em qual das etapas da mobilidade (antes, durante ou depois) sua família teve maior resistência em termos de adaptação cultural? Discorra.

3. Comparando políticas e práticas de adaptação cultural desenvolvidas pelo mercado, o que outras instituições têm oferecido que sua organização não oferece? Discorra.

Apresentação das três imagens escolhidas para aplicação da técnica de foto-elicitación.

APÊNDICE B - ROTEIRO SEMIESTRUTURADO - PROFISSIONAIS DE RH

Bloco I: Perfil

1. Qual é seu nome?
2. Qual é sua idade?
3. Qual é sua naturalidade?
4. Qual é sua escolaridade?
5. Você é formado(a) em qual(is) área(s) do conhecimento?
6. Você trabalha em qual empresa?
 - 6.1 Ela pertence a qual setor da economia?
7. Qual é o seu cargo na empresa?
 - 7.1 Conte um pouco sobre suas atividades na organização.
8. Você desenvolve trabalhos na área de mobilidade há quanto tempo?

Bloco II: Percepções gerais

1. O que significa a mobilidade internacional para você? Discorra.
Aplicação do Teste de Evocação de Palavras (TEP)
2. Conte um pouco sobre suas experiências de trabalho na área.
3. Quais foram os principais desafios enfrentados por você? Discorra.
4. Em um sentido amplo, como você observa as políticas e práticas de mobilidade internacional adotadas pelo mercado empresarial na contemporaneidade? Discorra.
5. Em relação ao mesmo cenário, como você observa as ações com foco na adaptação cultural?
6. Você acredita que tais políticas e práticas conseguem atender às expectativas de todos os agentes envolvidos na mobilidade? Por quê? Discorra.

Bloco III: Análise organizacional

1. O quão importante é a mobilidade internacional de profissionais para sua empresa? Discorra.
2. Você acredita que ela está relacionada à estratégia organizacional? De que forma?
3. Quais critérios levam a sua empresa a perceber a necessidade de designar um profissional para trabalhar em uma unidade fora do país? Discorra.
4. Quais critérios a sua empresa considera para definir quem será o(a) profissional escolhido para a designação? Discorra.
5. O que a sua organização espera de um profissional que irá ser designado para uma missão no exterior? Discorra.
6. Como a sua empresa organiza o processo de mobilidade? Discorra.

7. Quais políticas e práticas são adotadas para facilitar a adaptação cultural do profissional ao novo país? Cite e explique.

7.1 Essas ações são realizadas antes, durante e depois da estadia no exterior? Discorra.

8. A empresa adota essas mesmas ações com foco nos membros da família que irão acompanhar o profissional?

8.1 Se sim, quais são essas ações? Cite e explique.

8.2 Elas acontecem antes, durante e depois da missão? Discorra.

9. Você acredita que essas ações são efetivas e suficientes? Por quê? Discorra.

9.1 Como você tem percebido tais ações em sua prática cotidiana? Discorra.

10. Em sua opinião, quais os principais obstáculos/dificuldades que os profissionais designados enfrentam no processo de adaptação cultural? Discorra.

10.1 O que a empresa tem feito para ajudá-los nesse processo? Discorra.

11. Quais os principais obstáculos/dificuldades que a família dos profissionais em mobilidade enfrenta em relação à adaptação cultural? Discorra.

11.1 O que a empresa tem feito para ajudá-los nesse processo? Discorra.

12. Ao final da mobilidade do profissional, o que a empresa espera ter alcançado?

13. Existem ações orientadas à valorização desse(a) profissional quando ele(ela) retorna ao país?

13.1 Se sim, quais? Discorra.

Bloco IV: Desafios e tendências

1. Quais foram os principais desafios enfrentados pela área de RH da sua empresa em função da pandemia? Discorra.

1.1 No mesmo contexto, quais foram os principais desafios enfrentados pelo mercado empresarial? Discorra.

2. Como a pandemia alterou os seus fluxos de trabalho e as mobilidades que estavam em curso? Discorra.

3. Em um contexto pós-pandemia, quais serão as principais tendências em termos de políticas e práticas de mobilidade internacional? Discorra.

3.1 E quais serão as principais tendências com foco na adaptação cultural em ciclos de mobilidade, pensando em todos os agentes envolvidos no processo? Discorra.

4. De modo geral, você observa que as ações adotadas pelo mercado empresarial, com foco na adaptação cultural, têm sido efetivas? Por quê? Discorra.

Apresentação das três imagens escolhidas para aplicação da técnica de foto-elicitación.

APÊNDICE C - ROTEIRO SEMIESTRUTURADO - ESPECIALISTAS

Bloco I: Perfil

1. Qual é seu nome?
2. Qual é sua idade?
3. Qual é sua naturalidade?
4. Qual é sua escolaridade?
5. Você é formado(a) em qual(is) área(s) do conhecimento?
6. Atualmente, qual é sua atividade profissional?
 - 6.1 Como você desenvolve seu trabalho no âmbito da mobilidade internacional? Discorra.

Bloco II: Percepções gerais

1. O que significa a mobilidade internacional para você? Discorra.
Aplicação do Teste de Evocação de Palavras (TEP)
2. Conte um pouco sobre suas experiências de trabalho na área.
3. Como você começou a ter contato com área? Discorra.
4. Em sua opinião, qual a importância da área de *Global Mobility* para os mercados contemporâneos? Discorra.
5. Como você observava a área antes da pandemia? Discorra.
 - 5.1 E como observa agora? Discorra.
6. Em sua opinião, quais serão os principais desafios da área em um mundo pós-pandemia?
 - 6.1 E quais serão as principais tendências nesse novo contexto? Discorra.

Bloco III: Análise de mercado

1. Em um sentido amplo, como você observa as políticas e práticas de mobilidade internacional adotadas pelo mercado empresarial na contemporaneidade? Discorra.
 - 1.1 Você acredita que elas são efetivas? Por quê? Discorra.
2. Em relação ao mesmo cenário, como você observa as ações com foco na adaptação cultural? Discorra.
 - 2.1 Você acredita que tais políticas e práticas conseguem atender às expectativas de todos os agentes envolvidos na mobilidade? Por quê? Discorra.
3. Em sua opinião, o quão central é a adaptação cultural para um contexto de mobilidade? Por quê? Discorra.
 - 3.1 E o quão central você acha que é para as organizações contemporâneas a questão da adaptação cultural no âmbito da mobilidade internacional de executivos? Por quê? Discorra.

4. Você acredita que as empresas têm apresentado a seus funcionários e respectivos familiares, políticas e práticas de adaptação cultural em todas as etapas da mobilidade (antes, durante e depois)?
 5. A partir de sua experiência com o tema, quais fatores você acha que podem facilitar o sucesso da designação internacional? Discorra.
 6. No mesmo âmbito, quais fatores você considera que podem ser empecilhos para o sucesso da mobilidade? Discorra.
 7. Em sua opinião, quais têm sido os principais dificultadores do processo de adaptação cultural dos profissionais em designação internacional? Discorra.
 - 7.1 E quais têm sido os fatores quando se pensa nos membros da família? Discorra.
 8. Em sua opinião, qual o papel do(a) cônjuge no processo de adaptação cultural do(a) executivo(a)? Discorra.
 - 8.1 E qual é a influência do(s) filho(s) no mesmo processo? Discorra.
 9. Se pudesse fazer uma avaliação geral, o quão preparado você acredita que o mercado empresarial está para lidar com as complexidades da mobilidade internacional? Discorra.
 - 9.1 E, de modo específico, você acredita que o mercado empresarial está preparado para lidar com os problemas advindos da não adaptação cultural dos envolvidos na mobilidade? Discorra.
- # Apresentação das três imagens escolhidas para aplicação da técnica de foto-elicitación

REFERÊNCIAS

- Albuquerque Filho, A. R., Freire, M. M. A., Luca, M. M. M., & Vasconcelos, A. C. (2020). Influência da Internacionalização e da Inovação na Competitividade Empresarial. *InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 15(1), 1–18.
- 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.
- Banks, M. (2009). *Dados visuais para pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- 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.
- Barakat, L. L., RAMSEY, J. R., CRETOIU, S. L., Lorenz, M., Rutti, R. (2015). A inteligência cultural como competência essencial para os executivos e organizações globais. *Dom*, 9(25), 68–76.
- Bertolini, A. V. A. G., & Larentis, F. (2019). Expatriação e processos de aprendizagem organizacional: um estudo de casos múltiplos. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 18(2), 213–239.
- Bezerra, S. A. C., & Vieira, A. (2013). Dilemas e desafios vividos por mulheres que migraram em função do trabalho do cônjuge. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(6), 216–243.
- Borges Júnior, D. M., Muntaser, J. G. S., Pereira, V. S., Tizziot, C. P. P., & Rezende, C. F. (2020). Internationalization Speed and Brazilian Companies Performance. *Revista de Administração da UFSM*, 13(2), 408–423.
- Bueno, J. M., & Freitas, M. E. (2015). As equipes multiculturais em subsidiárias brasileiras de multinacionais: um estudo de casos múltiplos. *Organizações & Sociedade*, 22(72), 15–34.
- Calderón, P. A. L., Guedes, A. L. M., & Carvalho, R. W. (2016). Gestão internacional de recursos humanos: adaptabilidade intercultural na expatriação de brasileiros. *InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 11(2), 6–20.
- Caligiuri, P., & Bonache, J. (2015). Evolving and enduring challenges in global mobility. *Journal of World Business*, 51(1), 127–141.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2015). The search for global competence: from international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103–114.
- 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.
- Cheron, C., Salvagni, J., & Colomby, R. K. (2022). The qualitative approach interview in administration: a guide for researchers. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(4), 1–15.

- Chiang, F. F. T., Esch, E. V., Birtch, T. A., & Shaffer, M. A. (2018). Repatriation: what do we know and where do we go from here. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 188–226.
- 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. 241–272.
- Collings, D. G., & Isichei, M. (2018). The shifting boundaries of global staffing: integrating global talent management, alternative forms of international assignments and non-employees into the discussion. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 165–187.
- 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.
- Cota, M. S. G., Emmendoerfer, M. L., Reis, A. C. G., & Silva, L. L. (2015). Processo de adaptação de executivos expatriados no Brasil: um estudo sobre a atuação do profissional de secretariado executivo em uma multinacional de origem alemã. *Revista de Gestão e Secretariado*, 6(1), 74–98.
- Craide, A., & Fischer, T. M. D. (2012). Estratégias de profissionais em uma cultura distinta: da intramobildade à construção artesanal da interculturalidade intranacional. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 1(3), 103–124.
- Craide, A., & Silva, F. B. (2012). A mobilidade e a gestão intercultural nas organizações. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 6(1), 105–123.
- Dickmann, M., Suutari, V., Brewster, C., Mäkelä, L., Tanskanen, J., & Tornikoski, C. (2016). The career competencies of self-initiated and assigned expatriates: assessing the development of career capital over time. *International Journal of Human Resource Management*, 29(16), 2353–2371.
- Dutra, J. S. (2019). *Gestão de carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades*. São Paulo: Atlas.
- Ettinger, T., Oliva, E. C., Kubo, E. K. M., Zambanini, M. E., & Soares, D. A. S. R. (2016). Políticas de Recrutamento e Seleção nos Programas de Expatriação Uma Comparação entre as Transnacionais Brasileiras. *Desenvolvimento em Questão*, 14(34), 189–213.
- Fee, A., & Michailova, S. (2020). How host organizations prepare for and learn expatriate assignment. *Thunderbird International Business Review*, 62, 329–342.
- Fischlmayr, I. C., & Puchmüller, K. M. (2016). Married, mom and manager – how can this be combined with an international career? *The International Journal of Human Resource Management*, 27(7), 744–765.
- Fraga, A. M., Antunes, E. D., & Rocha-de-Oliveira, S. (2020) O/a profissional: as interfaces de gênero, carreira e expatriação na construção de trajetórias de mulheres expatriadas. *Brazilian Business Review*, 17(2), 192–210.

- Fraga, A. M., & Rocha-de-Oliveira, S. (2020). Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. *Cadernos EBAPE.BR*, 18 (ed.esp.), 757–769.
- Freire, J. K., Carvalho, E. G., & Calegario, C. L. L. (2021). Análise da Relação Grau de Internacionalização versus Indicadores Financeiros de Multinacionais Brasileiras. *Revista de Negócios*, 26(2), 39–56.
- Freitas, M. E. (2009). A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejam nomades? *Organizações & Sociedade*, 16(49), 247–264.
- Freitas, M. E. (2008). O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. *Organizações & Sociedade*, 15(45), 79–89.
- 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., 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.
- Gallon, S., Fraga, A. M., & Antunes, E. D. (2019). Estudo de Caso Luso-Brasileiro sobre Políticas e Práticas de Expatriação. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17(1), 37–64.
- Gallon, S. & Scheffer, A. B. B. (2015). Expatriação: uma oportunidade de repensar a carreira. *Revista Alcance*, 22(2), 298–315.
- 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, 65–83.
- 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.
- Hajro, A., Caprar, D. V., Zikic, J., & Stahl, G. K. (2021). Global migrants: understanding the implications for international business and management. *Journal of World Business*, 56(2), 101192.
- Hofstede, G. (1991). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. McGraw-Hill.
- Kawai, N., & Chung, C. (2019). Expatriate utilization, subsidiary knowledge creation and performance: The moderating role of subsidiary strategic context. *Journal of World Business*, 54(1), 24–36.
- Kierner, A., & Suutari, V. (2018). Repatriation of international dual-career couples. *Thunderbird Int Bus Rev.*, 60, 885–895.

- Kraimer, M. L., Shaffer, M. A., & Bolino, M. C. (2009). The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. *Human Resource Management*, 48(1), 27–47.
- 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, L. C. (2016). Editorial: - Gestão internacional de recursos humanos e desafios a serem superados. *InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 11(2), 1–5.
- 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.
- McNulty, Y. (2015). Acculturating non-traditional expatriates: a case study of single parent, overseas adoption, split family, and lesbian assignees. *International Journal of Intercultural Relations*, 49, 278–293.
- McNulty, Y. (2014). Modern expatriation through the lens of global careers, psychological contracts, and individual return on investment. *Global Business and Organizational Excellence*, March/April, 6–22.
- Mello, S. F., & Tomei, P. A. (2021). Desafios da expatriação e o enriquecimento da interface trabalho-família em expatriados, durante a pandemia Covid-19. *Revista Gestão Organizacional*, 14(1), 269–293.
- Michailova, S. (2011). The “tortuous evolution” of international management research: critical issues on the way to maturity. *Thunderbird International Business Review*, 53(3), 299–310.
- Moreira, M. Z., & Ogasavara, M. H. (2018). Distância Cultural e Expatriação Japonesa na América Latina. *Gestão & Regionalidade*, 34(101), 91–105.
- Moura, A., & Oliveira-Silva, L. (2019). Centralidade do trabalho, metas e realização profissional: intersecções entre trabalho e carreira. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(1), 1–26.
- Muzzio, H. (2022). Uso da fotografia na pesquisa organizacional: legitimidade e potencialidades. *Revista de Administração Contemporânea*, early access, e220012.
- Nascimento, I. C. S., Santos, A. R. S., Guimarães, D. B., & Rebouças, S. M. D. P. (2020). Internacionalização e Sustentabilidade Empresarial no Brasil. *InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 15(3), 63–79.
- Nunes, A. R.; Casaca, S. F. (2015). As mulheres perante o desafio de uma carreira internacional. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 77, 77–94.
- Oddou, G., Osland, J. S., & Blakeney, R. N. (2009). Repatriating knowledge: variables influencing the “transfer” process. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 181–199.
- 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.

- Oltramari, A. P., & Grisci, C. L. I. (2014). Carreira e família na sociedade líquido-moderna. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(1), 15–48.
- Orsi, A., Bertoia, N., & Barbosa-Lima (2015). *Gestão Internacional de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Pedrosa, F., Freitas, V., Barakat, L., Braun, A., Cretoiu, S. L., & Cardenuto, H. (2016). Adaptação cultural: um diferencial para as multinacionais brasileiras em tempos de incerteza. *Dom*, 10(29), 8–27.
- Pintar, R., Martins, J. T., & Bernik, M. (2017). Analysis of expatriation process in a Slovenian company. *Organizacija*, 50(1), 63–79.
- Rabello, G. C., Macke, J., & Zanella, W. (2019). Socialização Organizacional de Expatriados. *InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 14(1), 45–58.
- Salgado, T. E., Oliva, E. C., Kubo, E. K. M., Soares, D. A. S. R., & Zambanini, M. E. (2017). Repatriação de Profissionais Brasileiros: Uma Análise das Políticas Praticadas pelas Empresas Brasileiras. *Revista de Administração da UFSM*, 10(6), 1027–1041.
- Scherer, L. A., & Minello, I. F. (2017). Resiliência e expatriação: das adversidades à dinâmica do comportamento resiliente de expatriados. *Revista Alcance*, 24(3), 329–349.
- Scherer, L. A., Prestes, V. A., & Grisci, C. L. I. (2019). Usos / Desusos / Abusos de termos sobre mobilidade internacional e trabalho: diálogos possíveis entre Administração e Antropologia. *Revista de Ciências da Administração*, 21(55), 8–20.
- Shortland, S. (2016). The purpose of expatriation: why women undertake international assignments. *Human Resource Management*, 55(4), 655–678.
- Silva, N. B., Orsi, A., & Nakata, L. E. (2013). Análise da produção acadêmica sobre gestão internacional de recursos humanos entre 2001 e 2011. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 3(3), 50–60.
- Snell, S. A., Morris, S. S., & Bohlander, G. W. (2020). *Administração de Recursos Humanos*. 17 ed. São Paulo: Cengage.
- 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.
- 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.
- Tung, R. L. (2016). New perspectives on human resource management in a global context. *Journal of World Business*, 51(1), 142–152.
- Vasques, B. J., & Bueno, J. M. (2021). Propostas de melhorias no programa de mobilidade internacional da empresa Alpha. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 13(3), 463–481.
- Vergara, S. C. (2013). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 14. ed. São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.

- Verruck, F., Gonçalves, R. B., & Magrin, T. J. (2021). Repatriação: a difícil volta para casa. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 11(3), 420–441.
- Vianna, N. R.; Souza, Y. S. de. (2009). Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 6(4), 340–353.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. 1. ed. Porto Alegre: Penso.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Welch, D., & Björkman, I. (2014). The Place of International Human Resource Management in International Business. *Management International Review*, 55(3), 303–322.
- Zuppani, T. S., & Fischer, A. L. (2016). Gestão internacional comparativa de recurso humanos e gestão de recursos humanos no Brasil: uma análise frente aos modelos calculativos e colaborativos. *InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 11(2), 49–65.