

## TENDÊNCIAS EM *GLOBAL MOBILITY*: UM DIÁLOGO COM PROFISSIONAIS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E ESPECIALISTAS INDEPENDENTES

## TRENDS IN *GLOBAL MOBILITY*: A DIALOGUE WITH HUMAN RESOURCES PROFESSIONALS AND INDEPENDENT EXPERTS

### Felipe Gouvêa Pena

Centro Universitário Unihorizontes, Brasil  
felipe.pena@unihorizontes.br

### Simone Costa Nunes

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Brasil  
sinunes@pucminas.br

**Publicação:** 16 09. 2025.

**Centro Universitário UNA**, Belo Horizonte - MG, Brasil.

**Editora-chefe:** Profa. Dra. Daniela Mateus de Vasconcelos

Este artigo encontra-se disponível no seguinte endereço eletrônico:  
<http://revistas.una.br/reuna>

### Resumo

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

**Palavras-chave:** Tendências; *Mobility*; Suporte organizacional; Políticas e práticas.

### Abstract

In an organizational world marked by competitiveness, complexity, and volatility, the field of *Global Mobility* has come to play a strategic role for multinational companies, considering its responsibility in drafting and managing institutional actions capable of enabling the successful international mobility of professionals among business units. In this sense, based on a qualitative approach, this study aimed to verify the main trends in terms of organizational policies and practices in *Global Mobility*, considering

the experiences and insights of professionals in the Human Resources area and independent experts. The comments made by the 16 research subjects demonstrate how organizational support guidelines will be present on companies' agendas in the coming years, guided by a more strategic and less operational positioning in order to ensure a better experience for mobilized professionals. Finally, the study presents a list of organizational practices that can add value to businesses and people.

**Keywords:** Trends; Mobility; Organizational support; Policies and practices.

## 1. Introdução

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

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

Isso posto, com o intuito de avançar nas discussões, a pesquisa que ora se apresenta teve como objetivo verificar quais são as principais tendências em termos de políticas e práticas organizacionais em *Global Mobility*, considerando as experiências e vivências de profissionais da área de Recursos Humanos e de especialistas independentes. 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.

## 2. Fundamentação teórica

A mobilidade internacional pode ser caracterizada pelo ciclo de deslocamento de um profissional para um novo país, tendo como objetivo o desenvolvimento e a exploração de um conjunto de competências em outra unidade do negócio. Muitas vezes, o referido empregado realiza a sua missão acompanhado de sua família, como cônjuges e filhos. Logo, torna-se vital compreender a complexidade do processo que ultrapassa a simples ideia de mudança de endereço. A designação tem o poder de mudar a vida dos atores envolvidos, diretamente e indiretamente (Caligiuri & Bonache, 2015). Nesse sentido, é preciso observar as inúmeras implicações que a mobilidade pode trazer não apenas para o executivo que receberá o convite para atuar no exterior,

mas também para o cônjuge e os eventuais filhos que farão parte da jornada. Os ajustes ao novo ambiente e suas relações serão inúmeros, por isso um olhar leviano para essas dimensões pode trazer grandes prejuízos (Larsen & Edwards, 2019).

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

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

Sabe-se que viver e trabalhar no exterior pode ser um esforço hercúleo, demandando dos sujeitos envolvidos desprendimentos e capacidades cognitivas para lidar com as imposições do novo ambiente. Nesse contexto, Bader, Froese e Kraeh (2016) chamam atenção para os limites entre os domínios público e privado que impactam a vida social cotidiana no país. Como é inviável a separação das duas esferas, sabe-se que tais limites são construídos diariamente a partir das interações entre os indivíduos em uma determinada cultura. Logo, quando não observadas, abre-se espaço para confrontações e desequilíbrios que podem prejudicar o projeto de mobilidade internacional.

Isso posto, um desafio recorrente para muitas multinacionais é ter um sistema robusto de políticas e práticas de RH, capazes de responder às 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, com base em 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, deve-se observar que as políticas e práticas empresariais devem criar condições para que o ajuste dos atores aconteça antes, durante e depois da mobilidade. E, por fim, a extensão das políticas e práticas de suporte organizacional 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, o que repercute 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).

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

coexpatriados que deixam seus países em prol de uma demanda institucional. O respeito a essas dimensões poderá resultar em ciclos de mobilidade mais duradouros e satisfatórios a todos os envolvidos (Shortland, 2016; Kiener & Suutari, 2018).

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

Porém, tal contexto que pode se tornar uma tendência entre as empresas precisa ser problematizado de forma integral, pois o que ocorre na prática é uma transferência de responsabilidade da instituição para o indivíduo. Seria leviano desconsiderar o papel da organização no sucesso sustentável da carreira internacional de seus membros. O esforço de um profissional que propôs por conta própria viver uma experiência de trabalho internacional não exige 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).

### 3. Método

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

posto, o Quadro 1 apresenta as principais informações dos sujeitos de pesquisa. E, em seguida, é feita uma breve complementação das informações referentes a cada grupo.

**Quadro 1** - Perfil dos sujeitos de pesquisa

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

Fonte: dados da pesquisa.

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

#### 4. Análise e discussão dos dados

Apresentam-se, nesta seção, os dados auferidos na pesquisa de campo e as respectivas análises dos resultados. De modo a favorecer a compreensão do leitor, optou-se por realizar a análise a partir da perspectiva de cada grupo de entrevistados: os especialistas independentes e os representantes da área de Recursos Humanos.

##### 4.1 Tendências em *Global Mobility* sob o olhar de especialistas independentes

Inicia-se a análise com base no que foi trazido por ESP01 sobre a permanência das políticas de mobilidade de profissionais em tempos de ampliação do trabalho remoto. Como poderá ser visto em outras narrativas nesta mesma seção, há uma relutância em considerar que a mobilidade perca força em tempos de trabalho remoto.

A consideração feita por ESP01 é bem representativa ao levar em conta que a mudança está mais relacionada à alteração do conceito — que passa a ser visto como mobilidade de talentos — e aos tipos de *assignments* — tempo de duração e público-alvo — do que à possibilidade de término das movimentações. O trecho a seguir espelha essa e outras questões:

“A mobilidade global não vai parar, não tem como, mas estamos mudando a expressão para mobilidade de talentos, porque talentos sempre serão necessários. O que mudou são os tipos de *assignments*. Nos anos 1990, quando comecei a trabalhar com isso, os profissionais iam para mobilidade e podiam pensar em ficar ricos. Eles não tinham gastos com nada, recebiam verba para tudo e conseguiam sair de lá com seus pés-de-meia, hoje não é mais assim [...] outra tendência são os *assignments* de longa permanência ficarem mais restritos a um nível *C-level*. Aqueles contratos menores de 6 a 9 meses ainda existem, mas estão focados em cargos menores [...]” (ESP01).

Percebe-se que, ao disponibilizar a chance de uma carreira internacional a um grupo *C-level*, as empresas acabam se adequando a uma lógica de custo *versus* benefício moldada pela percepção de retorno sobre o investimento. É comum o raciocínio de que seja mais relevante investir em uma jornada no exterior que levará mais tempo, pois se tornará mais palpável aproveitar os potenciais de desenvolvimento dos atores mobilizados. Essa filtragem por cargos mais elevados acaba se tornando uma tendência natural em meio a crises financeiras externas e internas, e, mesmo que o gasto seja maior ao designar por mais tempo, espera-se que o retorno seja na mesma proporção.

A entrevistada ESP01 também chama atenção para os contratos de localizados e as despesas como transporte *pet*, conforme a seguir:

“Uma outra mudança pensando em custo são os contratos como localizados [...] eles cresceram muito depois da pandemia [Covid-19]. 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).

O primeiro item diz muito de uma tendência de redução de custos, que acaba acontecendo quando a empresa deixa de pagar todas as taxas e o suporte aos profissionais que passam a integrar o quadro local, como um nativo. Há aqui uma questão bem complexa, pois existem questões trabalhistas que podem ser perdidas nessa mudança de composição de trabalho, afetando a segurança do indivíduo e de sua unidade familiar. Nesse processo, aparentemente, os maiores ganhos seriam das empresas que se desobrigariam de uma série de tributos e gastos periódicos. Aos trabalhadores, poderia ficar a falsa noção de liberdade, pois, na prática, eles passariam a competir pelos processos de desenvolvimento organizacional como nativos, mas deixariam de receber os benefícios a que tinham direito no início da mobilidade. Como sublinhado por Lima e Domingues (2021), os contratos dos trabalhadores estrangeiros como localizados precisam ser problematizados com muito cuidado e transparência, pois as primeiras iniciativas indicam um ganho maior para o

empregador. Como toda tendência, essa precisa ser avaliada à luz dos componentes que a justificam sob a lógica organizacional.

E, 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.

A queixa sobre a real importância que se dá aos treinamentos interculturais aparece na fala de ESP02, conforme o trecho a seguir:

“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 [...]” (ESP02).

A narrativa da entrevistada (ESP02) é bem profícua para apresentação dos pressupostos que delineiam a problematização do estudo, pois nota-se que há o reconhecimento da importância dessa política de suporte, mas, ao mesmo tempo, uma terceirização da responsabilidade. Comentários como esse, sobre dar ao profissional em mobilidade um determinado valor para que ele decida como quer investir, foram feitos também por ESP03, que faz algumas considerações sobre a quantidade de empresas que ainda desenham os benefícios dessa maneira e as suas possíveis consequências, conforme fala a seguir:

“Muito se fala 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” (ESP03).

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

Acrescenta-se que se abre um debate sobre a insistência de haver um olhar de custo para a mobilidade, e não de investimento, como disse ESP03. Baniski e Cieslak (2018) sublinharam que é preciso inverter a lógica organizacional que impede a gestão do conhecimento e a maximização dos potenciais humanos sob a desculpa de que eles sejam processos mais demorados e com mensuração mais complexa. Quando a gestão de saberes é feita a partir dos diálogos com a interculturalidade, ganha-se em eficiência e produtividade. Todavia, o que se percebe de modo geral é que os profissionais de *mobility* ainda esbarram na cultura de uma área mais operacional, sendo levados a adotar medidas que prezem pela dinâmica financeira e desconsiderem os possíveis ganhos a longo prazo.

Tendências da diversidade e aquelas referentes às potencialidades do trabalho remoto podem ser verificadas nas falas de alguns entrevistados, conforme segue:

“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 [Covid-19] 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).

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, enfatiza-se o primeiro ponto: o tópico da diversidade como uma tendência na área de *mobility*. O reconhecimento de que as mobilidades não possuíam representatividade de diferentes grupos minorizados até bem pouco tempo pode provocar transformações robustas nas políticas e práticas empresariais. Contudo, entende-se a necessidade de um maior investimento e amadurecimento dessas ações, para que seja possível acelerar o processo evolutivo. Shortland (2016) pontuou que o reconhecimento das disparidades de gênero nos processos de mobilidade é o primeiro passo para a redação de um novo momento. Sabe-se que essas mudanças levarão tempo, sendo necessário, então, recuperá-las de tempos em tempos para não se perder a urgência do assunto. A autora destaca que essa é uma observação que precisa ser problematizada por quem produz e conduz as políticas de *mobility*, permitindo um avanço nas discussões.

Também ESP05 fala sobre a questão da diversidade:

“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 [...]” (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, também sinalizam diferentes formas de agrupamento familiar e uma eventual escolha dos casais por não terem filhos.

Três políticas se destacam na fala de ESP03: as que envolvem os *pets*, conforme apontado também por ESP01; de *outplacement* para cônjuges; e, voltadas à saúde mental, conforme apresentado a seguir:

[...] 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 manchinha 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).

Políticas que se voltem ao cônjuge, como práticas de *outplacement*, são estratégicas 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. Por sua vez, ações de saúde mental, aos poucos, vão ganhando evidência. Mesmo que de forma tímida, percebe-se que políticas sobre o tema 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.

Alinhado à questão da 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” (ESP04) demonstra como é preciso criar mecanismos e práticas que rastreiam todas as dificuldades e implicações da vida em uma cultura diferente. A maior robustez dos treinamentos interculturais e das ações a eles subjacentes poderá fortalecer também os profissionais que gerenciam essas políticas, pois eles terão maior *know-how* para lidar com as demandas de seus clientes internos (Moreira & Ogasavara, 2018). O trecho a seguir espelha o dito por ESP04:

“Depois da pandemia [Covid-19], 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 três 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” (ESP04).

Outro aspecto destacado sinaliza que os profissionais que atuam nessa área precisam buscar conhecimentos técnicos e especializados 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 frisar 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. Para isso, deve ser favorecida com a realização de treinamentos e aperfeiçoamentos constantes, que contribuam para a profissionalização e especialização dos responsáveis pela área nas empresas. Segue a fala de ESP04:

“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).

Além disso, outra tendência evidenciada nas entrevistas foi a abordagem sobre “localização” (ESP05), ou seja, o modelo de contratação de profissionais em mobilidade como se fossem nativos do país de destino. Essa prática, usualmente feita a partir de uma lógica de diminuição de custos, é apontada por ESP05:

“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, conseguirem 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).

A entrevistada ESP05 joga luz para os distintos níveis de maturidade das políticas de *mobility* quando se comparam diferentes *players* do mercado. De modo singular, ela traz a discussão à tona a partir do modo como descredibiliza a proposta de “localização” dos empregados no país de destino. Como já mencionado, 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, apresenta-se, como tendência, a necessidade por maior profissionalização dos funcionários de *mobility* a partir de qualificações mais robustas, melhor remuneração dos gestores que atuam na área e a ressignificação das políticas por meio de diretrizes estratégicas que cada organização desenha para operar em um contexto global.

Ainda, chamam atenção, na fala de ESP05, 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) denominaram de gestão de talentos.

## 4.2 Tendências em *Global Mobility* sob o olhar de profissionais da área de RH

Tendo em conta as entrevistas com os profissionais da área de Recursos Humanos, chama-se atenção para a construção do que seja o “cliente interno” do processo de *mobility* (RH01). Há certa perspicácia na fala do entrevistado, pois, ao colocar o expatriado nessa posição, muda-se a compreensão do que seja estratégico

em termos de políticas e práticas de suporte organizacional. Além dos comentários sobre mudanças na estrutura familiar a partir das novas gerações e da referência ao tópico da diversidade, 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 nos processos cotidianos reforça que os futuros papéis dos profissionais que atuam com *mobility* estarão alicerçados na melhoria da experiência dos expatriados. Nesse cenário, segundo diálogos entre Olsen e Martins (2009) e Cerdin e Pargneux (2009), a resiliência e a adaptabilidade sempre serão fundamentais nesse processo, compreendendo as noções de corresponsabilidade que fomentam a vida organizacional contemporânea. A seguir, tem-se a fala de RH01:

“As políticas de mobilidade estão mudando a partir do movimento geracional que mudou a estrutura das famílias. Os *millenials* 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 [Covid-19], estamos falando mais em visitar 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).

A pandemia da Covid-19 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. Notam-se um claro argumento sobre os custos envolvidos no envio da unidade familiar, mas, ao mesmo tempo, o reconhecimento de que haverá perdas importantes quando não se levar em

conta a forma como a família pode contribuir para o sucesso da mobilidade. A fala de RH02 espelha essas colocações:

“Vejo que a pandemia [Covid-19] 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 [...]” (RH02).

RH04 reforça a tendência de diminuir a quantidade de coexpatriados e de mobilizar executivos de alto escalão, além de mantê-los por mais tempo, como argumentou RH05:

“[...] 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” (RH04).

“[...] 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 [...]” (RH05).

Por sua vez, RH11 suscita a necessidade de se considerar os novos modelos de composição familiar e de criar políticas para atendê-las:

“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).

RH03 retoma o argumento exposto por RH01 ao adicionar que alguns setores estão enviando profissionais solteiros para projetos no exterior. Além disso, RH03, assim como RH02, destaca a tendência por mobilidades de menor duração, como também ressaltado pelo especialista ESP01, e os diálogos contemporâneos sobre trabalhar remotamente de qualquer lugar do mundo. Segue o dito por RH03:

“A pandemia [Covid-19] mostrou que não precisa mandar tanta gente para fora, dá para fazer muita coisa de forma remota [...] no setor da 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).

Também, RH08 salienta a tendência de 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.

“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).

Percebe-se que as movimentações acabam sendo associadas a um contexto disruptivo em relação aos valores impostos anteriormente pelas políticas de expatriação e à perspectiva de adotar medidas preventivas que consigam lidar de forma mais estratégica com eventualidades e dificuldades cotidianas, conforme destacado pela proposta de se criar planos de contingência e acompanhamento, mencionada por RH02:

“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 [...]” (RH02).

Como já exposto pelos especialistas ESP01 e ESP05, os entrevistados RH04 e RH05 retomaram a tendência sobre os contratos de localização. Após os comentários dos quatro entrevistados, nota-se que a proposta de localização está sendo defendida e/ou utilizada a partir de diferentes justificativas. Enquanto, em um extremo, existem as falas mais diretamente associadas ao ideal de redução de custos, nota-se a fala de RH04 que 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 RHs são as consequências dessas medidas em termos da perda de benefícios e das garantias legais, o que é sinalizado na fala de RH02, que também problematiza a proposta da modalidade *anywhere work*:

“A localização depois de um período de longa permanência é uma tendência, tanto por uma questão de ajustamento 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 [...]” (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 [...]” (RH05).

“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).

As falas de RH04 e RH05 também convergem sobre a tendência de se ter um olhar mais estratégico e menos operacional na área de *mobility*, com destaque para o comentário de RH05 sobre as ações “assistenciais” (RH05) e a correlação com “KPIs” e “ROI” indicadas por RH04. De todas as tendências apresentadas até aqui, talvez seja possível indicar que a mudança de posicionamento da área seja o principal caminho para os próximos anos.

“[...] 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).

“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” (RH05).

A atitude criteriosa dos profissionais ao receber o convite para uma experiência internacional vem da fala de RH05, muito sintomática, pois reforça a compreensão de que os sujeitos cada vez mais posicionaram os seus projetos de vida em primeiro plano, incluindo os desejos e anseios de suas unidades familiares. Como tendência estará a necessidade de se criar políticas mais atrativas e focadas em planos de desenvolvimento que ultrapassem a dimensão financeira e as exigências unilaterais das organizações.

“[...] 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).

No que tange aos treinamentos interculturais, diferentemente de RH01, RH07 entende que sejam uma tendência, mas faz a ressalva, assim como dito por RH01, de que parte das empresas não se dispõe a pagar, pois são vistos como custos. RH07 acrescenta 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:

“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).

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, como se lê no trecho a seguir:

“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 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 seguirão conosco após a movimentação. Por fim, acho que a pauta de diversidade. Tanto para pensar diferentes destinos, sair do senso comum, quanto para promover novas oportunidades e incluir grupos que nunca puderam pensar em mobilidade” (RH06).

O reposicionamento da área de *mobility* para uma postura mais alinhada ao modelo de *business partner* revela-se uma tendência relevante, conforme a fala de RH06. Trata-se de adotar um olhar menos operacional sobre os ciclos de mobilidade e mais estratégico, colocando a experiência dos atores mobilizados como foco das políticas e práticas, sem perder de vista o objetivo institucional da mobilidade. Alinhado a isso, sublinha-se a pauta da diversidade e da sensibilidade necessária à criação de oportunidades de carreira e desenvolvimento dos expatriados, evidenciando a necessidade de um diálogo com outras áreas de suporte da empresa, como recrutamento, treinamento e sucessão.

Por fim, destacam-se alguns pontos complementares em termos das tendências apontadas.

“Sobre tendência, vejo duas questões mais evidentes. A primeira é um reaquecimento das movimentações, uma retomada mesmo nesse pós-pandemia [Covid-19] 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 revisitar 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” (RH11).

Chama-se atenção para os comentários tecidos por RH09, RH10 e RH11 sobre *benchmarking* e 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 falhas e ressignifica seus processos e mentalidades.

#### 4.3 Tendências destacadas pelo estudo

Com o intuito de sintetizar as tendências identificadas a partir das entrevistas realizadas neste estudo, apresenta-se a Figura 1. Cabe dizer que a ordem em que as tendências são listadas não diz respeito ao seu grau de preponderância frente às demais.

Figura 1 - Tendências em *Global Mobility*

1ª Mobilidades internacionais com maior duração de tempo sendo direcionadas para executivos de nível <i>C-level</i>	2ª Avanço de novas modalidades e tempos de contrato, como mobilidades com curta duração, premissas de <i>anywhere work</i> e contrato local	3ª Reconfiguração dos projetos de carreira em função das expectativas das novas gerações a partir de uma aproximação da área de sucessão
4ª Reconhecimento de novas configurações familiares e um olhar contínuo para a diversidade e inclusão	5ª A inclusão dos <i>pets</i> nas políticas de <i>mobility</i> , desde o transporte até a vivência no país de destino	6ª Desenvolvimento de políticas de <i>outplacement</i> para conjugês que participam da mobilidade
7ª Ampliação do uso de inteligência artificial para lidar com algumas questões operacionais do processo de <i>mobility</i>	8ª Aprimoramento das políticas e práticas de adaptação cultural para expatriados e coexpatriados	9ª Fortalecimento das políticas e práticas de bem-estar e saúde mental para expatriados e coexpatriados
10ª Ampliação das qualificações e melhorias de plano de carreira para profissionais da área de <i>mobility</i>	11ª Desenvolvimento de espaços de troca de conhecimento e <i>benchmarking</i> entre profissionais e empresas	12ª Criação de programas de acompanhamento de contingências para melhor gestão de crises por parte das empresas

Fonte: dados da pesquisa

Como um compilado, entende-se que as 12 tendências apresentadas na Figura 1 sintetizam as percepções salientes nas entrevistas com os 16 sujeitos de pesquisa. A compreensão de que os projetos de mobilidade de longa duração tendem a ficar restritos a um grupo *C-level* evidencia o olhar de custo-benefício que ainda está muito presente na tomada de decisão das empresas. Consoante a isso, percebe-se que o avanço das mobilidades de menor duração tende a abranger profissionais de níveis intermediários nas organizações, dando espaço para projetos mais operacionais. Sobre os novos olhares para os contratos locais, observa-se que a lógica de custo também se apresenta como uma impulsionadora, deixando evidente que será preciso problematizar a perda de benefícios e algumas proteções trabalhistas por parte dos empregados. Por fim, ainda na 2ª tendência, a mentalidade *anywhere work* parece ganhar espaço a partir do modelo de trabalho remoto, referendando mudanças nos estilos de vida após a pandemia de Covid-19.

Foi oportuno notar, já na 3ª tendência, como será preciso repensar o ciclo de mobilidade a partir das novas expectativas de carreira emanadas pelas gerações de executivos mais jovens. O alinhamento de propósito e a projeção do que virá após a repatriação precisarão ganhar robustez entre as políticas e práticas da área de *mobility*. Ainda sob o olhar dos projetos de vida, a 4ª e a 6ª tendências demonstram como será preciso ter uma visão mais sensível para as expectativas dos coexpatriados, grupo historicamente muito pouco valorizado e observado pelas

políticas e práticas de *mobility*. Compreende-se ainda como a noção de família precisa ser atualizada a partir das discussões sobre diversidade, criando ações que respeitem as novas configurações e criem espaço para mobilidades sustentáveis para todos os atores envolvidos. E, como complemento, a 5ª tendência demonstra como será preciso ter um novo olhar para os *pets* que integram muitas unidades familiares, sendo reconhecidos como uma parte relevante das vivências de muitas famílias.

De modo transversal, foi destacada a necessidade de um olhar mais estratégico para a área de *mobility*, iniciando com o uso de ferramentas que permitam que os profissionais da área tenham mais tempo para lidar com questões realmente substanciais em suas rotinas (7ª tendência), passando pela criação de espaços de troca de aprendizados com atores de outros *players* do mercado (11ª tendência) e pela profissionalização e valorização constante dos profissionais que conduzem as políticas e práticas de *Global Mobility* (10ª tendência). Ademais, também foi oportuno notar como a pandemia da Covid-19 evidenciou a necessidade de que a área construa, desenvolva e repense constantemente planos de contingência para lidar com momentos de crise (12ª tendência), demonstrando a busca por um perfil organizacional mais preventivo e menos reativo diante das complexidades contemporâneas.

Como destaque final, a 8ª e 9ª tendências confirmam como é necessário ter atenção à experiência dos expatriados e coexpatriados ao longo de todo o ciclo da mobilidade. As políticas de adaptação cultural precisam ser compreendidas como eixos basilares de toda e qualquer mobilidade, pois o ajustamento que elas ajudam a desenvolver permite que a vivência no exterior seja mais equilibrada. Mesmo diante de uma avaliação pouco estratégica dessas práticas em momentos de contenção de custos, há um entendimento de que se deixa de potencializar performances e percepções de satisfação cotidiana quando não se desenvolvem processos em prol da adaptação ao meio. Por fim, a 9ª tendência demonstra como as ações de bem-estar e cuidado com a saúde mental precisam ser vistas para além da sensibilidade com o outro, mas como fundamento seminal de estruturas organizacionais que favorecem o desenvolvimento humano, respeitando individualidades e expectativas. Há um grande caminho a ser traçado no contexto da Gestão Internacional de Recursos Humanos, ficando as empresas convidadas a buscarem uma adequação ao que se entende como melhores políticas e práticas de *Global Mobility*.

## 5. Considerações finais

O estudo teve como objetivo verificar quais são as principais tendências em termos de políticas e práticas organizacionais em *Global Mobility*, considerando as experiências e vivências de profissionais da área de Recursos Humanos e de especialistas independentes. Após a análise dos dados, entende-se que foi possível cumprir a proposta inicial do trabalho a partir das premissas metodológicas empreendidas. Notou-se que existe uma forte tendência por políticas e práticas de suporte organizacional, estando elas divididas em diferentes níveis de complexidade e alcance. Entre essas tendências, podem-se citar como principais: o reconhecimento das novas modalidades de contrato; os programas de acompanhamento e contingência; o aprimoramento das ações de adaptação cultural; o reconhecimento de configurações familiares que fogem do modelo tido anteriormente como padrão; o fortalecimento de políticas de cuidado e saúde mental; a ampliação das qualificações para profissionais de *mobility*; o desenvolvimento de espaços de troca de

conhecimento e *benchmarking*; e, com maior ênfase, a busca por um novo posicionamento da área de *Global Mobility*, com foco mais estratégico e menos operacional. Entende-se que todas essas ações coadunam na perspectiva de adaptação cultural, pois servem de ponte para o alcance de maiores níveis de adaptabilidade e, por consequência natural, podem ampliar performances.

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

## 6. Contribuições

Entende-se que o trabalho, após sua conclusão e apresentação, trouxe contribuições para o campo acadêmico e organizacional. A investigação amplia as possibilidades de estudos sobre Gestão Internacional de Recursos Humanos, definindo o campo de tendências em *Global Mobility* como um contínuo objeto de análise. Os resultados demonstram como há inúmeros aprendizados para o campo organizacional, considerando as análises e vivências dos profissionais que lidam com as dinâmicas de mobilidade todos os dias. Por fim, o trabalho demarca uma série de agendas de pesquisa a partir das lacunas teóricas e tendências evidenciadas ao longo do texto, permitindo aprofundamentos e novas problematizações.

## Referências

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

Bader, A. K., Froese, F. J., & Kraeh, A. (2018). Clash of Cultures? German Expatriates' Work- Life Boundary Adjustment in South Korea. *European Management Review*, 15(3), 357-374.

Baniski, G. M., & Cieslak, R. (2018). A Interculturalidade e sua Influência na Gestão do Conhecimento: A Experiência da Volvo do Brasil. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 8(n. Especial), 70-85.

Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). Entrevistas individuais e grupais. In: Bauer, M. W.; Gaskell, G. *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002, 65-83.

Caligiuri, P., & Bonache, J. (2015). Evolving and enduring challenges in global mobility. *Journal of World Business*, 51(1), 127-141.

Cerdin, J-C., & Pargneux, M. le. (2009). Career and international assignment fit: toward an integrative model of success. *Human Resource Management*, 48(1), 5-25.

Coelho, J. V. (2020). Uma condição contraintuitiva: uma expatriação como experiência vivida. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 94, 61-78.

Colbari, A. (2014). A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: Souza, E. M. de (Org.). *Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual*. 1. ed. Vitória: EDUFES, 2014. 241-272.

Collings, D. G., Scullion, H., & Morley, M. J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42(2), 198-213.

Fucks, A., & Lima, D. (2021). *Global Mobility in Brazil: our contribution to the history of the industry in the country*. São Paulo: Worldwide ERC.

Furusawa, M., & Brewster, C. (2016). IHRM and expatriation in Japanese MNCs: HRM practices and their impact on adjustment and job performance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(4), 396-420.

Gallon, S. (2023). Modelo de expatriação com políticas e práticas de gestão de pessoas. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(6), 1-16.

Gallon, S., Campos, S. A. P. de, & Becker, R. G. (2022). O processo de expatriação na estratégia de internacionalização de uma empresa portuguesa. *REUNA*, 27(1), 43-62.

Guimarães, P. P. A., Salles, D. M. R., & Lontra, V. H. C. C. (2016). A carreira na visão de repatriados: um estudo de caso em uma multinacional brasileira do ramo da mineração. *InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 11(1), 77-90.

Haak-Saheem, W., & Brewster, C. (2017). 'Hidden' expatriates: international mobility in the United Arab Emirates as a challenge to current understanding of expatriation. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 423-439.

Kierner, A., & Suutari, V. (2018). Repatriation of international dual-career couples. *Thunderbird Int Bus Rev.*, 60, 885-895.

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

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

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

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

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

14(1), 45-58.

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

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

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

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