
**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE ADAPTAÇÃO CULTURAL EM
CICLOS DE MOBILIDADE INTERNACIONAL: UM DIÁLOGO COM ATORES
ENVOLVIDOS NO PROCESSO**

**CULTURAL ADAPTATION POLICIES AND PRACTICES IN
INTERNATIONAL MOBILITY CYCLES: A DIALOGUE WITH ACTORS
INVOLVED IN THE PROCESS**

Felipe Gouvêa Pena

Unihorizontes

felipegouveap@hotmail.com

Simone Costa Nunes

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

sinunes@pucminas.br

Artigo convidado

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 em um contexto internacional. Sabendo-se disso, o presente estudo teve como objetivo compreender como vêm se comportando 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 especialistas independentes na área de *Mobility* e executivos. 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 artigo cria diferentes potenciais de análise e abre caminho para novas investigações no campo de estudos em Gestão Internacional de Recursos Humanos.

Palavras-Chave: Políticas e Práticas; Adaptação Cultural; Mobilidade Internacional.

ABSTRACT

In contemporary times, cultural adaptation has taken on a strategic role in the development of people and organizations. However, there is not always an adequate view of how this adaptation can be implemented in an international context. Knowing this, this study aimed to understand how organizational policies and practices focused on cultural adaptation have been behaving, adopted in the three stages of international professional mobility – preparation, permanence and return –, based on the perceptions and experiences of a group formed by independent experts in the area of *Mobility* and executives. In a qualitative approach, 13 professionals identified through the Snowball technique were interviewed. Data analysis demonstrated that there is an

understanding that cultural adaptation policies and practices are limited to just one stage of mobility, failing to enhance the performance of the organizational actors involved in the international assignment. The article creates different analytical potentials and paves the way for new investigations in the field of studies in International Human Resource Management.

Keywords: Policies and Practices; Cultural Adaptation; International Mobility.

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo marcado pelas dinâmicas da contemporaneidade, é reconhecido que a vivência 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 (Craide e Silva, 2012). 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; Freitas, 2009).

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 instante em que os sujeitos mobilizados são cercados por diferentes valores culturais, regras e costumes locais (Freitas, 2019). 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 à sua. Uma vez que a mobilidade internacional pressupõe primeiramente 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. Isso pode beneficiá-las das trocas e dos 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). Isso posto, torna-se oportuno questionar: Como políticas e práticas que têm foco na adaptação cultural de profissionais expatriados têm se apresentado nas etapas da mobilidade internacional desses sujeitos?

Assim, com o intuito de aprofundar os diálogos sobre essa questão, o presente estudo teve como objetivo compreender como vêm se comportando as 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 especialistas independentes na área de *Mobility* e executivos. Além dessa breve introdução, o artigo apresenta as seguintes seções: referencial

teórico; aspectos metodológicos; apresentação e análise dos resultados; e considerações finais. Espera-se que o texto contribua para o campo de estudos e instigue novas reflexões nas esferas acadêmicas e organizacionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nota-se que as discussões sobre a mobilidade internacional de profissionais ganham força à medida que se observa o crescimento exponencial dos fluxos de investimentos ao redor do mundo, considerando a dinâmica dos novos mercados e a ampliação da atuação das organizações em diferentes partes do globo. Assim, como exigência natural do processo de internacionalização de empresas, torna-se imperativo observar como as políticas e práticas organizacionais, relacionadas à gestão do capital intelectual, poderão selecionar e desenvolver profissionais capazes de corresponder às demandas de unidades de negócios sediadas em diferentes países. Logo, o olhar estratégico para a experiência desses indivíduos nas relações de trabalho será vital para a sustentabilidade das operações internacionais (Tahir; Egleston, 2019; Dickmann *et al.*, 2016).

Com foco na competitividade e no crescimento institucional, a mobilidade internacional de profissionais, amplamente discutida a partir do termo expatriação, está sendo cada vez mais associada aos procedimentos de transferência e gestão de conhecimento, já que os atores envolvidos deverão possuir *mindset* global a fim de encontrar formas e conteúdo para alinhar procedimentos e expectativas de toda a base de funcionários. Fala-se então da busca pela coesão institucional, mesmo diante das inevitáveis situações de choques culturais entre nativos e estrangeiros. Portanto, a fim de mitigar as dificuldades de adaptação e criar ambientes de maior sinergia e respeito mútuo, as empresas devem criar políticas e práticas que consigam margear todas as necessidades dos atores envolvidos na dinâmica, seja diretamente ou não (Lima, 2016; Caligiuri; Bonache, 2015; Dickmann *et al.*, 2016).

Isso posto, define-se que os modelos de governança relacionados à mobilidade internacional de profissionais, com ênfase naqueles associados a cargos de alto escalão, tendem a estar associados aos diálogos sobre gestão e desenvolvimento de atores altamente qualificados. Tal constatação revelará a necessidade de monitoramento constante da relação oferta/demanda desses profissionais, pois eles serão indivíduos que assumirão o desafio de traduzir estratégias e posicionamentos a pessoas que podem possuir perfis e estilos distintos daqueles com os quais estavam acostumados. Há, portanto, a compreensão de que a missão internacional não é uma tarefa simples que pode ser assumida por qualquer profissional, resultando então em um grande desafio para quem gerencia a experiência do expatriado (Vasques; Bueno, 2021; Caligiuri; Bonache, 2015; Silva; Orsi; Nakata, 2013).

Sob tal contexto, defende-se que as políticas e práticas de mobilidade internacional precisam ir além das medidas generalistas e pontuais que usualmente delineiam a gestão de recursos humanos localmente. É preciso compreender que esse conjunto de práticas em um cenário internacional perpassa pela compreensão dos mecanismos de adaptação cultural, considerando perfis profissionais e táticas de ajustamento ao meio. O melhor aproveitamento dos profissionais expatriados no país de destino está associado ao entendimento sistêmico e responsável de possíveis barreiras e choques culturais. Todavia, o que se percebe comumente é a adoção de ações pouco estratégicas e muito ligadas a etapas específicas da mobilidade, desconsiderando a experiência do indivíduo como um todo. Isso se dá em função de uma visão de curto prazo, incapaz de reconhecer as implicações negativas que o olhar superficial para com as políticas e práticas pode provocar ao negócio. É reconhecido que a realização de

treinamentos interculturais e momentos de orientação sobre questões de imigração, comumente delineados nas etapas preparatórias da mobilidade, não podem mais ser vistos como suficientes para dar suporte aos expatriados e coexpatriados em seu novo ciclo de vida (Vasques; Bueno, 2021; Salgado *et al.*, 2017; Verruck; Gonçalves; Magrin, 2021; Coelho, 2020).

Como área responsável pela redação e condução dessas políticas, a Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) – ainda muito incipientes no Brasil – deve ser capaz de compreender as demandas e oportunidades que surgem em cada dinâmica de mobilidade, tendo como foco a construção de uma estrutura de suporte organizacional capaz de permitir aos expatriados e a suas unidades familiares – definidos pela literatura especializada como coexpatriados – uma experiência satisfatória a partir da adaptação ao novo país. Enquanto premissa institucional, os profissionais de *mobility*, assim chamados aqueles que fornecem suporte durante todo projeto de mobilidade – considerando a preparação, a vivência e o retorno – precisam diagnosticar de forma integral quais são os impeditivos para que a designação internacional seja compreendida como bem-sucedida (Salgado *et al.*, 2017; Ettinger *et al.*, 2016; Zuppani; Fischer, 2016).

Apesar desse reconhecimento, o que se percebe é que existem muitas implicações e dificuldades no que diz respeito ao desenvolvimento de ações ligadas à gestão de pessoas no cenário internacional, sejam elas de seleção, treinamento, gestão de carreira ou recolocação. Observa-se que os profissionais de *mobility* muitas vezes não compreendem a complexidade emoldurada pelos fatores locais e internacionais ao mesmo tempo, sendo desconsideradas as correlações que afetam o cotidiano dos expatriados e de suas famílias diante dos choques culturais, sociais e organizacionais vivenciados. Em meio a essas discussões, surge a necessidade de uma visão mais profissionalizada sobre a área, seu papel estratégico e sua conduta vital para a sustentabilidade dos negócios internacionais, considerando o papel de cada uma das políticas e práticas de gestão de pessoas na construção da experiência dos trabalhadores no exterior (Ettinger *et al.*, 2016; Calderón; Guedes; Carvalho, 2016; Gallon, 2023).

Como a mobilidade internacional se inicia a partir do momento em que se estabelece o convite ao profissional e que, ao demonstrar que a designação é estratégica para a corporação, também se consolidam as razões que levaram à escolha daquele executivo para assumir o desafio, e fica claro o quão profissionalizado deve ser o processo de *mobility*. Existem muitos fatores envolvidos, a dimensão cultural é algo que não pode ser desconsiderada e as expectativas de todos – expatriados, cônjuges e empresa – precisam ser ponderadas e analisadas com responsabilidade. Há um evidente nível de responsabilidade do profissional nesse processo, mas, é reconhecido que o modo como a empresa se comporta diante de suas políticas e práticas é que vai definir a longevidade e o sucesso da designação internacional. Como primeiro passo, é vital reconhecer a primazia do debate cultural. Toda e qualquer operação feita entre diferentes países precisa estar alicerçada em instrumentos capazes de promover a adaptação cultural, favorecendo a entrada efetiva de quaisquer que sejam os fluxos e as transações envolvidas entre as partes. Ao ressignificar as diretrizes de gerenciamento da gestão de pessoas no exterior, as empresas poderão abrir caminho para a sustentabilidade das experiências a partir do respeito às diferenças e as personalizações necessárias. Negligenciar esse entendimento, totalmente ou em parte, pode ser um grande erro (Silva; Orsi; Nakata, 2013; Larsen; Edwards, 2019; Haak-Saheem; Brewster, 2017; Gallon, 2023).

3 MÉTODOS

Este é um estudo qualitativo, construído a partir dos 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 entrevista individual com cada um deles. Enquanto instrumento de coleta de dados, 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, ela 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).

Com base nesses entendimentos, foram entrevistados 13 profissionais (Quadro 1), sendo a todos garantido o anonimato a partir da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Os especialistas são identificados como ESP01... ESP05 e os executivos como EX01...EX08.

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. Os integrantes do grupo ESP são reconhecidos como fundadores e/ou líderes dos debates brasileiros sobre mobilidade internacional de profissionais. Já o grupo de executivos é formado por profissionais que já passaram ou estão em mobilidade internacional por suas empresas multinacionais. Com exceção do entrevistado EX04, todos realizaram a designação internacional acompanhados de seus cônjuges e filhos. Os executivos realizaram as suas mobilidades para Estados Unidos, Canadá, México ou Argentina. Com exceção de EX04 que atua em uma empresa do ramo de Serviços, os demais trabalham em Indústrias. As entrevistas duraram em média 53 minutos.

Para o tratamento dos resultados auferidos realizou-se análise qualitativa descritiva (Gil, 2021), tendo como foco o reconhecimento dos significados atribuídos por cada um dos grupos

pesquisados, valorizando o olhar de todos diante de suas experiências. A análise a partir da perspectiva de cada grupo permitiu a construção de um panorama de interpretações, considerando as diferentes avaliações sobre como as políticas e práticas de *mobility* se aplicam.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 O que dizem os especialistas independentes na área de Mobility

As falas de alguns dos entrevistados foram reveladoras 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 ESP01 chega a dar uma opção a esse cenário quando introduz a ideia dos “programas de acompanhamento”, mas logo se silencia ao 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. A seguir, o trecho da fala de ESP01 ilustra essas colocações:

“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).

ESP02 tece comentários complementares ao que disse ESP01 sobre a barreira financeira, mas utiliza de 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. A fala de ESP02 espelha o que foi dito:

“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).

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.

“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 cai vertiginosamente ao longo da mobilidade” (ESP03).

Como se verifica na fala de ESP03, 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. Conforme 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.

ESP04 corrobora o dito por ESP03 ao sinalizar que as ações tendem a ficar restritas ao primeiro movimento do ciclo – a preparação –, sendo depois sublimadas pelas rotinas e estratégias de desmobilização.

“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 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 a 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).

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.

“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).

De modo ainda mais específico, comenta-se a fala de ESP04 sobre o olhar tímido das políticas de suporte para os coexpatriados – cônjuge 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 complementar as percepções e ampliar o leque de discussões, apresentam-se os comentários dos executivos, impactados diretamente pelas políticas e práticas de *mobility*, sobre a maturidade das ações institucionais.

4.2 O que dizem os executivos expatriados

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:

“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).

Para o executivo EX01, o momento se mostrou pouco agregador, assim como o fato de ter sido apresentado 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, sublinha-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 o 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, por sua vez, 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. Indo além de um breve 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. A seguir, trecho da fala de EX02:

“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 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. Como a segurança emocional é um componente importante para a adaptação ao novo país, 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 e 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. O trecho a seguir mostra as percepções de EX03:

“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).

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 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, segundo disse EX04. A seguir, o trecho de sua fala:

“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).

Em sequência, a fala de EX05 pode ser vista como um sopro de esperança em meio a tantos discursos que demonstraram 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. Na fala desse entrevistado percebe-se 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 com sua família, por mais de 10 anos, o que 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. O trecho de EX05 espelha essas percepções:

“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).

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 demonstrar diariamente que está ao lado dos seus profissionais mobilizados. A seguir encontra-se a fala de EX07:

“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 seria o processo de adaptação, como seriam 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 que 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 um 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).

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:

“Adaptação cultura é a 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).

Por sua vez, o comentário de EX08 se integra ao que foi dito por ESP04 sobre a falta de robustez da política:

“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).

Conforme apontado 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 CONTRIBUIÇÕES

Entende-se que o estudo alcançou seu objetivo e abriu portas para novas investigações que sigam avaliando como as políticas e práticas de adaptação cultural ao longo do ciclo de mobilidade são avaliadas pelos diferentes atores envolvidos no processo de *mobility*. Por fim, sugere-se como agenda de pesquisa: avaliar o impacto das políticas de adaptação a partir da visão do público investigado neste estudo, bem como dos coexpatriados; compreender como os fornecedores de *mobility* podem potencializar seus serviços em termos de facilitar o processo de adaptação dos executivos; e analisar as políticas e práticas de adaptação cultural em empresas com menor tempo de atuação no exterior, observando como as ações estão sendo desenhadas a partir dos primeiros casos. Espera-se que o artigo contribua para o fortalecimento da área de Gestão Internacional de RH, fomentando novos diálogos entre os pesquisadores brasileiros.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sob a lente da abordagem qualitativa, foi possível compreender as diferentes interpretações sobre o nível de maturidade das políticas e práticas de mobilidade de forma geral, salientando eixos específicos de análise a partir das percepções do 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 possuem 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, incipiente com que os treinamentos interculturais são desenvolvidos. A percepção geral é 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 essa que já atua com mobilidade há muitos anos. Isso facilita o amadurecimento das práticas de suporte básico, como

apoio a moradia, escola para os filhos, documentação, entre outros. Todavia, até mesmo por uma questão de manutenção das ações, se esquece das políticas e práticas especificamente ligadas ao processo de adaptação cultural.

Com exceção de um entrevistado, que já possuía vivência e formação internacional, todos os demais chamaram a 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, 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.

REFERÊNCIAS

- BERTOLINI, A. V. A. G.; LARENTIS, F. Expatriação e processos de aprendizagem organizacional: um estudo de casos múltiplos. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 18, n. 2, p. 213-239, 2019.
- BEZERRA, S. A. C.; VIEIRA, A. Dilemas e desafios vividos por mulheres que migraram em função do trabalho do cônjuge. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 6, p. 216-243, 2013.
- CALDERÓN, P. A. L.; GUEDES, A. L. M.; CARVALHO, R. W. Gestão internacional de recursos humanos: adaptabilidade intercultural na expatriação de brasileiros. **Internext - International Business and Management Review**, v. 11, n. 2, p. 6-20, 2016.
- CALIGIURI, P.; BONACHE, J. Evolving and enduring challenges in global mobility. **Journal of World Business**, v. 51, n. 1, p. 127-141, 2015.
- CHERON, C.; SALVAGNI, J.; COLOMBY, R. K. The qualitative approach interview in administration: a guide for researchers. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. 4, p. 1-15, 2022.
- COELHO, J. V. Uma condição contraintuitiva: uma expatriação como experiência vivida. **Sociologia, Problemas e Práticas**, v. 94, p. 61-78, 2020.
- COTA, M. S. G. *et al.* 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**, v. 6, n. 1, p. 74-98, 2015.
- CRAIDE, A.; FISCHER, T. M. D. Estratégias de profissionais em uma cultura distinta: da intramobildade à construção artesanal da interculturalidade intranacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 1, n. 3, p. 103-124, 2012.
- CRAIDE, A.; SILVA, F. B. A mobilidade e a gestão intercultural nas organizações. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 1, p. 105-123, 2012.
- DICKMANN, M. *et al.* The career competencies of self-initiated and assigned expatriates: assessing the development of career capital over time. **International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 16, p. 2353-2371, 2016.
- ETTINGER, T. *et al.* Políticas de recrutamento e seleção nos programas de expatriação uma comparação entre as transnacionais brasileiras. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 34, p. 189-213, 2016.
- FREITAS, M. E. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejam os nômades?. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 49, art. 3, p. 247-264, 2009.
- FREITAS, M. E. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 45, p. 79-89, 2008.

GALLON, S. Modelo de expatriação com políticas e práticas de gestão de pessoas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 21, n. 6, p. 1-16, 2023.

GIL, A. C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 1. ed. São Paulo: GEN Atlas, 2021.

HAAK-SAHEEM, W.; BREWSTER, C. 'Hidden' expatriates: international mobility in the United Arab Emirates as a challenge to current understanding of expatriation. **Human Resource Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 423-439, 2017.

LARSEN, D. A.; EDWARDS, S. D. Influence of previous company support on intentions to accept a future global assignment. **International Management Review**, v. 15, n. 1, 5-18, 2019.

LIMA, L. C. Editorial: - Gestão internacional de recursos humanos e desafios a serem superados. **Internext - International Business and Management Review**, v. 11, n. 2, p. 1-5, 2016.

SALGADO, T. E. *et al.* Repatriação de profissionais brasileiros: uma análise das políticas praticadas pelas empresas brasileiras. **Revista de Administração da UFSM**, v. 10, n. 6, p. 1027-1041, 2017.

SILVA, N. B.; ORSI, A.; NAKATA, L. E. Análise da produção acadêmica sobre gestão internacional de recursos humanos entre 2001 e 2011. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 3, n. 3, p. 50-60, 2013.

TAHIR, R.; EGLESTON, D. Expatriation management process: the challenges and impediments for the Western expatriates in the United Arab Emirates. **Journal of Workplace Learning**, v. 31, n. 8, p. 520-536, 2019.

VASQUES, B. J.; BUENO, J. M. Propostas de melhorias no programa de mobilidade internacional da empresa Alpha. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 13, n. 3, p. 463-481, 2021.

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

VERRUCK, F.; GONÇALVES, R. B.; MAGRIN, T. J. Repatriação: a difícil volta para casa. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 3, p. 420-441, 2021.

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

ZUPPANI, T. D. S.; FISCHER, A. L. Gestão internacional comparativa de recurso humanos e gestão de recursos humanos no Brasil: Uma análise frente aos modelos calculativos e colaborativos. **Internext - International Business and Management Review**, v. 11, n. 2, p.49-65, 2016.