

POSSIBILIDADES DO DESIGN THINKING PARA A INOVAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR: UMA PESQUISA-AÇÃO SOBRE O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO DE PROFISSIONAIS BRASILEIROS

Autoria

Patrícia Mayumi Higa - patriciama.higa@gmail.com

Graduação FEA USP / USP - Universidade de São Paulo

Liliana Vasconcellos - lilianav@usp.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo

**HUMBERTA KARINNE DA CONCEIÇÃO SANTOS SILVA -
HUMBERTAKARINNE87@GMAIL.COM**

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo

Resumo

Pouco se sabe sobre os desafios, as oportunidades com os quais se deparam os brasileiros antes, durante, e depois de expatriação. Sendo assim, essa pesquisa teve como objetivo principal investigar como inovar no processo de expatriação de profissionais brasileiro utilizando a etapa de imersão da metodologia Design Thinking. Portanto, foi realizado um estudo qualitativo, com a aplicação da Pesquisa-ação. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, no segundo semestre de 2021, e contou com a participação de 16 expatriados. Os resultados indicam que o processo de expatriação é uma questão a ser tratada com mais atenção pela área de Gestão Internacional de Recursos Humanos. Destacamos os desafios da fragilidade da chamada adaptabilidade antecipada, das estratégias de retorno, do repatriamento e suas implicações para o plano de carreira, assim como, a necessidade de programas específicos de treinamento intercultural. Por outro lado, os relatos dos expatriados registram conotações positivas as oportunidades profissionais e pessoais das missões internacionais. Ao considerar estes resultados, a área de Gestão Internacional de Recursos Humanos poderia aproveitar criar um grupo interdisciplinar para gerenciar o processo e ainda ouvir a experiência dos expatriados da própria organização para assim reformular políticas e práticas e, conseqüentemente, usufruir do mindset global.

POSSIBILIDADES DO DESIGN THINKING PARA A INOVAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR: UMA PESQUISA-AÇÃO SOBRE O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO DE PROFISSIONAIS BRASILEIROS

Resumo

Pouco se sabe sobre os desafios, as oportunidades com os quais se deparam os brasileiros antes, durante, e depois de expatriação. Sendo assim, essa pesquisa teve como objetivo principal investigar como inovar no processo de expatriação de profissionais brasileiro utilizando a etapa de imersão da metodologia Design Thinking. Portanto, foi realizado um estudo qualitativo, com a aplicação da Pesquisa-ação. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, no segundo semestre de 2021, e contou com a participação de 16 expatriados. Os resultados indicam que o processo de expatriação é uma questão a ser tratada com mais atenção pela área de Gestão Internacional de Recursos Humanos. Destacamos os desafios da fragilidade da chamada adaptabilidade antecipada, das estratégias de retorno, do repatriamento e suas implicações para o plano de carreira, assim como, a necessidade de programas específicos de treinamento intercultural. Por outro lado, os relatos dos expatriados registram conotações positivas as oportunidades profissionais e pessoais das missões internacionais. Ao considerar estes resultados, a área de Gestão Internacional de Recursos Humanos poderia aproveitar criar um grupo interdisciplinar para gerenciar o processo e ainda ouvir a experiência dos expatriados da própria organização para assim reformular políticas e práticas e, conseqüentemente, usufruir do mindset global.

1. INTRODUÇÃO

Em um contexto em que as mudanças no mercado de trabalho e na sociedade estão cada vez mais intensas e rápidas, a inovação tem sido considerada como característica cada vez mais relevante para a competitividade e sustentabilidade de um negócio (BECATTINI, 1999). Para isso, as empresas estão investindo fortemente nas competências dos colaboradores consideradas essenciais e individuais (FLEURY;FLEURY, 2001) por meio da internacionalização e expatriação do seu pessoal (CÂMARA,2008).

A expatriação pode ser definida como um movimento de transferência internacional de pessoas, por um período determinado, no qual o empregado assume algum cargo pela empresa (DUTRA, 2002; CALIGIURI, 2000). Os programas de expatriação possuem um papel crucial para suportar o crescimento do negócio, melhorar a performance financeira, engajamento dos colaboradores com retenção e desenvolvimento de profissionais, promover plano de sucessão, de aumentar a diversidade, de acordo com *Unlocking the Value of Cross-Border Assignments*, pesquisa da Harvard Business Review Analytic Services (HBR-AS) realizada em 2014, em estreita colaboração com a organização global de serviços profissionais da Ernst & Young Global Limited, além da atratividade pela oportunidade de carreira para os colaboradores (Câmara, 2008). Os autores Bourguignon; Chevrier (2013) e Finuras(2003), revelam que ainda há um outro lado da prática da mobilidade internacional, e que esta apresenta uma vasta complexidade sobretudo no tocante a questão adaptabilidade, ao novo cenário de diferentes visões de mundo e referências culturais, e dos demais sujeitos envolvidos, família, colegas de trabalho, líderes etc.

Grande parte dos estudos sobre expatriação, comumente, abordam sobre adaptação ao ambiente local; gestão estratégica de organizações internacionais; o contexto dos expatriados e gestão de expatriados (ANDERSEN, 2019). Em outro bibliométrico, os autores Dabic, González-Loureiro & Harvey (2013) revelaram que a maioria das pesquisas carece de trabalhos empíricos que avaliem a o que é comum e o que não depende das diferentes culturas e situações, sobre os modelos e teorias desenvolvidos, que as abordagens das pesquisas vá além do ponto de vista Americano; que o objeto de estudo vá além das corporações multinacionais. Ainda nessa pesquisa, organizações e funcionários da China e Japão são os mais investigados devido às questões culturais e regulatórias.

No Brasil, o processo de expatriação em multinacionais brasileiras é considerado *late movers*, e carece de pesquisas que mostrem a realidade brasileira a fim de criar e reforçar teorias (Bianchi, 2011). Em seu mais recente artigo sobre as práticas de expatriação de empresas brasileiras, Maciel; Oliva; Bianchi, e Pauli (2019) constaram que estas são puramente operacionais e informais, que carecem de uma visão estratégica e estruturada. Sendo assim, na ótica de Gestão de Pessoas, inovar na melhoria da experiência do colaborador expatriado passa a ser tema imprescindível nas práticas das organizações.

Diante disso, essa pesquisa tem como objetivo principal investigar como inovar no processo de expatriação de profissionais brasileiro utilizando a etapa de imersão da metodologia Design Thinking.

Na pesquisa realizada pela HBR-AS(2014), tratou sobre os cinco principais desafios na implantação da estratégia de mobilidade global, sendo o primeiro deles a falta de entendimento sobre a importância estratégica da área e processo por parte da liderança do negócio. Assim, em muitos casos, os responsáveis pela área acabam sendo envolvidos após decisão final e sem alinhamento de prazos. Outro ponto citado pelo estudo está relacionado aos altos custos de realocação ao comparar com uma contratação local. Além disso, a expatriação pode gerar uma lacuna de habilidades deixada pelo colaborador expatriado, a mensuração do ROI não é simples de quantificar e a falta de sentimento de dono podem gerar resultados insuficientes.

Ao trazer o Design como uma ferramenta para entender o longo processo de expatriação (seleção, preparação, treinamento e desenvolvimento, repatriação), a ideia é desenvolver o produto certo – *eficácia do processo de design* (DEMARCHI, 2014) de forma contínua e progressiva (MARTINS, 2009), para que o gap de estratégias de internacionalização de mais de trinta anos (PRICE WATERHOUSE-CRANFIELD, 1991) seja atendido; e organizações de diferentes escopos possam usufruir da inovação e controle ou reforço da cultura organizacional (FREITAS, 2010), advindo do aproveitamento do conhecimento adquirido pelo expatriado durante a missão internacional (MARINHO, 2019).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 *Design Thinking*

O termo “Design Thinking” foi introduzido em 2003 por David Kelley, consultor de design da IDEO consultoria, como um método de inovação e design que foca na compreensão do que as pessoas gostam, querem ou precisam, mesmo que não esteja explicitado, sendo construído através da observação direta e colaboração.

Ao longo dos anos, vários autores foram contribuindo para sua definição e prática. No entanto, para a finalidade que se propõe essa pesquisa, assumimos que Design Thinking pode ser descrito como “uma ferramenta útil que aplica o pensamento criativo e crítico para compreender, visualizar e descrever os problemas complexos ou mal estruturados e, em seguida, desenvolver abordagens práticas para resolvê-los” (CARDON, 2010).

Vianna (2013) considera que observar e gerar novas soluções são habilidades coletivas do ser humano e, assim, todos os seres humanos são *design thinkers* por natureza. Ainda segundo o autor, a produção de novas soluções gera novos significados que estão envolvidos na experiência humana e o ser humano faz isso ao desafiar os padrões de pensamento, comportamento e de sentimento.

Além de sua definição e missão, é de vital importância entender como é formado o processo do ponto de vista do pensamento e lógica. O método utiliza pensamento abduutivo, um tipo de raciocínio menos convencional no meio empresarial. Essa lógica abduitiva foi originado pelo filósofo Charles Sanders Peirce e, nesse tipo de pensamento, a apreensão e compreensão dos fenômenos é feita através da formulação de questionamentos, desafiando seus padrões, fazendo e desfazendo conjecturas para que desafios e oportunidades se tornem inovação (VIANNA et al., 2012).

Além da questão do tipo de pensamento, o Design Thinking possui princípios básicos que foram tratados por alguns autores. Lockwood (2009) definiu cinco aspectos-chave do Design Thinking. O primeiro consiste em aprofundar o entendimento da questão, tendo em vista as diferentes visões e abordagens envolvidas através de observação e métodos como assistir, ouvir e discutir para aumentar a compreensão. Assim, “o uso da abordagem empática pode ser tanto uma fonte de inspiração como auxílio para atingir os insights dos consumidores e descobrir necessidades desarticuladas” (LOCKWOOD, 2009, p. 21).

Já o segundo aspecto está relacionado com a colaboração no processo, em que o usuário faça parte da formação de grupos multidisciplinares e que seja possível o trabalho de forma interdisciplinar. Já o terceiro aspecto envolve a competência de visual design em que o aluno precisa ser capaz de acelerar o aprendizado por meio da visualização, experimentação e criação de protótipos rápidos.

A visualização de conceitos é a habilidade do *design thinker* relacionada com o quarto aspecto, já que a visão sistêmica precisa existir em todo o processo. O quinto e último aspecto retrata a relevância em ter uma análise integrada durante todo o processo, não podendo limitar a criatividade.

Tendo como referência os pontos centrais citados acima, pode-se dizer que os atributos relacionados ao Design Thinking são: habilidade de criar o futuro e não apenas reagir à condição presente ou situação imposta; ser colaborativo e não individual, como em outras metodologias; ser empático, se colocando no lugar do usuário, ser um *visual thinker*; saber integrar os conceitos e ideias com criatividade, trabalhando com a diferenciação (OWEN, 2008).

2.1.2 Ferramentas e etapas do Design Thinking

Nesta seção o objetivo é trazer as principais etapas e ferramentas do Design Thinking, ressaltando que apesar de ser retratado como algo linear, trata-se de uma aplicação de natureza versátil e que permite interações entre as etapas, ou seja, na aplicação prática pode ter uma aplicação dinâmica, não linear (BROWN, 2008).

Existem diferentes modelos desenvolvidos para representar as etapas do Design Thinking. Segundo Brown (2008) e Vianna et al. (2012), o processo de Design Thinking envolve três fases fundamentais: Imersão ou inspiração (preliminar e em profundidade), Ideação e Prototipação ou implementação de solução. Não há uma ordem a seguir, elas podem ocorrer individuais ou em paralelo, a depender dos questionamento dos problemas, criação de ideias e desenvolvimento de soluções.

A inspiração ou imersão começa com a identificação do problema real que o projeto enfrenta, a partir de pesquisa exploratória (VIANNA et al, 2012). Neste primeiro momento, devem ser formuladas perguntas essenciais para o entendimento do problema, tendo em vista que o objetivo é alcançar a solução que os clientes precisam ou querem, independentemente se a necessidade está implícita ou explícita. Já a segunda etapa da imersão consiste em entender mais sobre o assunto tratado e a vida dos que se envolvem com o produto ou serviço, na tentativa de levantar as principais informações: I. o que as pessoas falam II. Como agem III. O que pensam e IV. Como se sentem. Para auxiliar neste processo, diversas ferramentas etnográficas podem ser adotadas (VIANNA et al., 2012)

O método, mais conhecido é o da observação participante ou trabalho de campo, envolve a prática de observar as pessoas como elas se comportam no seu dia a dia ou como exercem uma determinada atividade (SANJEK, 2002).

O objetivo central do registro das percepções exploradas nessa fase é a reformulação do problema para que seja possível evoluir para a outra fase que envolve a geração de ideias (ideação). O comportamento das pessoas em relação ao problema, as observações sobre adaptações e as características que não agradam no objeto de análise são pontos que fornecem subsídios para que a criatividade aguçada dos designers haja na busca de explicações e soluções diversas. Dessa forma, para Brown (2009), vídeos, fotografias ou histórias podem servir como documentação para essas análises. A partir do levantamento das informações na fase de Imersão, segundo Vianna et al. (2012), a equipe deve analisar e sintetizar o que foi coletado. A síntese deve ser feita de forma a obter determinados padrões que auxiliem na formulação da solução. Outra ferramenta bastante importante nessa fase do Design Thinking é o *storytelling*, que consiste no empacotamento de observações e pesquisas em pequenas histórias a serem compartilhadas.

Na etapa de ideação, as ideias e conceitos abordados são gerados de forma visual através de protótipos. Essa fase tem como principal objetivo a geração de inovações acerca das questões levantadas na etapa de inspiração. Isso ocorre através de fases de brainstorming, em que as equipes multidisciplinares listam todas as ideias e depois as ideias escolhidas passam por uma avaliação com critérios de criatividade, inovação e viabilidade feita pela própria equipe (BROWN, 2010). As ideias aprovadas são rapidamente transformadas em protótipos para gerar informações úteis para o progresso da ideia. As informações mais relevantes estão relacionadas

com os pontos fortes e fracos que a ideia apresenta através da tangibilização da ideia em algo mais concreto. A prototipagem permite identificar outros rumos para a solução do problema, sendo um dos estágios da criação e concepção da ideia: nos estágios iniciais ela é importante para gerar ideias, invertendo o pensamento tradicional de imaginar para criar, por trazer à tona a lógica de criar para visualizar e imaginar novas alternativas e soluções.

A última fase é a implementação da solução (BROWN, 2010) ou prototipação (VIANNA et al., 2012), que consiste em tornar mais tangível uma ideia que passa do abstrato para o físico, sendo uma etapa importante para auxiliar na validação da alternativa escolhida (VIANNA et al., 2012). A criação de protótipos vai permitir que sejam avaliados os impactos envolvidos na solução nas atividades da organização como um todo e, assim, esta precisa estar atenta para identificar os motivos para impulsionar o sucesso da solução; definindo as relações estratégicas, operacionais e econômicas; e medindo e prevendo o impacto econômico do empreendimento.

A prototipação pode ser feita por meio de protótipo em papel, modelo de volume, encenação, *storyboard* e protótipo de serviços a depender do que os membros julgarem ser a forma mais representativa de apresentação. Além disso, a apresentação dos diversos protótipos deve ser realizada de forma neutra para todos os envolvidos (BROWN, 2010). É primordial a criação de diversos protótipos para que seja possível fazer comparações e testes em diferentes contextos, para obtenção de feedbacks claros e úteis, o que contribuirá para o processo de aprendizagem (BROWN, 2010).

Dessa forma, a etapa de criação de protótipos e entrega da solução final finaliza o processo de Design Thinking. Para Brown (2010), a implementação vai muito além da prototipação, devendo-se analisar os aspectos financeiros e tecnológicos, além do ponto de vista do usuário, com uma fórmula sustentável, ou seja, o designer deve gerar também um plano de implementação de toda a solução, com as etapas, cronogramas e recursos necessários.

2.2 Experiência do colaborador e o Design Thinking

As novas configurações do ambiente de trabalho, com maior mescla de gerações, culturas, entre outros fatores, sugere uma maneira reativa e inovadora de gerenciar recursos humanos. Sob a ótica da metodologia de Design Thinking é possível transformar o processo da experiência do colaborador em um processo estratégico, com enfoque em significância e valor.

Usando essa mesma abordagem para os colaboradores, surge a interface principal com Design Thinking como foco na experiência do colaborador. O trabalho ao invés de ser meramente uma fonte de renda se transforma em um processo holístico no qual o funcionário passa ser o protagonista na construção dos processos e práticas organizacionais, essa sendo a principal ruptura com o processo tradicional (MANNING, et al., 2012).

Apesar dos traços da experiência do colaborador já serem analisados anteriormente, o termo “experiência do funcionário” surgiu no final dos anos 1990, a partir do foco maior na gestão da marca interno ligada aos valores e missão da organização com foco no colaborador (MOSLEY, 2007).

De acordo com Maylett e Wride (2017), o termo significa a soma das percepções dos colaboradores causados pelas interações com todo ecossistema relacionado as organizações em que trabalham, podendo ser considerado a esfera ambiental, social e do escopo de trabalho em si (Cusumano, 2014). A experiência dos colaboradores, portanto, surgem dessas esferas atrelados ao ambiente físico, estratégia e cultura da empresa (Partridge, 2016).

Do ponto de vista histórico, Jacob Morgan (2017) tratou sobre a evolução da experiência do colaborador em quatro fases até o momento, sendo a primeira focada na utilidade em que a empresa tinha que oferecer as ferramentas necessárias para a execução do trabalho. Em seguida, a segunda etapa foi baseada na constante busca de produtividade para entendimento do que

fazia o colaborador entregar melhor e mais rápido. Depois foi retratada a etapa de engajamento, em que se começou a dar mais ênfase ao colaborador no centro das análises e, por fim, chegamos na era da discussão da experiência do colaborador em que as experiências são desenvolvidas tendo como ponto de vista dos próprios colaboradores. Para o autor, a experiência do colaborador é a intersecção do que o colaborador precisa e deseja e o desenho desenvolvido pela organização com base nessas expectativas e necessidades.

Em 2017, um relatório da Deloitte definiu a experiência do colaborador como resultado da conexão, significado, impacto e valorização frente às interações diárias com a empresa, destacando pela primeira vez a importância da experiência do funcionário para a atuação e resultados da organização. Essas relações ocorrem não apenas com o conteúdo do trabalho em si, mas também com os valores da empresa, colegas de trabalho, clientes, gestão, ferramentas, tecnologia e inclusive o ambiente físico da empresa (RASCA, 2018). Além disso, essa nova abordagem deve ser contínua e interativa e estar presente em todos os níveis da organização, sendo centrada no colaborador e não no processo (MORGAN, 2017).

Com o processo novo e humanizado, é necessário investir energia em entender seus colaboradores; seus anseios, suas necessidades, suas emoções - o processo apesar de ser abrangente, tem também que ser individualizado e específico, seguindo as tendências motivacionais da indústria de serviços globalizada (MANNING, et al., 2012). Sendo assim, é necessário pegar toda a experiência do colaborador como um todo e definir pilares para essa análise. Tomando como base o estudo de Josh Plaskoff (2018), tem-se seis princípios-base como diretrizes macroscópicas do processo:

- Princípio 01: Entender Profundamente Pessoas e Suas Necessidades;
- Princípio 02: Pensar de maneira holística e abrangente;
- Princípio 03: Transformar elementos intangíveis em tangíveis;
- Princípio 04: Insistir em participação radical;
- Princípio 05: Iterar e experimentar;
- Princípio 06: Confiar e apreciar o processo.

Em resumo, de acordo com Josh Plaskoff (2018), o colaborador deve cocriar o significado, propósito, aprendizado em busca de qualidade da experiência completa que o colaborador tem com a organização, já que essa impacta diretamente no engajamento e, dessa forma, na performance do colaborador.

Para a criação de uma experiência do colaborador única as principais etapas do design são ter múltiplos canais de comunicação, identificar jornadas, ouvir as emoções, criar as personas, desenhar as experiências, testar e prototipar e implantar, sendo necessárias novas capacidades não só com o Design Thinking, mas também em ciência do comportamento e motivação e em análise cognitiva (KENNEDY FITCH, 2019).

Os benefícios dessa prática são muitos. Em seu livro, Bridger and Gannaway (2020) reforçam o conceito de experiência do colaborador como aplicação dos princípios do design e da psicologia positiva para entender as pessoas e suas necessidades e para o desenvolvimento, teste e iterações das soluções para a experiência. Um exemplo de aplicação do Design Thinking em soluções de RH se deu em uma empresa de tecnologia de entrega de comidas, sendo que o resultado desenvolveu uma equipe mais engajada, gerando vantagem competitiva e crescimento necessário ao negócio (SINHA et.al, 2020).

2.3 Expatriação nas empresas

2.3.2 Expatriação: contexto, conceitos e motivadores

Os processos internacionais geram cada vez mais impactos nas empresas que ambicionam a inovação, sendo que o entendimento profundo dos fatores e variáveis desse

processo devem ser conhecidos para contribuir para o sucesso da expatriação e para o aproveitamento do conhecimento adquirido pelo expatriado durante a missão internacional (MARINHO, 2019).

A partir desse movimento surge uma necessidade de demanda por colaboradores da matriz para cumprimento de uma atribuição nas subsidiárias internacionais, já que esses possuem maior conhecimento da organização, cultura, processos e políticas da empresa (GARRIDO, 2010) e a estratégia desse tipo de movimentação passa a ser prática corrente no meio empresarial. Dessa forma, o expatriado é o colaborador que atuará por um período definido em um outro país que não é o mesmo que ele foi inicialmente contratado para trabalhar, sendo que o período pode variar de 1 a 2 anos ou até 5 anos a depender da missão e estratégia da empresa.

2.3.3 Principais desafios, tendências e formas de mensuração do sucesso da expatriação

Para Schuler, Budhwar e Florkowski (2002), os principais fatores de planejamento com que a área de mobilidade global deve ter como foco para apoiar o sucesso do processo de expatriação são: planejamento do custo; escolha do candidato, objetivos da missão e condição da documentação; processo de recolocação após a atribuição; adaptação cultural bem como entendimento do idioma; gestão de remuneração e folha de pagamento no país de origem e destino; desenvolvimento da carreira e auxílio aos dependentes.

De acordo com Finuras (2003), os desafios mais levantados em processos de expatriação são relacionados com dificuldades familiares, problema de adaptação do expatriado com reação a nova posição de trabalho e social e nova cultura e a recusa do retorno. Uma perspectiva interessante foi levantada por Rego e Cunha (2009) sobre a necessidade de avaliação de auto orientação, com atividades que reforcem a autoconfiança com relação à cultura anfitriã e como gerenciar estresse e permitir melhor gestão emocional. Além disso, Rego e Cunha (2009) reforçaram a importância das atividades com outras pessoas do país de destino para sustentar amizades, maior entendimento da cultura, necessidade de perspicácia perceptual, ou seja, ter uma compreensão das razões dos comportamentos de terceiros, sendo aberto a novas opiniões e sem ter uma postura julgadora perante a nova cultura. Outro ponto tratado é quanto ao entendimento dos pontos principais de distanciamento e aproximação da cultura do expatriado e cultura do país de destino.

3. METODOLOGIA

3.1 Pesquisa-ação e o Design Thinking

Esta pesquisa adotou como abordagem a vertente qualitativa, pois permitiu a exploração do problema e maior profundidade na construção de *insights* e conclusões (CRESWELL, 2010; FLICK, 2013).

Ademais, foi realizado um estudo de caso único, mediante os preceitos de Yin (2018), por perceber que o Processo de expatriação da organização participante apresenta algo crítico, não usual e revelador, com potencial de conceder contribuição significativa para o conhecimento e a construção de teoria sobre o tema.

Pelo papel ativo e participativo do pesquisador durante o processo de aplicação do Design Thinking, a estratégia de aplicação adotada foi a Pesquisa-Ação, contemplando as fases, Construção das jornadas atuais, Pesquisa de satisfação, Insights e criação de personas, Entrevistas semiestruturadas com expatriados, Entrevistas semiestruturadas com Recursos Humanos (RH) inspirada nas etapas de Thiollent (2011).

A coleta de dados ocorreu no semestre 2021/2º durante cinco encontros e teve a participação de 16 expatriados. O projeto dessa pesquisa teve uma fase inicial que consistiu no planejamento e alinhamento do plano de trabalho, objetivos, cronograma e principais

entregáveis junto aos gerentes executivos responsáveis e envolvidos com o tema de expatriação e parceiros de negócios dos escritórios internacionais. De acordo com a metodologia proposta, esses foram os estágios operacionais da coleta:

- A primeira etapa foi a construção das jornadas atuais pelos principais envolvidos no processo e resultou na construção de um workshop de integração sobre o tema ao grupo de trabalho.
- A etapa seguinte consistiu em uma pesquisa de satisfação quanto ao processo de mobilidade global respondida por 20 colaboradores que passaram pelo processo entre os anos 2019 e 2021.
- Tendo em mãos as respostas da pesquisa inicial e as discussões geradas no workshop, a terceira etapa se deu na consolidação das informações e insights e na criação das personas do processo a partir do mapa de empatia.
- Na sequência foram realizadas as entrevistas semiestruturadas e as anotações foram avaliadas de forma qualitativa, visando entender e aprofundar as principais dores e oportunidades do processo de expatriação. Foram realizadas cinco entrevistas com colaboradores e cada entrevista durou aproximadamente uma hora. Os entrevistados foram escolhidos de forma a ter no mínimo um representante de cada tipo de persona identificada. O processo, porém, foi limitado pela disponibilidade de agendas. Para a entrevista foi utilizado um roteiro que serviu de guia para que os principais temas fossem abordados de forma semelhante para os entrevistados.
- A quinta e última etapa de coleta de dados se deu a partir da escuta ativa dos parceiros de negócios envolvidos no processo de expatriação que tem papel fundamental na comunicação do processo junto ao expatriado, família e gestor. A coleta de dados foram feitos com base em reuniões individuais com cada parceiro de negócio. Os insumos que surgiram no workshop realizado também foi utilizado para construção dos cartões de insights.

3.2 *A empresa participante*

A pesquisa foi realizada em uma empresa brasileira de grande porte do setor industrial com produtos de base florestal. A empresa tem como objetivo fornecer produtos e serviços rentáveis e biorrenováveis a partir de florestas de reflorestamento, sempre levando em consideração o compromisso com o desenvolvimento sustentável.

No Brasil, a empresa multinacional tem um quadro de funcionários de mais de dezesseis mil profissionais e aproximadamente vinte mil colaboradores terceirizados. Nos escritórios internacionais, a empresa conta com centos de colaboradores. No exterior, a empresa possui subsidiárias na América do Norte, Europa e América Latina China.

Do ponto de vista de abordagem de gestão de Recursos Humanos, pode-se dizer que a empresa tem uma abordagem local, em que cada entidade possui sua própria operação no exterior, tendo como ponto em comum a estratégia da organização.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 *Imersão Preliminar*

4.1.1 *Mapeamento das jornadas atuais*

A construção da jornada foi feita por meio do processo de reenquadramento e ocorreu de forma online por meio da utilização da plataforma *Miro*, o que permitiu que todos os participantes contribuíssem em tempo real.

Dessa forma, essa etapa teve como propósito examinar o problema por diferentes perspectivas dos stakeholders. Além do mapeamento do processo, buscamos entender e levantar as principais dúvidas e dores que surgem em cada etapa. Nesta fase os colaboradores, em grupo, indicaram os principais problemas e dúvidas e, de forma geral, essa etapa permitiu um maior aprofundamento dos problemas e entendimento da importância sobre o alinhamento inicial das expectativas.

Com base na política de expatriação que a empresa possuía, conhecimento e insights da equipe de trabalho, foi realizado o mapeamento macro das jornadas do colaborador durante a expatriação. A primeira etapa do processo consiste no recrutamento e seleção que começa pela identificação da missão da atribuição internacional, para mapeamento das principais habilidades necessárias e senioridade da posição. A partir da discussão do grupo, acrescentamos um passo adicional ao processo que é de entendimento do motivo da vaga ser de expatriação ou local, dado que o custo do processo de expatriação é bem mais elevado. Além disso, nessa etapa foi entendido a necessidade de um aprofundamento mais claro e completo de todos os custos que envolvem o processo. Dessa forma, uma melhoria ao processo foi de fazermos um artigo de custo detalhado ao negócio para tomada de decisão.

Tendo claro o desafio da posição, o parceiro de negócios de Recursos Humanos, em conjunto com a liderança, busca possíveis candidatos dentro da organização que possuem os requisitos necessários, como idioma e avaliação de desempenho acima do esperado, bem como classificação como potencial para se desenvolver e ocupar cadeiras de níveis acima na organização.

Um ponto relevante entendido na discussão é que para um bom *matching* entre posição e colaborador, a proposta precisa estar alinhada ao Plano de desenvolvimento individual do candidato e fazer sentido ao momento de vida profissional e pessoal do colaborador e sua família, se houver. A análise deve ser feita não apenas considerando o perfil técnico, mas também as competências comportamentais e motivações intrínsecas e extrínsecas do colaborador e família para o processo. A partir de alguns benchmarkings e artigos, entendemos que algumas empresas aplicam um teste de adaptabilidade e abertura cultural do colaborador. A avaliação cuidadosa dessa etapa é um fator crucial para impulsionar o sucesso da expatriação ou reduzir os riscos de insucesso.

Após esse *matching* inicial, mapeamos o processo de pré-expatriação que entendemos que é um momento chave de comunicação junto ao expatriado e família para sentar as principais expectativas não apenas quanto a posição, mas também ao processo e prazos. Para isso, o grupo entendeu um gap de alinhamento inicial e que precisamos criar um checklist e linha do tempo de cada um dos pilares que envolvem a expatriação, sendo eles: processo imigratório, fiscal e de *Relocation* (mudança, treinamento, busca de casa e escola etc.). A partir desse material, devemos seguir com a comunicação para início do processo junto aos fornecedores, alinhando o pacote oferecido em cada caso e em seguida realizar a apresentação de cada fornecedor ao colaborador.

Para esse alinhamento inicial, é importante que a carta oferta seja apresentada com o racional do cálculo do salário e toda remuneração, seja no país de origem ou destino. Além disso, é importante indicar quais serviços e objetivos estão incluídos dentro da assessoria tributária e previdenciária oferecida pela empresa.

O começo do processo imigratório deve indicar o passo a passo de coleta de documentação por parte colaborador e empresa, bem como indicar os responsáveis e prazos estimados de cada etapa. Um documento, apostilamento ou tradução atrasado nesse período podem prejudicar os prazos de todo o processo já que a consultoria precisa de toda documentação inicial para protocolar o processo junto ao órgão que vai analisar o processo de visto.

Nessa etapa também, um ponto que surgiu de atenção na construção dessa etapa de pré-expatriação seria a viagem de reconhecimento que é oferecida ao colaborador e família com objetivo de que o colaborador conheça a localização de destino e alinhe suas expectativas de acordo com a realidade local.

A partir da aprovação do visto, podemos começar a terceira etapa que é o início da expatriação em que uma consultoria especializada realiza o treinamento intercultural com o colaborador e família para explicar a cultura do país de destino, desde questões mais simples de como as pessoas se cumprimentam e regras de boa convivência até dicas de segurança, leis de trânsito, funcionamento dos prestadores de serviços. O entendimento dos principais aspectos culturais do país de destino é um fator muito importante para uma adaptação mais tranquila inicial e redução do impacto do choque cultural, principalmente para o cônjuge e família.

O colaborador segue com as providências da chegada como passagem, hotel e cartão corporativo internacional conforme política de viagem da empresa. Uma oportunidade é de se indicar essas responsabilidades, e prazos ao colaborador.

Hoje a empresa não conta com um *Onboarding* estruturado para o processo, mas a depender da escuta junto aos colaboradores é algo a ser discutido na etapa de ideação. Além disso, o alinhamento junto ao responsável pela folha de pagamento do país de origem e destino é crucial para que o processo fique alinhado e em compliance com as regras de cada país. Nessa etapa também, ocorre o processo de emissão dos documentos locais, abertura de conta corrente e todo o processo de *Relocation* é finalizado. Um ponto de atenção levantado é que para alguns dos escritórios internacionais que fiquem em localidades mais remotas, a consultoria de *Relocation* não tem possibilidade de fazer um atendimento de qualidade e o processo é feito hoje internamente por uma colaboradora do administrativo e/ou coordenador de RH da localidade.

Durante o processo de expatriação, os processos de revisão salarial e manutenção dos benefícios de saúde, escola, moradia e *tax advise* são os principais pontos de contato com o colaborador. Entretanto, conforme pesquisa, é importante que o Business Partner de RH e o responsável pela área de mobilidade global continuem com a comunicação contínua junto ao expatriado com foco no entendimento sobre o seu desenvolvimento e necessidades do processo, como por exemplo, entender se o processo de assessoria fiscal anual está claro e atendendo as expectativas. Por volta de 9 meses antes do final da designação internacional, os envolvidos devem avaliar se seguem com uma renovação do processo, uma repatriação ou até uma nova expatriação.

A partir dessa decisão, é necessário desenvolvermos a proposta desse próximo passos e o líder junto ao Business Partner deve comunicar o expatriado. As questões mais importantes que envolvem o período conhecido como pré-repatriação é de preparação do plano de sucessão no país de destino, identificar as vagas possíveis no país de origem e detalhar tempos esperados do processo de repatriação, bem como as consequências em temas como previdência e finalização de contratos no país de destino.

Na última etapa de pós-repatriação, os principais pilares são o fechamento de folha e benefícios no país de destino, realização do *Onboarding* no país de origem e realizar uma avaliação da expatriação.

A partir desse material, construímos um *workshop* para integração com a liderança e stakeholders do projeto, que contou com os seguintes tópicos: introdução, com contexto e objetivos do projeto, jornada, tipos de programa de expatriação, histórico do tema na organização, política e próximos passos.

No próximo item, vamos tratar da pesquisa de satisfação que foi realizada para melhor entendimento do problema e objetivos do projeto.

4.1.2 Pesquisa de satisfação

A partir da discussão inicial do problema pelo grupo de trabalho, seguimos com uma pesquisa junto aos colaboradores para validação e melhor entendimento sobre a necessidade latente da atuação no problema identificado para melhoria do processo de expatriação.

Tratou-se de uma pesquisa primária para conseguirmos insumos para definição dos perfis de usuários e realidades. Para esse passo inicial, foram formuladas perguntas principais relacionadas a Net Promoter Score com foco em entender o quanto o colaborador indicaria o processo e experiência para um amigo e explorar oportunidades do ponto de vista dos colaboradores para compor a pesquisa de satisfação do colaborador quanto ao processo de expatriação. A pesquisa foi complementada pela área de desenvolvimento de talentos, que adicionou uma pergunta sobre desenvolvimento e carreira.

O objetivo central do registro das percepções exploradas nessa fase é a reformulação do problema para que seja possível evoluir para a outra fase que envolve a geração de ideias (ideação).

A pesquisa foi enviada por e-mail no dia 10 de setembro de 2021 com 20 dias corridos de prazo para resposta. Dos trinta e seis colaboradores, tivemos um retorno de 50%, taxa abaixo da expectativa inicial, sendo a maior parte eram casos que passaram pelo processo mais recentemente. O e-mail foi enviado de uma caixa de entrada genérica e com uma explicação breve do motivo da pesquisa. A pesquisa foi anônima, sendo que o colaborador poderia se identificar se quisesse. Todos os colaboradores optaram por se identificar na pesquisa.

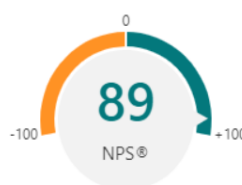
Dentre os resultados mais relevantes estão o fato de a expatriação ser entendida pela maioria como um processo que agrega no desenvolvimento de carreira, tendo muitos promotores nesse quesito e nota média de 83 em uma escala de 0 a cem, conforme Figura 1.

Figura 1: Resultados da escala de recomendação da Pesquisa exploratória quanto a expatriação nos quesitos de experiências e de desenvolvimento de carreira e conhecimento, respectivamente.

8. On a scale from 0 to 10, how likely would you recommend to your colleagues to accept an assignment based on your complete experience? (opportunities, experiencing other cultures, etc)?

[Mais Detalhes](#)

Promotores	16
Passivos	2
Detratores	0

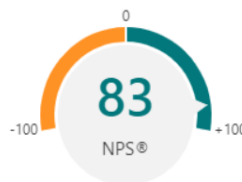


9. On a scale from 0 to 10, how likely would you recommend to your colleagues to accept an assignment based on your development (career, knowledge etc)?

[Mais Detalhes](#)

[Insights](#)

Promotores	15
Passivos	3
Detratores	0



Fonte: dados da pesquisa

Já quando se trata do atendimento dos fornecedores ou dos responsáveis pela área, há uma oportunidade de melhoria já que para temos apenas 33% promotores quanto ao apoio oferecido, sendo a maior parte das pessoas (55%) passivas quanto a recomendação. Além disso, a pesquisa permitiu o entendimento de algumas particularidades de respostas a depender de características comuns como país de destino. Um exemplo disso, foi a identificação de uma pior

nota para o quanto os colaboradores do escritório do país de destino estavam preparados para receber o colaborador quanto a diferenças culturais, de linguagem e mindset.

Essa pesquisa inicial foi relevante porque trouxe também mais insumos para a elaboração da entrevista em profundidade já que pudemos entender alguns itens para aprofundamento em diferentes grupos de expatriados.

Além dessa pesquisa exploratória, foi realizada uma pesquisa Desk conforme brevemente descrita no item 2.3 do presente artigo. Na pesquisa, buscamos entender se os principais conceitos e fases do processo estavam alinhados com o que é abordado na literatura e nos cases reais abordados. Além disso, buscamos consultar pesquisas de consultorias especializadas para conhecer as principais dificuldades, tendências e novidades quanto ao assunto no mercado.

4.1.3 Benchmarking

A partir da construção das jornadas, realizamos benchmarking com quatro outras empresas para melhor entendimento sobre como era realizada a gestão dos processos de expatriação internamente e junto aos fornecedores externos para entender estrutura, fluxos e oportunidades. As empresas foram escolhidas pelo fato do *headquarter* e tomada de decisão quanto a política estarem no Brasil e por serem empresas com uma maturidade maior na gestão de expatriados. Essa percepção sobre a maturidade na gestão se deu por meio de um grupo de RH com foco em mobilidade global que participamos em conjunto e/ou por indicação da liderança sobre a boa estruturação do tema.

Nas conversas com as 4 empresas percebemos o desafio de tornar a área menos operacional, dado rotinas e necessidades de cada caso, e que nesse novo cenário a área passa a ter uma importância maior e mais estratégica para definição dos caminhos de transferências internacionais.

4.1.4 Entrevistas para escuta ativa dos colaboradores expatriados

Nessa primeira etapa realizamos entrevistas individuais online de 45 minutos com 5 colaboradores que passaram pelo processo de expatriação. Os colaboradores foram escolhidos por serem detratores em um ou mais dos itens da pesquisa inicial para podermos aprofundar melhor as oportunidades de melhorias. Todos os colaboradores possuem mais de três anos de empresa e são considerados colaboradores com potencial para assumir posições com mais de dois níveis de senioridade, ademais todos tem um alto *fit* cultural com a empresa. Esses fatores são avaliados, sendo requisitos para o processo de expatriação.

As entrevistas foram conduzidas a partir de um roteiro semiestruturado. Um primeiro ponto recorrente nas entrevistas foi a indicação de falta de alinhamento inicial e durante o processo de expatriação o que acabou gerando ansiedade e retrabalho para o expatriado. Nesse sentido, parte dos colaboradores trouxeram que as principais informações eram passadas e que o apoio no geral por parte da empresa foi bom, mas faltava uma formalização e um material completo de acompanhamento o que gerava muita troca de e-mails e demora no retorno dado outras demandas.

Um segundo ponto forte que apareceu na conversa foi sobre a necessidade de revermos alguns dos fornecedores externos quanto a qualidade de atendimento e *Service Level Agreement* (SLA). No caso de expatriação da Thais o fornecedor não atendeu a parte de *Relocation* na cidade em questão, ofereceu regras erradas de suporte ao visa além de não conseguir apoiar em abertura de conta bancária, aluguel de apartamento. Além disso, por ter sido uma das primeiras colaboradoras a ser expatriada, muitas das regras não estavam feitas ou alinhadas e ela na posição de expatriada e RH acabou tendo que ajudar nessa criação com as duas atuações e durante o processo. Essa experiência causou insatisfação quanto a experiência, gerando dificuldades iniciais. Segue abaixo o trecho transcrito da entrevista com a colaboradora.

“Unfortunately, the third party hired to support me during the relocation didn't know the city and told me wrong rules and didn't give us support for visa, bank account, renting the

apartment etc. I did all by myself. Also, when I came, many policies was not clear already and I was the one creating new rule while being relocated which made me quite uncomfortable”.
Thais, coordenadora de RH.

Ainda tratando sobre os fornecedores percebemos que precisamos reforçar o atendimento do processo de *Relocation* após a chegada no país de destino. Em alguns países de destino em que a língua é o inglês, o leque de benefícios na chegada é menor e parte dos colaboradores indicaram que tiveram dificuldade com abertura de conta, e seguir com documentação local como carteira de motorista. Para esses colaboradores, mesmo a língua sendo conhecida, os procedimentos locais tornavam os processos mais difíceis de serem entendidos e passíveis de erros e frustrações. Além disso, pontualmente entendemos que alguns países temos problema na forma que concedemos alguns tipos de benefícios como o *allowance* de carro, dado que o colaborador na chegada tem baixo nível de crédito para fazer o leasing necessário. Assim, o processo acaba saindo mais caro ou sendo inviabilizado.

Além desse tema, uma outra questão bastante recorrente foi o apoio dado à família, especialmente ao cônjuge no processo de expatriação. Para o expatriado e empresa não está claro até onde vai a responsabilidade da empresa e do colaborador e o que pode ser feito por liberalidade pela empresa para apoiar na transição. Como exemplo, a empresa oferece visto de trabalho ao cônjuge quanto possível e aplicável e sempre oferece assessoria fiscal. Segue abaixo dois comentários que retratam bem sobre essa necessidade.

“Help the family members with their arrival. The employees go to work every day, but the family member arrives without guidance on how to organize their routine with studies/work/activities”.
Fernando, diretor.

“Besides, something important would be to provide extra support to spouse: professional support, impact assessment on their retirement benefits, professional skills assessment for potential career reorientation”. Renato, gerente.

Um quarto ponto em comum nas entrevistas está relacionado a ausência de estruturação na etapa de *Onboarding* e o despreparo das equipes no recebimento do expatriado. Esse ponto foi levantado com mais atenção pelo gerente que foi expatriado para a China, sendo o primeiro expatriado para o país para um processo de longo prazo. Nesse mesmo sentido, a gerente Marcela sugeriu que as dificuldades iniciais na chegada dentro e fora do escritório podem ser minimizadas por um programa de *buddy*, em que um expatriado que já tenha passado pela experiência pudesse ajudar o novo expatriado.

Um ponto interessante sugerido por dois colaboradores foi uma necessidade de maior atenção à etapa de repatriação que pareceu não estruturada e um pouco repentina quanto a comunicação e ações. Outro ponto da repatriação que surgiu em uma das entrevistas seria de fazermos um aproveitamento maior dos repatriados para compartilhar experiências e multiplicar conhecimento dentro da empresa.

Um tema outro interessante que surgiu no mapeamento foram oportunidades de flexibilização dos benefícios de expatriação oferecidos e a forma de comunicar.

Apesar dos pontos trazidos, todos os colaboradores trouxeram que o apoio e acompanhamento da área de RH em todo o processo é essencial, seja para corrigir a rota e redefinir tempos e movimentos junto aos fornecedores ou mesmo para redefinir caminhos conforme necessidade.

Esses temas foram os mais apontados nas entrevistas de aprofundamento e estão diretamente relacionados ao objetivo da nossa pesquisa-ação. Assim, apesar do conhecimento obtido no mapeamento das jornadas atuais, pesquisa de satisfação e benchmarking, o processo de entrevista diretamente com o expatriado ajudou a ratificar alguns pontos e construir novas perspectivas para tonarmos o processo de expatriação mais fluido gerando uma melhor

experiência ao colaborador e família no momento tão importante de mudança de vida tanto no âmbito profissional quanto pessoal.

O outro pilar da pesquisa-ação é de tornar o processo melhor também para quem faz a gestão interna e, por isso, no próximo capítulo vamos discutir como foram as entrevistas realizadas com os parceiros de negócios das unidades internacionais que são os principais responsáveis pelo processo, junto à área de mobilidade global.

4.2 Imersão em profundidade

4.2.1 Entrevistas para escuta ativa com os HRBP das unidades internacionais e área de mobilidade global

Os parceiros de negócios de RH, são os responsáveis pela demanda inicial e comunicação direta junto ao colaborador no processo de expatriação. Realizamos três entrevistas online com os parceiros de negócios com maior interface no processo pelo volume de casos em andamento.

Um primeiro ponto de dor foi com relação a não termos fluxos internos detalhados para todos os processos com papéis e responsabilidades e a ausência de um checklist de cada etapa. Esse ponto acaba sobrecarregando uma pessoa do time para realização das etapas operacionais e pode gerar retrabalho se as documentações e prazos não tiverem bem combinados. Outra oportunidade citada nas três conversas foi a de termos mais claro o fluxo para o colaborador no país de destino, já que nem sempre temos um apoio local para tirar as dúvidas iniciais.

Além do fluxo no país de destino, um outro ponto de dor trazido que não está diretamente ligado ao trabalho foi a de falta de profundidade quanto aos benefícios do país de destino por não termos uma pessoa de RH responsável pela gestão de benefícios em algum dos escritórios. Esse ponto acabou impactando no entendimento do expatriado quanto alguns benefícios que podem ser diferentes e mais complexos de entender, como assistência médica e plano de previdência social. Apesar de não fazer parte do projeto, por impactar o projeto, mapeamos esse ponto de dor para encaminharmos na etapa de ideação.

Como estão à frente do processo, um ponto bastante reforçado foi a necessidade de seguirmos um RFP dos fornecedores externos buscando melhoria de qualidade de serviço e colocarmos em contrato SLA para mensuração.

Uma oportunidade mapeada foi de termos um book de casos e mapeamento melhor das exceções, bem como plano de ação para redução da necessidade de seguirmos com as exceções.

No próximo item, vamos discutir como realizamos a criação das personas do processo de expatriação a partir dos insumos identificados na etapa de mapeamento e pesquisa de satisfação dos colaboradores.

4.2.2 Análise e síntese

4.2.2.1 Cartão de insights e Diagrama de afinidades

Com base nas cinco etapas realizadas previamente, tínhamos uma série de informações e ideias que precisavam ser organizadas. Para isso, utilizamos o diagrama de afinidades com objetivo de organizar as ideias em grandes blocos e facilitar as atividades futuras (VIANNA et. Al., 2012).

As frases e reflexões foram resumidas em cartões virtuais escritos na plataforma Miro para facilitar a consulta e manuseio. As ideias foram divididas em quatro principais pilares, sendo eles a) insights e comentários relevantes sobre as interfaces junto ao colaborador; b) ideias sobre melhoria ou pontos de dores sobre o fluxo interno (organização interna do RH); c) gestão de fornecedores e d) necessidade de definições dentro da política de expatriação da empresa.

A principal vantagem dessa etapa foi de agrupar e consolidar ideias semelhantes e reduzir o número de informações do quadro do projeto para facilitar a organização. Além disso,

essa etapa permitiu deixar mais clara a divisão das frentes de entrega final do projeto e garantir que o grupo estava alinhado quanto a todos os pontos de trabalho.

Uma das dificuldades do grupo estava relacionado com as conexões de temas que poderiam ser considerados como política e/ou fluxo interno, mas conseguimos separar o que seria definido em política e decidimos criar um processo de práticas e fluxos internos que será atualizado mais frequentemente que a política.

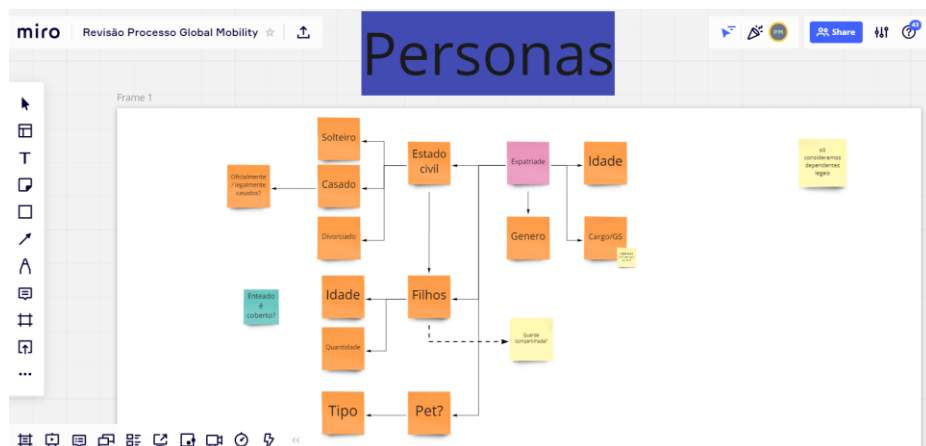
Outro ponto de atenção que percebemos é que alguns pontos de dores e oportunidades já estavam mapeados na política atual e como insight precisamos mapear como deixar o material mais acessível e claro para que todos os interessados possam consultar e entender de forma a minimizar dúvidas.

4.2.2.2 Criação de Personas e mapa de empatia

Para a criação das personas, o grupo de trabalho mapeamos os atributos necessários para a representação, sendo eles: estado civil, idade, se tem filhos, se vai levar animal de estimação, gênero e posição na empresa, conforme Figura 2. Os critérios foram validados e a partir das informações agrupadas no diagrama de afinidades criamos seis personas que nortearão o processo de ideação.

Durante o processo de criação, o grupo discutiu se iria criar personas de acordo com o país de origem e destino dado algumas particularidades, mas a definição final é de que usaríamos os demais atributos já citados para as personas e em um dos casos usamos a China como país de destino por conta dos comentários fortes que vieram para esse tipo de expatriação e por ser um tipo de expatriação que vai crescer a curto e médio prazo por conta da necessidade do negócio.

Figura 2: Construção dos critérios para criação das personas (captura de tela da plataforma Miro)



Fonte: dados da pesquisa

A partir desse processo, chegamos a cinco tipos de personas, suas descrições são apresentadas a seguir.

“Gabriela, 40 anos, super líder

Mulher casada, com 1 filho

Formação em economia, com MBA na Inglaterra, extensões técnicas e em gestão de pessoas, sendo sua base São Paulo – Brasil e sua expatriação para Lustenau – Áustria.

Começou profissionalmente como trainee numa empresa petroquímica onde permaneceu por quatro anos desenvolvendo projetos de marketing e vendas. Depois foi para empresa de bebidas onde alcançou posições de liderança sendo responsável pela transformação das áreas do modelo tradicional para o modelo ágil em escala global. Trabalha há quatro anos na empresa de base florestal a frente da área de inovação e desenvolvimento de novos produtos. A missão internacional está muito relacionada

com o plano de desenvolvimento da colaboradora que busca o desenvolvimento para uma posição executiva no futuro.

Como vê a oportunidade de expatriação? Como uma oportunidade de alavancar a carreira, ter novas experiências profissionais e pessoais, aprendizado de uma nova língua (uso local do alemão) e vivenciar uma nova cultura.

O que deseja no processo de expatriação? Que ela e sua família tenham clareza em todas as etapas e que o pacote de remuneração e benefícios sejam claros. É importante que tenha entendimento quanto aos impactos fiscais da sua renda pela empresa e outros rendimentos pessoais que ela e o cônjuge possuem. Além disso, o apoio na busca e pagamento da escola internacional para o filho é um benefício essencial para que ela aceite a proposta para melhor adaptação e desenvolvimento do filho no país de destino”.

O que preocupa no processo de expatriação? O papel do cônjuge será essencial no processo de adaptação da família, bem como participar de todos os processos iniciais na chegada ao país de destino. O ideal seria que a empresa oferecesse um treinamento intercultural para o cônjuge e cursos de idiomas e outros apoios possíveis para que a experiência para ele seja ótima também.

A partir das personas criadas, desenvolvemos o mapa da empatia, que é uma ferramenta do Design Thinking que contempla quatro categorias principais: o que a persona fala, faz (comportamentos observados), acha (pensamentos e pressupostos) e o que sente (emoções) (BRENNER; 2016). Assim, o grupo levantou os principais comportamentos e dores, bem como entendimento do contexto, preocupações e aspirações do usuário final no que tange o processo de expatriação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo investigar como inovar no processo de expatriação de profissionais brasileiro utilizando a etapa de imersão da metodologia Design Thinking.

O processo do Design Thinking envolveu uma interação constante entre pensamentos divergentes para gerar opções e ideias e pensamentos convergentes para decidir e organizar as alternativas existentes conforme descreveu BROW (2010), que o processo de imersão nos fez abrir um leque grande de todas as frentes que deveríamos atuar, mas também vai nos permitir focar no que é mais importante para atuarmos no momento a partir do processo de convergência.

Durante as etapas, foi possível ter mais clareza mental e visual de todos os processos e suas interdependências, trazendo uma gama de temas, dúvidas e oportunidades em uma atuação divergente. Essa construção em time, composta por pessoas que já passaram pelo processo de expatriação foi essencial para identificar e entender o problema de diversas perspectivas.

A apresentação do workshop foi bastante importante para alinhar com a liderança e executivos sobre a importância, complexidades e impactos do tema na organização e para a experiência do colaborador e família. Ao levarmos alguns números de histórico, custos e o retorno esperado de um processo de expatriação, tivemos respostas muito positivas sobre a abordagem mais estratégica do tema na organização.

A sensibilização do tema junto a liderança foi essencial para garantirmos o foco no desenvolvimento do projeto frente a outras demandas da área.

A construção e apresentação do workshop foram relevantes para integração do time de trabalho e compartilhar o conhecimento mínimo necessário para os novos participantes. Já a pesquisa de satisfação aplicada junto aos expatriados nos permitiu ter maior entendimento de quem são as pessoas e quais os seus principais pontos de dores, sendo essencial para garantir que estávamos tratando de todos os temas relevantes e nos ajudou a escolher os colaboradores que passariam pela entrevista individual. Esses colaboradores foram escolhidos por serem detratores em um ou mais dos itens da pesquisa inicial.

O benchmarking com outras empresas e colaboradores internos foi essencial já que pudemos abordar o tema com empresas com gestão de expatriados em estágio mais evoluído,

seja por adoção de tecnologia, diferença de estrutura e organização, entre outros fatores discutidos no processo de imersão. O mais complexo dessa sub-etapa foi conseguirmos conciliar agendas dos times e tratar de todos os temas na agenda de 1 hora proposto. Como pontos positivos, entendemos mais sobre a trilha que algumas empresas percorreram e possíveis erros e dicas do processo. Um exemplo disso foi de uma das empresas que durante o processo de compra e escolha de um dos fornecedores acabou focando quase que exclusivamente na qualidade, e ao final do processo teve um retrabalho junto ao time de suprimentos por conta do preço que precisou ser revisto e renegociado.

As entrevistas permitiram um mergulho no contexto dos expatriados para entendermos os principais pontos de for e fortalezas do processo. Essa etapa foi bastante relevante para a sensibilização do time quanto a importância da gestão do processo e comunicação próxima ao expatriado durante todo o processo.

A partir das cinco sub etapas discutidas, obteve-se um volume significativo de informações o que gerou uma complexidade ao projeto. Por isso, optou-se por usar cartões de insights com o resumo da reflexão, fonte da mesma e referência ao texto completo. Os cartões permitiram garantir maior facilidade de manuseio virtual das informações que foi muito melhor do que lidar com listas de informações.

O diagrama de afinidades que nos permitiu organizar melhor o volume de informações que tínhamos nos cartões de insights a partir de quatro pilares que nos nortearam na condução do trabalho. A discussão de como separaríamos os cartões nos permitiu ter um melhor entendimento dos blocos que vão compor a entrega final do projeto.

O processo de criação de personas ajudou no entendimento de como pensar a política, comunicação e soluções para os diferentes públicos. A partir dessa separação também começamos a nos questionar sobre outros aspectos, como, por exemplo, a forma que oferecemos os benefícios aos expatriados hoje, com baixa flexibilização versus os diferentes tipos de personas que atendemos.

No entendimento do grupo de trabalho, dado a quantidade de temas e fluxos, a criação de personas permitiu termos mais agilidade e pragmatismo para definição do que era relevante no processo. O uso da metodologia permitiu o entendimento de que temos diferentes personas com diferentes necessidades que não necessariamente estavam sendo tratados dado que nossa política era única independente das características do processo e do colaborador.

A criação do mapa de empatia permitiu um maior entendimento do grupo sobre as preocupações e dores do processo e entendemos que vai gerar mais assertividade no momento de ideação e comunicação junto ao colaborador.

De acordo com pesquisa realizada, todos os sete colaboradores, que participaram do grupo de trabalho de forma completa, entenderam que o uso das ferramentas da fase de imersão do Design Thinking permitiu entender e levantar um maior número de oportunidades, levando a um maior desenvolvimento de habilidades e competências relacionados à inovação. As trocas e ambiente de segurança psicológica criados foram pontos que motivaram a equipe durante o projeto.

Um ponto de atenção a ser melhorado seria de ensinar previamente com mais profundidade a metodologia de Design Thinking já que para dois dos sete colaboradores era a primeira vez que estavam utilizando. Assim, ou sessões de treinamento e dúvidas sobre a ferramenta. Outro ponto de melhoria do grupo foi o longo tempo que tivemos que aguardar para receber pelo menos os 50% de respostas da pesquisa de satisfação junto aos expatriados que era nosso indicador mínimo para seguir com os próximos passos do projeto. Em uma próxima oportunidade, podemos introduzir o projeto de forma mais ampla e seguir com estratégias para incentivar mais retornos das pesquisas logo no começo do projeto.

Além disso, o grupo entendeu que as ferramentas permitiram uma melhor organização do trabalho, sendo que as maiores medidas da pesquisa realizada sobre o uso das ferramentas foram referentes às etapas de diagrama de afinidades, criação de persona e mapa de empatia.

Dessa forma, pode-se entender que o uso das ferramentas da etapa de imersão permitiu um entendimento mais profundo das pessoas e suas necessidades e vai levar a um trabalho mais amplo e profundo para garantirmos a melhoria da experiência do colaborador expatriado e dos colaboradores do RH e outras que fazem a gestão ou participam do processo. Conforme artigo de Josh Plaskoff de 2018, as ferramentas do Design Thinking também permitiram transformar os elementos intangíveis em tangíveis, com modelos visuais, sendo que a construção dessas diversas formas de expressão pode levar a maximização da criatividade do colaborador.

Um dos pontos de dor mais latente que foi identificado em todas as etapas foi a necessidade de melhorar o processo de comunicação junto ao colaborador, sendo que o fator chave de sucesso está em alinhar as expectativas desde o começo do processo para que o colaborador esteja preparado para as principais etapas e para os desafios e mudança de rotas e datas que todo processo exige. Outro resultado, foi a necessidade de desenvolver um time multidisciplinar formado por especialistas da área de expatriação, colaboradores com expertise, folha de pagamento, benefícios, *Business Partner* de RH e alguns com especialistas de negócios para lidar com o processo de expatriação.

Como limitação da pesquisa, entendemos que o trabalho teve foco em abordagem qualitativa em apenas 1 empresa estudada, conforme metodologia de pesquisa-ação escolhida. Sendo assim, uma proposta para pesquisas futuras seria a utilização da metodologia em outras empresas de forma a gerar dados quantitativos e comparativos entre o uso ou não da metodologia para a melhoria da experiência do colaborador.

6. REFERÊNCIAS

ANDERSEN, Njål. Mapping the expatriate literature: A bibliometric review of the field from 1998 to 2017 and identification of current research fronts. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 32, n. 22, p. 4687-4724, 2021.

BASKERVILLE, Richard L.; WOOD-HARPER, A. Trevor. A critical perspective on action research as a method for information systems research. **Journal of information Technology**, v. 11, p. 235-246, 1996.

BROWN, T. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Tradução Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BROWN, T., *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, **HarperBusiness**, New York, NY, 2009.

CÂMARA, P. B., **Gestão de pessoas em contexto internacional**. Lisboa. Publicações Dom Quixote, 2008.

CARDON, E. C. Unleashing design: planning and the art of battle command. **Military Review**, v. 90, n.2, 2010.

DABIC, Marina; GONZÁLEZ-LOUREIRO, Miguel; HARVEY, Michael. Evolving research on expatriates: what is 'known' after four decades (1970–2012). **The International Journal**

of **Human Resource Management**, v. 26, n. 3, p. 316-337, 2015., DOI: [10.1080/09585192.2013.845238](https://doi.org/10.1080/09585192.2013.845238)

FLEURY, M.T.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista RAC, Edição Especial**, v. 5, p. 183-196, 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_05/dwn/rac-v5-edesp-mtf.pdf> Acesso em: 17 de jul. 2014.

HARVARD BUSINESS REVIEW. Unlocking the value of Cross-Border Assignments, a **Harvard Business Review Analytic Services survey report**, sponsored by EY. 2014

LOCKWOOD, T. **Design Thinking**: Integrating innovation, customer experience, and brand value. New York: Allworth Press, 2006.

MACIEL, Alessandra C.; OLIVA, Eduardo de C.; BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina & PAULI, Jandir. Práticas de expatriação: um estudo em multinacionais brasileiras late movers. **Dimensão Empresarial**, v. 17, n. 4, 2019. DOI: [10.15665/dem.v17i4.1941](https://doi.org/10.15665/dem.v17i4.1941)

MARINHO, Márcia Isabel Sampaio - Ir e voltar: análise da experiência dos colaboradores no processo de expatriação [Em linha]. Lisboa: ISCTE-IUL, 2019. **Dissertação de mestrado**. Disponível em [www:<http://hdl.handle.net/10071/19684>](http://hdl.handle.net/10071/19684).

PLASKOFF, J.,"Employee experience: the new human resource management approach", **Strategic HR Review**, Vol. 16 Issue: 3, pp.136-141, <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>, 2018.

RASCA, D. Lavinia. Employee experience-an answer to the deficit of talents, in the fourth Industrial Revolution. **Quality-Access to Success**, v. 19, n. 166, 2018.

REGO, A., CUNHA, M. P.. **Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos**. Lisboa: Editora RH, Lda., 2009.

SCHULER, Randall S.; BUDHWAR, Pawan S.; FLORKOWSKI, Gary W. International human resource management: review and critique. **International Journal of Management Reviews**, v. 4, n. 1, p. 41-70, 2002.

THIOLLENT, Michel. Notas para o debate sobre pesquisa-ação. **Repensando a pesquisa participante**, v. 3, p. 82-103, 2009.

VIANNA, M., VIANNA, Y., ADLER, I., LUCENA, B., RUSSO, B.; **Design Thinking: Inovação em negócios**. Rio de Janeiro. MJV Press, 2013 .