



WORLDWIDE ERC®
Research



Introdução

Esta é a nona edição anual da pesquisa Mobility Brasil, que tem como objetivo gerar informações para apoiar o trabalho dos profissionais de RH envolvidos com mobilidade internacional no Brasil.

Dada a excepcionalidade do ano de 2020, além dos tradicionais benchmarks de gestão da mobilidade, a pesquisa Mobility Brasil desse ano inclui uma seção que explora os desafios, impactos e aprendizados gerados pelo isolamento social e a adoção do modelo de trabalho remoto.

Esta pesquisa foi desenvolvida pela Global Line em parceria com a **Worldwide ERC®** (a maior associação internacional de empresas relacionadas à mobilidade) e com o apoio da **Fundação Instituto de Administração (FIA)**, que tiveram papel fundamental para o sucesso da pesquisa.

Agradecemos o apoio de centenas de profissionais das empresas participantes que investiram seu tempo no preenchimento da pesquisa. O relatório é nossa forma de agradecer o esforço, retornando aos participantes referências sólidas que os ajudem a desenhar políticas e tomar decisões. Esperamos que aproveitem bem.



Índice

INTRODUÇÃO	2
SUMÁRIO EXECUTIVO	4
ISOLAMENTO SOCIAL E TRABALHO REMOTO	6
BENCHMARKS	19
METODOLOGIA	23
SOBRE WORLDWIDE ERC® E GLOBAL LINE	24

Sumário Executivo

Antes da pandemia, o trabalho remoto era um modelo raramente aplicado pelas empresas, o que gerou grandes desafios de adaptação para seus colaboradores, principalmente em relação à coordenação das atividades profissionais e pessoais em um mesmo ambiente.

Felizmente, esses desafios foram respondidos com o desenvolvimento de novas atitudes e habilidades, que permitiram superar as dificuldades antecipadas e, hoje, a grande maioria dos profissionais se sente confortável com o modelo de trabalho remoto.

Apesar do sucesso do trabalho remoto no curto prazo, ficou claro que, aplicado isoladamente, esse modelo ainda apresenta lacunas, o que demandará das empresas novas abordagens para sua ampla utilização após o atual período emergencial.

Os *benchmarks* anuais sobre mobilidade mostram uma redução significativa da população de profissionais transferidos, em especial dos estrangeiros transferidos para o Brasil. Interpretamos esse movimento como um reflexo da COVID19, que reduziu a atratividade do Brasil como destino, tanto por questões de saúde quanto de expectativas econômicas.

As equipes de mobilidade global geralmente fazem parte da área de remuneração e benefícios e percebem sua contribuição de forma diversa, ligada tanto ao negócio quanto diretamente aos indivíduos que atendem.

DESAFIOS, IMPACTOS E APRENDIZADOS GERADOS PELO ISOLAMENTO SOCIAL E A ADOÇÃO DO MODELO DE TRABALHO REMOTO

ANTES DA PANDEMIA somente **1** em cada **7** profissionais trabalhavam remotamente



PRINCIPAIS APRENDIZADOS



Adaptabilidade e paciência



Equilíbrio vida pessoal/profissional



Organização e disciplina



HOJE 9 entre **10** se sentem confortáveis com o trabalho remoto

ATUAIS LACUNAS DO TRABALHO EM EQUIPE REMOTO



Socialização
68%



Construção de confiança
33%



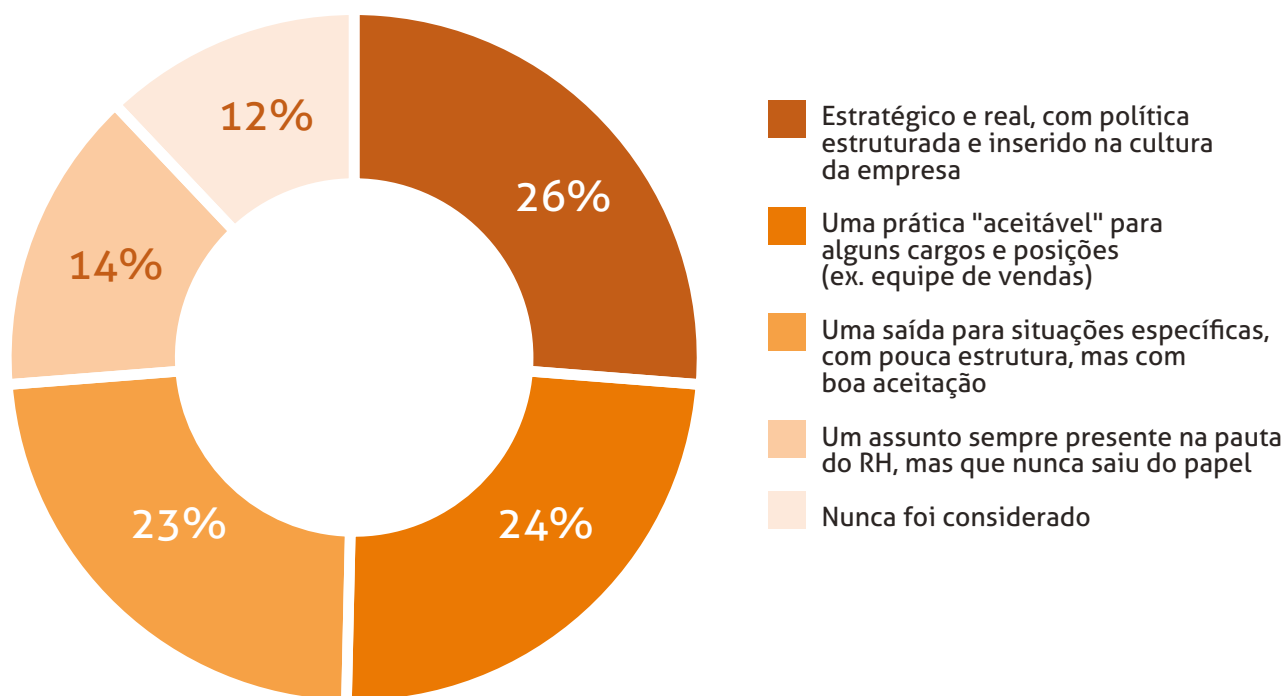
Comunicação
28%



Isolamento social & trabalho remoto

Como as empresas viam o trabalho remoto antes da pandemia

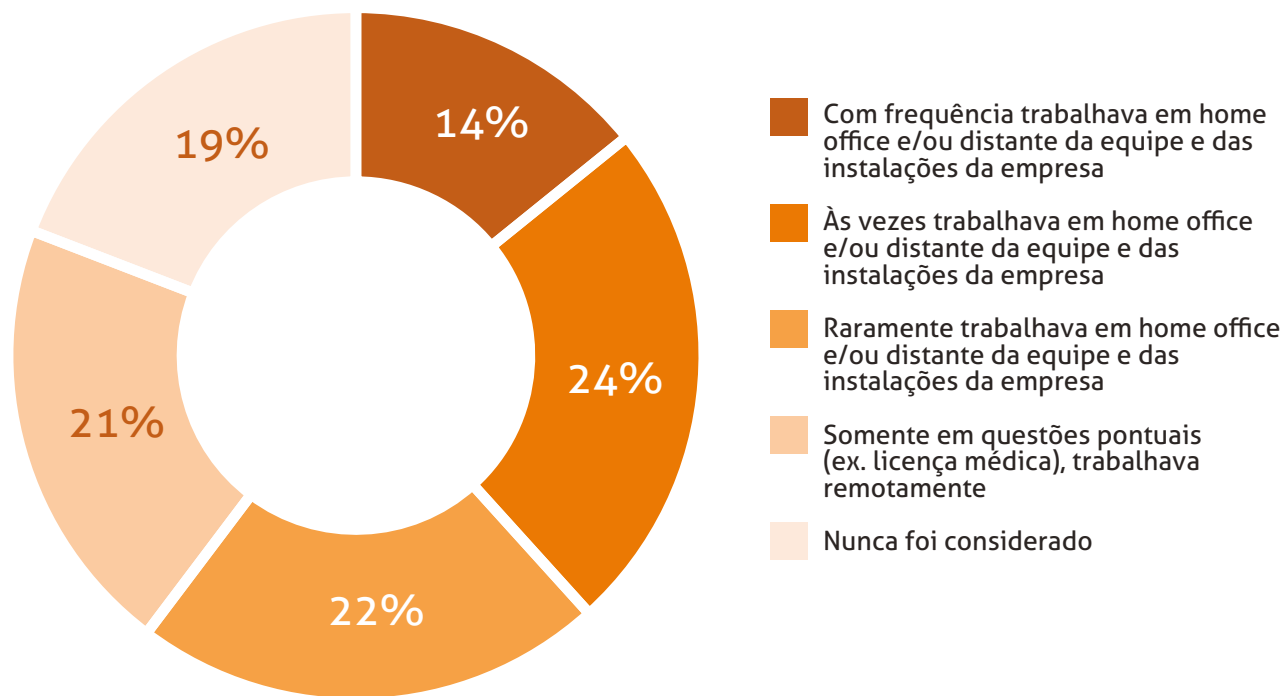
(% dos respondentes)



Até março de 2019 somente um quarto das empresas consideravam o trabalho remoto como uma alternativa integrada à sua estrutura e cultura.

Experiência anterior com trabalho remoto

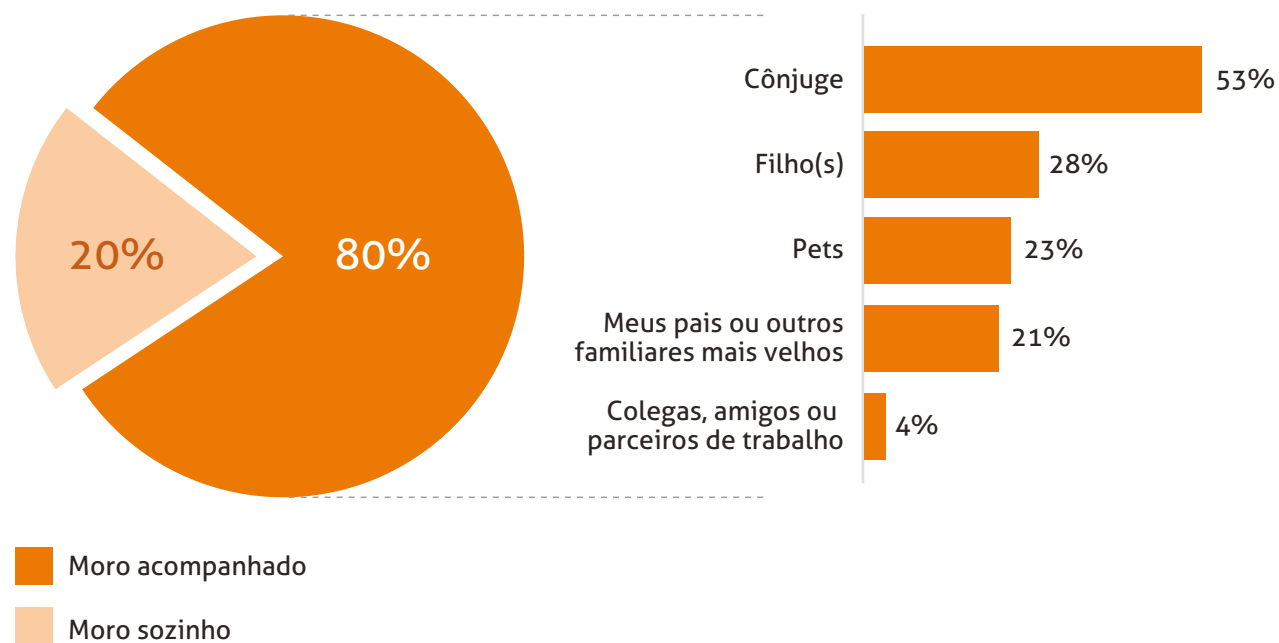
(% dos respondentes)



Somente 1 em cada 7 respondentes já utilizava o trabalho remoto frequentemente antes da pandemia.

Estrutura familiar dos respondentes

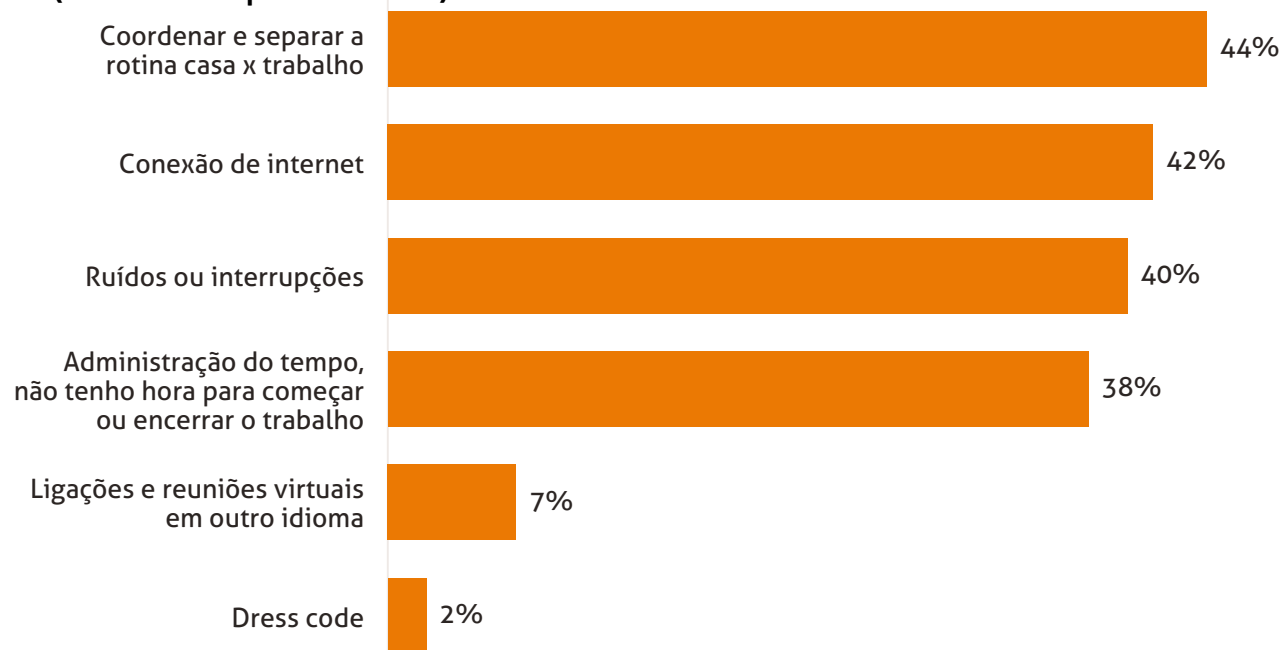
(% dos respondentes)



A grande maioria dos respondentes mora acompanhada, o que pode oferecer desafios adicionais durante o isolamento social, tanto em termos de acúmulo de tarefas (ex. educação de filhos), quanto de preocupações extra em relação ao contágio (ex. idosos).

Principais desafios do trabalho remoto

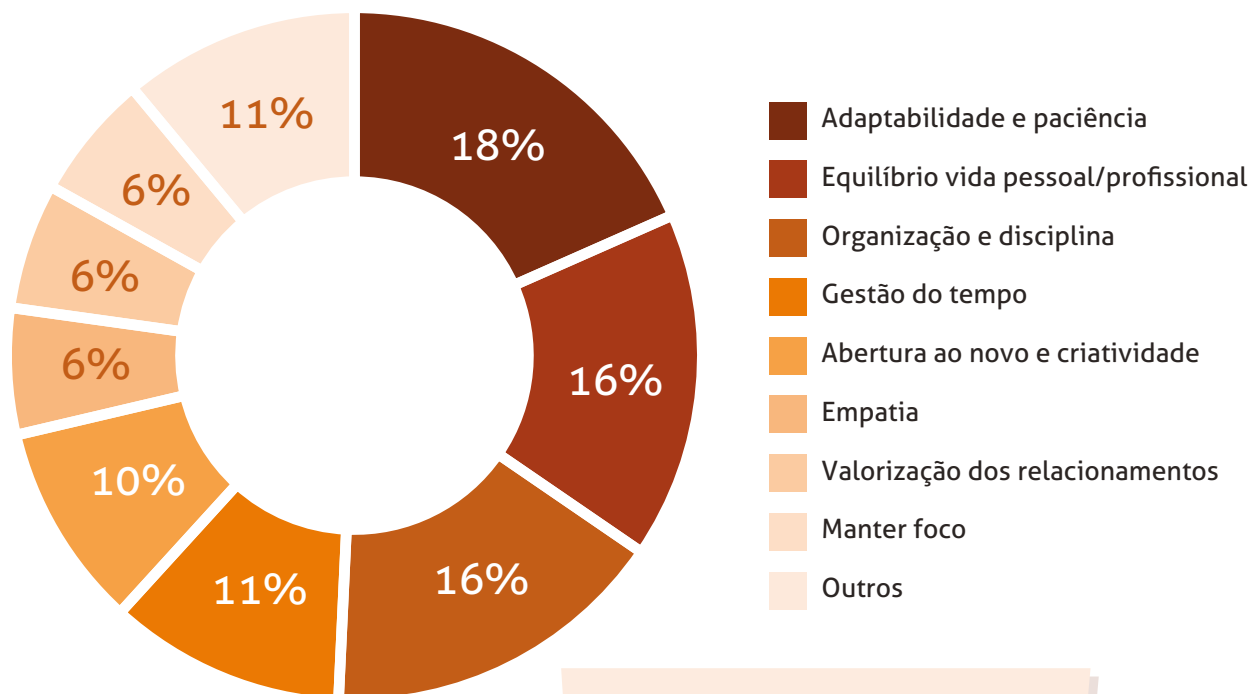
(% dos respondentes)



Os principais desafios encontrados no trabalho remoto estão fortemente associados à necessidade de executar tarefas pessoais e profissionais em um mesmo ambiente.

Principais aprendizados

(% dos respondentes)

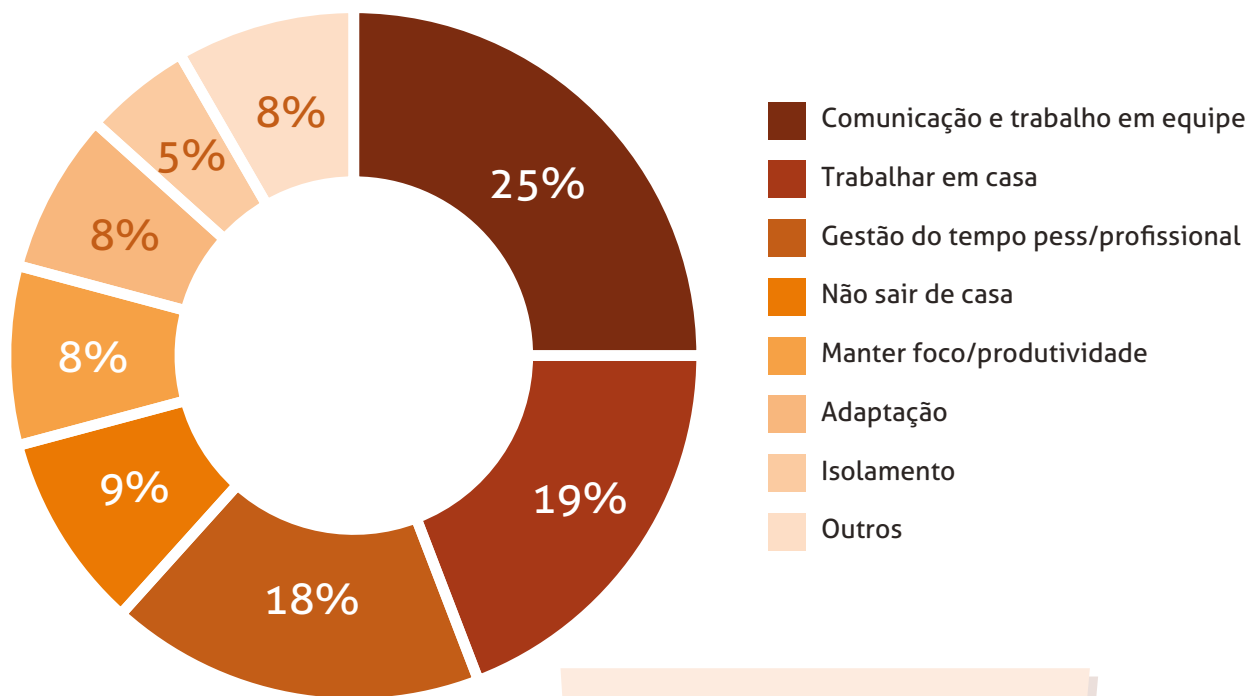


**"SERENIDADE PARA LIDAR
COM O QUE NÃO POSSO
CONTROLAR."**

O isolamento social e o trabalho remoto estimularam o desenvolvimento de novas atitudes em relação à adaptação e também o aprofundamento de habilidades específicas de organização e gestão.

O que parecia difícil mas foi fácil

(% dos respondentes)



**"FOI MUITO MELHOR O
CONTATO COM OS COLEGAS
E FORNECEDORES."**

Os aprendizados durante a pandemia permitiram superar de forma mais fácil os desafios esperados.

Uma dica que você se daria em fevereiro de 2020

(% dos respondentes)

REVEJA E ABRACE
SEUS AMIGOS E
PARENTES QUERIDOS

ACOMPANHE
A BOLSA DE
VALORES

RESPIRA,
NADA É
TÃO RUIM

APROVEITE
CADA
MOMENTO

ACEITE OS
CONVITES PARA
HAPPY HOUR

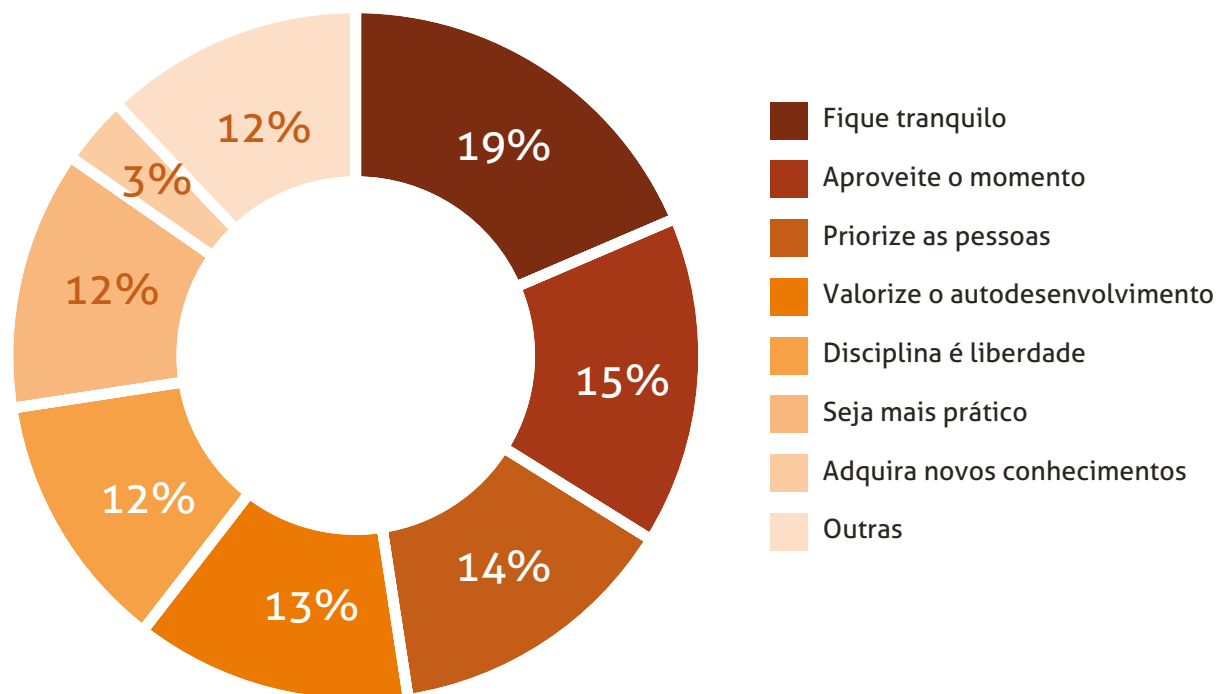
NÃO COMPRE
UNIFORME
ESCOLAR PARA O
ANO INTEIRO
(INVISTA EM
ÁLCOOL GEL!)

CUIDE DA
SUA SAÚDE
MENTAL

VENDA
O CARRO

Uma dica que você se daria em fevereiro de 2020

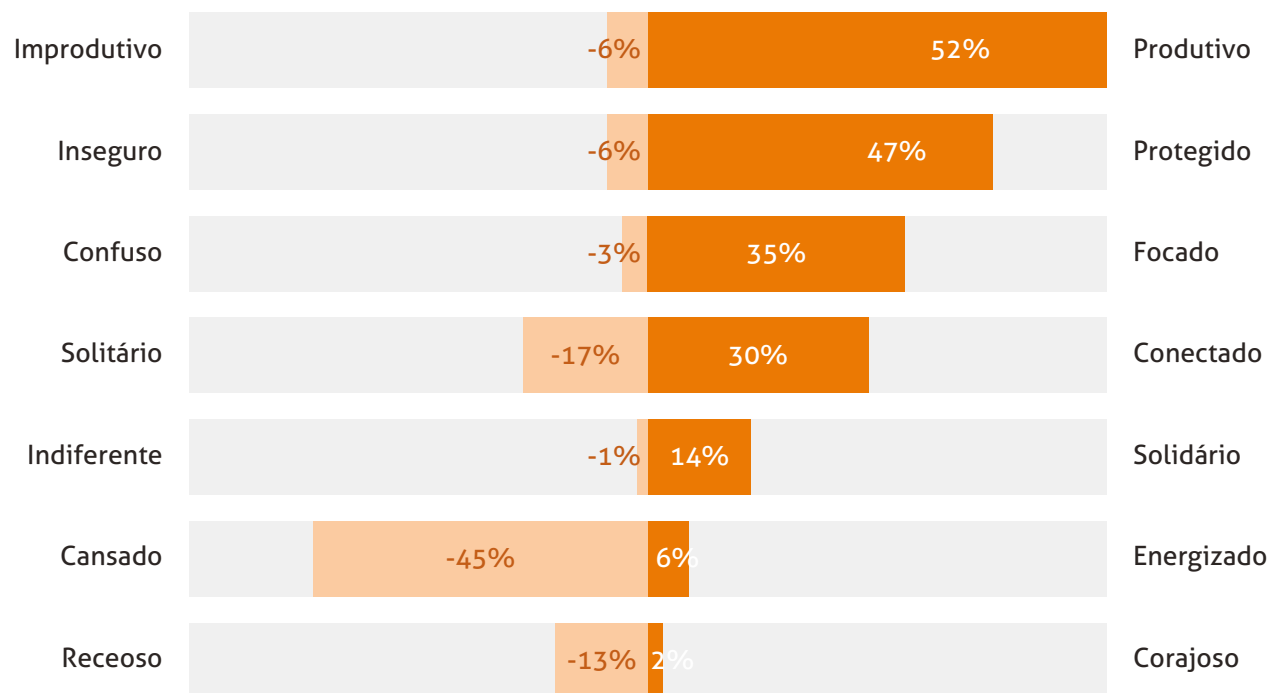
(% dos respondentes)



A experiência do isolamento social e trabalho remoto tornou mais evidente para os indivíduos a importância do desenvolvimento pessoal e das habilidades interpessoais.

Sentimentos em relação ao isolamento e ao trabalho remoto

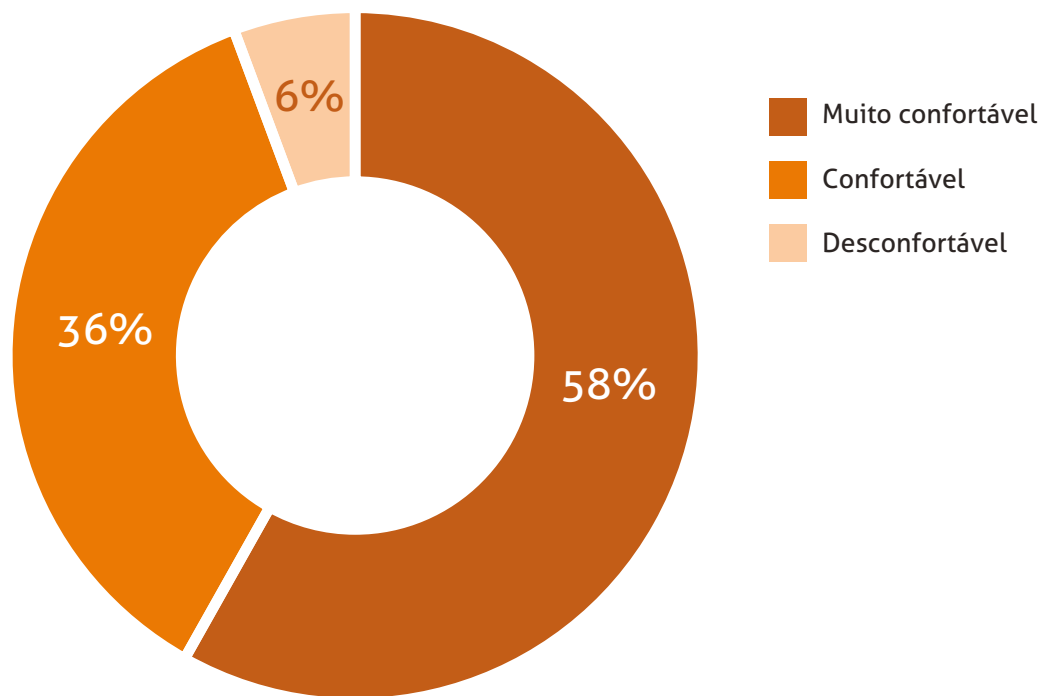
(% dos respondentes)



No balanço geral, apesar de ter demandado muita energia, o trabalho remoto gerou sentimentos majoritariamente positivos.

Grau de conforto com o trabalho remoto

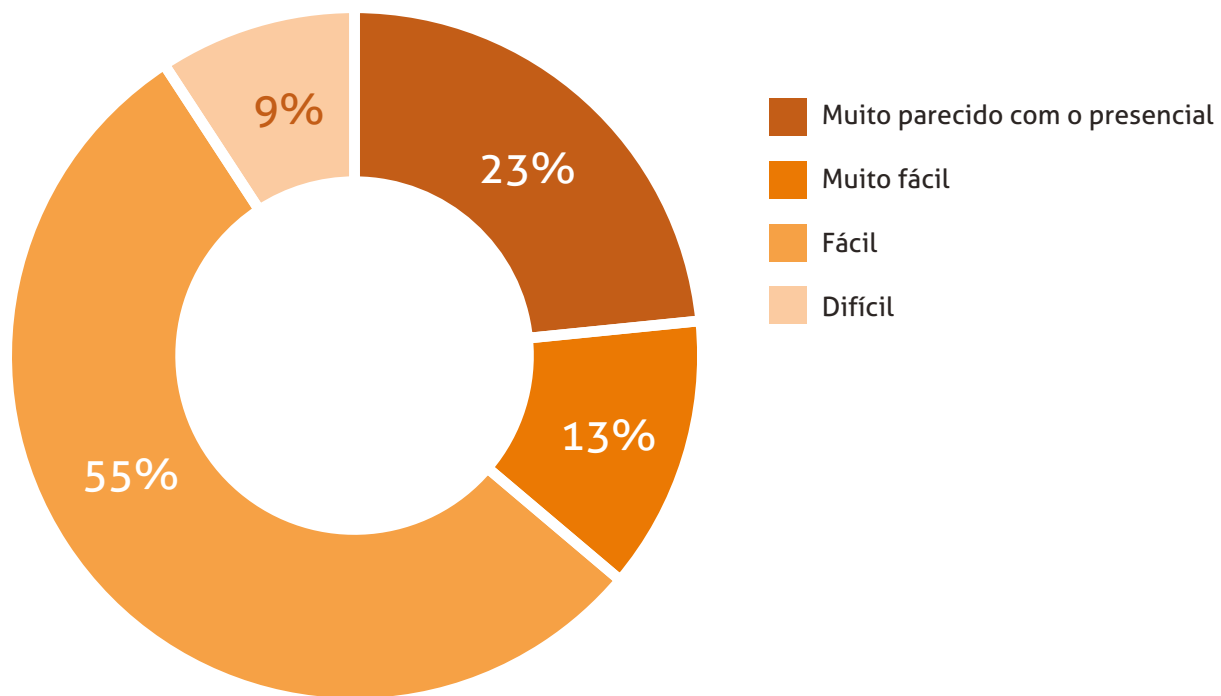
(% dos respondentes)



A grande maioria dos respondentes hoje se sente confortável com o modelo de trabalho remoto.

Dificuldade de trabalhar com equipe remota

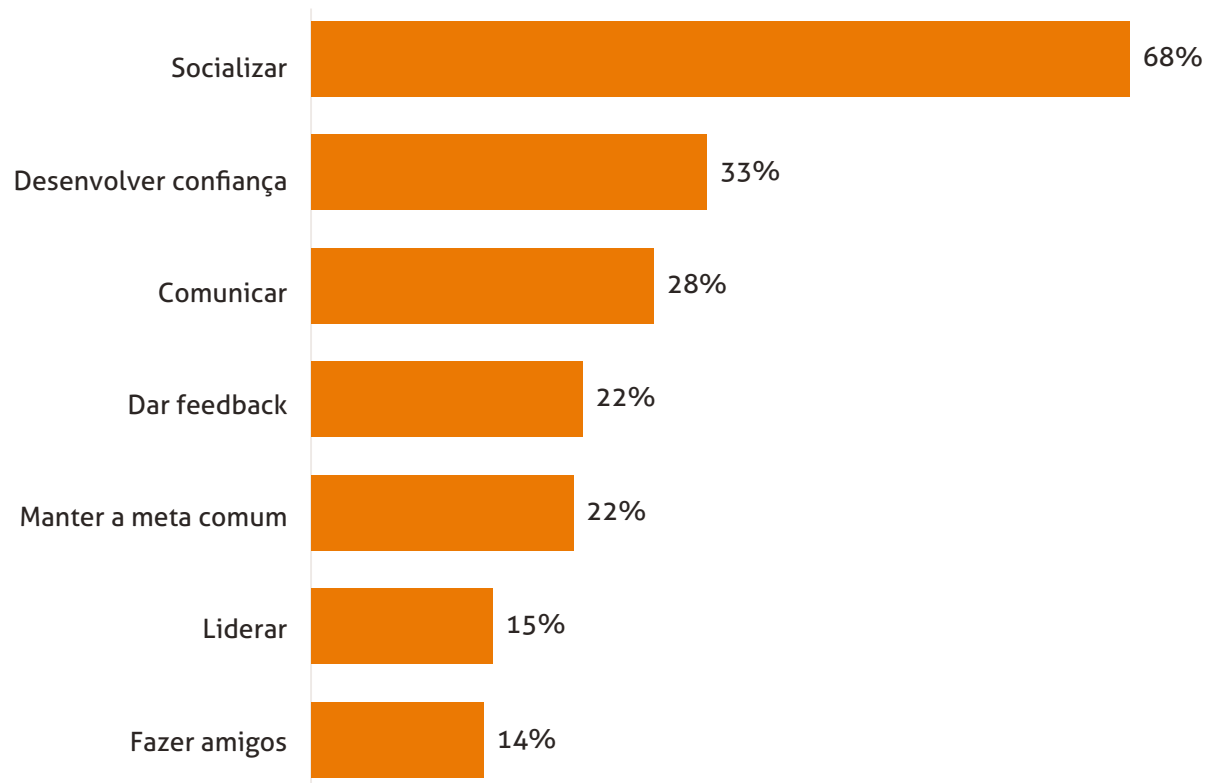
(% dos respondentes)



Nove em cada 10 respondentes hoje consideram fácil trabalhar em equipe remotamente.

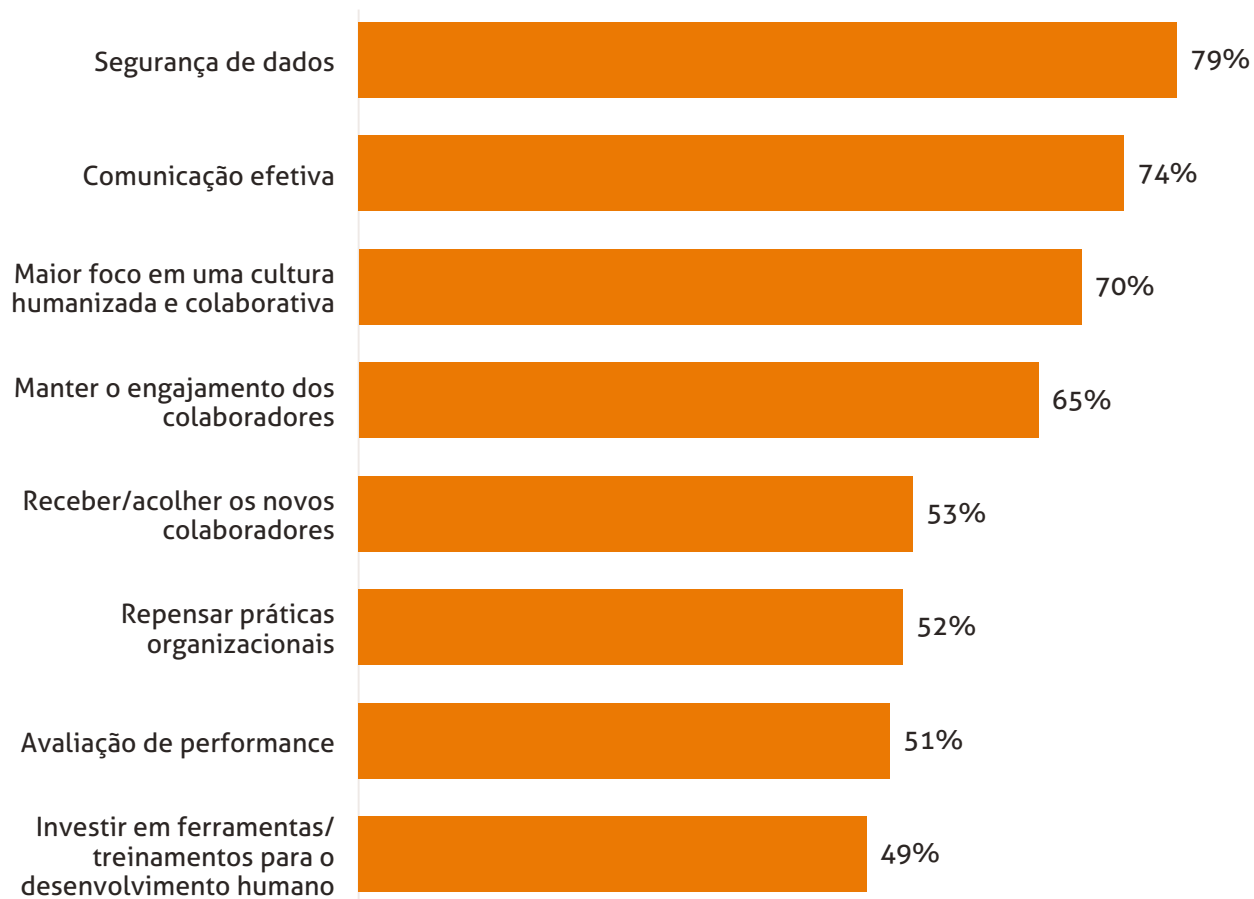
Desafios de trabalhar em equipe remotamente

(% dos respondentes)



Apesar do sucesso do trabalho remoto, ficou claro que, aplicado isoladamente, este modelo ainda apresenta desafios não resolvidos para a construção de equipes fortes e com boa performance.

Temas que merecerão maior atenção (% dos respondentes)

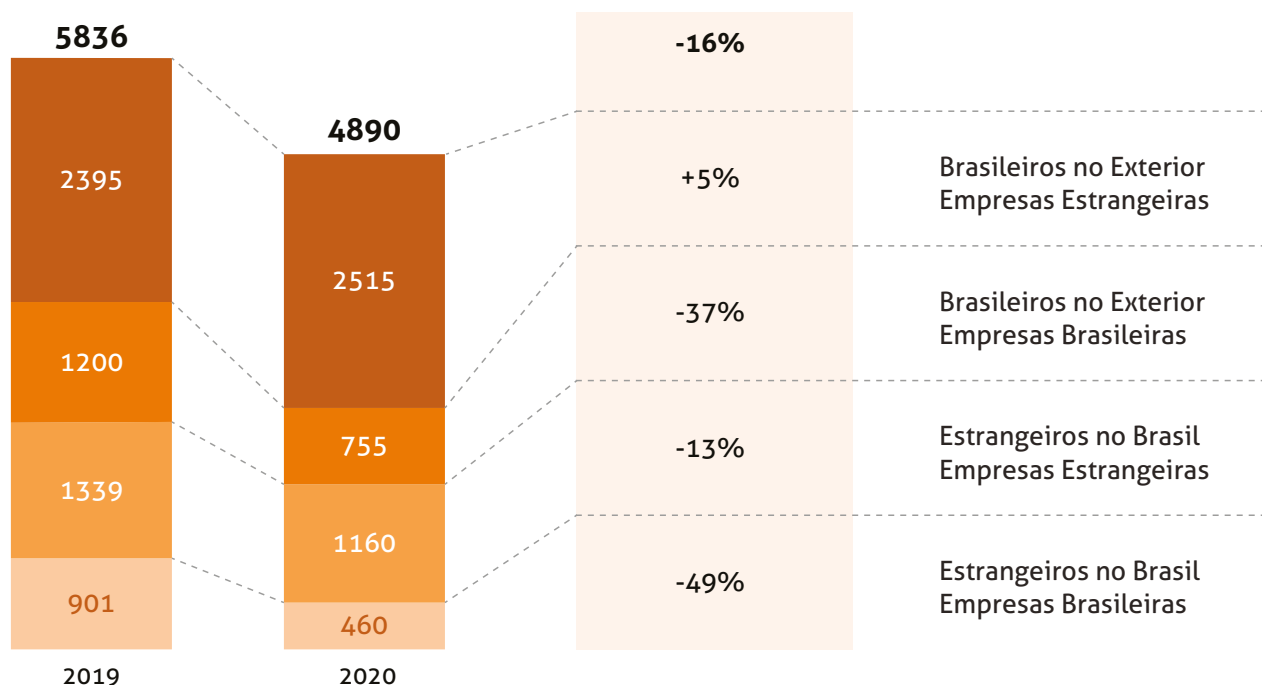


A incorporação do modelo de trabalho remoto demandará maior foco das empresas no desenvolvimento de habilidades interpessoais, como comunicação e colaboração.

Benchmarks

Evolução da Base de Expatriados*

(número de profissionais transferidos)



* Base de 2019 normalizada utilizando-se os crescimentos observados no conjunto de 78 empresas que responderam à pesquisa tanto em 2019 quanto 2020.

A população de transferidos cobertos pela pesquisa foi de 4.890 profissionais, sendo 67% *outbound* e 33% *inbound*.

Entre 2019 e 2020, houve uma significativa queda (16%) da população de profissionais transferidos.

Essa queda foi gerada, em grande parte, pela forte redução no volume de estrangeiros transferidos para o Brasil.

Interpretamos esse movimento como um reflexo da COVID19, que reduziu a atratividade do Brasil como destino tanto por questões de saúde quanto de expectativas econômicas.

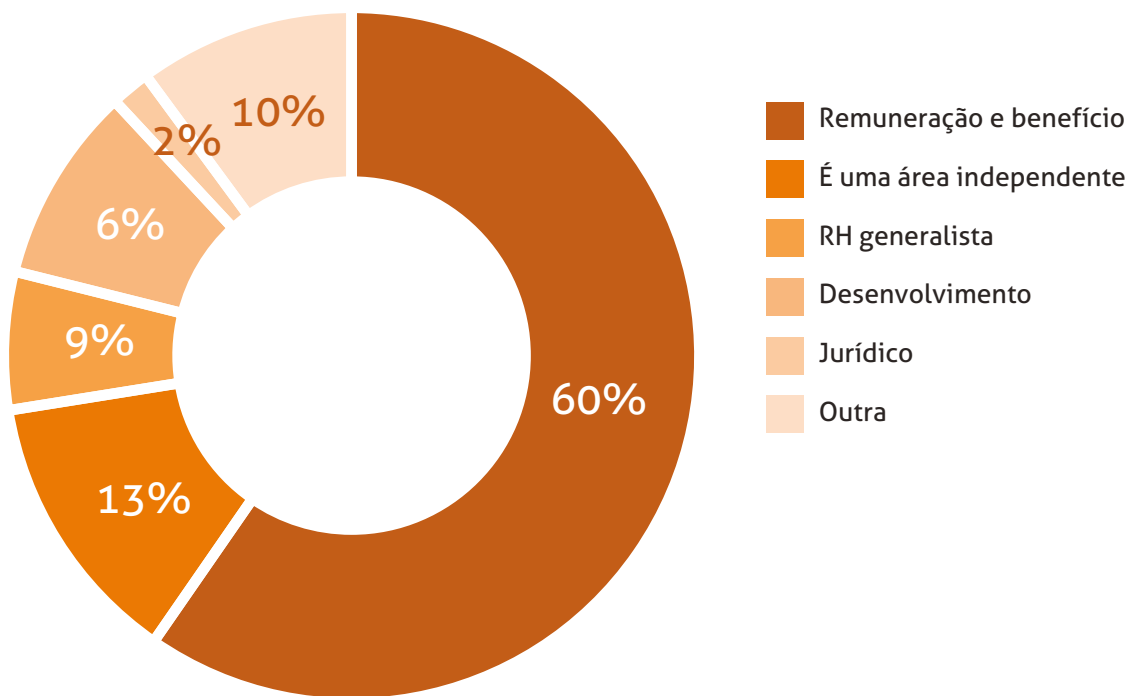
Programas de Mobilidade utilizados (% das empresas)



As tradicionais transferências de longo prazo, curto prazo e definitiva continuam sendo os programas de mobilidade mais utilizados.

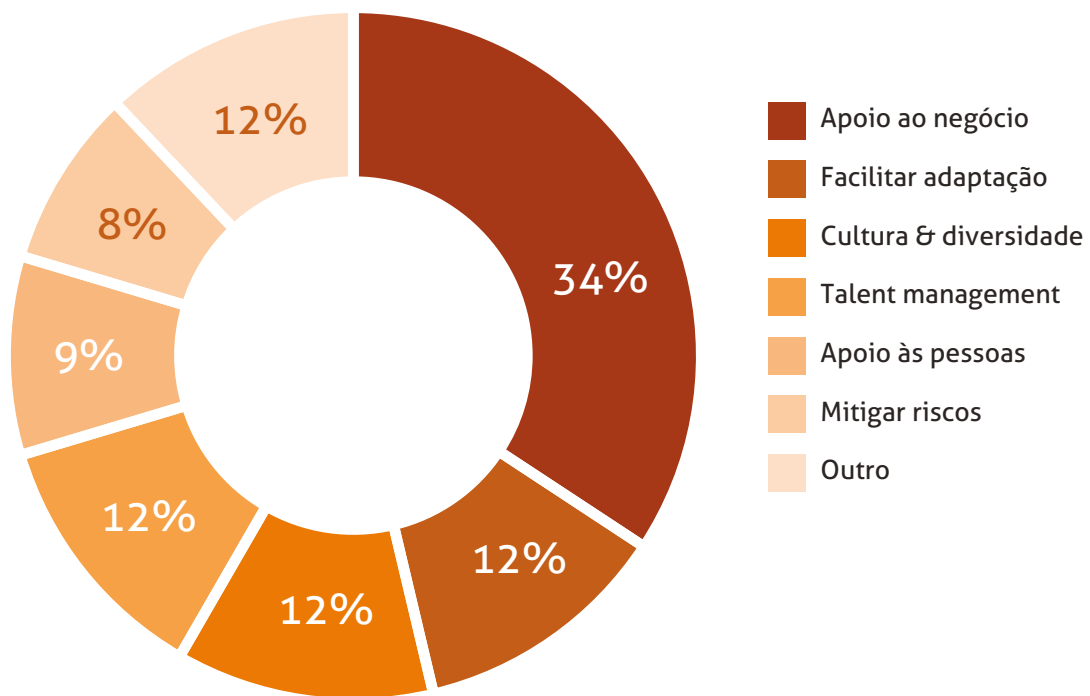
Posição da equipe de mobilidade na estrutura organizacional

(% das empresas)



Na maioria das empresas a equipe de mobilidade ainda faz parte da área de remuneração e benefícios.

Principal contribuição da equipe de mobilidade (% dos respondentes)



As equipes de mobilidade percebem sua contribuição de forma diversa, ligada tanto ao negócio quanto às pessoas.

Metodologia

A pesquisa foi Mobility Brasil 2020 foi respondida durante os meses de agosto a outubro de 2020 e coletou respostas de 145 empresas multinacionais.

As empresas que responderam à pesquisa são predominantemente de grande porte, sendo que 69% delas possuem mais de 10.000 funcionários e 70% faturam mais de US\$ 1 bilhão. A maioria das empresas (61%) têm sede fora do Brasil.

Esta é uma pesquisa amostral e não um censo e, portanto, situações específicas ou pequenos subgrupos podem não estar adequadamente representados. Porém, com base em nossa experiência, entendemos que a amostra das empresas respondentes é ampla e diversa o suficiente para caracterizar de forma precisa o mercado como um todo.

SOBRE WORLDWIDE ERC® e GLOBAL Line



A **Worldwide ERC®** ocupa uma posição central na indústria de talento e mobilidade, que está em constante transformação visando apoiar as empresas em atividades críticas para operar e competir globalmente, como: recrutamento, desenvolvimento de equipes e a conexão de pessoas e habilidades de que as organizações precisam, onde e quando precisam. Desde 1964, impulsionamos o desenvolvimento de uma dinâmica e inovadora comunidade de profissionais. Capacitamos profissionais de mobilidade através de conexões relevantes, informação imparcial e ideias e soluções inspiradoras. Estamos baseados na área metropolitana de Washington, D.C., temos escritórios na China e equipes no Reino Unido, em Singapura e nos Estados Unidos. Nossa rede de profissionais, parceiros e stakeholders inclui empresas e representantes da indústria de serviços ao redor do mundo. Para maiores informações, visite o site www.WorldwideERC.org



A **Global Line** é uma empresa de treinamento e consultoria que atua nas áreas de diferenças culturais, trabalho em equipe, diversidade, neurocoaching e autoconhecimento. Temos mais de 20 anos de experiência e nossa sede fica em São Paulo, Brasil. Para saber mais sobre nós, acesse www.gline.com.br.



INTRODUCTION

This is the ninth edition of Mobility Brasil survey, which collects information to support Human Resources professionals working with international mobility in Brazil.

Given the exceptionality of 2020, in addition to traditional mobility management benchmarks, this year's Mobility Brasil survey includes a section that explores the challenges, impacts, and learnings brought about by social distancing and the adoption of the working from home model.

The current edition of Mobility Brasil has been developed in partnership with **Worldwide ERC®**, the largest international association of mobility-related companies, and it is supported by **FIA, Fundação Instituto de Administração**, which played a key role in the success of the survey

Finally, we must not forget that this project is only feasible thanks to the support of the hundreds of professionals from participating companies who invest their time in completing the survey. This report is our way of thanking them for their efforts by returning evidence-based information to the participants, helping them design policies, and make decisions. We hope you enjoy it.



Contents

INTRODUCTION	25
EXECUTIVE SUMMARY	27
SOCIAL DISTANCING AND WORKING FROM HOME	29
BENCHMARKS	42
METHODOLOGY	46
ABOUT WORLDWIDE ERC® AND GLOBAL LINE	47

Executive Summary

Before the pandemic, the home office model was rarely applied in Brazil. Its sudden adoption gave rise to important adaptation challenges for individuals, especially in terms of coordinating professional and personal activities in the same environment.

Fortunately, the challenges were answered with the development of new attitudes and skills that enabled overcoming the anticipated difficulties. Today, most professionals are comfortable working from home (WFH).

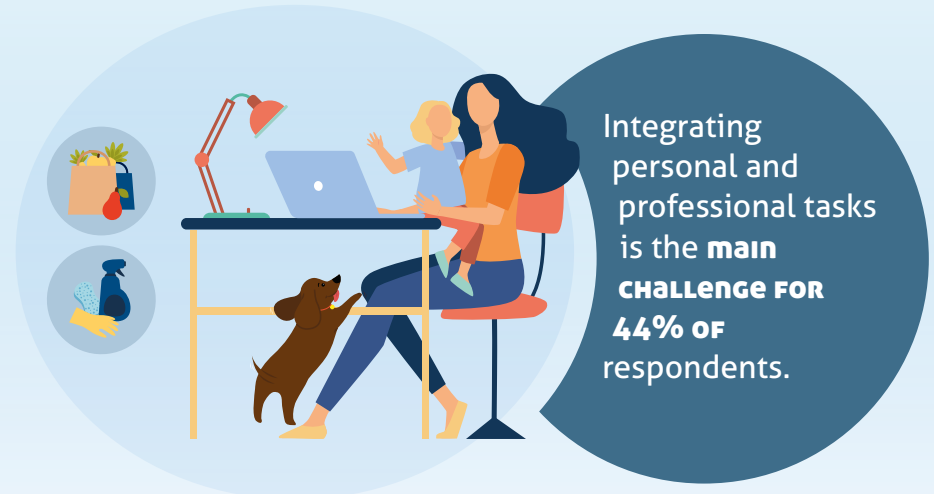
Despite the short-term success of WFH, there are clear gaps in the model that will require new approaches from companies if they plan on expanding its use after the current emergency period.

The annual mobility benchmarks show a significant reduction in the population of expats, especially foreigners transferred to Brazil. We interpret this movement as a reflection of COVID19, which reduced the attractiveness of Brazil as a destination, both for health and economic reasons.

Mobility teams are usually part of the Compensation and Benefits area. They regard their contribution in a distinct way, relating both to the business and to the individuals they assist directly.

CHALLENGES, IMPACTS AND LEARNINGS BROUGHT ABOUT BY SOCIAL DISTANCING AND THE WORKING FROM HOME MODEL.

BEFORE PANDEMIC only **1 in 7** professionals worked from home



KEY LEARNINGS



Adaptability and patience



Work-life balance



Organization and discipline



TODAY 9 out of **10** feel comfortable with remote work

CURRENT GAPS IN THE WORKING FROM HOME (WFH) MODEL



Socializing
68%



Trust building
33%

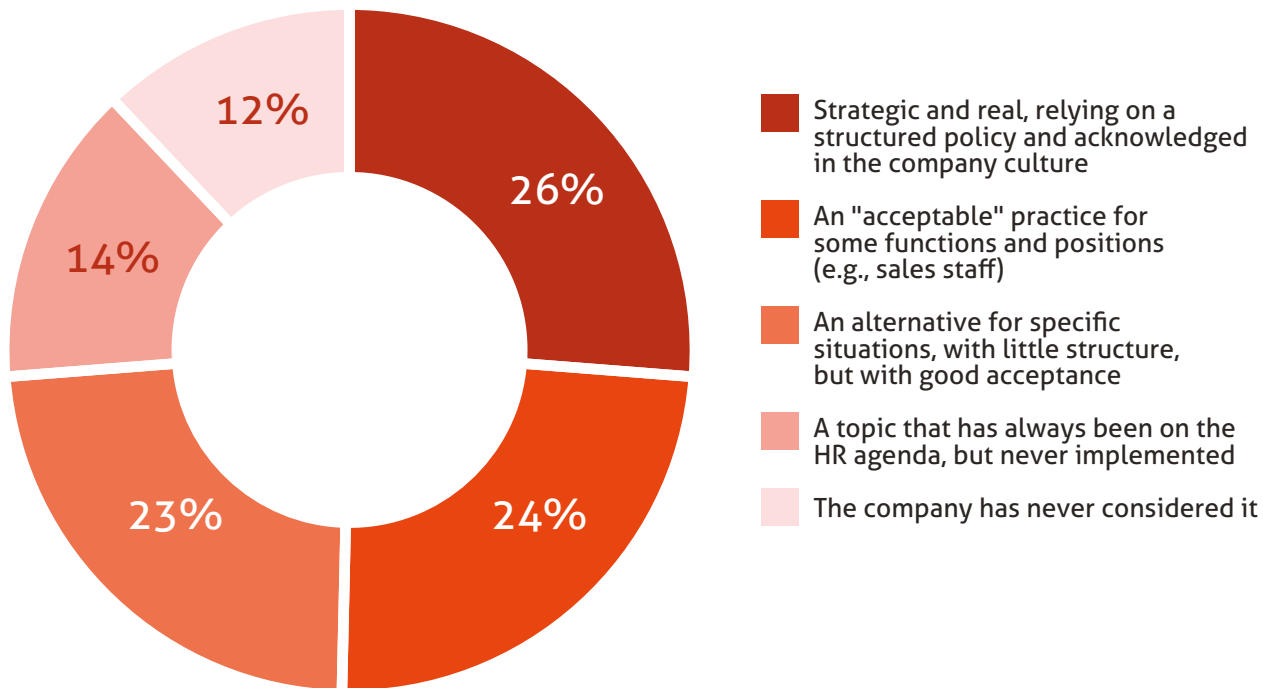


Communication
28%



Social distancing & Working from home

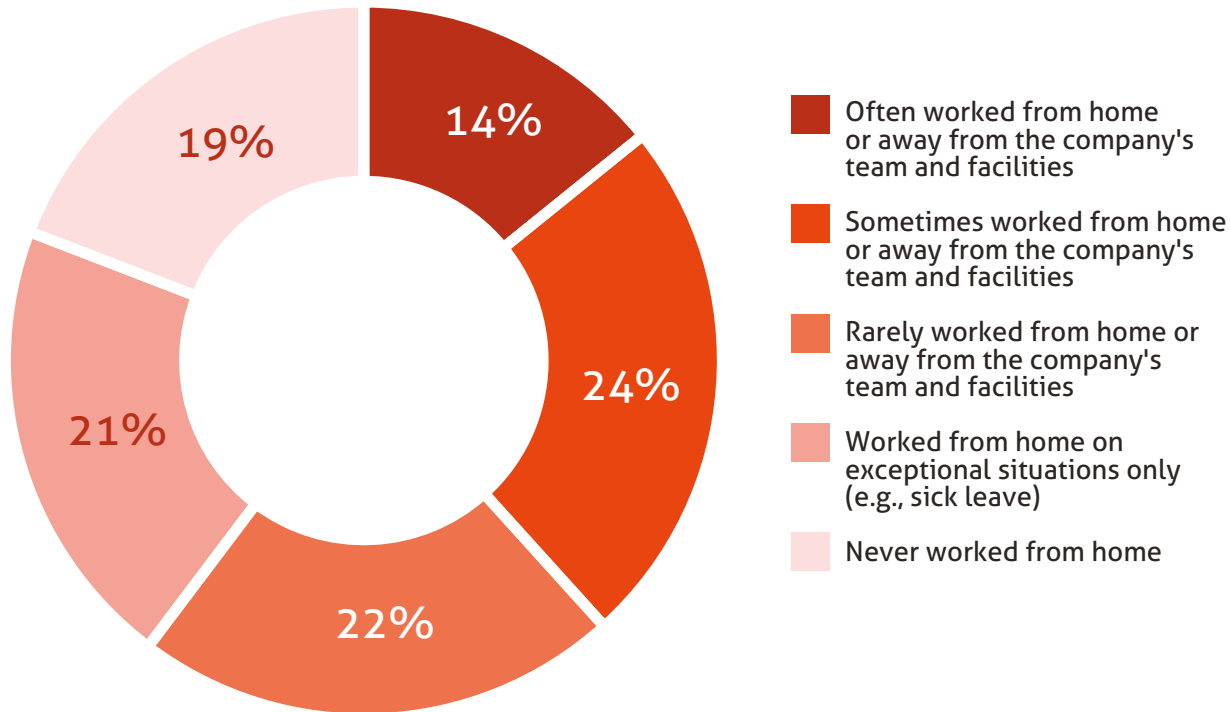
How companies viewed remote work before the pandemic (% of respondents)



Until March 2019, only one in four companies in Brazil considered home office as an integrated alternative to their structure and culture.

Previous experience with home office

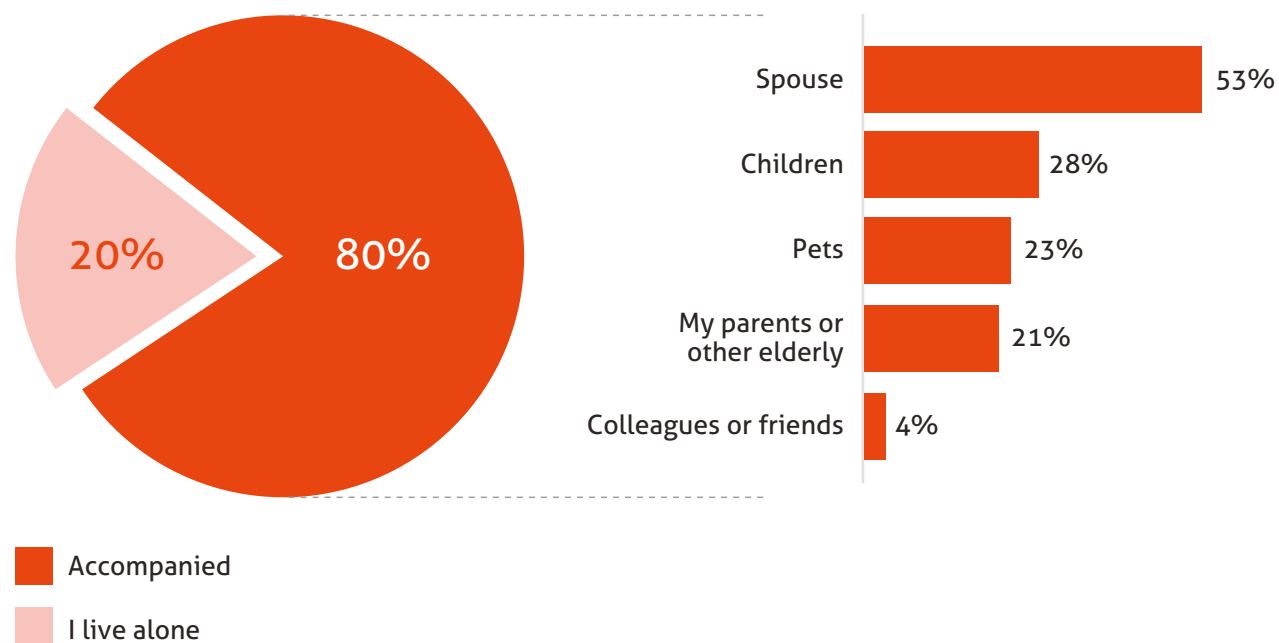
(% of respondents)



Only one in seven respondents frequently worked from home before the pandemic.

Respondents' family structure

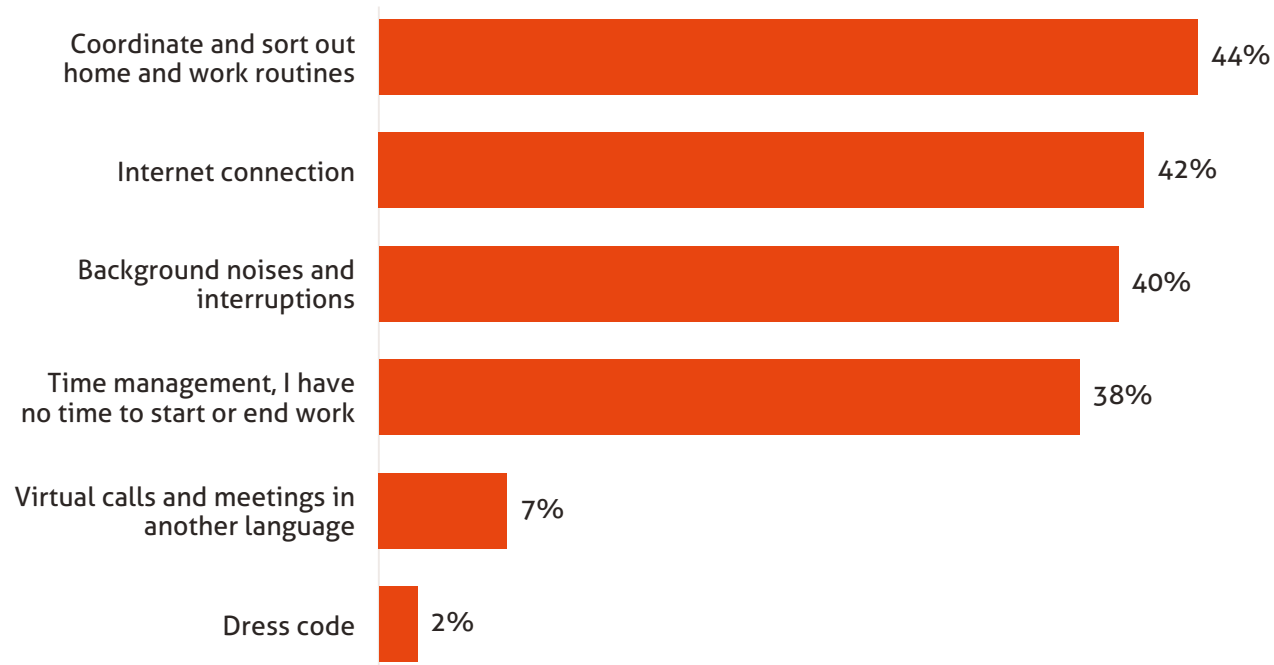
(% of respondents)



Most respondents live accompanied, which can offer additional challenges during social distancing, both in terms of the accumulation of tasks (e.g., raising children) and extra concerns about contamination (e.g., elderly).

Home office key challenges

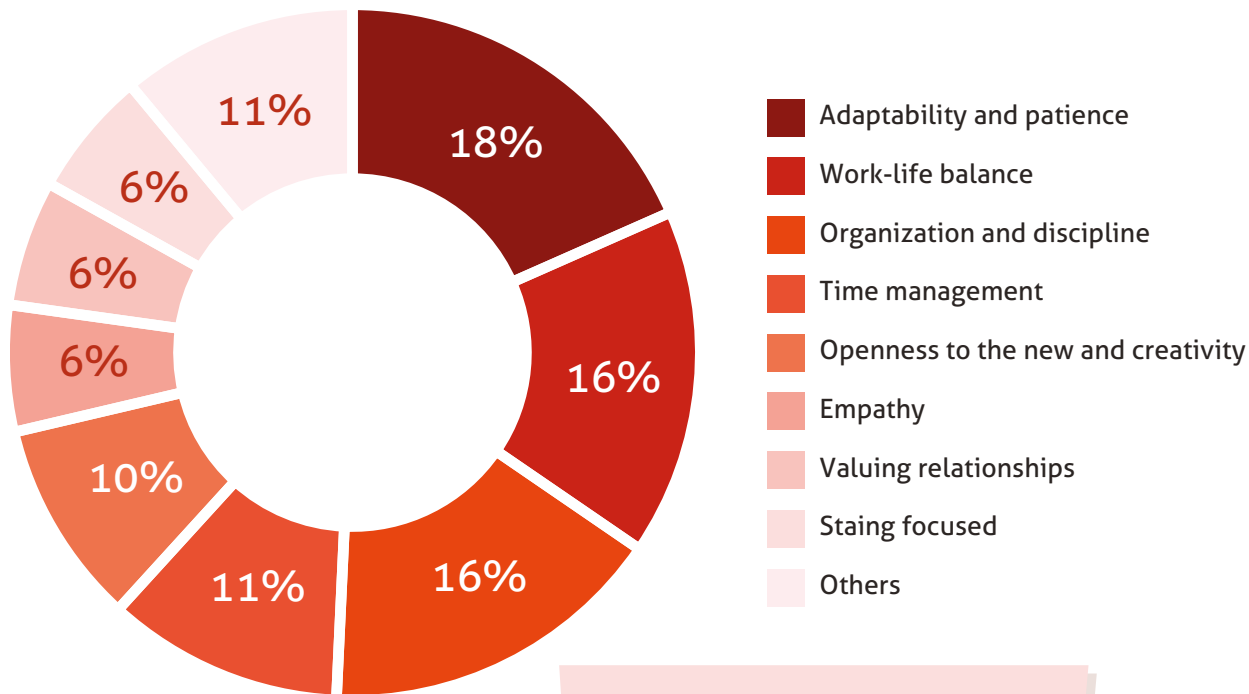
(% of respondents)



The main challenges faced when working from home are associated with the need to perform personal and professional tasks in the same environment.

Key Learnings

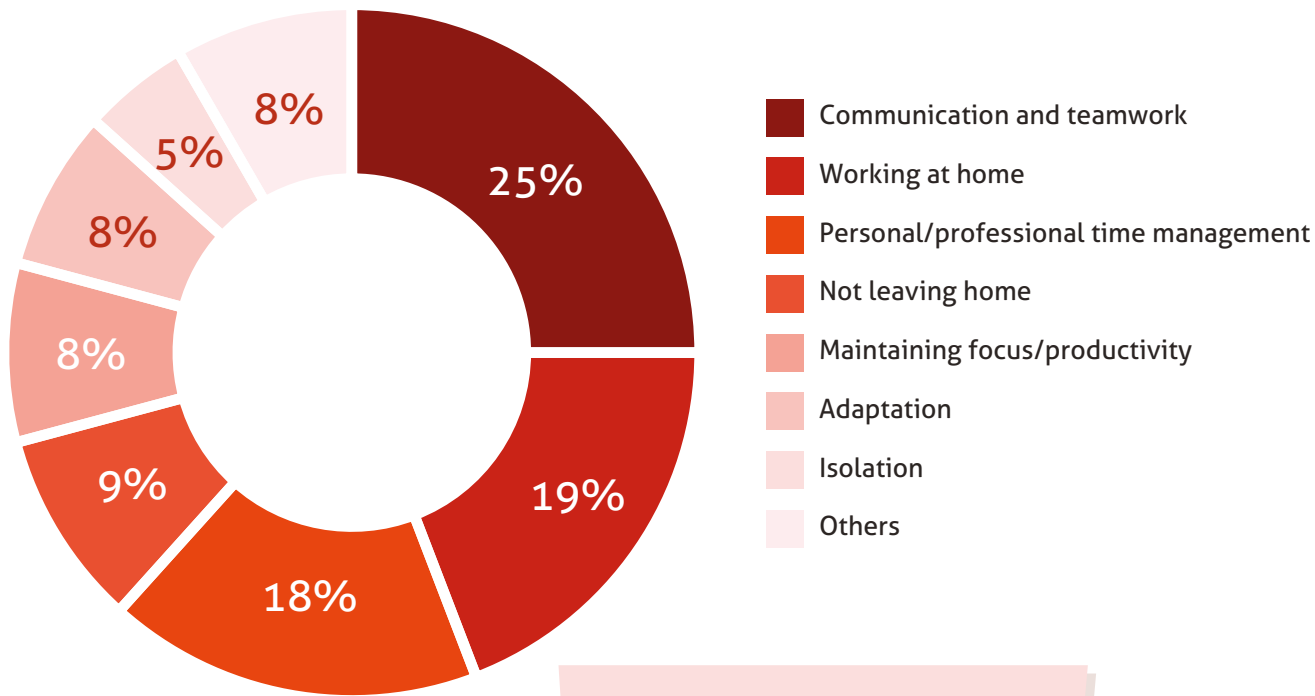
(% of respondents)



**"SERENITY TO DEAL
WITH WHAT I CANNOT
CONTROL."**

Social distancing home office stimulated the development of adaptation, organization and management skills.

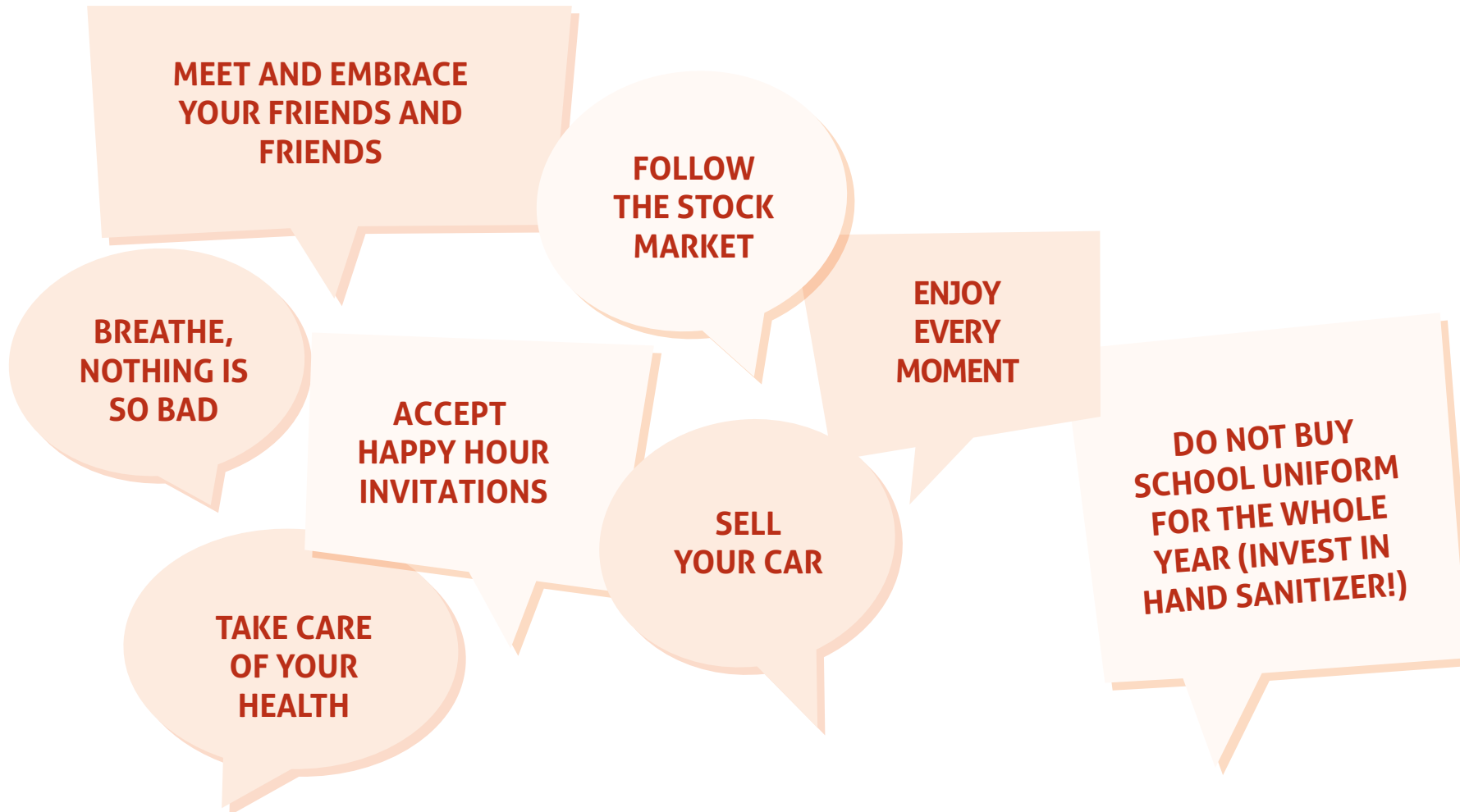
What seemed difficult but was easy at the end (% of respondents)



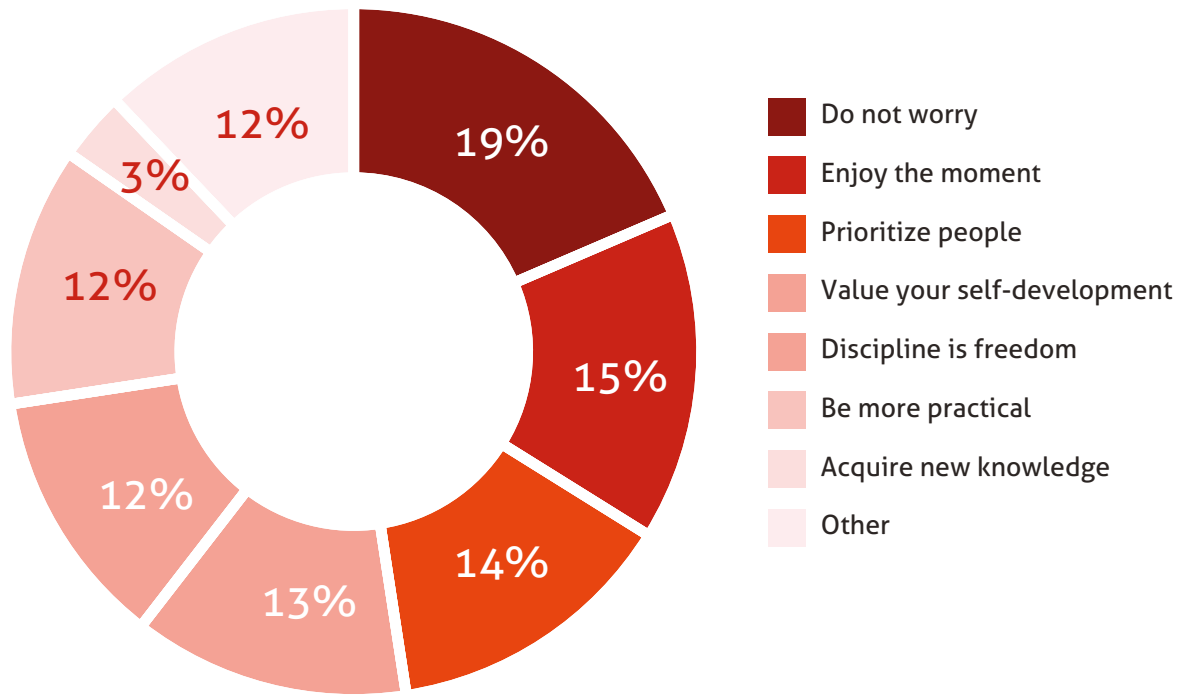
Lessons learned during the pandemic made it easier to overcome potential challenges.

**"THE EXCHANGE WITH
COLLEAGUES AND SUPPLIERS
WAS MUCH BETTER THAN
I ANTICIPATED."**

A tip you would have given yourself in February 2020 (% of respondents)

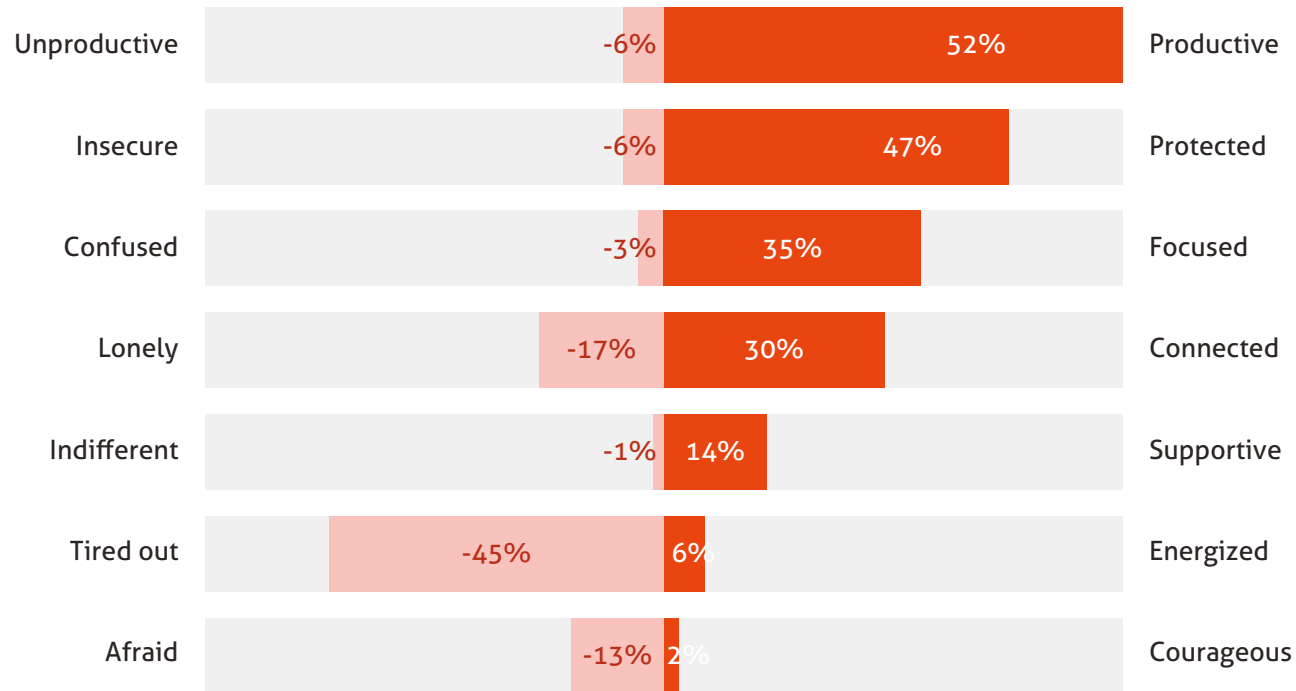


A tip you would have given yourself in February 2020 (% of respondents)



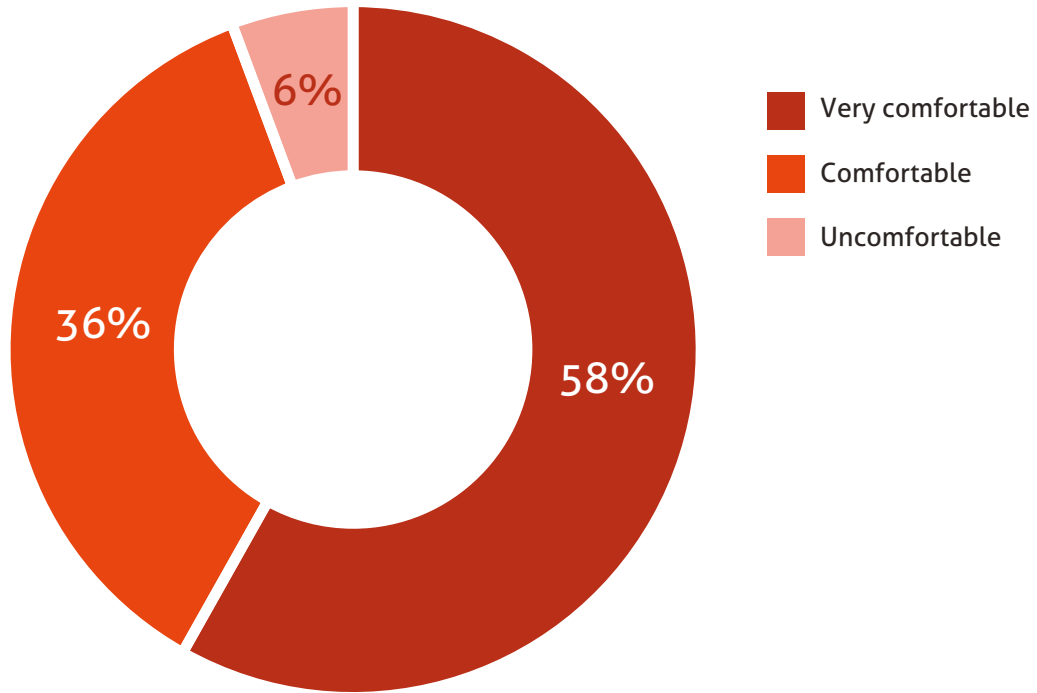
The challenges of social distancing and home office seem to have brought a new perspective to individuals on how to deal with stress and made them recognize the importance of balancing personal and professional goals.

Feelings about social distancing and working from home (% of respondents)



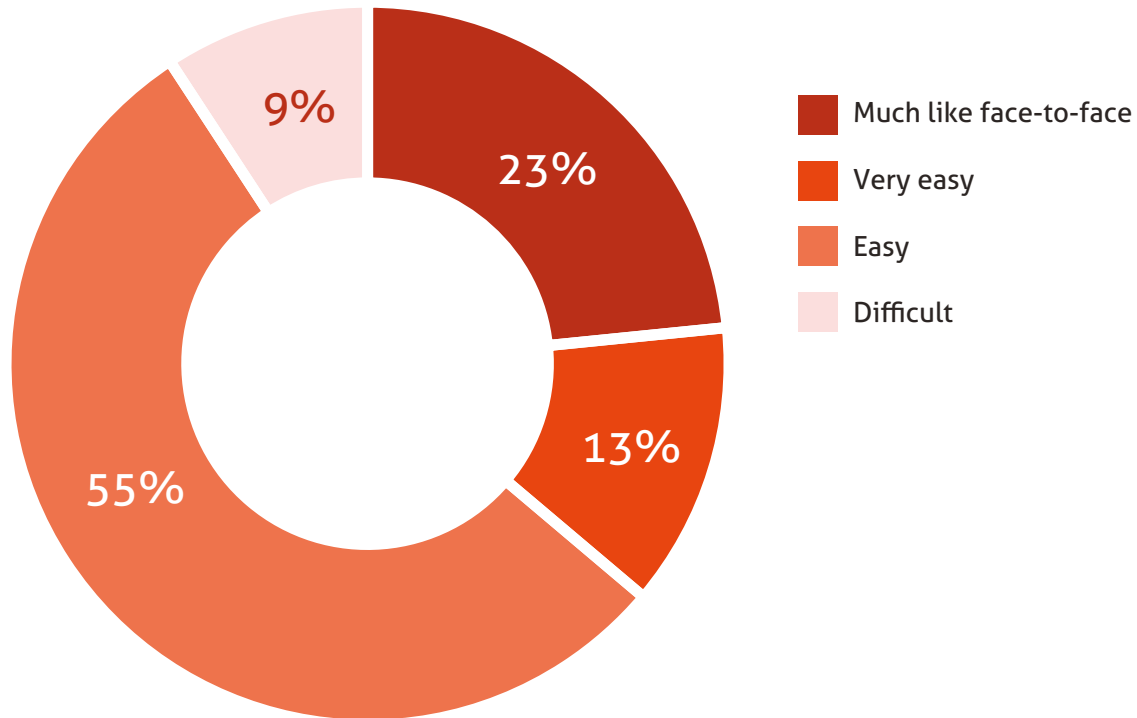
Overall, despite demanding a lot of energy, working from home has generated mostly positive feelings.

Comfort level with home office (% of respondents)



Most respondents today are comfortable with the working from home model.

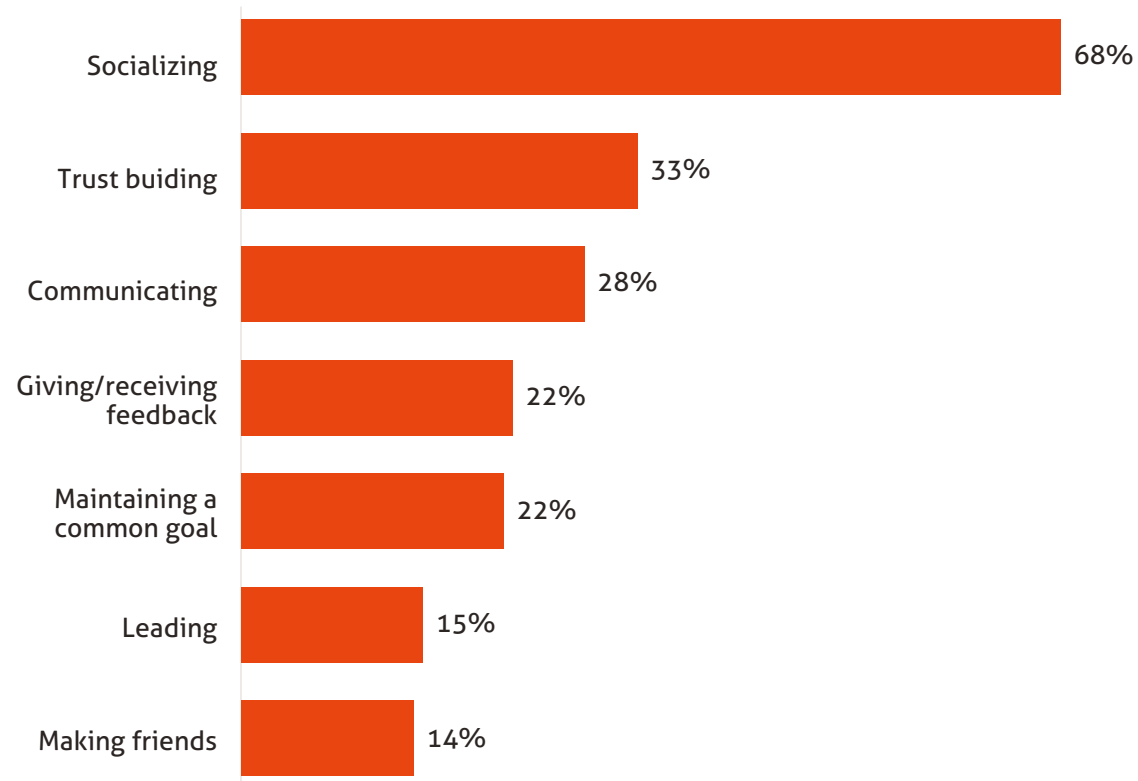
How challenging working from home is (% of respondents)



9 out of 10 respondents today find it easy to work as a team while in home office.

Challenges of working in a virtual team

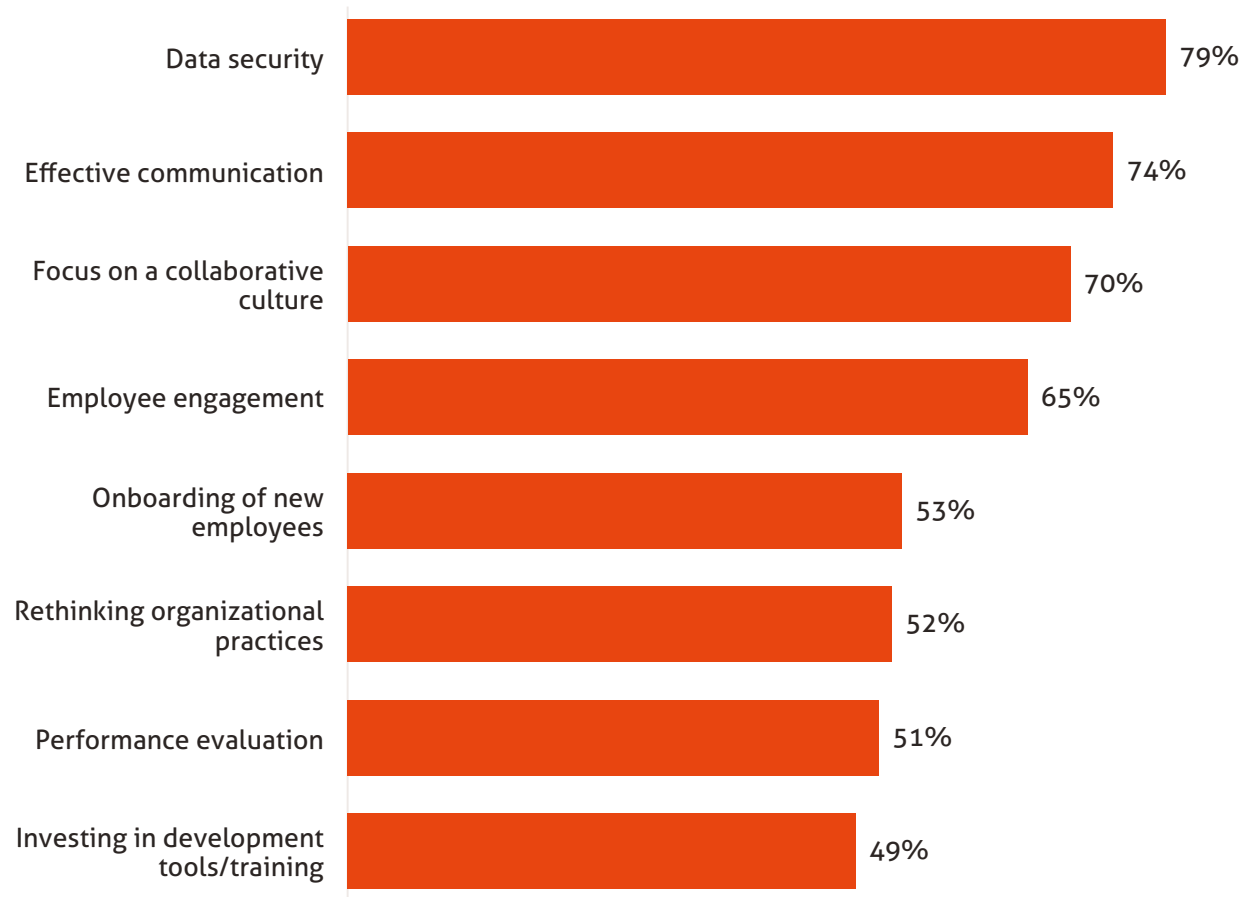
(% of respondents)



Despite the short-term success of WFH, there are clear gaps in the model that will require new approaches from companies to support building strong performing teams.

Themes that deserve more attention

(% of respondents)

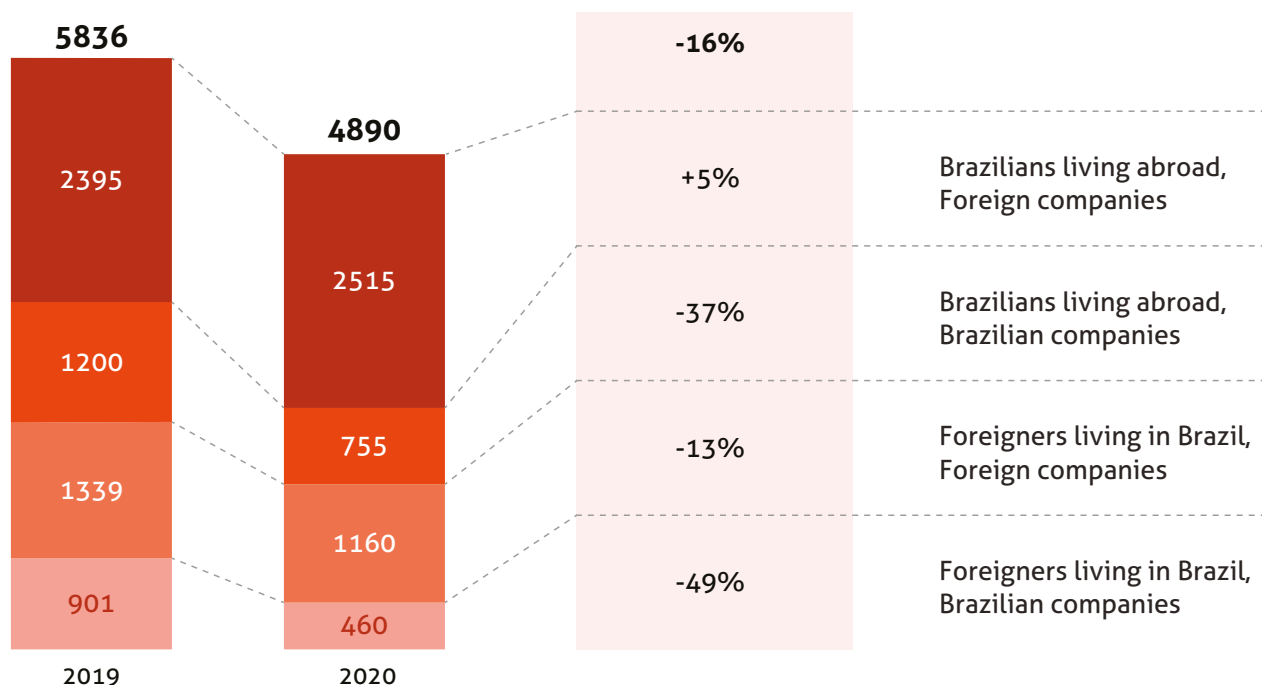


The incorporation of the remote work model will demand a sharper focus from companies in the development of interpersonal skills, such as communication and collaboration.

BENCHMARKS

Evolution of Expat Sample*

(number of professionals)



* 2019 sample normalized using the growths rates observed for the pool of 78 companies that answered both the 2019 and 2020 surveys.

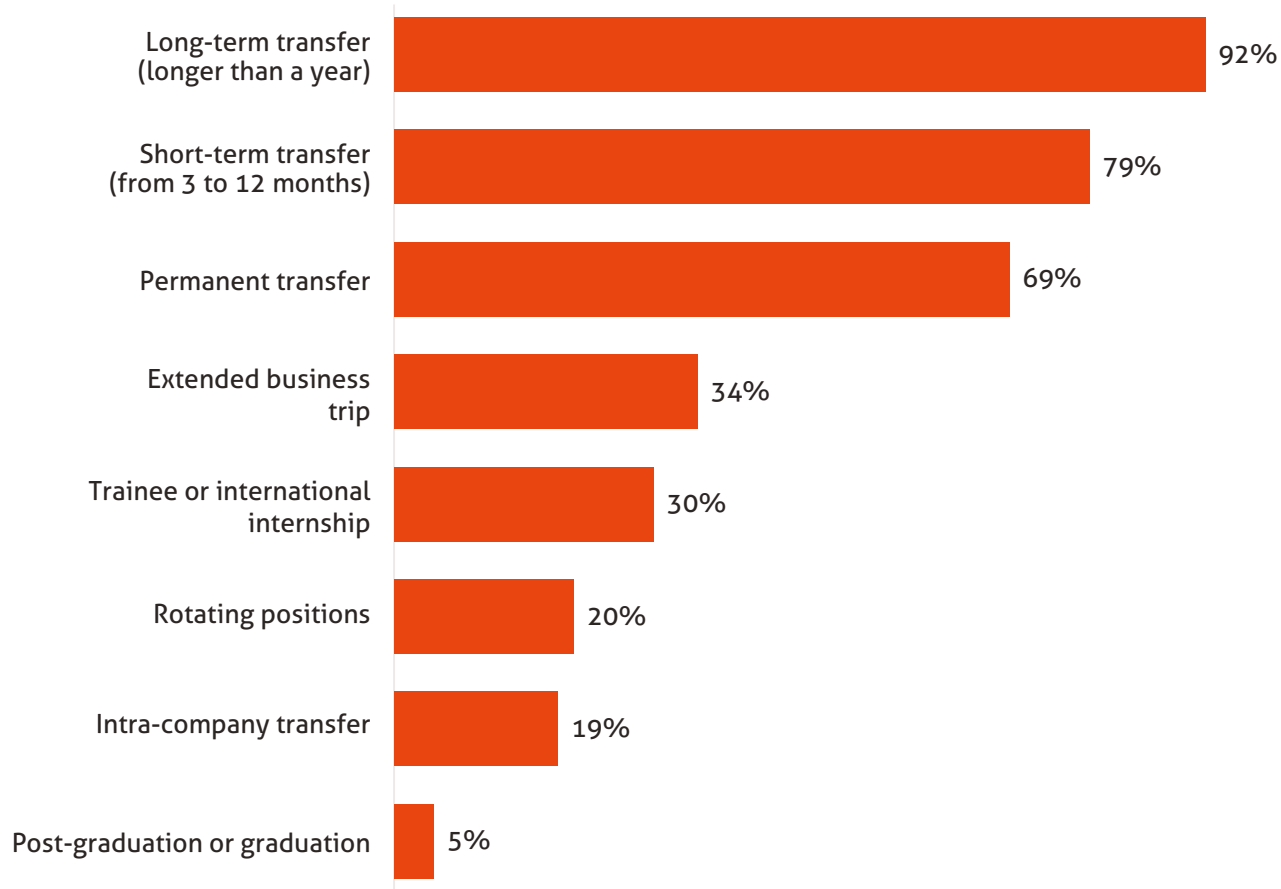
The transferred population covered by the survey amounted to 4,890 professionals: 67% outbound and 33% inbound.

Between 2019 and 2020, there has been a sudden decrease (16%) of the population of transferred professionals.

The decrease is due to the reduction in the flow of foreigners transferred to Brazil by foreign companies.

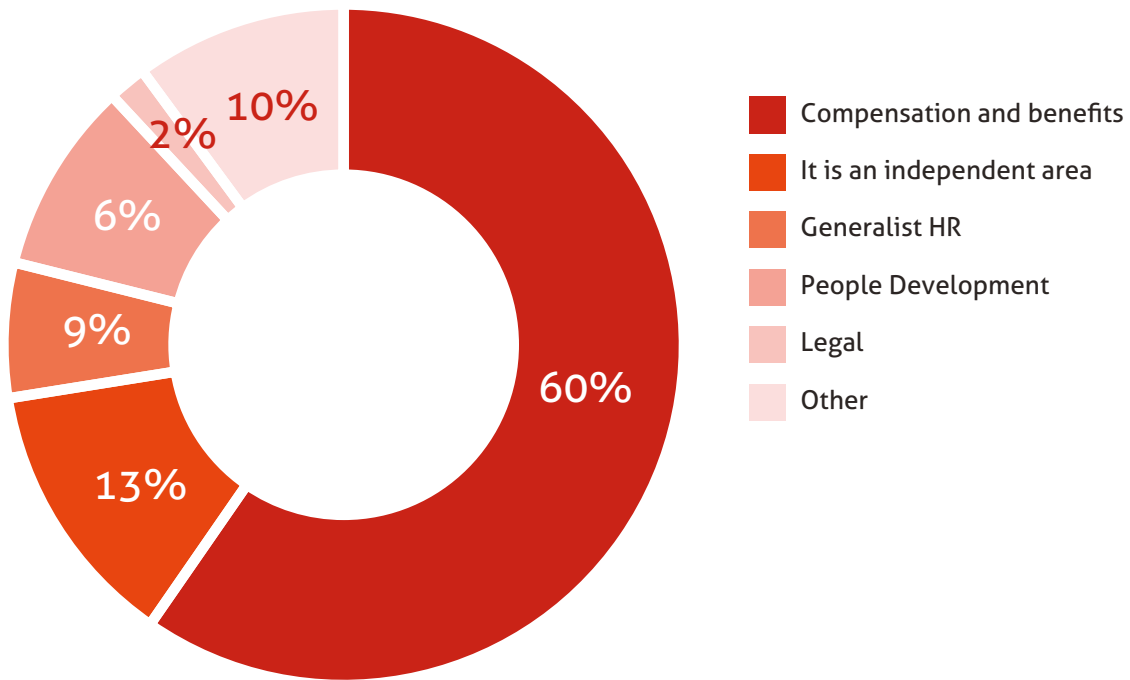
We interpret this trend as a reflection of the COVID19 pandemic. It has reduced the attractiveness of Brazil as a destination for both health and economic reasons.

Mobility Programs In Use (% of companies)



Traditional mobility programs (short-term, long-term and permanent transfers) are still the most used.

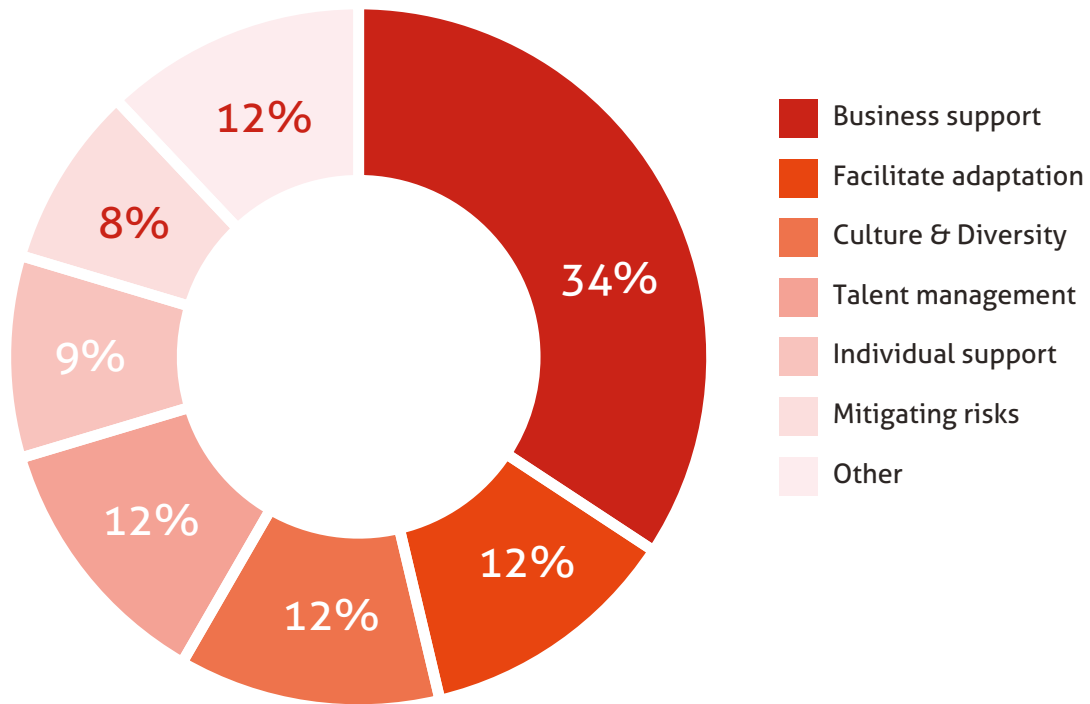
Place of mobility team in company structure (% of companies)



In most companies, mobility teams are still part of the compensation and benefits area.

Main contribution of the mobility team

(% of respondents)



Mobility teams regard their contribution in a distinct way, relating both to the business and to the people.

METHODOLOGY

Mobility Brazil 2020 survey was applied between August and October 2020 and collected responses from 145 multinational companies.

The respondent companies are predominantly large, with 69% of them having more than 10,000 employees and 70% of them generating annual revenues over \$1 billion. Most companies (61%) are based outside Brazil.

This is a sample survey, not a census. Some specific situations may not be adequately represented. Nevertheless, based on our experience, we strongly believe that the sample of 195 companies and 225 expats is fairly representative of the total flow of professionals entering or exiting the country. Therefore, the resulting overall statistics provide a realistic profile of the market as a whole.

ABOUT WORLDWIDE ERC® and GLOBAL Line



WORLDWIDE ERC®

Worldwide ERC® occupies a central position in the constantly changing talent and mobility industry, supporting companies in critical activities to operate and compete globally, such as: recruiting, team development, and connecting people and skills to what organizations need, where and when they need it. Since 1964, we have been driving the development of a dynamic and innovative community of professionals. We empower mobility professionals through relevant connections, unbiased information, and inspiring ideas and solutions. We are based in Washington, D.C., metropolitan area. We have offices in China and teams in the United Kingdom, Singapore, and the United States. Our network of professionals, partners, and stakeholders includes companies and service industry representatives around the world. For more information, visit the www.WorldwideERC.org

GLOBAL LINE

Global Line provides training and consulting in the areas of cultural differences, teamwork, diversity, neurocoaching, and self-knowledge. We have more than 20 years of experience and our head office is in São Paulo, Brazil. To learn more about us, go to www.gline.com.br.