

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**  
**CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS - CARVI**  
**CURSO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL**

**RENATO JUNIOR DE OLIVEIRA ASCHIDAMINI**

**ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DE EXPATRIADOS BRASILEIROS SOBRE  
SUAS EXPERIÊNCIAS DE REPATRIAÇÃO**

**BENTO GONÇALVES**

**2020**

**RENATO JUNIOR DE OLIVEIRA ASCHIDAMINI**

**ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DE EXPATRIADOS BRASILEIROS SOBRE  
SUAS EXPERIÊNCIAS DE REPATRIAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial ou final para a obtenção do grau de Bacharel em Comércio Internacional.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Me. SIMONE  
Fonseca de ANDRADE Klein

**BENTO GONÇALVES**

2020

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha mãe Ivone R. Lopes de Oliveira que não mediu esforços para me ajudar nesta etapa da minha vida acadêmica.

Aos meus amigos e colegas pelo incentivo, pela ajuda nas horas de turbulência, e paciência devido a minha ausência em encontros devido às responsabilidades do trabalho.

Agradeço à professora Simone F. de Andrade Klein responsável pela orientação excelente executada neste trabalho.

## RESUMO

A internacionalização das empresas já é uma realidade no cenário mundial, e a velocidade deste processo demanda novas estratégias de gestão internacional. Tendo em vista isto, a estratégia corporativa de expatriar um profissional e, posteriormente, repatriá-lo ao Brasil constitui-se num elemento relevante para o sucesso das operações empresariais no exterior. Com base neste contexto, este trabalho teve como objetivo, analisar a percepção de expatriados sobre a sua experiência de repatriação. Para tanto, o presente estudo foi realizado mediante natureza qualitativa, no nível exploratório, empregando-se entrevistas semiestruturadas como procedimento de coleta de dados, com oito repatriados brasileiros. Os resultados indicam alguns fatores principais em concordância com a bibliografia apresentada bem como a importância da família no processo, fatores que influenciam na retenção do repatriado, o choque cultural do retorno ao país de origem e as expectativas prévias em relação à realidade da repatriação de cada indivíduo.

**Palavras-chaves:** Expatriação. Repatriação. Gestão de pessoas.

## **ABSTRACT**

The globalization of companies is a reality on the world stage, and the speed of this process suggests new international management strategies, in view of this the method of expatriating a professional and repatriating him are being important mechanisms for international business success. Based on this context, this work aims to analyze the perception of returnees about their repatriation phase. For this purpose, the present study will present the qualitative nature and basic or generic strategy of exploratory character as a research method; it will also be used as a data collection procedure to conduct semi-structured interviews through a previously defined script that will allow collecting information to achieve the proposed objective, with eight Brazilian returnees. The results indicate some main factors in agreement with the bibliography presented as well as the importance of the family in the process, factors that influence the retention of the returnee, the cultural shock of returning to the country of origin and the previous expectations regarding the reality of the repatriation of each individual

**Keywords:** Expatriation. Repatriation. People Management.

## Lista de figuras

Figura 1-Mapa conceitual de resultados.....	60
---	----

## Lista de quadros

Quadro 1 –Síntese de referencial teórico.....	35
Quadro 2 –Objetivos específicos e perguntas centrais.....	39
Quadro 3 -Quadro de dados gerais de entrevistados.....	43
Quadro 4 -Síntese de elementos metodológicos_	
Quadro 5 -Papel da família na expatriação.....	45
Quadro 6 -Expectativa na repatriação.....	47
Quadro 7 -Suporte da empresa na repatriação.....	50
Quadro 8 - Retenção do repatriado.....	53
Quadro 9 -Choque cultural reverso da repatriação.....	55

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.2	OBJETIVO GERAL.....	12
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.4	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	12
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1</b>	<b>Expatriação.....</b>	<b>15</b>
2.1.1	Expatriação: conceitos e disposições legais.....	15
2.1.2	Fases da Expatriação.....	17
2.1.3	Motivos para a expatriação.....	20
2.1.4	Seleção e perfil de expatriados.....	21
2.2	REPATRIAÇÃO.....	23
2.2.1	Conceito de repatriação.....	23
2.2.2	Gestão de repatriados.....	25
2.2.3	Práticas de gestão de repatriados.....	25
2.2.4	Remuneração e benefícios dos repatriados.....	29
2.2.5	Adaptação do repatriado.....	30
2.2.6	Retenção do repatriado.....	31
<b>3.</b>	<b>PRODECIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>36</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	36
3.2	NATUREZA.....	37
3.3	NÍVEL.....	38
3.4	ESTRATÉGIAS.....	38
3.5	PROCEDIMENTOs DE COLETA DE DADOS.....	39

3.6	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	41
3.7	PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	42
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>45</b>
4.1	PAPEL DA FAMÍLIA NA REPATRIAÇÃO.....	45
4.2	EXPECTATIVA NA REPATRIAÇÃO.....	47
4.3	SUPORTE DA EMPRESA NA REPATRIAÇÃO.....	49
4.4	RETENÇÃO DE REPATRIADOS.....	52
4.5	CHOQUE CULTURAL REVERSO DA REPATRIAÇÃO.....	55
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>60</b>
	<b>Referências.....</b>	<b>64</b>
	<b>APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE QUESTÕES PARA FUNCIONÁRIOS REPATRIADOS DA SERRA GAÚCHA.....</b>	<b>68</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A implementação de novos negócios internacionais, juntamente com o desenvolvimento de profissionais globais é uma estratégia de expansão das organizações. Enviar funcionários para trabalhar em um país no exterior por um determinado período, ou seja, expatriá-los (DUTRA, 2012), bem como trazê-los de volta ao país de origem, ou seja, repatriá-los (IVANCEVICH, 2008), são práticas comuns destas empresas globais. Porém observa-se uma grande dificuldade na fase final deste processo, o retorno desse profissional ainda não é um processo pelo qual eles se sentem amparados quanto a suporte, recolocação social, e progressão de carreira junto da empresa que os expatriou.

A relação entre companhia e repatriado, ainda é considerada superficial e insuficiente em critérios de suporte no retorno. A bibliografia mostra uma negligência com relação ao repatriado nesta fase de retorno, Segundo Snell e Bohlander (2010) somente um terço das companhias tem um plano de preparação para repatriação, outro terço geralmente só inicia tratativas desta fase de poucos meses antes da volta do funcionário, o último terço das organizações não chega a se envolver em nenhuma ocasião com o processo de repatriação dos seus empregados, ou seja, fase ignorada pela companhia.

Tendo em vista essa a importância estratégica do tema, este estudo teve por objetivo estudar como a repatriação é tratada entre a companhia e o empregado, do ponto de vista dos expatriados e repatriados. Assim, buscaram-se esclarecer quais as dificuldades na fase de repatriação, e como se dá a adaptação social e profissional desse indivíduo no seu retorno da atribuição internacional.

O assunto abordado neste trabalho foi escolhido devido à necessidade de se entender a visão dos repatriados no retorno ao país de origem, somado ao fato de que as companhias também têm dificuldade de lidar com esses profissionais na fase repatriação.

Para tanto, este trabalho está estruturado da seguinte maneira: este presente capítulo apresenta a introdução, os objetivos do trabalho e a justificativa do mesmo. Já no capítulo dois é apresentado o referencial teórico que buscou trazer os a ideias de autores sobre a fase de repatriação bem como conceitos de expatriação e

repatriação. O capítulo três se dedicou a apresentar os procedimentos metodológicos para coleta de dados, análise e obtenção dos resultados.

No capítulo quatro, se encontram a análise e a discussão dos resultados obtidos com a pesquisa, e por fim, o capítulo quinto traz as considerações finais.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A necessidade de se desenvolver funcionários globais se tornou não somente uma estratégia, bem como uma obrigação quando se trata de internacionalização de empresas.

A expatriação desses indivíduos é um processo que os torna profissionais globais, e vem sendo muito comum programas de treinamentos, e planejamento para que esse processo seja bem aproveitado, tanto para o profissional, quanto para a companhia. Observa-se, no entanto, que a fase inicial da atribuição internacional é muito mais estruturada e planejada pelas organizações do que a sua fase final, a repatriação, fase essa em que o profissional volta ao seu país de origem, e para a sede de onde saiu.

Tendo em vista isso, a bibliografia sugeriu muitos problemas relacionados a essa fase final do processo, problemas que comprometem o sucesso da missão internacional como um todo, tais como: a falta de suporte de repatriação, planejamento, e práticas definidas para a conclusão da atribuição internacional. Fez-se importante entender no contexto regional dos repatriados na serra gaúcha, como eles percebem os aspectos presentes nas suas experiências pessoais, e quais as suas necessidades em relação à repatriação, para que as empresas possam desenvolver métodos que solucionem essas questões envolvendo essa fase final da jornada internacional.

Faz-se importante olhar para a repatriação com a mesma importância que a expatriação, uma vez que os problemas enfrentados pelo profissional no retorno podem ser ainda mais impactantes na sua vida social e corporativa que a fase inicial.

Observou-se que as organizações negligenciam essa etapa do processo, por falta de conhecimento do impacto que tem o retorno ao país de origem, e também por haver falha na comunicação entre repatriado e companhia.

Por tanto, este estudo teve por objetivo responder a seguinte pergunta: Qual a percepção de expatriados brasileiros em relação às suas experiências de repatriação?

## **1.2 OBJETIVO GERAL**

Este trabalho teve por objetivo analisar a percepção de profissionais expatriados em relação à experiência de repatriação para o Brasil.

## **1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

A partir do objetivo geral, a pesquisa está estruturada com os seguintes objetivos específicos:

Inquirir quanto ao papel da família no processo como um todo;

b) identificar a percepção dos repatriados quanto à expectativa e realidade no processo da volta ao país de origem;

c) analisar a percepção do repatriado quanto ao choque cultural reverso da repatriação, no âmbito social e profissional;

d) analisar a visão dos repatriados quanto ao suporte corporativo e à permanência na empresa pós-repatriação.

## **1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO**

Este trabalho acompanhou um movimento crescente, no contexto mundial, de pesquisas relacionadas ao tema expatriação. Os estudos existentes focaram na seleção e treinamento anteriores à partida, bem como a adaptação e gestão dos de expatriados quando estão no exterior.

Visto que o número de estudos sobre repatriação é pequeno em relação aos estudos sobre expatriação, entender esse estágio da atribuição internacional é crucial.

A bibliografia contida neste estudo traz informações de que esta fase da jornada internacional não recebe a mesma atenção que a sua fase antecessora a expatriação, bem como a visão dos repatriados sobre as suas respectivas repatriações.

A repatriação é uma fase crítica para o sucesso global da atribuição internacional e não deve ser negligenciada. As multinacionais precisam integrar todo o processo, da seleção até a repatriação para que o projeto como um todo seja um sucesso (CALIGIURI; DI SANTO, 2001)

A decorrente falha na gestão do retorno desse indivíduo para a empresa cede resultam em frequentes saídas desses funcionários das organizações, pois o suporte oferecido para ele e sua família no processo reverso é quase nulo, as empresas negligenciam esta fase da atribuição internacional (IVANCEVICH, 2008).

Tendo em vista isso, é importante que os programas de repatriação sejam tão planejados, como os de expatriação, possibilitando tanto para empresa, quanto para o repatriado o sucesso da missão de modo geral, para que o funcionário que retorna não crie expectativas irreais no seu retorno, evitando assim a frustração ao se deparar com um cenário diferente do idealizado por ele (LIMA; TANURE, 2009).

Estudos internacionais que observaram os impactos da expatriação sobre a carreira do indivíduo seja relacionando-a como um aspecto positivo ou negativo na carreira dos gestores (TUNG, 1998), esse impacto está articulado diretamente ao suporte, às práticas e às políticas que a empresa tem em relação aos expatriados, quando eles retornam da missão.

Com base no exposto, esta pesquisa pretendeu ampliar a compreensão do processo de repatriação a fim de contribuir para a melhoria das práticas gerenciais das empresas internacionalizadas, tirando proveito do conhecimento e das habilidades aprendidas durante a missão internacional. É de suma importância que as organizações atentem para a percepção do repatriado no seu processo de adaptação no país de onde saiu, e que através dessas percepções individuais,

possam desenvolver métodos de gestão e políticas organizacionais para essa fase importante da atribuição internacional.

Assim, o estudo do tema repatriação visa contribuir com um corpo de conhecimento em construção no Brasil e no mundo, considerando o contexto brasileiro e a perspectiva do repatriado neste processo, com vistas a melhorar as práticas gerenciais relacionadas ao retorno do profissional à organização e ao país de origem.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar os principais aspectos teóricos em relação à expatriação e repatriação de profissionais da área executiva, servindo como base para o desenvolvimento deste estudo.

### 2.1 EXPATRIAÇÃO

O tópico da expatriação contempla as subseções conceito de expatriação, motivos da expatriação, fases da expatriação, e por fim seleção e perfil do expatriado.

#### 2.1.1 Expatriação: conceitos e disposições legais

A noção de expatriação data desde que os romanos enviavam seus empregados para as subsidiárias do seu império, os quais eram encarregados do controle de que as províncias operariam de acordo com a lei romana, enviariam os impostos e também seriam responsáveis pela transferência de conhecimentos, levando à província novas habilidades técnicas e administrativas. Os autores consideram que as motivações desses primeiros expatriados talvez fossem semelhantes às dos executivos de hoje, que dizem respeito à ascensão na carreira, oportunidade de viajar e de desenvolver alguma habilidade (MCCALL; HOLLENBECK, 2003).

Caligiuri (2000) conceitua expatriado como um funcionário que é enviado por uma empresa multinacional para viver e trabalhar em um país estrangeiro por um período mínimo de dois anos. Já Dutra (2002) considera o período de tempo de uma expatriação como sendo superior a seis meses. Ainda Dutra (2002) define a expatriação como uma mudança para um local com língua e costumes diferente, bem como um processo de adaptação do indivíduo e sua família movimento este que requer predisposição da família além do funcionário para flexibilizar sua forma de enxergar o mundo.

Morgan e Hollenbeck (2003) sugerem a expatriação como um executivo residindo em um país estrangeiro, uma vez que originalmente o termo se referia a um desterro da terra natal por parte do indivíduo.

No que tange aos conceitos abordados pelos autores sobre as definições de expatriação, percebe-se que esta tem por característica o deslocamento do indivíduo da sua sede de trabalho para outra unidade no exterior.

A partir do conteúdo apresentado, observa-se que já existia ao longo da história da civilização humana a troca de nacionalidades de trabalhadores, baseada em controle de gestão das subsidiárias em relação à matriz.

Com relação à legislação, o conceito de expatriação também pode variar de acordo com cada país. No Brasil, desde julho de 2009, todos os trabalhadores brasileiros que prestam serviço no exterior têm sua relação de emprego regida pela Lei nº 7.064, de 06 de dezembro de 1982. Anteriormente, as disposições dessa lei eram aplicadas apenas aos empregados de empresas prestadoras de serviços de engenharia, consultoria, projetos e obras, montagens, gerenciamento e congêneres (BRASIL, 2015).

Atualmente, a Lei nº 11.962, publicada no Diário Oficial da União (DOU) em 06 de julho de 2009, retirou a especificação do segmento no qual a empresa atua e deixou formalmente publicado que todos os trabalhadores contratados no Brasil ou transferidos por seus empregadores para prestar serviço no exterior estão submetidos ao mesmo regime. Ainda de acordo com a Lei nº 7.064/82, no seu artigo primeiro, ressalta-se que fica excluído do regime o empregado designado para prestar serviços de natureza transitória, por um período inferior a 90 dias. Ou seja, os empregados somente tornam-se expatriados perante a lei após 90 dias de trabalho no país estrangeiro e isso implica o recebimento de benefícios e remuneração como expatriado somente após esse período (BRASIL, 2015).

Compreende-se então que a própria legislação difere de alguns autores citados já que a mesma caracteriza a expatriação como um período superior a 90 dias, já os autores supracitados definem o período como sendo acima de seis meses ou dois anos.

### 2.1.2 Fases da expatriação

Para a gestão de expatriados, tratar de expatriação como um ciclo completo é uma estratégia. Antal (2001) propõe a implementação da expatriação através de um ciclo que compreende o processo de preparação, missão no exterior e retorno, composto por: (i) atribuições do país de origem, (ii) seleção da missão internacional, (iii), orientação para nova cultura, (iv) missão internacional em si, (v) reunião de informações, (vi) escolha de retorno da missão, (vii) repatriação e (viii) divisão do conhecimento. Segundo a autora, mesmo outros grupos de funcionários, tais como aqueles que trabalharam em diferentes sedes da empresa, porém no mesmo país, ou funcionários que realizaram cursos e MBA executivos (e não somente os expatriados) têm dificuldade de compartilhar ou introduzir na organização o conhecimento que adquiriram nesses momentos fora da organização. Ao levar essa questão em consideração, é preciso notar que boa parte do conhecimento compartilhado em uma organização não é sempre bem expresso ou tangível, fato que confere especial valor à transmissão de saber e aprendizagem sociocultural (NONAKA, 1994).

Gallon e Antunes (2013) também mencionam a expatriação como sendo constituída por três momentos, e, por isso, tem-se a necessidade de entendê-la como um processo no qual as fases complementam-se, interagem entre si e fazem parte de uma estratégia maior dentro da organização. Além disso, deve-se entendê-la como parte do processo de internacionalização da organização e não somente mais uma prática da gestão de pessoas. Essas três fases são: (1) a preparação para a missão, (2) a missão em si e (3) a volta da missão (repatriação).

Após o indivíduo chegar ao país onde está expatriado. Joly (1996) comenta que existem quatro etapas no processo de adaptação. A primeira etapa trata do encantamento, que ocorre durante os primeiros meses em que a pessoa chegou ao destino e descobre alguns detalhes culturais, aprecia e aproveita a estrutura ou diversas possibilidades que não existem em seu país de origem. O indivíduo ainda está em fase de adaptação para esses novos padrões de vida. A segunda etapa contempla um negativismo extremo. Nesse momento, o país já não parece tão hospitaleiro quanto na chegada, as pessoas demonstram menos paciência para

ensinar ou até mesmo repetir algumas questões. Uma dificuldade encontrada pelo expatriado é entender a linguagem não verbal e símbolos que são usados exclusivamente no país no qual reside. Há também uma dificuldade em conciliar a cultura do país de destino com a do país de origem.

Na terceira fase, o expatriado preocupa-se em guardar distância ou integrar-se por completo. Nessa etapa ocorre a total integração com o país e sua cultura. O expatriado já obteve êxito no período e passa a ter um novo papel na sociedade local, visto como um agente de mudança. Caso isso não tenha acontecido até o momento, ocorrerá uma provável rejeição, volta precoce, ou até mesmo o isolamento. A quarta fase é chamada pelo autor de “o choque da volta”. Aquela pessoa que foi com um objetivo ao exterior durante um tempo, não será a mesma que retornará para casa. Muitos expatriados sofrem por não se sentirem reconhecidos na hora da volta. Existem também os que sofrem pelo fato de estarem totalmente adaptados ao local onde viveram e não veem a volta como algo bom, ou como parte processa que está inserido (JOLY, 1996).

Gallon e Antunes (2013) também mencionam a expatriação como sendo constituída por três momentos, e por isso tem-se a necessidade de entendê-la como um processo no qual as fases complementam-se, interagem entre si e fazem parte de uma estratégia maior dentro da organização. Essas três fases são: (1) a preparação para a missão, (2) a missão em si e (3) a volta da missão (repatriação).

Cerdin (2002) também diz que os processos de adaptação cultural ocorrem basicamente em quatro estágios, caracterizados pelo autor como:

- a) “lua de mel”: quando o indivíduo está muito contente com a chegada ao novo país; fascinação e excitação são sentimentos recorrentes;
- b) “choque de cultura”: os sentimentos nesse estágio são desilusão e frustração;
- c) adaptação: gradual adaptação à nova cultura local e aceitação;
- d) maturidade: o indivíduo nota que sabe dirigir e controlar muito bem seus sentimentos perante anova cultura e até a aceita normalmente.

Seguindo na mesma ideia, Certo (2003) acredita que as empresas precisam preparar seus expatriados para atribuições no exterior usando um programa de treinamento antes da sua jornada que contemplam quatro fases.

Perfil cultural – fase em que o expatriado aprende sobre a nova cultura em que estará inserido.

Adaptação cultural – Fase em que o expatriado aprende a sobreviver às dificuldades de se ajustar à nova cultura.

Informação Logística – Fase em que o expatriado aprende informações básicas de segurança pessoal, a quem chamar em caso de emergência, e como gerenciar seus os mecanismos dos seus recursos financeiros (cheque, cartão de crédito, conta bancária).

Aplicação – Fase em que o expatriado aprende sobre papéis organizacionais que desempenharão.

O autor afirma que, expatriados tem papel fundamental no sucesso das operações estrangeiras de uma empresa e que o treinamento é imprescindível uma vez que são necessários enormes ajustes pessoais e profissionais na vida desse profissional. O mesmo afirma que falhas ou ausências destes treinamentos tem por consequência o retorno prematuro do executivo, cerca de 40% dos expatriados deixam seus postos precocemente, as razões variam, mas em geral são acompanhadas por fracassos tanto, para a organização quanto para o profissional. Cada fracasso pode chegar a custar de 50 mil até 150 mil dólares para as empresas além de prejudicar a carreira do funcionário.

Seguramente, é comum entre os autores a presença de fases no processo de expatriação, sendo citadas tanto como passos a serem desenvolvidos desde a proposta de expatriação, até a fase da volta ao país de origem, ou repatriação. Cada uma dessas fases descritas tem importância estratégica para o sucesso da expatriação, ponto comum entre eles.

Foi citado também sobre as fases do próprio indivíduo ao aceitar o desafio de abertura de fronteiras como este, desde o encantamento ao chegar ao país escolhido, passando pela dificuldade e desilusão com a adaptação, até a inserção na cultura e, por fim, a repatriação desse profissional. É correto afirmar que essa estratégia de gestão é um processo de fases múltiplas tanto para a empresa que vai gerir quanto para o indivíduo que vai vivenciar essa experiência, fases essas que não devem ser negligenciadas, por cada uma ter sua importância no contexto geral do desafio.

### **2.1.3 Motivos para a expatriação**

Em uma pesquisa realizada por Tanure et al. (2007) os resultados apontaram que o principal motivo de as empresas expatriarem seus funcionários é a necessidade de controlar as subsidiárias por meio de pessoas de sua confiança, ou seja, colocar um olhar nacional no negócio internacional. Freitas (2010) especifica que as necessidades mais comuns são relacionadas à necessidade de complementar os conhecimentos da equipe de execução de novos projetos, gestão da inovação e controle ou reforço da cultura organizacional.

Para Black e Gregersen (1999) as principais razões pelas quais as multinacionais enviam funcionários em expatriações são criação e transferência de conhecimento e desenvolvimento de lideranças globais.

No primeiro caso, o executivo deve não só ensinar seus conhecimentos aos trabalhadores locais como também aprender com eles e levar este aprendizado à organização de origem, sendo que esta interação tem grande potencial de gerar ideias inovadoras. Neste sentido, as designações internacionais, segundo Guiguet e Silva (2003), têm por objetivo promover uma aproximação da cultura da organização nos diferentes países e permitir a difusão do conhecimento sobre a cultura da matriz.

O pressuposto que guia o desenvolvimento profissional como objetivo da expatriação é que líderes globais necessitam de uma visão de mundo ampliada e um executivo não desenvolverá uma perspectiva global a menos que tenha trabalhado por longos períodos o exterior (BLACK; GREGERSEN, 1999). As duas principais motivações para as atribuições internacionais não são mutuamente exclusivas, porém é improvável que todas as expatriações permitam o atingimento dos dois objetivos na mesma intensidade. Nem todos os funcionários terão conhecimentos abundantes para passar para os colegas e são poucos os que têm potencial para ocupar as principais posições de liderança na empresa, mas o importante é que os profissionais saibam, de antemão, por que foram enviados para aquela unidade.

Os autores também falam que muitas vezes os expatriados são enviados para atender a demandas imediatas ou “apagar incêndios”, porém a gestão efetiva de expatriados deve ser encarada no longo prazo, ou seja, mesmo nestes casos,

espera-se que estes gerem conhecimento e adquiram habilidades que os ajudarão a serem líderes.

#### **2.1.4 Seleção e perfil de expatriados**

O ponto essencial para que as organizações consigam escolher e fazer a seleção de pessoas que trabalharão na subsidiária no exterior passa por buscar cidadãos locais que possuam competências para assumir o cargo, pois, assim, o processo tornar-se mais fácil, menos complexo e não se terá o desafio da adaptação cultural uma vez que o indivíduo já está inserido naquela cultura. Porém caso a empresa opte por expatriar um executivo para a subsidiária leva-se em conta as seguintes características, tolerância com as diferenças culturais, competência nas relações interpessoais, capacidade de aproveitar oportunidades estratégicas, habilidade de gerenciar organizações descentralizadas, sensibilidade à diversidade e habilidade de formação de comunidade (SNELL; BOHANLDER, 2010).

Ainda seguindo os autores acima algumas competências são analisadas no processo seletivo, classificam-se em competências essenciais e competências adicionais. As competências essenciais são de ordem obrigatória neste processo e são elas: experiência, tomada de decisões, desembaraço, facilidade de adaptação, sensibilidade cultural, formação de equipe e maturidade.

Já as de ordem adicionais, são as competências desejáveis como: habilidades técnicas, habilidade de negociação, pensamento estratégico habilidades para delegar, e gerenciamento de mudanças.

Para Ivancevich (2008) as características do gestor expatriado com grande chance de sucesso são: Facilidade com idiomas, forte desejo de trabalhar no exterior, situação familiar estável, conhecimento de cultura estrangeira, apoio familiar, flexibilidade comportamental, facilidade de adaptação e mente aberta, facilidade de se relacionar e boa capacidade de controlar o estresse.

Outro autor que trata do perfil do expatriado é (CATEORA; GRAHAM, 2009) dizendo que principalmente na área de marketing internacional alguns aspectos do indivíduo são de suma importância e relevância para a seleção são elas: Maturidade, estabilidade emocional, amplitude de conhecimento, atitude positiva,

flexibilidade, empatia cultural e por fim dinâmico. A maioria dessas características, podem ser percebidas durante as entrevistas e os exercícios de desempenho de papel.

Ainda afirma que os critérios de seleção devem ser adaptados para cada país, e que erros na seleção custam caro, quando um expatriado designado para uma função não do certo, centenas de milhares de dólares são desperdiçados com despesas e tempo perdido.

Algumas companhias ainda preferem para as expatriações jovens executivos (solteiros) pelo seu baixo custo, quando comparado ao custo de expatriação de um profissional experiente e casado (PADILHA; TODESCHINI, 2010). Embora a maioria dos expatriados ainda seja de homens casados (59%), é crescente o número de homens solteiros (20%) e de mulheres solteiras (7%). A maioria dos executivos expatriados tem entre 30 a 39 anos (38%) e entre 40 a 49 anos (37%). O tempo previsto de expatriação é de 2 a 3 anos (37%), conforme levantamento anual da Brookfield Global Relocation Service (PADILHA; TODESCHINI, 2010).

Desta forma, a seleção do indivíduo deve levar em conta não somente os aspectos técnicos do cargo, mas também fatores como i) avaliação do perfil cultural da família; ii) dar preferência ao executivo cuja família tenha tido experiências anteriores com outras culturas, como processos de intercâmbio durante a vida estudantil; iii) criação de programas pré-expatriação, como estudo do idioma, leitura de obras importantes, contato com filmes, documentários e música e vivência com pessoas da nova cultura; iv) continuidade do programa no país de destino, como apoio para decisão sobre a escola dos filhos e cursos intensivos de língua (Pereira; Pimentel; Kato, 2005)

O estudo de Oliveira (2007) confirma que no processo de seleção para expatriação são privilegiados os aspectos técnicos. Na visão da autora não existe ainda na Empresa um mecanismo formal de seleção. Aspectos como o idioma, flexibilidade, e características da família, os quais são importantes para a adaptação do expatriado não são levados em conta no processo. A falta de um processo formal de seleção do expatriado que leve em consideração não apenas aspectos técnicos elevam os riscos de insucesso na expatriação, gerando custos para a Empresa e desconforto para o expatriado e sua família (OLIVEIRA, 2007).

Com tudo que foi proposto pelos autores, pode-se dizer que o processo seletivo é uma fase muito importante da expatriação, uma vez que erros na seleção podem culminar no fracasso do projeto e no desperdício de recursos financeiros e tempo da companhia.

É válido afirmar que as habilidades individuais do selecionado são de alto valor comparativo e que definirão o futuro da expatriação, habilidades e características essas que são específicas de um executivo global, e que permitem a mobilidade internacional do profissional, sem que os desafios do processo se tornem grandes barreiras.

## **2.2 REPATRIAÇÃO**

O tópico repatriação contempla as subseções, conceito de repatriação, Gestão de repatriação, práticas de gestão de repatriados, remuneração e benefícios dos repatriados, adaptação do repatriado, e por fim retenção do repatriado.

### **2.2.1 Conceito de repatriação**

De acordo com Certo (2003) a repatriação é o ato de trazer de volta as pessoas que trabalharam no exterior e reintegrá-las ao seu país de origem. Já para Ivancevich (2008) a repatriação é a fase final da expatriação que corresponde ao momento em que o executivo é reintegrado às operações domésticas, o autor fala também que esse momento pode ser mais frustrante para o expatriado que o período de choque cultural, pois quando ele volta de uma experiência internacional acabam se sentindo defasados em relação aos seus colegas em termos de avanço profissional, seu choque reverso tem muito relação com a expectativa do expatriado com a realidade da empresa que o recebe de volta.

Segundo Snell e Bohlander (2010) a repatriação é o retorno, a fase da transição da volta do executivo para casa, o autor ainda fala que os programas de repatriação são elaborados para preparar os empregados para o ajuste à vida em

sua terra natal, o que as vezes pode ser mais difícil do que choque cultural da chegada ao país de destino.

O repatriado também pode ser classificado como o funcionário internacional que retorna à organização doméstica após a designação no exterior (VIDAL; VALLE; ARAGÓN, 2007). A repatriação corresponde ao primeiro emprego do indivíduo, após o retorno e normalmente não dura mais do que dois anos (CERDIN; PARGNEUX, 2009). Zikic (2006) entende a repatriação como um processo, que começa meses antes do retorno, continua durante o evento da volta e se torna crítico durante os primeiros meses da ressocialização do repatriado à organização doméstica. Para Nelson (2005) a repatriação é, essencialmente, o empreendimento dos mesmos passos utilizados para transferir um empregado para o exterior, só que de forma reversa. Já Vance e Paik (2006) entendem como a volta para casa e a consideram a fase da atribuição internacional mais frequentemente negligenciada, mas também a mais crítica para o expatriado e para a multinacional.

Assim, juntamente com o indivíduo a empresa também deve atentar para que o sucesso aconteça de forma mútua entre a expatriação e a repatriação (CERDIN; PARGNEUX, 2009).

Similarmente, Lazarova e Caligiuri (2001) explicam que expatriação e repatriação não podem ser dois processos separados, e sim a expatriação é o início e a repatriação é o final do mesmo processo. A maioria das atividades que asseguram a retenção após a repatriação acontece durante, não após a expatriação. Assim, para que o conjunto das engrenagens possa se movimentar em sintonia, é necessário que cada uma se movimente de forma adequada e contribua com o movimento das demais.

Do mesmo modo, Caligiuri e Di Santo (2001) atestam que a repatriação é uma fase crítica para o sucesso global da atribuição internacional e não deve ser negligenciada. As multinacionais precisam integrar todo o processo, da seleção até a repatriação para que o projeto como um todo seja um sucesso.

Pode-se afirmar então que a repatriação, além de uma fase do processo de expatriação, é também a fase que vai assegurar o sucesso da jornada internacional deste indivíduo através da retenção desse conhecimento por parte da empresa. Tal

como as demais fases da expatriação, faz-se imprescindível que a repatriação também seja planejada criteriosamente.

### **2.2.2 GESTÃO DE REPATRIAÇÃO**

Em um estudo feito por Lazarova e Caligiuri (2001), descobriu-se que uma gestão organizada com práticas de suporte aos repatriados oferecidos pelas organizações, melhora a percepção geral desses funcionários sobre suas empresas. Junto aos repatriados aos quais foi fornecido esse apoio, emergiu relatos que são de suma importância para o sucesso da repatriação esta gestão de suporte, uma vez que se sentiram acolhidos, e importantes para a companhia e manifestaram maior desejo em permanecer na empresa após a experiência internacional.

Entende-se que a permanência desse profissional significa oportunidade de expansão dos negócios internacionais da empresa, pois ele possui na sua particularidade, conhecimento individual sobre o contexto internacional, e informações sobre mercado e clientes específicos (DOWNES; THOMAS, 1999).

A importância dessa permanência se repete para Tung (1998), ao explicar que o repatriado tem um papel insubstituível no processo de compartilhamento de conhecimento entre os países anfitriões e a sede e vice-versa. Por esse motivo, muitas organizações veem seus repatriados como importante investimento de capital humano.

Apesar da importância da gestão estratégica dessa fase da atribuição internacional, muitas empresas não conseguem capitalizar os ganhos dessa experiência, porque muitos deles deixam a empresa logo após a volta ao país de origem.

### **2.2.3 Práticas de gestão de repatriados**

Visto que programas de gestão, e treinamento na repatriação ainda não se fazem presentes na maioria das organizações multinacionais, é papel dos recursos humanos da companhia uma gestão que prepare o profissional para o *choque cultural inverso*, etapa que pode afetar o indivíduo e sua família no retorno ao país

de origem, uma vez que ao retornar ele sente que não se adapta mais a cultura da empresa e acaba por se desligar da companhia na maioria dos casos (IVANCEVICH, 2008). Ainda revela que 68% das empresas não fornecem garantias pós-retorno, e que 40% dos expatriados se sentiam inseguros quanto à possibilidade de promoção após a experiência internacional. Essa fonte ainda ressalta que justifica o fato de 82% dos expatriados acreditarem que a companhia não colabora o suficiente para manter suas carreiras depois de retornarem da expatriação.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Bohlander (2010) contribui explicando que apenas um terço das companhias tem um plano de preparação para repatriação, outro terço geralmente só inicia tratativas desta fase de dois a seis meses antes da volta do funcionário, o último terço das organizações não chegam a se envolver em nenhuma ocasião com o processo de repatriação dos seus empregados, ou seja, fase ignorada pela companhia.

A repatriação, de acordo com Dowling, Welch e Schuler (1998) pode ser dividida em quatro principais fases:

Preparação – planos baseados nas informações sobre o novo cargo a ser ocupado;

Recolocação – desvinculação do ambiente de trabalho por meio de viagens para a organização de origem;

Transição – resolução de assuntos pessoais e burocráticos no país de origem;

Reajustamento – enfrentamento do choque cultural do retorno.

Os autores ainda complementam que, dessas quatro fases apresentadas, o reajustamento parece ser a menos compreendida e, portanto, a menos trabalhada, o que acaba dificultando a repatriação do indivíduo. Falhas como essa representam um grande problema na área gestão de recursos humanos internacionais, que deveria buscar reter o profissional e desfrutar do seu conhecimento adquirido da atribuição internacional

Vidal et al. (2007) e Lima e Tanure (2009) afirmam que alguns indivíduos que vivenciam esta experiência de profissional internacional podem subestimar a sua repatriação por acreditarem que conhecem tudo que encontrarão na volta ou, e principalmente, por acabarem idealizando uma situação desejada devido à falta de

orientação adequada da companhia. Tendo em vista isso é importante que os programas de repatriação sejam tão planejados, como os de expatriação.

A comunicação entre o expatriado e a unidade de origem é, sem dúvida, um dos mecanismos mais importantes para que se tenha sucesso na repatriação, pois durante o tempo em que o expatriado está fora, muitas situações acontecem com sua organização e seu país, portanto ele volta para um ambiente profissional e social diferente de quando ele foi expatriado. Possíveis mudanças podem acontecer na unidade base como alteração nas políticas internas, transição de pessoas, e o conhecimento dessas mudanças poderá ajudar o profissional expatriado no momento da sua repatriação (DAME et. al., 2011).

Entretanto, Freitas (2000) acredita que as políticas e práticas de recursos humanos em relação às repatriações devem considerar alguns pontos críticos na gestão da volta desse profissional, como:

Tempo de expatriação – o período em que o profissional esteve expatriado deverá ser analisado, pois pode dificultar sua repatriação se o profissional já estiver inserido totalmente na cultura do país anfitrião, se sentindo já parte dela;

País de destino – sabe-se que questões sociais, econômicas, políticas e culturais vivenciadas, podem prejudicar o retorno para o país de origem, pois o expatriado pode considerar que a repatriação representa uma perda de qualidade e de padrão de vida adquiridos na expatriação;

Desempenho do profissional expatriado – mesmo não havendo um plano de carreira definido após a repatriação, o desempenho do profissional precisa ser analisado e considerado para novas expatriações ou para crescimento profissional.

Vasconcelos e Jaussaud (2008) e Lima (2009) identificam algumas das dificuldades encontradas por profissionais repatriados:

- (a) perda de *status* e redução do padrão de vida; recolocação do cônjuge no mercado de trabalho e adaptação deste no retorno;
- (b) sensação de ter sacrificado a carreira pelo bem da empresa;
- (c) falta de apoio organizacional no processo de repatriação do executivo e da família;
- (d) falta de clareza e transparência sobre a posição ocupada no retorno;
- (e) perda de oportunidades de promoção na organização de origem;

- (f) pouca atenção destinada ao planejamento da carreira durante a colocação internacional;
- (g) sentimento de que as competências e experiências adquiridas durante a expatriação são menosprezadas pela organização;
- (h) adaptação dos filhos à escola;
- (i) questionamento da própria identidade;
- (j) perda de autonomia;
- (k) readaptação à empresa. Suporte – auxílio ao repatriado no desenvolvimento de expectativas realistas sobre a vida pessoal e profissional;
- (l) apoio dos colegas e superiores (valorização da experiência);
- (m) suporte durante o processo de expatriação e repatriação oriundo, preferencialmente, de um profissional já expatriado e repatriado denominado “Mentor”.

Estudos apresentados indicam que as gestões internacionais de recursos humanos internacionais ainda possuem muitas fragilidades e debilidades e que muitas vezes aspectos relevantes ainda são ignorados pelas organizações. Isso pode acontecer pela falta de *expertise* da empresa em desenvolver um programa de repatriação bem estruturado e, de fato, preparar o profissional para que seja ajustado ou reajustado de forma adequada ao ambiente social e profissional. Além disso, todos esses aspectos podem influenciar os relacionamentos sociais, e o suporte dado pela equipe, e pelos gestores pode facilitar esse processo de adaptação (HARVEY, 1993; GALLON; GARAY; BITENCOURT, 2012).

Um treinamento adequado que preceda o retorno desse profissional facilita a aquisição de informação e a formação de expectativas realistas sobre a volta. Normalmente, esses treinamentos quando oferecidos são de natureza técnica; quando deveriam ser também de natureza psicológica, possibilitando ao executivo criar expectativas realistas com relação ao seu retorno de forma completa e auxiliar o indivíduo na interação com os conterrâneos, informações sobre as condições gerais do país e adaptação ao trabalho (LAZAROVA et.al., 2010, apud BRAGA; LIMA, 2019, p.15).

Para Harvey (1998 apud BRAGA; LIMA, 2010, p.17) a família do repatriado tem um grande impacto na produtividade do profissional na organização, portanto é essencial que se inclua a família nesse tipo de treinamento, o que poderia diminuir o estresse vivenciado pelo retorno. Ainda o autor sugere que esse programa de preparação para o retorno, deveria incluir apoio logístico para se encontrar moradia e escola para os filhos, suporte psicológico tanto para o repatriado quanto para familiares, principalmente na readaptação sócio cultural.

Já para Pereira et.al. (2004) a prática mais importante é a disponibilidade de um mentor que acompanhe esse processo do profissional tanto na expatriação, quanto na repatriação, fazendo com que se tenha contato com a organização, pois manter o vínculo entre expatriado e companhia diminui a sensação de “estar por fora” no retorno, mantendo executivo informado sobre as mudanças na organização durante sua ausência.

Mesmo com as sugestões de práticas de gestão dessa fase da expatriação, ainda assim uma pesquisa feita por Viana e Souza (2009) diz (10) dos (16) entrevistados, afirmam que as empresas não têm uma política clara de repatriação no processo de gestão de pessoas, e que predominam a falta de informações sobre o reposicionamento no retorno a organização de origem, diretrizes confusas no processo de expatriação e repatriação, a inexistência de conexão entre a gestão de profissionais no exterior e a ascensão de carreira na matriz, e uma expressiva carência de estrutura do processo de repatriação.

Tendo em vista todas as contribuições dos autores supracitados, se pode observar uma concordância quando se trata da importância da existência de práticas de gestão envolvendo a repatriação, observa-se também que, de fato, há uma carência na estrutura do processo repatriação e que a mesma não é tratada pelas companhias com a mesma atenção do que a fase inicial da atribuição internacional.

#### **2.2.4 Remuneração e benefícios dos repatriados**

Quando se fala em remuneração e benefícios aos repatriados, os autores concordam que o grande desafio do retorno, além do seu reposicionamento sociocultural é a perda de padrão de vida que se tinha antes na expatriação, devido

aos benefícios que faziam parte da fase inicial da atribuição internacional (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001; SNELL; BOHLANDER, 2010).

Já uma pesquisa feita por Spohr (2011), para uma minoria de 8 dos 26 entrevistados, o padrão de vida ao retornar para o Brasil piorou, conforme relatos, em função da perda dos benefícios de expatriados, ao custo de vida no país e devido ao cargo no retorno ser inferior hierarquicamente ao da designação internacional, ou seja, nessa pesquisa a maioria manteve um padrão de vida semelhante ao que tinham na expatriação, com altos salários.

Quando a permanência for de três ou mais anos no exterior, o expatriado recebe uma ajuda de custo de reinstalação, correspondente a um salário nominal do país de origem, visando cobrir despesas relativas à recuperação do que ficou no país de origem ou instalação em nova residência.

Bohlander *et al.* (2003) afirmaram que, para manter os expatriados, a organização precisa oferecer um sistema de remuneração que a torne diferenciada diante dos concorrentes, que seja motivador, justo, adequado ao gerenciamento financeiro e que considere o contexto cultural, econômico e social de cada país.

Em uma pesquisa feita por Braga e Lima (2010), foi observado que as empresas não possuem políticas que tenham como objetivo reter os repatriados na empresa por meio do pagamento de salários e benefícios diferenciados e que valorize a experiência internacional. Ainda de acordo com os entrevistados, a perda do padrão de vida que o executivo possuía durante a expatriação é um dos maiores problemas enfrentados pelos repatriados e por suas famílias. Das (16) empresas entrevistadas (9) pagam total ou parcialmente a mudança marítima ou terrestre. E quatro empresas disponibilizam ainda uma verba complementar para as despesas iniciais após a mudança.

Observa-se nas pesquisas citadas e nos autores referenciados, que ressaltando algumas exceções, as organizações ainda têm uma carência quanto ao suporte de remuneração para esse profissional que está retornando, além da falta de estrutura de reposicionamento na companhia e plano de carreira, pontos esses que são considerados primordiais para que se retenha esse indivíduo, e que possa ser bem utilizados seus conhecimentos internacionais adquiridos durante a expatriação.

### **2.2.5 Adaptação do repatriado**

Segundo Snell e Bohlander (2010), as empresas têm atentado para o quesito repatriação, contudo a maior parte delas nem se envolve com a mesma, ou deixam o assunto por muito tempo em pauta a ser resolvido, gerando altos níveis de *stress* nos expatriados. Ainda conforme esses autores, o apoio da família neste período é o mais importante de tudo, sejam eles acompanhantes ou os que ficaram na origem. Cateora e Graham (2009) relatam que aproximadamente 75% das repatriações ocorrem antes do tempo pelo fato de a família que acompanhou o expatriado não ter conseguido a plena adaptação no país escolhido, reforçando a importância do apoio e adaptação familiar.

Snell e Bohlander (2010) ainda salientam que, frequentemente os empregados lamentam que suas organizações não tenham processos de repatriação definidos e estruturados, bem como as suas novas funções da companhia e suas progressões de carreira. É comum ao repatriado também descobrir que não existe mais uma posição para ele na sua organização, que não conhece mais ninguém que possa ajuda-lo, pois, seus antigos colegas foram remanejados para outras unidades e geralmente essa situação faz com que o indivíduo se sinta alienado na volta para casa (SNELL; BOHLANDER, 2010).

Lazarova e Caligiuri (2001) falam que os funcionários repatriados se sentem abandonados pela organização na continuidade das suas carreias após a expatriação, afirmam também que quanto mais apoio a companhia fornecesse a esse funcionário mais são as chances de ele permanecer na empresa. Ainda os autores afirmam que a companhia deve garantir que as primeiras semanas do repatriado seja relativamente mais “lenta” em termos de horários, e viagens reduzidas bem como férias prolongadas, uma vez que esse funcionário passou um muito tempo sem as exigências adicionais da empresa e que levará um tempo para se adequar à nova rotina, isso pode ajudar o repatriado na sua readaptação.

### **2.2.6 Retenção do repatriado**

Lazarova e Cerdin (2007) propõe uma alternativa acerca de retenção de repatriados. A perspectiva emergente sugere que a intenção desse profissional em deixar a empresa, está relacionada com as oportunidades de trabalho vislumbradas por ele e com a estratégia de gerenciamento da própria carreira. Tais fatos não significam que o suporte da empresa não seja importante, pois organizações que prestam apoio aos seus repatriados tendem a retê-los. Ainda os autores concluem que, além do seu desafio pessoal, familiar e profissional, especialmente a atenção insuficiente ao repatriado é a causa da sua não retenção.

Já para Inkson et al.(1997) o repatriado sente que a própria experiência internacional é de mais valia do que uma promoção no retorno à organização de origem, assim muitas vezes os objetivos individuais de carreira profissional superam a postura das organizações nas intenções do repatriado em deixar a empresa após a designação internacional, e devido a isso em alguns casos mesmo assim eles deixam a companhia após a repatriação.

Assim, percebe-se que a individualidade de gestão de carreira de cada profissional também é uma variável no processo de retenção deste repatriado, porém não exclui a responsabilidade da organização em atentar-se para o apoio e suporte que deve ser fornecido ao mesmo na sua volta à origem.

Segundo Zikic (2006), os repatriados estão cada vez mais atentos na exploração de suas carreiras após a expatriação, como forma de lidar com transição e que muitos repatriados não lidam bem com mudanças em suas vidas profissionais, principalmente quando acabam exercendo uma função extremamente diferente no retorno ao país de origem, em relação à experiência como expatriado. Nos casos em que a exploração da carreira na organização de origem é malsucedida é provável que o repatriado não permaneça na companhia.

O desenvolvimento e implementação de práticas de suporte impacta na satisfação e conseqüentemente da retenção do repatriado (ESTEVENS et al., 2006). Entretanto, em uma entrevista feita por Tung (1998) 16 dos 20 entrevistados não estavam satisfeitas com a maneira que o departamento de recursos Humanos estava conduzindo a experiência internacional, especialmente a repatriação.

Nas empresas brasileiras pesquisadas por Lima (2009), a repatriação é negligenciada e não há políticas e práticas definidas e documentadas sobre o

processo, apesar de os responsáveis estarem cientes das dificuldades enfrentadas pelos repatriados. A maioria das empresas não tem um setor único de domínio e responsabilidade sobre as expatriações e repatriações, geralmente essa função é aglomerada juntamente com a gestão de recursos humanos.

Assim, segundo Magalhães e Rocha (2002), as empresas brasileiras internacionalizadas não costumam ter práticas e políticas estruturadas para a gestão de recursos humanos internacionais. Estas apenas reagem aos problemas relacionados à expatriação quando estes acontecem.

Assim, pode-se observar que as empresas brasileiras muito que aprender com relação a recursos humanos internacionais, e que sua internacionalização requer das companhias práticas e processos estruturados de gestão desses profissionais globalizados.

As políticas e práticas de repatriação que visam o sucesso do processo como um todo, em especial a retenção do repatriado, observa-se que são carentes de estratégias efetivas de comunicação, suporte à carreira, treinamento e tutoria.

A *comunicação* foi apontada por Lima (2009) como um dos principais fatores para o sucesso da expatriação e repatriação, pois o indivíduo fica sabendo das mudanças, e novidades da companhia se sentido menos “perdido” no retorno. Para Tung (1998), a comunicação com o expatriado é essencial para que ainda se sinta parte da companhia de origem.

Assim, pode se dizer que a comunicação entre a matriz e o expatriado é um elemento chave para uma repatriação bem-sucedida, assim como visitas constantes à unidade de origem para que o profissional se faça visto no local (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001).

O *Suporte à carreira* é considerado uma das melhores práticas de redução de custos financeiros e estratégicos no que diz respeito ao *turnover* de expatriados (HEIJDEN; ENGEN; PAAUWE, 2009). Um maior apoio à carreira é essencial para que o repatriado permaneça na empresa, da mesma forma acredita-se que realocá-lo em uma função na qual ele possa usar do seu conhecimento e habilidades desenvolvidas na missão internacional é um passo importante para garantir a satisfação do mesmo com a volta para a organização conterrânea (NELSON, 2005).

O *treinamento* anterior à repatriação também serve como alicerce para que indivíduo mantenha uma coerência realista entre a expectativa do retorno e o real retorno, facilitando assim a melhor adaptação ao trabalho da sua repatriação (VIDAL; VALLE; ARAGÓN, 2007). O tipo de treinamento mais observado diz respeito ao cargo que será ocupado na volta, porém o treinamento geral de adaptação também é considerado útil, pois é visto que o repatriado deve ser preparado para enfrentar as diversas dificuldades na sua volta ao país de origem (SUUTARI; BREWSTER, 2003).

Percebe-se a importância de a família também ser inserida no treinamento e readaptação no retorno, pois se a família apresentar sérias dificuldades nesse processo, os desapontamentos de desilusão do repatriado podem enfraquecer o comprometimento e intenção de permanência na companhia (NELSON, 2005).

A instituição de um programa de *tutoria* refere-se à existência de um executivo sênior na unidade de origem com a responsabilidade de monitorar a carreira enquanto o expatriado estiver fora, minimizando assim as preocupações de expatriado no seu possível retorno (Tung, 1988).

Para tanto se observa que o programa de *tutoria* sugerido pelo autor, resulta em mais confiança do repatriado no seu retorno, uma vez que durante esse programa na fase de expatriação, o indivíduo se sente “acolhido” pela empresa, e informado do que aconteceu na companhia durante este período.

Outros autores como Linehan e Scullion (2002) afirmam que estes programas são importantes no sentido de manter o expatriado informado, treinado e aconselhado à direção de carreira também no seu retorno para a sede da origem. Da mesma forma Joly (1993) afirma que é imprescindível haver acompanhamento de um membro da alta direção na matriz, para proteger seus interesses profissionais no retorno.

Dentre as opiniões citadas pelos autores percebe-se uma comunhão de ideias quanto à importância de um processo, ou de uma política interna por parte da empresa, observa-se que além de uma particularidade individual de cada profissional, as práticas da empresa em relação ao repatriado são de suma importância na retenção desse profissional após a repatriação.

Tendo por base o referencial teórico apresentado nas seções anteriores, o quadro um de síntese referencial abaixo busca elencar, quais são os enfoques, as definições e os autores mais relevantes para a sequência desse estudo.

Quadro 1 – Quadro síntese de referencial teórico

<b>Tema</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Definição sintetizada</b>	<b>Autor (ES)</b>
<b>EXPATRIAÇÃO</b>	Fases da expatriação	(1) preparação pra missão, (2) a missão em si e (3) retorno da missão.	Gallon e Antunes (2013)
	Motivos da expatriação	(1) criação e transferência de conhecimento (2) desenvolvimento de lideranças globais	Black e Regeuse (1999)
	Critérios para seleção	Facilidade com o idioma, desejo de trabalhar no exterior, situação familiar estável, conhecimento de cultura estrangeira, apoio da família	Ivancevich (2008)
<b>REPATRIAÇÃO</b>	Gestão de repatriação	A gestão é feita a partir de treinamentos adequados que preceda o retorno desse profissional, facilita a aquisição de informação e a formação de expectativas reais sobre a volta.	Lazarova (2007)
	Fatores críticos da repatriação	Os repatriados lamentam que suas empresas não tenham processos estruturados de repatriação	Snell e Bohlander (2010)
	Retenção de repatriados	A retenção do profissional repatriado tem relação direta com o repatriado em si, e o suporte da empresa.	Lazarova e Cerdin (2007) Lima (2009)

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

### 3. PRODECIMENTOS METODOLÓGICOS

A proposta deste trabalho foi analisar a percepção dos repatriados em relação ao suporte oferecido por suas empresas, e suas expectativas na fase da repatriação, para um processo de aprendizagem, tanto para o indivíduo quanto para a organização. Para tanto, a pesquisa está baseada, principalmente, na área de investigação da gestão estratégica organizacional.

Para atingir o objetivo mencionado, foi realizada uma pesquisa qualitativa, no nível exploratório, empregando-se estratégia de pesquisa bibliográfica, e procedimento de coleta de dados com entrevistas semiestruturadas com análise de conteúdo. Yin (2010) define um estudo de caráter descritivo e de natureza exploratória como um fenômeno que não é suficientemente conhecido.

Segundo Gil (2010), uma pesquisa é definida como procedimento racional e sistemático, com objetivo encontrar respostas para os problemas propostos. A pesquisa surge quando não se tem informações suficientes para responder ao problema, ou quando as respostas existentes estejam e total desordem não servindo mais para a solução do mesmo.

Ainda Gil (2010), sugere que a pesquisa é um concurso dos conhecimentos disponíveis, passando por uma cuidadosa aplicação de métodos e técnicas de investigação científica.

Para Vergara (2011), o método científico de pesquisa, é uma forma lógica de pensamento no qual se coleta dados através de procedimentos gerais incluindo questionário, entrevista, formulário e observação.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este subtítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados no decorrer deste estudo. Primeiramente, é caracterizada abordagem e a natureza da pesquisa, bem como o nível e a estratégia utilizada. Na sequência, será explanada a técnica de coleta de dados e sua análise.

A pesquisa deu-se através de estudos bibliográficos de livros, teses e dissertações, buscando resolver a questão problema já mencionados sobre a

repatriação de funcionários expatriados, coincidindo com a ideia de Gil (2012), onde diz o autor que a pesquisa científica usa métodos e técnicas para buscar respostas aos problemas propostos, visando responder a questão problema deste estudo, este trabalho reúne informações sobre a repatriação, suporte da empresa nesta fase de retorno, e perspectivas pessoais dos entrevistados sobre o assunto.

Os participantes deste estudo provêm de empresas da região da Serra Gaúcha, que já passaram por um processo de expatriação, e repatriação.

### **3.2 NATUREZA**

A pesquisa qualitativa contribui para os estudos das relações sociais, pois posiciona o observador no mundo. Este tipo de pesquisa proporciona uma análise de diferentes perspectivas, além disso, o pesquisador pode entender os fenômenos através dos sentidos que as pessoas lhe atribuem. Dessa maneira, a qualidade na pesquisa qualitativa está ligada mais frequentemente à solidez da pesquisa como um todo, do que à rigidez do método (FLICK, 2009).

Através do método qualitativo de pesquisa, define-se que é possível abranger vários formatos de execução da pesquisa e de como interpretar e explicar o fenômeno social com a menor distância possível do ambiente natural (MERRIAN, 2002). Nesse sentido, Denzin e Lincoln (2005) comentam que a pesquisa qualitativa envolve uma postura interpretativa e naturalística diante do mundo.

Tendo em vista os autores citados, esse estudo de natureza qualitativa possibilita a coleta de informações através de perguntas pré-elaboradas, que não possuem um padrão de respostas, ou seja, as respostas dos entrevistados podem ser variáveis, podendo assim permitir que o pesquisador faça uma análise a partir da coleta desses dados. Possibilitando também que cada participante conceda sua real opinião sobre o assunto abordado, sendo sua resposta pessoal e única.

As entrevistas semiestruturadas são baseadas em um roteiro básico, um conjunto de questões que eventualmente ao longo da entrevista serão abordadas. Mesmo com o roteiro as entrevistas individuais nunca seguem uma estrutura rígida, o entrevistador pode ao longo da ação fazer perguntas direcionadas ao assunto da pesquisa, mas que não constam no roteiro, as respostas dos entrevistados muitas vezes sugerem estas perguntas extra roteiro, permitindo ao entrevistador reunir o

maior número de informações possíveis para agregar na pesquisa (MILAN; RIBEIRO, 2004).

Na pesquisa qualitativa, considera-se importante a questão da subjetividade. Apesar da dificuldade de manter-se totalmente neutro em relação ao objeto de pesquisa, é de suma importância que o condutor aplique esse conceito (FLYVBJERG, 2004) e, na pesquisa qualitativa, o peso da subjetividade é maior. Nessa mesma perspectiva, Flick (2009) argumenta que se o pesquisador consegue controlar suas influências e permanecer-se neutro, poderá ter um estudo sem nenhum tipo de viés e os resultados poderão ser apresentados de forma válida, confiável e objetiva.

### **3.3 NÍVEL**

Este estudo se caracteriza como exploratório, em uma abordagem qualitativa. Entende-se exploratório como a condição de busca da maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais explícito ou predisposto à constituição de hipóteses (Gil, 2012).

Este trabalho se familiariza com este conceito pois, busca informações com indivíduos que viveram a experiência da repatriação, ou seja, profissionais familiarizados com o caso em questão.

### **3.4 ESTRATÉGIAS**

Merriam (2002) classifica alguns tipos de pesquisa qualitativa uma delas se refere à estratégia básica ou genérica. A pesquisa básica ou genérica inclui descrição, interpretação e entendimento; identifica padrões recorrentes na forma de temas ou categorias e pode delinear um processo. O autor também propõe um conjunto mínimo de critérios que auxiliem os pesquisadores a refletir sobre a qualidade deste tipo de investigação. São estabelecidos alguns pontos fundamentais a serem observados: explicitação cuidadosa da metodologia, congruência entre as diferentes etapas do estudo, validade interna, possibilidade de transferência dos resultados, e qualidade do registro dos dados (MERRIAN, 2002).

Tendo como base as definições do autor citado, este estudo se enquadra na estratégia básica ou genérica, pois possuem dentre suas características a

explicitação, a possibilidade de interpretação do condutor, bem como o entendimento dos dados coletados, podendo delinear um processo.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Este trabalho tem como base de coleta de dados a técnica de entrevistas semiestruturadas, que foram conduzidas através do roteiro disponível no Apêndice (A). O quadro 2 liga os objetivos específicos às perguntas centrais do trabalho.

Quadro 2 – Ligação entre objetivos específicos e perguntas centrais

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Questões correspondentes</b>
Inquerir quanto ao papel da família no processo como um todo	Qual o papel da família nesse processo?
Identificar a percepção dos repatriados quanto à expectativa e realidade no processo da volta ao país de origem.	Qual era sua expectativa prévia na repatriação?
Analisar a percepção do repatriado quanto ao choque cultural reverso da repatriação, no âmbito social e profissional.	Você sentiu algum choque cultural reverso no retorno ao seu país?
Analisar a visão dos repatriados quanto ao suporte corporativo e à permanência na empresa pós-repatriação.	Você permaneceu na empresa após a repatriação? Por quê?

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O instrumento de coleta de dados foi elaborado de acordo com os objetivos específicos visando alcançar o objetivo geral com 10 perguntas abertas como mostra o modelo abaixo.

#### QUESTÕES INTRODUTÓRIAS

1. Qual foi o país de expatriação?
2. Qual foi sua motivação para aceitar a expatriação?
3. Quanto tempo durou sua expatriação?

#### QUESTÕES DE TRANSIÇÃO

1. Como foi sua experiência na atribuição internacional?
2. Qual o papel da família nesse processo?

#### QUESTÕES CENTRAIS

1. Qual era sua expectativa prévia na repatriação?

2. Como foi o suporte da empresa na sua repatriação?

#### QUESTÕES FINAIS

1. Foi cogitado o fato de não voltar para o país de origem? Por quê?
2. Você permaneceu na empresa após a repatriação? Por quê?
3. Você sentiu algum choque cultural reverso no retorno ao seu país?

Esta etapa visa aplicar instrumentos elaborados a fim de se efetuar a coleta de dados. Esta tarefa geralmente toma mais tempo do entrevistador e exige mais paciência e esforço pessoal, além do cuidadoso registro dos dados (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Segundo Gil (2012), a maioria das pesquisas qualitativas são conduzidas entrevistas como forma de coleta de dados, observações, e análise de documentos.

Este presente estudo teve por base de coleta de dados, entrevistas semiestruturadas com roteiro pré-definido com perguntas abertas. Para Milan e Ribeiro (2004), as entrevistas semiestruturadas permitem uma flexibilidade na hora de aplicar o questionário ao entrevistador, podendo fazer perguntas abertas, para que sejam coletadas informações precisas sobre o assunto da pesquisa.

Ainda para Gil (2012), a entrevista requer alguns cuidados em sua elaboração tais como:

- a) definição de modalidade de entrevista, que pode ser: aberta (com questões e sequência predeterminadas, guiadas (com formulação e sequência definidas no curso da entrevista), por pautas (orientadas por relação de pontos de interesse) ou informal (sendo uma simples conversação);
- b) quantidade de entrevista. As entrevistas devem ser em número suficiente para abranger todos objetivos da pesquisa;
- c) Seleção de informantes. Devem ser selecionadas pessoas que estejam cultural e sensitivamente envolvidas com o tema de pesquisa;
- d) negociação da entrevista. Como as pessoas não têm razão pessoal forte para fornecer as respostas deve-se expor os objetivos específicos da pesquisa.

A entrevista qualitativa é flexível e aberta, define-se como uma conversa entre uma pessoa (o entrevistador) e outra (o entrevistado) ou outras como um pequeno grupo ou família.

O objetivo das entrevistas qualitativas é obter respostas sobre o tema que está se investigando. É importante que o entrevistador, mantenha um ambiente de confiança, bem como evitar elementos que possam atrapalhar, como; ruídos, conversas, telefones, deve-se também evitar perguntas diretas, ou tendenciosas, mantendo a espontaneidade do diálogo.

Nas entrevistas, podem ser utilizadas diversas ferramentas para conseguir as informações, gravações, vídeos, anotações, computadores, qualquer forma de registrar os dados coletados (LAKATOS; MARCONI, 2011).

As entrevistas foram feitas através de ligações telefônicas gravadas com o auxílio de um aplicativo telefônico chamado voice recorder, com duração do dia 20 de abril de 2020 até 5 de maio de 2020 com média de 30 minutos cada entrevista e após transcritas. Não foram possíveis as entrevistas presenciais, devido ao cenário de saúde pública que assola o mundo, a pandemia causada pelo vírus COVID-19 impede o contato com outras pessoas, bem como aglomerações, e reuniões devido seu alto nível de contágio.

Foram cessadas as entrevistas mediante saturação de resultados, percepção do pesquisador em que as respostas, e conteúdo colhidos passaram a se repetir entre os entrevistados, tornando repentinas as declarações dos mesmos. Segundo Glasser e Strauss (2006), a saturação é o momento em que o pesquisador deve interromper a coleta de dados, ao perceber empiricamente que a categoria de análise está saturada, e que o acréscimo de dados não altera a compreensão do fenômeno.

### **3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS**

Foram feitas entrevistas gravadas, transcritas e categorizadas, e analisadas sobre técnica de análise de conteúdo.

A análise de dados consiste no exame, categorização, tabulação, no teste ou nas evidências recombinações de outra forma de fontes de informação para tirar

conclusões baseadas empiricamente. A interpretação dos dados é a principal etapa de um projeto de pesquisa (BARDIN, 2011).

Nesta pesquisa, foi utilizada a análise de conteúdo como técnica de análise de dados, a qual, segundo Bardin (2011) esta análise se caracteriza por conjuntos de técnicas de comunicação e análise, que visam obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens. A análise de conteúdo é considerada uma forma de tratamento de dados, que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2005).

Os procedimentos sistemáticos da análise do conteúdo das entrevistas deram-se através da interpretação da leitura, das transcrições das gravações, além de uma atitude interpretativa, indicada por Bardin (2011) como presente nesse tipo de análise. Primeiramente, ocorre uma análise temática, dividindo o texto em temas principais, revelados pelas categorias analisadas. Após, revelam-se as características associadas ao tema central, ou seja, são revelados extratos das falas dos entrevistados que caracterizam o tema central de investigação e extraem-se seus significados. Por fim, tem-se a análise da entrevista através da “maneira de dizer” de cada entrevistado, através do seu estilo, fato que pode aprofundar a análise.

Assim como sugeriu os autores após a coleta de dados e transcritas as entrevistas gravadas, foram separadas as respostas dos participantes de acordo com a categoria em que a pergunta se conectava analisando as respostas empiricamente, sendo assim separando as categorias e juntando com cada resposta de cada participante gerando assim os quadros de análise de resultados presentes no capítulo 4 de análise e discussão dos resultados.

### **3.7 PARTICIPANTES DO ESTUDO**

Os participantes desta pesquisa serão indivíduos cujas experiências possam contribuir para a solução da questão problema deste artigo, sendo eles profissionais brasileiros atuantes na Serra Gaúcha, que sofreram o processo de expatriação e repatriação. O critério de seleção será pôr disponibilidade e indicação. Na pesquisa

qualitativa, o indivíduo é considerado como referência, sendo assim não se tem por foco a exatidão de delimitação da população entrevistada, este tipo de pesquisa visa à busca por ideias predominantes e orientações definidas sobre o tema em questão (TRIVIÑOS, 2001).

Triviños (2001) observa que, a respeito da escolha do público alvo da pesquisa, as ideias emanadas devem contribuir para com os objetivos da investigação, para que a seleção dos entrevistados seja precisa.

No quadro três abaixo é possível visualizar os dados gerais dos participantes da pesquisa bem como, idade, gênero, cargo e país de expatriação.

Quadro 3- Quadro de dados gerais de entrevistados

ENTREVISTADO (A)		ENTREVISTADO (E)	
<b>Gênero</b>	Masculino	<b>Gênero</b>	Masculino
<b>Idade</b>	38 anos	<b>Idade</b>	33
<b>Cargo</b>	Gerente comercial	<b>Cargo</b>	Analista de exportação
<b>País de expatriação</b>	México	<b>País de expatriação</b>	México
ENTREVISTADO (B)		ENTREVISTADO (F)	
<b>Gênero</b>	Masculino	<b>Gênero</b>	Masculino
<b>Idade</b>	35	<b>Idade</b>	41
<b>Cargo</b>	Analista comercial	<b>Cargo</b>	Gerente comercial
<b>País de expatriação</b>	Espanha	<b>País de expatriação</b>	Argentina
ENTREVISTADO (C)		ENTREVISTADO (G)	
<b>Gênero</b>	Masculino	<b>Gênero</b>	Feminino
<b>Idade</b>	42	<b>Idade</b>	27
<b>Cargo</b>	Gerente de compras	<b>Cargo</b>	Vendedora
<b>País de expatriação</b>	Estados unidos	<b>País de expatriação</b>	México
ENTREVISTADO (D)		ENTREVISTADO (H)	
<b>Gênero</b>	Masculino	<b>Gênero</b>	Feminino
<b>Idade</b>	39	<b>Idade</b>	40
<b>Cargo</b>	Analista comercial	<b>Cargo</b>	Gerente comercial
<b>País de expatriação</b>	Angola	<b>País de expatriação</b>	México

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No quadro 4, estão sintetizados os elementos principais da metodologia.

Quadro 4 - Síntese de elementos metodológicos

Delineamento		Participantes	Processo de coleta dos dados	Processo de análise
<b>Natureza</b>	Qualitativa	Repatriados brasileiros atuantes na serra gaúcha	Entrevistas via ligação telefônica, gravadas, categorizadas e transcritas Conduzidas através de roteiro pré-elaborado.	Análise de conteúdo
<b>Nível</b>	Exploratória			
<b>Estratégia</b>	Pesquisa bibliográfica e Estudo qualitativo básico ou genérico			

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

### 3. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo, é apresentada a análise dos dados, e a discussão dos resultados obtidos através da pesquisa realizada, bem como suas categorias de análise.

#### 4.1 PAPEL DA FAMÍLIA NA EXPATRIAÇÃO

Nesta categoria de análise buscou-se entender, qual a importância da família no processo de expatriação, qual a percepção de cada indivíduo sobre este cenário de distanciamento familiar, e o que sentiu cada um na sua particularidade em relação a isto no quadro 5 se pode observar essa relação.

Quadro 5 – Papel da família da expatriação

	<b>Papel da Família na Expatriação</b>
<b>Entrevistado (A)</b>	Morou sozinho, sentiu dificuldades sem a família, contato diário com a família foi essencial.
<b>Entrevistado (B)</b>	Considera perda irreparável a distância da família, contato periódico com a família foi importante, levou namorada para morar junto.
<b>Entrevistado (C)</b>	Foi sozinho e sentiu muita falta da família, achou difícil fazer amigos no EUA, contato diário com a esposa.
<b>Entrevistado (D)</b>	Considera muito importante a família, o apoio da família foi fundamental, pensou em desistir por estar sozinho.
<b>Entrevistado (E)</b>	Ressalta 10% de importância em relação à família, se considera desprezado da família, já viajava frequentemente por longos períodos.
<b>Entrevistado (F)</b>	Destaca papel importante da família, considera péssimo e árduo ter morado sozinho.
<b>Entrevistado (G)</b>	Considera essencial a família, só suportou a distância ao iniciar um namoro local, declara que não teria aguentado sozinha.
<b>Entrevistado (H)</b>	Declara importantíssimo o papel da família, suportou apenas por estar junto de seu marido, ressalta que sozinha teria desistido.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

No que tange aos aspectos de análise de dados do papel da família na expatriação, o respectivo quadro de análise mostra que sete dos oito entrevistados afirmam ser importante o apoio da família na atribuição internacional. Apenas um dos entrevistados não considera a família um ponto relevante para o processo de expatriação.

Um detalhamento em relação à percepção do entrevistado (E), que não considera relevante o papel da família no processo, pode ser observado no seguinte trecho:

*“Para min o papel da família é importante apenas 10%, pois fui sempre desprendido da família, sempre fui de viajar e passar longos períodos fora, então foi bem tranquilo, não senti a pressão da falta da família”* (Entrevistado E).

Observa-se também uma predominância de opiniões no que diz respeito à permanência na expatriação como resultado do apoio e contato frequente com a família, como ressaltam os entrevistados abaixo:

Entrevistado (D): *“Era complicado por várias vezes, queria voltar para casa. Mas minha família me mantinha motivado para poder aguentar firme”*.

Entrevistado (C): *“me sentia um tanto sozinho por vários momentos. Estava em contato com minha esposa diariamente para tentar diminuir essa sensação de solidão”*.

Entrevistado (B): *“Meus pais tinham condições para me visitar três vezes ao ano, e minha noiva após alguns meses veio morar comigo, se não fosse isso não teria aguentado tanto tempo”*.

Entrevistado (A): *“Se eu não tivesse contato com minha família diário, seria muito mais difícil, mas como já tinha recursos de comunicação como whatsapp, Skype, redes sociais, deixou tudo muito mais leve”*.

Entrevistado (H): *“O fato de ter ido com meu marido ajudou muito, acho que se não fosse isso, e tivesse ido sozinha não iria aguentar tanto tempo, pois cada momento longe se torna mais difícil dentre todos os desafios diários, a saudade da família ainda é a pior coisa”*.

A análise desta categoria mostra a família como sendo de caráter motivacional e suporte emocional extremamente relevante quando se refere à permanência do entrevistado no país de destino. Este resultado também é encontrado na bibliografia dos autores Snell e Bohlander (2010), ao destacar a importância da família no processo expatriação, tal como também Ivancevich (2009) ao considerar a família um pré-requisito importante no processo como um todo.

Observa-se também que o sucesso da missão internacional, passa pelo contato com a família enquanto a experiência ocorre, facilitando os outros desafios como, idioma, cultura e resultados organizacionais da atribuição internacional.

#### 4.2 EXPECTATIVA NA REPATRIAÇÃO

A categoria de análise expectativa na repatriação, expressada pela pergunta do questionário “Qual foi sua expectativa na repatriação?” Buscou entender que tipo de visão cada repatriado teve em relação ao seu retorno, o que o entrevistado esperava em relação à sua carreira na companhia, no quadro 6 é possível observar estes resultados.

Quadro 6 – Expectativa na repatriação

	<b>Expectativa na Repatriação</b>
<b>Entrevistado (A)</b>	Esperava ascender um cargo melhor, usar conhecimento adquirido.
<b>Entrevistado (B)</b>	Expectativa mínima, afirma não estar satisfeito com a empresa, não queria permanecer na empresa.
<b>Entrevistado (C)</b>	Esperava desenvolver projetos, utilizar o know-how obtido.
<b>Entrevistado (D)</b>	Vislumbrava por uma condição financeira e um cargo melhor na empresa.
<b>Entrevistado (E)</b>	Declara ter esperado por cumprimento do acordado, cargo e salário melhores.
<b>Entrevistado (F)</b>	Esperava a garantia de cargo anterior à expatriação, ser expatriado novamente.
<b>Entrevistado (G)</b>	Ressaltou que esperava ser bem aproveitado, poder dividir conhecimento.
<b>Entrevistado (H)</b>	Teve poucas expectativas, esperava voltar para o cargo anterior.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A análise do quadro 6 mostra que para três dos oito entrevistados, houve uma expectativa de ascender para um cargo melhor na companhia, o que é explicitado em suas falas:

Entrevistado (A): *“Minha expectativa era ascender um cargo melhor”*.

Entrevistado (D): *“Esperava também ter um cargo melhor na empresa já que eu tinha tido essa experiência”*.

Entrevistado (E): *“Minha expectativa era de voltar, e desfrutar de uma nova fase, em um cargo melhor na empresa”*.

Tendo como base as declarações dos entrevistados acima, que revelam ter tido expectativas prévias ao seu retorno, faz-se importante ressaltar a necessidade de um programa de repatriação que possa transparecer ao repatriado a realidade do retorno quanto às suas expectativas. Como mencionado pelos autores Lima e Tanure (2009), ao destacar a importância de programas de repatriação planejados e não somente a atenção voltada para o início da jornada a expatriação, bem como também impedir que o funcionário crie expectativas irreais sobre seu retorno.

A bibliografia presente neste estudo também traz em concordância a ideia de um treinamento adequado que preceda o retorno do profissional para que as expectativas prévias sejam compatíveis com a realidade da organização que o recebe de volta (LAZAROVA et.al. 2010, apud BRAGA; LIMA, 2019, p.15).

Esta prática também é apoiada por Vasconcelos e Jaussaud (2008) e Lima (2009) identificando que uma das principais dificuldades encontradas por profissionais repatriados é justamente o desenvolvimento de expectativas realistas sobre a vida pessoal e profissional na volta ao país de origem.

Assim, em termos de resultados, identificou-se que dois dos oito entrevistados a expectativa de retorno se voltava a usar o conhecimento adquirido na experiência internacional e ser bem aproveitado pela companhia como destacado nos comentários abaixo:

Entrevistado (A): *“Esperava ter a oportunidade de usar todo o conhecimento que colhi na expatriação”*.

Entrevistado (C): *“Eu esperava poder desenvolver projetos na empresa com o know-how que eu desenvolvi nessa experiência, eu esperava usar esse conhecimento para agregar na empresa”*.

Ao criarem expectativas sobre seu retorno, e sobre seu desenvolvimento na empresa após a repatriação, o profissional pode ficar suscetível às frustrações, agravadas pelo choque cultural reverso que, como diz o autor Ivancevich (2008), em

termos de avanço profissional, o choque reverso tem muita relação com a expectativa do expatriado com a realidade da empresa que o recebe de volta.

Para dois dos oito entrevistados a expectativa era pouco ou mínima, como se pode observar nas suas declarações a seguir:

Entrevistado (A): *“Minha expectativa era mínima em relação à empresa onde eu trabalhava, pois na minha cabeça eu já não queria mais trabalhar como empregado. Eu queria montar um negócio próprio”*.

Entrevistado (H): *“Não tive muitas expectativas, porém só esperava poder voltar e trabalhar na mesma área em que eu estava atuando no México”*.

Seguindo nesta categoria de análise, apenas para um entrevistado, havia a expectativa de ser expatriado novamente, segue sua fala:

Entrevistado (F): *“Esperava surgir mais oportunidades de ser expatriado novamente”*

Talvez a expectativa do entrevistado (F) pudesse decorrer, dentre outros aspectos, da sua idade quando foi expatriado, segundo o entrevistado, tinha 20 anos de idade e se considerava um jovem entusiasmado com a área internacional.

Em relação à expectativa dos expatriados sobre seu retorno ao país de origem, pode-se considerar que a esperança de uma mudança na carreira dentro da companhia é frequente, seja ela ascendendo a cargos mais elevados, ou podendo utilizar os conhecimentos absorvidos na experiência internacional.

#### **4.3 SUPORTE DA EMPRESA NA REPATRIAÇÃO**

Perguntado aos participantes como foi o suporte da empresa no processo de repatriação, o intuito foi entender de que forma a companhia lidou com essa fase da atribuição internacional, que tipo de suporte foi oferecido, como a companhia acolheu este profissional ao trazê-lo de volta, bem como qual a visão do repatriado sobre o suporte fornecido, no quadro 7 pode-se observar as respostas dos entrevistados em relação a isso.

Quadro 7 – Suporte da empresa na repatriação

	<b>Suporte da empresa na Repatriação</b>
<b>Entrevistado (A)</b>	Considera o suporte muito bom, salário permaneceu o mesmo, teve garantia de vaga no retorno, custos de vagem pagos, empresa cumpriu o prometido.
<b>Entrevistado (B)</b>	Declara pouco suporte da empresa, apenas custos de viagem, benefícios da expatriação perdidos.
<b>Entrevistado (C)</b>	Destaca suporte básico de custos de viagem, todos os benefícios da expatriação foram cessados.
<b>Entrevistado (D)</b>	Revela suporte mínimo da empresa, somente custos de viagem foram pagos.
<b>Entrevistado (E)</b>	Declara que o único suporte foi quanto às passagens e logística.
<b>Entrevistado (F)</b>	Considera pouco o suporte, ressalta nenhuma gestão de retorno, política de repatriação, ou plano de carreira.
<b>Entrevistado (G)</b>	Declara que não teve suporte, foi demitida dias após a repatriação.
<b>Entrevistado (H)</b>	Observa apenas suporte de logística, incluindo passagem e mudança internacional com mobília.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Na categoria de análise “Suporte da empresa na Repatriação”, observa-se que a maioria dos entrevistados, ou seja, seis dos oito participantes da pesquisa declaram ter tido pouco ou mínimo suporte da empresa no retorno ao seu país de origem. Os seguintes trechos ensejam tal constatação:

Entrevistado (B): *“Tive pouco suporte, pagaram passagem de retorno para min e para minha esposa, e todos os custos de viagem, mas foi só. Os benefícios naturalmente foram todos retirados”.*

Entrevistado (F): *“Tive o mínimo de suporte, somente custos de viagem, não tive nenhuma gestão formal de retorno, não existia uma política por parte da empresa em relação à volta”.*

Ao analisar os relatos dos participantes, o resultado desta categoria de análise mostra que as empresas ainda estão despreparadas quanto ao processo de suporte de repatriação para o profissional que retorna.

Tais teorias são encontradas nas ideias de autores que destacam a fragilidade das companhias quanto aos aspectos importantes da repatriação bem como a falta de expertise das mesmas na gestão de recursos humanos para estes profissionais repatriados (HARVEY, 1993; GALLON; GARAY; BITENCOURT, 2012).

No que tange ao suporte logístico, frequentemente mencionado pelos entrevistados, observa-se na literatura presente de Harvey (1998) que além do suporte logístico o programa de repatriação deve incluir, auxílio moradia e escola para os filhos, suporte psicológico tanto para o repatriado quanto para familiares, principalmente na readaptação sócio cultural (apud BRAGA; LIMA, 2010).

Apenas para o participante A, dos oito entrevistados o suporte fornecido pela empresa foi satisfatório, segue sua fala:

Entrevistado (A): *“Meu salário permaneceu sem ajustes, isso foi bom, me motivou a ficar na empresa, a viagem de volta foi toda paga pela empresa, meu cargo foi garantido na volta da experiência, e a empresa cumpriu com o prometido, me satisfez o suporte fornecido”.*

Esta satisfação do entrevistado (A) pode-se justificar pelo fato de ter havido um acordo prévio entre o expatriado e a empresa que proporcionou a atribuição internacional, que no qual previa garantia de cargo, e permanência de salário igual ao da expatriação, tendo em vista isso o acordo no retorno foi cumprido, gerando satisfação ao repatriado.

Em termos de resultados desta categoria de análise observa-se que, para o entrevistado (A), o fator principal da satisfação com o suporte na repatriação diferente do que traz a bibliografia referenciada, Harvey (1998) e Braga e Lima (2010) sua satisfação não provém de um programa e de políticas formalmente estabelecidas, mas sim de acordos pré-estabelecidos informalmente, mas que foram cumpridos.

Apenas um entrevistado dentre os demais afirma não ter tido nenhum suporte da empresa, como relata o entrevistado G:

Entrevistado (G): *“Não tive suporte nenhum, pois escolhi não permanecer na empresa após repatriação, pois recebi uma proposta melhor, e a empresa não quis cobrir para me manter contratada”.*

Percebe-se, através deste quadro de análise, uma frequência na fala dos entrevistados sobre o tipo de suporte fornecido. Dentre os oito participantes, seis deles relatam que o suporte fornecido pela empresa foi apenas o de logística de retorno, ou seja, custo de viagem de volta para o expatriado e possíveis cônjuges.

Tendo em vista o exposto na análise desta categoria, observa-se como resultado que há, por parte da empresa, certa negligência quanto ao suporte no retorno ao país de origem, o que encontra respaldo no referencial teórico deste estudo, em autores tais como Viana e Souza (2009), ao destacar a ausência de políticas claras no processo de repatriação e de informações quanto à fase de retorno da missão internacional.

Ainda se nota nas teorias de Segundo Snell e Bohlander (2010), um destaque quanto ao stress dos indivíduos por falta desta gestão de retorno, bem como diretrizes de suas novas funções e progressão de carreira.

Outros autores que corroboram com os resultados obtidos é Lazarova e Caligiuri (2001), ao destacarem um abandono do indivíduo por parte da organização quanto à progressão de carreira dos repatriados.

#### **4.4 RETENÇÃO DE REPATRIADOS**

A categoria denominada de retenção de repatriados visou entender se estes profissionais repatriados permaneciam na companhia após retornarem, se foram bem aproveitados, e seus respectivos motivos para permanecer ou não na organização, no quadro 8 pode-se observar as respostas dos participantes quanto á retenção de repatriados.

Quadro 8 – Retenção de repatriados

<b>Retenção de Repatriados</b>	
<b>Entrevistado (A)</b>	Declara que permaneceu na empresa, ascendeu de cargo, relata satisfação com o cumprimento do acordo prévio.
<b>Entrevistado (B)</b>	Permaneceu na empresa apenas dois meses após repatriação, após tornou-se empreendedor.
<b>Entrevistado (C)</b>	Permaneceu por mais dois anos, declara ter desenvolvido projetos, não foi bem aproveitado, foi demitido após isso.
<b>Entrevistado (D)</b>	Permaneceu por mais um ano na empresa, após desligou-se para montar seu negócio próprio.
<b>Entrevistado (E)</b>	Esteve na empresa por mais um ano, declara ter se decepcionado com o retorno.
<b>Entrevistado (F)</b>	Permaneceu na empresa, declara que não desenvolveu nada do que aprendeu na expatriação.
<b>Entrevistado (G)</b>	Não permaneceu na empresa, declara que recebeu uma proposta melhor, não foi aproveitada.
<b>Entrevistado (H)</b>	Permanece na empresa, afirma que foi bem aproveitado, desenvolveu projetos novos partir do know-how colhido.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Analisando os dados observa-se uma predominância na fala dos participantes do sentimento de terem sido pouco aproveitados, uma vez que seis dos oito entrevistados afirmam essa condição.

Um dos repatriados ressalta que mesmo permanecendo na companhia por mais dois anos, e utilizando seus conhecimentos adquiridos, ainda assim, sentiu que poderia ter contribuído mais, como relata o entrevistado C.

Entrevistado (C): *“Após dois anos eu fui demitido, e acho que poderia ter sido aproveitado mais, pois por uma troca da diretoria acabei sendo desligado, e tinha certeza que poderia ter agregado muito mais”.*

Destes seis participantes que falam não terem sido bem aproveitados, dois deles não permaneceram na empresa porque já tinham planos de se tornar empreendedores, como relatam os entrevistados B e D.

Entrevistado (B): “Após dois meses da volta eu pedi demissão para tocar os negócios da família, voltei com o plano traçado já”.

Entrevistado (D): “Fiquei na empresa apenas mais um ano para me programar bem, pois com o dinheiro que juntei, eu pretendia montar um negócio para min, e foi o que eu fiz”.

Ao analisar os relatos sobre a retenção dos repatriados nota-se que estas experiências pessoais já foram outrora expressadas nas ideias dos autores Lazarova e Cerdin (2007) ao sugerir que a intenção desse profissional em deixar a empresa, está relacionada às oportunidades de trabalho vislumbradas por ele e com a estratégia de gerenciamento da própria carreira.

Pode-se observar também que apenas para dois entrevistados o retorno foi satisfatório, puderam utilizar seus conhecimentos desenvolvidos, tiveram possibilidade de ascender a cargos maiores e desenvolver projetos na sua área como falam os entrevistados A e H:

Entrevistado (A): “Acabei por assumir o cargo de gerente de departamento, pude continuar um projeto que foi desenvolvido durante a expatriação, isso me motivou a permanecer na empresa”.

Entrevistado (H): “Foi tudo muito bem aproveitado, voltei e trabalhei na mesma área de atuação no México, e consegui desenvolver vários projetos a partir do conhecimento adquirido na expatriação”.

Os relatos dos repatriados mostram uma discordância quanto à fala do autor Inkson et.al.(1997) quando diz que o repatriado sente que a própria experiência internacional é de mais valia do que uma promoção no retorno à organização de origem, assim muitas vezes os objetivos individuais de carreira profissional superam a postura das organizações em manter o funcionário na companhia.

Outro dos entrevistados relata ter se decepcionado com o retorno, como se pode observar na sua fala abaixo:

Entrevistado (E): “Fiquei totalmente decepcionado com o retorno, nada do que foi prometido no início da expatriação, foi cumprido, permaneci na mesma função anterior a expatriação e nada mudou na minha vida profissional dentro da empresa”

Tomando por base o relato do entrevistado (E), que fala ter se decepcionado com o retorno, já se observava a similaridade nas ideias de Magalhães e Rocha (2002), ao destacar que políticas e práticas de repatriação visam o sucesso do processo como um todo, em especial a retenção do repatriado.

A análise feita sobre a retenção desses profissionais retornados para suas respectivas companhias revela uma insuficiência expressiva das organizações quando se trata de reter esse profissional e gozar de seus conhecimentos desenvolvidos na expatriação. Os autores Lazarova e Caligiuri (2001), defendem em suas bibliografias que uma gestão organizada com práticas de suporte aos repatriados oferecidos pelas organizações, melhora a percepção geral desses funcionários sobre suas empresas aumentando o desejo dos mesmos a permanecerem na companhia.

Esta categoria também mostra que é comum o desejo por parte dos repatriados de usar o Know-How adquirido seja na empresa em questão ou em um negócio próprio.

#### **4.5 CHOQUE CULTURAL REVERSO DA REPATRIAÇÃO**

Entrevistando os repatriados, foi feita a seguinte pergunta “você teve algum choque cultural reverso na repatriação?” Com o objetivo de analisar as percepções particulares sobre como é voltar para seu país de origem, tendo estado imerso em outras culturas. No quadro 9 constam as respostas dos repatriados sobre o choque cultural reverso.

Quadro 9 – Choque cultural reverso da repatriação

	<b>Choque cultura reverso da Repatriação</b>
<b>Entrevistado (A)</b>	Ressalta um choque no retorno, declara que precisou reaprender a dirigir no Brasil.
<b>Entrevistado (B)</b>	Sentiu pouco o choque da volta.
<b>Entrevistado (C)</b>	Declara dificuldade de diminuir o padrão de vida, sentiu um retrocesso na qualidade de vida.
<b>Entrevistado (D)</b>	Sentiu um choque para esquecer-se de toda pobreza que viu no país onde estava expatriado, observa que foi mais fácil do que a expatriação.
<b>Entrevistado (E)</b>	Afirma que retorno foi mais complicado. Já tinha se inserido na cultura, desejo de permanecer no país de destino.
<b>Entrevistado (F)</b>	Não teve choque cultural reverso.
<b>Entrevistado (G)</b>	Declara que voltar foi a pior fase, sentiu-se perdida e deslocada socialmente.
<b>Entrevistado (H)</b>	Afirmou que foi maior o choque do retorno, sentiu dificuldade na baixa de padrão financeiro.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Na categoria de análise de choque cultural reverso, se pode analisar, através do quadro nove, que seis entrevistados afirmam ter tido um choque cultural reverso.

Segundo Ivancevich (2008), é papel de a própria companhia elaborar uma gestão que prepare este profissional para o choque cultural reverso etapa esta que pode afetar o indivíduo e sua família para impedir um desligamento precoce da organização o que é recorrente na maioria dos casos.

Observa-se também que, desses seis, três afirmam que o choque cultural reverso é ainda pior do que o choque cultural da expatriação, o que se encontra presente nos estudos de Joly (1996), ao tratar do “o choque da volta”. Aquela pessoa que foi com um objetivo ao exterior durante um tempo, não será a mesma que retornará para casa. Muitos expatriados sofrem por não se sentirem reconhecidos na hora da volta. Existem também os que sofrem pelo fato de estarem

totalmente adaptados ao local onde viveram e não veem a volta como algo bom, ou como parte do processo, o que se percebe nas seguintes falas:

Entrevistado (E): *“No meu caso, a volta foi mais complicada do que a ida, porque além dos descontentamentos, da empresa não cumprir o acordo de retorno, eu me sentia melhor lá, e queria muito ter ficado, pois já tinha me inserido na cultura”.*

Entrevistado (G): *“A volta foi pior que a ida, cheguei perdida, parecia que tudo tinha parado no tempo, nada tinha mudado no Brasil, dificuldade de me relacionar com as pessoas, pois tinha uma mente aberta para tudo. Era outra pessoa na volta.”*

Entrevistado (H): *“Para min, o choque cultural da volta é bem mais complicado e difícil do que o da ida. Tu voltas outra pessoa, e se acostuma com a cultura do país onde se estava, e quando tu voltas tu percebes que as coisas são muito diferentes, tu não consegues entender mais ou aceitar certas atitudes do brasileiro o pior da volta foi baixar o padrão de vida que eu tinha no exterior”.*

Percebe-se que ao menos um dos entrevistados menciona a dificuldade na diferença de padrão de vida que tinha no exterior, e a que teve no seu retorno. A perda dos benefícios de expatriados, a queda do padrão de vida em relação ao custo de vida no país de destino e devido ao cargo no retorno ser inferior hierarquicamente ao da designação internacional é uma das principais dificuldades sofridas pelos repatriados ao retornarem (Spohr, 2011).

Ainda sobre a questão da baixa do padrão de vida, Vasconcelos e Jaussaud (2008) e Lima (2009) identificam que uma das principais dificuldades encontradas por profissionais repatriados é justamente a perda de *status* e redução do padrão de vida.

Observa-se também que dois dos entrevistados relatam ter sentido pouco ou nada de choque cultural reverso.

Para o entrevistado (B), o fato de ter sido expatriado para um país de cultura semelhante com o de origem, ajudou para que sentisse pouco o choque cultural reverso como segue na sua fala:

Entrevistado (B): *“Fui para Espanha onde a cultura é parecida com a nossa, acho que foi mais tranquilo para min pessoalmente, senti pouco o choque da volta”.*

Já para o entrevistado (F), que declara não ter tido choque algum no retorno, o mesmo justifica o fator tempo, como a causa de não ter sofrido choque reverso, uma vez que ele permaneceu fora por apenas 10 meses, como mostrado no trecho abaixo:

Entrevistado (F): *“Não tive choque cultural na volta, porque acho que não foi tempo suficiente fiquei só 10 meses, então passou muito rápido”*.

Para ambos os entrevistados, tanto para entrevistado F, quanto para o entrevistado B, foi necessário elucidar o significado de choque cultural reverso, ou seja, foi explicado que o choque cultural reverso consiste em uma série de sentimentos e emoções que podem fazer com que o indivíduo que permaneceu fora da sua pátria por um determinado tempo, se sinta deslocado, fora do ambiente social no qual pertencia, ou deslocado do ambiente da companhia que lhe traz de volta, dificuldades de se relacionar com amigos, familiares e colegas de trabalho.

Dito isto, mesmo após a caracterização do choque cultural reverso, os participantes mantiveram seus depoimentos.

Tendo analisado as respostas dos participantes da categoria de análise sobre o choque cultural da volta ao país de origem, pode-se perceber uma concordância entre os entrevistados na opinião de dificuldade na adaptação no que tange ao padrão financeiro da volta, quando o mesmo diminui, uma vez que os benefícios da expatriação são cessados.

Nota-se também uma pluralidade de ideias sobre o que seria o choque cultural, nos revelando que essa definição é de certa forma particular de cada repatriado, podendo ser de caráter social, financeiro ou pessoal.

A análise de todas as categorias traz ideias e percepções de repatriados em diferentes âmbitos. Mas, em linhas gerais, percebe-se uma concordância quando se trata de transformações pessoais e sociais ao passar por uma experiência internacional. Nota-se também a falta de práticas de gestão por parte das companhias em relação à repatriação, bem como uma extrema dificuldade em reter esse profissional como estratégia organizacional.

O conteúdo analisado também revela que as percepções sobre cada fase do processo de atribuição internacional são, na sua maioria, únicas. Mesmo que haja concordâncias e similaridades, cada entrevistado vê sua experiência de uma

maneira diferente, entretanto notou-se que o papel da família é imprescindível para evitar repatriações precoces, bem como a descoberta de uma inclinação maior dos repatriados em desejar usar seus conhecimentos da jornada internacional para desenvolver seus próprios negócios.

Alguns têm um olhar específico para sua área profissional, preocupados com sua progressão na carreira, outros voltam seus olhares para suas questões sociais e pessoais, vislumbrando toda “visão de mundo” como eles mesmos dizem que uma experiência dessas pode proporcionar.

Figura 1- Mapa conceitual de resultados



Fonte: Elaborado pelo autor 2020

O mapa conceitual apresentado na figura 1 mostra a ligação entre os resultados encontrados na pesquisa e os objetivos específicos listados no início do trabalho. Pode-se observar que todos os objetivos específicos foram atingidos, bem como encontradas respostas à pergunta de pesquisa e o objetivo geral que buscou saber qual a percepção dos expatriados brasileiros sobre as suas respectivas experiências de repatriação.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a globalização avançando cada vez mais e, junto com ela, a eliminação das fronteiras das companhias nacionais, tem-se um cenário mercantil mundialmente favorável à internacionalização, não apenas dos negócios, mas de carreiras, pois ao buscarem as negociações internacionais, as companhias sentem a necessidade de profissionais preparados para atuar nestes mercados externos, antes nunca desbravados.

Sabe-se que o processo de globalização de uma companhia, requer planejamento, estratégias corporativas diferentes das atuais praticadas no mercado interno. Uma dessas estratégias é a expatriação de profissionais, capacitados para atuar no mercado internacional, indivíduos estes que vão estar inseridos em outra cultura por um tempo determinado, desempenhando uma função específica para a companhia.

Ao internacionalizar um profissional, a companhia assume uma série de práticas, de gestão de pessoas para que o processo resulte em sucesso para ambas as partes, estratégias estas que exigem muito do profissional e da organização enquanto gestora desse processo que se inicia na chegada ao país de destino - chamada de expatriação, até sua fase final de retorno ao país de origem - chamada repatriação, fase essa que gera muitas dúvidas, tanto para a companhia gestora, quanto para o próprio repatriado, podendo causar uma série de problemas entre ambos.

Ao perceber este cenário, este trabalho teve por objetivo geral analisar a percepção dos expatriados brasileiros sobre as suas experiências de repatriação e, para atingir tal objetivo, foi necessário alcançar os seguintes objetivos específicos, analisar a percepção do repatriado quanto ao choque cultural reverso da repatriação, no âmbito social e profissional, analisar a percepção do repatriado quanto à expectativa e realidade no processo da volta ao país de origem.

Os resultados desta pesquisa trazem de modo geral, uma percepção dos repatriados de escassez quanto às práticas de gestão elaboradas pelas empresas para conduzir, de forma organizada e planejada, esta fase de retorno,

bem como a dificuldade de retenção desse profissional após este processo de repatriação.

Entre os achados da pesquisa também foi encontrado que em relação à percepção sobre o choque cultural reverso, existe uma predominância de opiniões dos entrevistados ao afirmarem que o mesmo é ainda mais difícil de lidar do que o choque da partida. Ainda sobre a especificidade dos objetivos específicos, os resultados apontam divergências no que tange a expectativas prévias à repatriação e a realidade que os recebe de volta, uma vez que as expectativas frequentemente não condizem com o cenário real do retorno.

Entre os achados da pesquisa, destaca-se o desenvolvimento do perfil “empreendedor” durante a expatriação. Descobriu-se uma inclinação por parte de alguns entrevistados em usarem os conhecimentos adquiridos para benefício próprio, através dos seus próprios empreendimentos. Quando da busca para o embasamento teórico desta investigação, não se encontrou bibliografia que trouxesse esta situação, em que repatriados optassem por voltar-se ao empreendedorismo, tomando assim as rédeas de suas próprias carreias após a repatriação. Este, portanto, surge como um elemento novo e interessante para futuros estudos que integrem as temáticas de “repatriação” e “empreendedorismo”.

Este estudo mostrou também uma percepção do repatriado pouco comentada em teorias, no que diz respeito não ao seu crescimento profissional, ou aprimoramento das suas carreias como profissionais internacionais, mas salientando desenvolvimento e transformações de âmbito pessoal e social, decorrente de declarações onde os entrevistados alegam ter se tornado pessoas diferentes com a conclusão da missão internacional. Acredita-se que aportes teóricos mais voltados à psicologia poderiam corroborar para a exploração desse aspecto.

Com base nas declarações e bibliografias apresentadas, esta pesquisa buscou contribuir para que as organizações atentem para a fase mais importante da jornada internacional, ou seja, o retorno desse capital humano à organização. Observam-se neste trabalho, anseios de repatriados por uma gestão organizada de repatriação, que envolva práticas e treinamentos de recolocação do profissional na companhia bem como na sociedade do seu país de origem.

Os resultados obtidos através da pesquisa e análise de dados trazem informações relevantes para o desenvolvimento de práticas de gestão no âmbito do processo de expatriação e repatriação. Com os resultados da pesquisa, foi possível confirmar a bibliografia, quanto à ausência de políticas de gestão apropriadas para esta estratégia de internacionalização, e para os indivíduos nelas imersos.

Esta pesquisa se limitou a dar ênfase às percepções dos repatriados, pois o autor quis entender as particularidades, diferenças e semelhanças nas visões de cada participante da pesquisa, expandindo assim a compreensão do tema. Assim, sugere-se que pesquisas futuras sejam feitas voltadas à visão das companhias em relação à repatriação, suas práticas de gestão sobre essa estratégia corporativa, suas expectativas e seus anseios.

Limitou-se também a uma pesquisa qualitativa, com uma amostra pequena de entrevistados, pois a ideia era obter qualidade de informações, identificar as percepções dos repatriados e visões de cada um sobre esse processo. Diante disso, futuras pesquisas poderiam buscar uma análise quantitativa, que permita a identificação de padrões entre seus resultados.

Este trabalho teve, por escolha do autor, limitar-se à visão de repatriados brasileiros, uma vez que o autor julgou primordial entender sobre os brasileiros primeiros e suas visões para que futuras pesquisas abordem repatriados estrangeiros e, assim, seja possível estabelecer comparações com a pesquisa já realizada.

Desenvolver esta pesquisa trouxe uma visão antes não observada para o autor como futuro profissional do comércio internacional, todo conteúdo exposto mostra uma realidade deferente da que se imagina quando se fala de experiências internacionais que, na visão simplista de um aspirante ao comércio internacional, se resumia em fechar contratos e grandes negócios, regados sempre a um ótimo café em Paris com uma visão panorâmica da Torre Eiffel.

Entende-se que tal experiência internacional vai além de status social. Este trabalho mostra que é uma mudança interna como profissional, e muito mais como indivíduo, cidadão do mundo, causando em algumas situações conflitos internos que só sente quem se atreve a uma missão dessa magnitude. Mas mostrou também o quanto é gratificante sentir-se outro ser humano, como é ter a empatia de se colocar

no lugar do outro, bem como se inserir na cultura alheia, e sofrer a transformação de enxergar o mundo como sua casa, e o respeito a tudo que lhe é diferente como seu caminho.

5.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BERTHOIN, ANTAL ARIANE. **Expatriates' Contributions to Organizational Learning**: Journal of General Management: Tilburg, v. 26, n. 4, p. 62-84, jun. /2001.
- BLACK, J. S., GREGERSEN, H. B. **The right way to manage expats**. Harvard **Business Review**, v. 77, n.2, p. 52-63, 1999.
- BRAGA, M. B. L. B. M. **Práticas de Recursos Humanos do Processo de Repatriação de Executivos Brasileiros**: RAC: CURTIBA, v. 14, n. 6, p. 1031-1053, dez./2010. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4841?show=full>. Acesso em: 4 out. 2019.
- CATEORA, P. R.; GRAHAM, J. L. **Marketing internacional**. 13.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- CERTO, S. C. Administração moderna. 9.ed. São Paulo: **Pearson Prentice Hall**, p. 95-96, 2003.
- C P.; DI SANTO, V. **Global competence**: what is it, and can it be developed through global assignments? Human Resources Planning, v. 24, n.3, p. 27-35, 2001.
- CERDIN, J. **L'expatriation**. Paris: **Éditions d'Organisation**, 2002. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acessado em: 01 set. 2019.
- CERDIN, J; PARGNEUX, M. le. **Career and international assignment fit**: toward an integrative model of success. Human Resource Management, v. 48, n. 1, p. 5-25, Jan.-Feb.
- DENZIN, N.; LINCOLN, Y. S. (EDS). **The sage handbook of qualitative research**. (3rd ed.) London: Sage, 2005.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FREITAS, M. E. **Multiculturalismo e Expatriação nas Organizações**: Vida do executivo expatriado, a festa vestida de riso ou de choro in DAVEL, 2000.
- FREITAS, M. E. **Multiculturalismo e Expatriação nas Organizações**: Vida do executivo expatriado, a festa vestida de riso ou de choro in DAVEL, 2010.
- FLYVBJERG, B. **Five misunderstandings about case-study research**. In: SEALE, C. et al. Qualitative Research Practice. London: Sage, 2004.
- GALLON, S.; ANTUNES, E. D. D. **O processo de expatriação na estratégia organizacional**. In: 7º Congresso Instituto Franco - Brasileiro de Administração de Empresas, 2013, Tours. VII Congresso do Instituto Franco - Brasileiro de

Administração de Empresas (IFBAE), Anais ... [S.l.]:  
2013. <https://pdfs.semanticscholar.org/1892/9e265dc44a9536a629657d6e7a6a434b7330.pdf>. Acesso em: 2 out. 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GLASER B. G.; STRAUSS, A. L. *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. Reprinted. New York: Aldine de Gruyter, 2006

GUIGUET, J. M. S.; SILVA, J. R. G. **O processo de adaptação dos expatriados e a importância relativa dos aspectos socioculturais**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia. Anais eletrônicos... Atibaia: ANPAD, 2003. P. 1-17. 1 CD-ROM.

HEIJDEN, J. A. V. van der.; ENGEN, M. L. van; PAAUWE, J. **Expatriate career support: predicting expatriate turnover and performance**. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 20, n. 4, p. 831-845, Apr. 2009.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10.ed. São Paulo: McGraw-Hill.

JOLY, A. *Alteridade: ser executivo no exterior*. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). *O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993.

LAZAROVA, M.; CERDIN, J. **Revisiting repatriation concerns: organizational support versus career and contextual influences**. *Journal of International Business Studies*, v. 38, n.3, p. 404-429, 2007.

LAZAROVA, M.; CALIGIURI, P. **Retaining repatriates: the role of organizational support practices**. *Journal of World Business*, v. 36, n. 4, p. 389-401, 2001.

LINEHAN, M.; SCULLION, H. **The repatriation of female international managers: an empirical study**. *International Journal of Manpower*, v. 23, n. 7, p. 649-658, 2002a. *Repatriation of European female corporate executives: an empirical study*. *International Journal of Human Resource Management*, v. 13, n. 2, p. 254-267, Mar.2002.

MAGALHÃES, F. S.; ROCHA, A. **A formação de executivos internacionais**. In: ROCHA, A.(org.). *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

MARIANA, Lima; MARIA, Braga. **Práticas de Recursos Humanos do Processo de Repatriação de Executivos Brasileiros**: subtítulo do artigo. RAC: subtítulo da revista, CURTIBA, v. 14, n. 6, p. 1031-1053, dez./2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n6/v14n6a04.pdf>. Acesso em: 2 out. 2019.

MERRIAN, S. B. Qualitative research in practice: **Examples for discussion and analysis**. 1st.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

NELSON, J. **The benefits of a formal repatriation program for the organization and the repatriate**. Employee Benefit News, v.19, n. 14, p. 20-20, 2005.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. The knowledge-creating company: **How Japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford: Oxford University Press, 1994.

OLIVEIRA, M. E. W. V de. **Aspectos relevantes no processo de expatriação em uma empresa brasileira do setor de energia segundo a percepção dos expatriados**. 2007. 146 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) Escola Superior de Administração e Gerência, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

PADILHA, I; TODESCHINI, M. **O trabalho é plano**: cada vez mais cedo, jovens executivos constroem sua carreira em diferentes países dos cinco continentes para conquistar vivência em outros mercados e culturas. , n. 38, p. 94-113, Abril de 2010. Revista Época Negócios, 38, 94-113.

PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. RAC, v. 9, n. 4, p. 53- 71, Out./ Dez. 2005.

SNELL, S.; BOHLANDER, G. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SPOHR, Nicole. **O PROCESSO REPATRIAÇÃO NA VISÃO DE PROFISSIONAIS REPATRIADOS BRASILEIROS**. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, SÃO PAULO, v. 1, n. 1, p. 95-96, out./2011. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8193>>. Acesso em: 6 out. 2019.

SUUTARI, V.; BREWSTER, C. **Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates**. International Journal of Human Resource Management, v. 14, n. 7, p. 1132-1151, Nov. 2003

TANURE, B **Gestão à brasileira: somos ou não diferentes?** São Paulo: Atlas, 2007.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Bases Teórico-Methodológicas da Pesquisa Qualitativa em Ciências Sociais**: Ideias gerais para a elaboração de um Projeto de Pesquisa. vol. 4. Porto Alegre: Faculdades Integradas Ritter dos Reis, 2001.

TUNG, R. American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. **Journal of World Business**, v. 33, n. 2, p. 125-144, 1998. Career issues in international assignments. The Academy of Management Executive, v. II, n. 3, p. 241-244, 1988.

Selection and training procedures of U.S., European and Japanese Multinationals. *California Management Review*, v. 25, n. 1, p. 57-71, Fall 1982.

VANCE, C. M; PAIK, Y. Managing International Assignments. In: \_\_\_\_\_. *Managing a global workforce: challenges and opportunities in international human resource management*. New York: M. E. Sharpe, 2006. cap. 8, p. 205-238.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. Atlas, 2005.

VIDAL, M. E. S.; VALLE, R. S; ARAGÓN, I. B. **The adjustment process of Spanish repatriates**: a case study. *International Journal of Human Resource Management*, v. 18, n. 8, p. 1396-1417, Aug. 2007. c, v.19, n. 14, p. 20-20, 2005.

VIANNA, NEREIDA PRUDÊNCIO; SOUZA, Y. S. D. **UMA ANÁLISE SOBRE OS PROCESSOS DE EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS**: Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, são Leopoldo, v. 6, n. 4, p. 340-353, dez./2009. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/2526/uma-analise-sobre-os-processos-de-expatriacao-e-repatriacao-em-organizacoes-brasileiras>. Acesso em: 6 out. 2019.

YIN. R. K. Estudo de caso: **planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZIKIC, J. Repatriate career exploration: a path to career growth and success. *Career Development International*, v. 11, n.7, p. 633-649, 2006.

6.

7. APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE QUESTÕES PARA FUNCIONÁRIOS REPATRIADOS DA SERRA GAÚCHA

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

Curso de Comércio internacional – Bento Gonçalves

Meu nome é Renato Junior de Oliveira Aschidamini, sou estudante de Comércio Internacional, da Universidade de Caxias do Sul.

Estou fazendo a coleta de dados para meu Trabalho de Conclusão. Esta pesquisa teve por objetivo de analisar a percepção de profissionais expatriados em relação às suas experiências de repatriação. Cabe ressaltar que as informações coletadas são restritas à finalidade acadêmica de conclusão do TCC.

QUESTÕES INTRODUTÓRIAS

4. Qual foi o país de expatriação?
5. Qual foi sua motivação para aceitar a expatriação?
6. Quanto tempo durou sua expatriação?

QUESTÕES DE TRANSIÇÃO

3. Como foi sua experiência na atribuição internacional?
4. Qual o papel da família nesse processo?

QUESTÕES CENTRAIS

3. Qual era sua expectativa prévia na repatriação?
4. Como foi o suporte da empresa na sua repatriação?

QUESTÕES FINAIS

4. Foi cogitado o fato de não voltar para o país de origem? Por quê?
5. Você permaneceu na empresa após a repatriação? Por quê?
6. Você sentiu algum choque cultural reverso no retorno ao seu país?