

REFLEXÕES SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DO PROCESSO DE REPATRIAÇÃO NA GERAÇÃO DE CONHECIMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES

REFLECTION REGARDING THE CONTRIBUTION OF THE REPATRIATION PROCESS ON KNOWLEDGE GENERATION FOR ORGANIZATIONS

REFLEXIONES SOBRE LA CONTRIBUCIÓN DEL PROCESO DE REPATRIACIÓN EN LA GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO PARA LAS ORGANIZACIONES

Caroline Kaça Teixeira¹ (carolinekateixeira@gmail.com)
Givan Aparecido Fortuoso da Silva² (givan.silva2@fatec.sp.gov.br)
Khetllyn Brunna Araújo¹ (khetllynbrunna@hotmail.com)
Leonardo Moreira¹ (leo.moreira42@icloud.com)
Tatiane Alves de Lima¹ (tatianealves722@gmail.com)
Thaina Santos Souza¹ (thai.nass@hotmail.com)

^{1,2}FACULDADE DE TECNOLOGIA DE BARUERI

² Universidade Federal do ABC - UFABC

Resumo

O presente estudo tem como objetivo geral constatar se a repatriação de profissionais contribui para a geração de conhecimento para as organizações. A partir da amostra da pesquisa definida, os objetivos específicos buscaram verificar os desafios e oportunidades surgidos com a repatriação; levantar as motivações que levaram a empresa a realizar a repatriação; e averiguar se as empresas possuem políticas de repatriação estruturadas. A pesquisa classifica-se como de natureza exploratória, sendo utilizado o método qualitativo. A coleta dos dados foi realizada fazendo uso de um roteiro de entrevista. Os resultados destacam o desafio do planejamento de um programa de repatriação. Quanto às oportunidades, ressalta-se a capacitação de funcionários, no que tange ao conhecimento sobre atividades da empresa, com a melhoria de habilidades do profissional. As motivações centraram-se no desenvolvimento de competências do colaborador, contribuindo para a sua qualificação e melhoria das suas habilidades. Como resultado, também, a pesquisa mostrou que o planejamento de repatriação se mostra presente na amostra pesquisada. Concluiu-se com base na pesquisa realizada que processo de repatriação contribui para geração de conhecimento na organização, pois a repatriação permite ao profissional que viveu a experiência uma melhor capacitação e o desenvolvimento novas habilidades, subentende-se que obtém novos conhecimentos que poderão contribuir para melhoria das atividades e dos negócios da organização.

Palavras-chave: Expatriação, Repatriação, Geração de Conhecimento, Organizações.

Abstract

This study has a main goal of verifying if the repatriation of professionals contributes to knowledge generation in the organizations. From the defined research sample, the specific objectives were to verify the challenges and opportunities which arose within this process, survey the motivations and reasons that led the company to carry out the repatriation and find out if they had structured repatriation processes and policies. This research is classified as exploratory therefore used the qualitative method. Data collection was performed using an interview script. The results emphasized the challenge of planning a repatriation program. Regarding the opportunities the employees' capabilities stand out when it comes to knowledge of the company's activities, with the improvement

of the professional's abilities. The motivations focus on the development of the employee's capabilities, contributing to their qualifications and improvement of their working skills. As another result, this research stated that the planning of the repatriation process is present in the research's sample. Therefore, based on this research it's concluded that the repatriation process contributes to knowledge generation in the company because it allows the professional which participated in the process a better capacitation and development of new abilities, implying the obtaining of brand-new knowledge, which may contribute to an improvement on the organization's activities and business.

Keywords: Expatriation, Repatriation, Knowledge Generation, Organizations.

Resumen

El objetivo general de este estudio es verificar si la repatriación de profesionales contribuye a la generación de conocimientos para las organizaciones. Mediante la muestra adquirida en la investigación definida, los objetivos específicos buscaban verificar los retos y oportunidades que surgieron con la repatriación; plantear las motivaciones que llevaron a la empresa a realizar la repatriación; y determinar si las empresas tienen políticas de repatriación estructuradas. La investigación se clasifica como de naturaleza exploratoria y se utiliza el método cualitativo. La recopilación de datos se realizó mediante un guión de entrevista. Los resultados destacan el desafío de planificar un programa de repatriación. En cuanto a las oportunidades, se destaca la calificación de los empleados en lo que se refiere al conocimiento de las actividades de la empresa, y la mejora de las habilidades del profesional. Las motivaciones se centraron en el desarrollo de las habilidades del empleado, contribuyendo a su cualificación y mejora de sus habilidades. Como resultado, además, la investigación ha demostrado que la planificación de la repatriación está presente en la muestra estudiada. Se concluyó, a partir de la investigación realizada, que el proceso de repatriación contribuye a la generación de conocimientos en la organización, ya que la repatriación permite al profesional que ha vivido la experiencia una mejor capacitación y el desarrollo de nuevas habilidades, y se entiende que obtiene nuevos conocimientos, que pueden contribuir al mejoramiento de las actividades y negocios de la organización.

Palabras clave: Expatriación, Repatriación, Generación de conocimiento, Organizaciones

Introdução

Indubitavelmente, a globalização impulsionou o processo de expansão das empresas, tornando-as assim multinacionais. Essas organizações possuem a necessidade de transferir entre suas filiais: capital, novas tecnologias e pessoas (VAZ, 2010).

Considerado um entrante tardio no processo de internacionalização, o Brasil tem uma participação bastante limitada das empresas brasileiras em mercados internacionais, mesmo quando comparado à participação de empresas de outros países emergentes, inclusive da América Latina (FLEURY; FLEURY, 2007). Os anos 2000 representam uma mudança na competitividade das empresas brasileiras, com uma visão de gestão mais voltadas para o mercado global. Essa nova percepção fez surgir a necessidade de as empresas brasileiras planejarem suas estratégias, contemplando a possibilidade da internacionalização dos seus negócios. Coelho e Oliveira Junior (2012) destacam que, embora o Brasil tenha entrado na segunda década dos anos 2000 numa situação econômica emergente de destaque – resultante dos avanços na economia doméstica e uma maior (e sustentável) presença internacional – colocando-o como um dos destinos de interesse e próspero parceiro para a realização de negócios, há, ainda, a necessidade de se estabelecer esforços para uma ação empreendedora conjunta, entre setor público e privado, na promoção da

internacionalização competitiva das empresas brasileiras, ou seja, a formação e consolidação, intensa e agressiva, de multinacionais brasileiras.

Pacheco (2018) diz ser notório o aumento do processo de internacionalização nos últimos anos no Brasil, vale destacar também que os principais destinos para empresas brasileiras são culturas mais próximas à de origem, como as latinas: Argentina, Portugal, México, Itália, etc. O Brasil, antes tido como uma localidade para a instalação de subsidiárias de multinacionais, com a expansão internacional de empresas brasileiras, por meio de processos de aquisição, fusão, parcerias ou instalação de subsidiárias, tem se mostrado mais presente e competitivo no mercado global, fazendo surgir demandas quanto a estudos sobre as estratégias, processos e resultados alcançados pelas empresas na internacionalização dos seus negócios.

Destaca-se, também, que uma empresa que decide pela internacionalização enfrenta diversos riscos, como: riscos culturais, políticos, financeiros e entre outros. Além disso, possui uma grande limitação, que é a carência de profissionais qualificados com competências gerenciais para operações internacionais (PACHECO, 2018). Diante disso, empresas utilizam o intercâmbio de colaboradores como uma maneira de preparar funcionários para ocupar cargos estratégicos dentro da organização e melhorar o relacionamento com outras filiais (SOARES, 2017). A esse processo dá-se o nome expatriação, correspondendo a uma estratégia de gestão internacional recursos humanos, significando o envio de empregados para subsidiárias da empresa no exterior, ou seja, quando o empregado, agora expatriado, assume um cargo pela empresa em um país estrangeiro, pelo período de um ou dois anos. (CALIGIURI, 2000; DUTRA, 2002). Em contrapartida, a repatriação é o retorno do colaborador ao seu país de origem após ter cumprido com a missão que lhe foi proposta, sendo, para Lima e Braga (2010), um processo de importância estratégica para as organizações internacionalizadas.

Gustavsson e Peszkowski (2007) enfatizam que ambos os processos são realizados em conjunto, existindo uma oportunidade de geração de conhecimento para a organização. Contudo, de acordo com Dame et al. (2011), as empresas focam na expatriação, ou seja, na ida do funcionário ao exterior, mas não possuem planejamento para o retorno do funcionário, podendo assim não aproveitar totalmente do conhecimento detido pelo colaborador e com isso podem perder oportunidades de desenvolver novos mercados, negócios e até mesmo de adquirir melhorias em processos e rotinas dentro da organização.

Considerando o exposto, o presente trabalho tem como o objetivo geral: *constatar se a repatriação de profissionais contribui para a geração de conhecimento para as organizações*. Em consonância, os objetivos específicos definidos foram: 1) verificar junto às empresas participantes da pesquisa as motivações e as dificuldades surgidas com a repatriação; e 2) constatar junto às organizações integrantes da amostra da pesquisa se elas possuem políticas de repatriação estruturadas, que envolvam também os temas sobre o planejamento do retorno; reposicionamento na organização; as oportunidades de ascensão de carreira na organização entre outros.

A estrutura do artigo é composta pela introdução, posteriormente foi desenvolvida uma revisão da literatura, abordando o conceito, oportunidades e desafios da expatriação; na sequência a abordagem foi sobre a repatriação, sendo tratados conceituação, planejamento e contribuição desse processo para geração de conhecimento. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos, a caracterização das organizações integrantes do estudo e a análise dos resultados. Por fim, apresentam-se as conclusões e contribuições do estudo, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

1 Desenvolvimento

1.1 Expatriação: conceito, motivações e desafios

Caligiuri (2000, p. 62) diz que o envio de representantes ao exterior trata-se do processo de expatriação onde o indivíduo aceita viver e trabalhar em um país estrangeiro; essa decisão pode partir da empresa, quando o funcionário é enviado com objetivo de cumprir determinada atividade; ou então do próprio empregado que busca um cargo de interesse em uma nova nação. Dutra (2002) apresenta compreensão semelhante, tratando da figura do expatriado como sendo aquele que atuará por um período determinado ou de forma definitiva em um país diferente daquele no qual foi contratado para trabalhar. Caligiuri (2000) destaca, ainda, que o envio de empregados para subsidiárias, assumindo cargos pela empresa em um país estrangeiro, corresponde a uma estratégia. Percebe-se, assim, que a expatriação é uma estratégia para a Gestão Internacional dos Recursos Humanos (GIRH) das empresas internacionalizadas.

A expatriação agrega ao profissional conhecimento e experiência profissional além de ser uma das formas mais eficazes de desenvolver executivos globais, uma vez que através da carreira internacional esse profissional assume responsabilidades, desafios e desenvolve novas competências (LIMA ; BRAGA, 2010, p. 1033). As motivações geradas para as empresas quanto a decisão de se estabelecer uma GIRH, fazendo uso da expatriação, está em que os expatriados

além da resolução dos problemas, gerem novos conhecimentos para a organização e/ou desenvolvam habilidades de liderança. Abandonar uma antiga visão restrita do mundo organizacional e dos negócios em prol de uma visão mais global possibilita uma maior compreensão das complexidades e especificidades de cada país, ajudando a desenvolver a capacidade de liderança e adequando, de forma mais efetiva, o negócio da organização (GUIMARÃES, SALLES; LONTRA, 2015, p.78-79).

Em estudo realizado por Souza (2015, p. 83), as empresas pesquisadas declararam como motivos para expatriação: “expandir mercados, melhorar eficiência, obter conhecimento, desenvolver competências e lideranças globais”.

Um dos grandes desafios para a organização que realiza a expatriação de funcionários, segundo Fialho (2018), é a retenção do talento na empresa, para que a saída precoce do colaborador não aconteça é necessário ter um processo de recrutamento especializado e a empresa

precisa transmitir que possui planos futuros para o colaborador. Outro desafio, agora destacado por Martins (2012), é o econômico, pois, os custos para manter o funcionário no exterior são grandes e sua desistência pode trazer grandes prejuízos para a organização. As colocações feitas pelos autores reiteram a importância do adequado e correto planejamento e gestão do processo de expatriação, sendo que, como destacado por Gallon, Scheffer e Bitencourt (2014), o processo de expatriar inclui a seleção, treinamento e auxílio na adaptação no novo país.

Em estudo realizado por Gallon S., Scheffer e Gallon I. (2014), os autores declaram ser a expatriação um processo amplo, dividido em três etapas, que devem ser bem estruturadas para que o bom resultado do processo. A três etapas, segundo os autores, são: (1) a preparação para a missão, (2) a missão em si e (3) a volta da missão. A última etapa consiste na repatriação, sendo essa o foco da presente pesquisa e, de acordo com Dame et al. (2011, p. 5), esta etapa “é também desafiadora para o departamento de gestão de Recursos Humanos, pois quando não planejado, este retorno pode gerar frustração ao repatriado”.

1.2 Repatriação: conceito e as suas contribuições para geração de conhecimento

A repatriação, segundo Gallon (2011, p. 36), pode ser definida como o retorno do representante ao seu país de origem após ter cumprido com a sua missão internacional, sendo para Lima e Braga (2010), um processo de importância estratégica para as organizações internacionalizadas. Gallon (2011, p.36) ressalta que muitos são os desafios que os repatriados encontram ao retornar ao seu país, ressalta, também, a complexidade da repatriação, uma vez que necessita de diversos pontos como renegociação entre o indivíduo e a empresa que realizou a expatriação, reconstrução de redes profissionais e readaptação tanto ao país de origem quanto a sua carreira na empresa. Nesse sentido, Lima e Braga (2010) enfatizam que a gestão de executivos repatriados requer políticas e práticas inovadoras, dada a complexidade dos desafios que enfrentam em suas carreiras internacionais.

Como já abordado no presente artigo, e tomando por base as expectativas da organização, várias são as motivações para a expatriação de colaboradores. Expectativas organizacionais também existem no que se refere ao retorno do colaborador, ou seja, a repatriação. Na opinião de Lima e Braga (2010), a experiência internacional vivida com a expatriação de um colaborador e os resultados conquistados por este – desenvolvimento de competências, conhecimento de outras culturas, redes de relacionamentos internacionais, visão global dos negócios da empresa – podem, na repatriação do colaborador ter um disseminador desse conhecimento. Freitas (2000, p.5), ao discutir as contribuições que o colaborador traz para organização por meio da expatriação e repatriação, diz que, além de uma visão mais ampla sobre a empresa e sobre os processos desta, o profissional se mostra aberto a inovações e a mudanças. No que se refere às motivações, para Bianchi (2011, p. 8), “a repatriação do conhecimento, relacionamentos e experiências pode trazer

mais flexibilidade às organizações. O desenvolvimento e a manutenção de vantagens competitivas podem estar associados à fertilização cruzada de ideias e de práticas.”

O conhecimento gerado por esse processo pode ser definido, nas palavras de Sveiby (1998), como a capacidade de agir. São informações organizadas para a tomada de decisão, ou seja, com um propósito. Desta forma, o conhecimento é “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e a incorporação de novas experiências e informações” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 6).

Carolina Cortez (2012), em seu artigo publicado no jornal Valor Econômico, diz que a Samarco realiza expatriação e repatriação de funcionários com o objetivo de colocá-los em contato direto com alguns clientes estratégicos e elevar a capacitação gerencial e técnica. O contato, seja com um outro indivíduo, um grupo ou organização, é imprescindível para amplificação do conhecimento. Uma vez que durante o processo de repatriação existem esses contatos, eles possuem um papel de grande importância na geração de conhecimento nas organizações.

Claros são os benefícios para organização a partir da constatação de que o conhecimento gerado com a repatriação de um colaborador enviado para uma missão de permanência no exterior. No entanto, uma má gestão ou mau planejamento podem ocasionar perdas às organizações. De acordo com Gallon (2011, p. 37), cerca de 25% dos expatriados demitem-se ao retornar de uma missão internacional, e tendo ciência que esse profissional repatriado detém uma gama de conhecimento adquiridos durante todo o tempo em outro país, o ideal é que as empresas continuem com esses funcionários e que esse conhecimento permaneça dentro da organização, pois a não permanência deste funcionário é prejudicial, sendo uma perda de conhecimento e investimento. Nesse sentido, Bianchi (2011) declara que a expatriação e a repatriação devem ser percebidas como estratégias de gestão, sendo necessário considerar o que fala Gallon S., Scheffer e Gallon I. (2014, 342) quanto ao planejamento da expatriação e da repatriação:

destaca-se a importância do planejamento de todo o processo de expatriação, além de entender como esse processo pode contribuir para os objetivos da empresa. Ademais, enfatiza-se a fase da repatriação como suporte para traçar novas estratégias, por meio do conhecimento que esses empregados trazem, após a rica experiência que tiveram.

1.3 Repatriação: planejar é preciso

Como o exposto anteriormente, não somente a expatriação, mas, também, o processo de repatriação, pela sua natureza e complexidade, exige excelência no planejamento e na gestão. No que tange à repatriação, Souza (2015, p. 49) declara que o planejamento deve compreender a preparação do profissional para o seu retorno, negociação de cargo, rompimento de contrato, ajustamento intercultural pessoal, familiar e profissional no país de origem e a permanência do profissional na organização, ou seja, é necessário que a repatriação seja bem planejada com uma comunicação clara sobre o que o funcionário deve esperar no retorno. No entanto, na constatação

de Vianna Souza (2009), e no que se refere aos processos de expatriação e repatriação nas empresas brasileiras, observa-se que elas não possuem políticas claras de repatriação no processo de gestão de pessoas. Os autores observam ainda que

Predominam a falta de informações sobre o reposicionamento na organização de origem, as diretrizes confusas sobre os processos de expatriação/repatriação, a dificuldade de planejamento do retorno, a inexistência de conexões entre a gestão de profissionais no exterior e oportunidades de ascensão de carreira na organização matriz, a carência de estruturas do processo de repatriação. (VIANNA; SOUZA, 2009, p. 349)

Em entrevistas realizadas por Lima e Braga (2010), os responsáveis pelo processo de repatriação nas empresas brasileiras falavam apenas da expatriação, sendo necessário explicar que o foco eram os repatriados. Percebe-se, portanto, que os termos repatriado/repatriação não fazem parte do vocabulário cotidiano de muitas empresas e que não está na mente dos entrevistados, como é o caso da expatriação. (LIMA; BRAGA, 2010).

Conforme um estudo realizado por Dame et al. (2011), tendo por base entrevistas com repatriados, os autores constataram que as condições de retorno e a manutenção do emprego surgiram como as principais preocupações. As constatações dos autores se deram

A partir da experiência de repatriados anteriores que retornaram com uma posição incerta na empresa e foram incluídos em cargos figurativos ou com pouco poder de influência, ou ainda que após algum tempo foram demitidos, muitos expatriados replicam a insegurança e o medo de seguirem o mesmo destino. (DAME et al. 2011)

Ressalta-se, portanto, a importância de um bom planejamento e de uma boa gestão não somente para o envio de profissionais para experiência no exterior, ou seja, na expatriação; mas, também, para retorno desses profissionais ao seu país e organização de origem – repatriação, para que não sejam criadas expectativas que não possam ser atendidas e para que haja um suporte ao profissional repatriado no seu ajustamento social e profissional, em um ambiente que se entende como seu de origem, mas passados alguns anos no cumprimento de uma expatriação, esse ambiente, quando do retorno, se mostre novo e diferente. Importante observar que um processo de repatriação planejado e conduzido de maneira inapropriada pode comprometer futuras iniciativas de mobilidade internacional dos recursos humanos da organização.

2 Procedimentos Metodológicos

2.1 Tipo e método de pesquisa

A presente pesquisa consiste em um estudo de caso do tipo exploratório, pois se buscou um maior familiaridade e entendimento (GIL, 2007) em relação aos objetivos definidos. O estudo de caso refere-se a um tipo de pesquisa em que se realiza um estudo em uma ou poucas unidades, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. Para a realização de um estudo de

caso podem ser utilizadas diferentes fontes de investigação, como: entrevistas, questionários e observação (GIL, 2007; YIN, 2001).

2.2 Amostra da pesquisa

Amostra, segundo Gil (2007), é o subconjunto do universo ou da população, pelo qual costuma estabelecer-se ou estimar-se certas características desse universo ou população. Por definição de Lakatos e Marconi (2011) uma das formas de variação de amostragem é por área, onde a população é passível de ser encontrada mais facilmente e pode ser dividida como: limites administrativos como distritos bairros de uma cidade, cidade, zona eleitorais etc.

Uma das empresas da amostra (Empresa A) deste estudo está situada em Barueri, município localizado na região metropolitana de São Paulo e um dos principais centros financeiros e polos empresariais do Estado de São Paulo. A segunda empresa (Empresa B) possui sede em diversas cidades, mas seu principal escritório está localizado na cidade de São Paulo, principal centro econômico-financeiro do Brasil.

As participantes da amostra tiveram sua definição por terem como característica principal a internacionalização, o que significa que possuem filiais atuando em outros países; e a fim de selecioná-las, foram feitas pesquisas sobre o grau de internacionalização dessas empresas e uma vez selecionadas realizou-se o contato inicial com o departamento de Recursos Humanos da organização.

A “Empresa A” atua no ramo de serviços com presença em 158 países e está localizada em Barueri no bairro de Alphaville. A respondente foi a especialista em Global Mobility, que participa do processo de seleção e recrutamento de funcionários além de realizar processos de expatriação e repatriação. A segunda, denominada como “Empresa B”, possui participação de destaque no setor alimentício e está presente em 191 países, o respondente foi o especialista em Human Resources – Global Mobility. Ambas as empresas realizam inúmeras repatriações todo ano e possuem domínio no assunto.

2.3 Instrumento, coleta e análise dos dados

O instrumento escolhido para esse trabalho foi o “Roteiro de Entrevista”, tendo como referência Toloi e Manzini (2013), que salientam que é possível um planejamento da coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos pretendidos. Sendo uma forma de coletar dados não documentados sobre determinado tema e possui correlação com a parte qualitativa, afinal é uma interação social, uma forma de diálogo, em que uma das partes busca obter dados, e a outra se apresenta como fonte de informação. O roteiro foi planejado de acordo os objetivos geral e específicos do presente trabalho com perguntas diretas, mas que foram dispostas para comentários adicionais e relevantes do entrevistado para que o processo fluísse com sucesso e eficácia.

A análise dos dados foi a técnica utilizada para a análise de conteúdo e, de acordo de Bardin (2009), essa técnica corresponde a um montante de técnicas de análise das comunicações que buscam obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Em um primeiro momento, realizou-se a transcrição das entrevistas e, diante das entrevistas digitadas, foi realizada uma leitura flutuante, a fim de estruturar as categorias com base nos objetivos definidos para a pesquisa. Após a categorização concluída, foi realizada a interpretação dos dados e da relação com a revisão da literatura utilizada neste trabalho.

3 Discussão e Análise dos dados

3.1 Motivações e desafios surgidos com o processo de repatriação

A motivação destacada pela “Empresa A” foi que o processo de repatriação permite um colaborador muito mais capacitado. Essa mesma motivação também foi observada pela “Empresa B”, destacando a capacitação de funcionários, ou seja, autoconhecimento sobre atividades exercidas na empresa assim como melhoria de habilidades e competências, como sendo uma das motivações. As constatações percebidas com as respostas das entrevistas vão ao encontro do que é dito por Lima e Braga (2010), que declaram que a experiência internacional possibilita ao colaborador o desenvolvimento de competências, o conhecimento de outras culturas, o estabelecimento de redes de relacionamentos internacionais e uma visão global dos negócios da empresa.

Ainda no que diz respeito às motivações, a “Empresa B” afirma que uma das motivações que os levaram a realizar a repatriação foi o desenvolvimento de talentos em diferentes ambientes, para que assim possam garantir a linha de sucessão e continuidade da organização. A “Empresa A” relata também essa motivação, reforçando que o repatriado, mais qualificado e preparado nas suas habilidades e competências, estará apto a ocupar outras posições na empresa. Os resultados trazidos pelas respondentes reforçam o que já foi exposto por Lima e Braga (2010) e por Freitas (2000) no que diz respeito às motivações, sendo ratificado por Bianchi (2011, p. 8): “a repatriação do conhecimento, relacionamentos e experiências pode trazer mais flexibilidade às organizações”.

Constata-se o quanto esses processos – o de expatriação e o de repatriação – devem ser percebidos, como declara Bianchi (2011), como estratégias de gestão, pois possibilita agregar ao profissional, não somente uma experiência de trabalho mas, também, de conhecimento, mostrando-se como uma das formas mais eficazes quando o objetivo é desenvolver executivos. Partindo dessa reflexão, tem-se, com base em Bianchi (2011), que os citados processos contribuem para o desenvolvimento e a manutenção de vantagens competitivas da organização.

No que tange às dificuldades, o especialista da “Empresa A”, destaca a escolha do país para qual o expatriado será direcionado como sendo a maior dificuldade enfrentada, pois muitas vezes a proposta quanto ao país hospedeiro, não é aquela de maior interesse do colaborador. No entanto, essa dificuldade não foi constatada na literatura pesquisada.

A “Empresa B” registrou como dificuldade, o tempo de duração da expatriação. No relato da empresa, quando a expatriação dura período além do previsto ou acontece por grande tempo, situações como as descritas podem comprometer o prazo não apenas de retorno do colaborador; mas o planejamento da repatriação, conforme declara a respondente: “muitas vezes a expatriação ocorre na gestão de um presidente/diretor e no momento da volta o cenário é outro, afetando o planejamento de pessoas”. Em relação a este planejamento, vale lembrar que caso a empresa falhe em transmitir seus planos para o funcionário, pode resultar em uma saída precoce e o não aproveitamento de todo o conhecimento adquirido, gerando problemas para retenção de talentos (FIALHO, 2018). Como descrito acerca de uma má gestão ou mau planejamento, que pode ocasionar prejuízos para a organização, Gallon (2011, p.37) afirma que cerca de 25% dos expatriados demitem-se ao retornar de um trabalho internacional, desta forma uma vez que esse profissional detém uma gama de conhecimento adquiridos durante todo o tempo em outro país, o ideal é que as empresas continuem com esses funcionários e que esse conhecimento permaneça dentro da organização.

O alto custo para manter o funcionário no exterior, apresentado por Martins (2012), não foi abordado pelas empresas participantes.

3.2 Constatação se as empresas pesquisadas possuem políticas de repatriação estruturadas

Tomando por base a revisão da literatura, Vianna e Souza (2009) afirmam que as empresas não possuem políticas de expatriação e repatriação, tem grandes dificuldades de planejamento de retorno e falta informações em relação ao reposicionamento do funcionário na organização de origem, porém, não só Vianna e Souza (2009) possuíam essa visão, como também, Lima e Braga (2010), que relatam que os responsáveis nas empresas brasileiras apenas focam na expatriação e esquecem que a repatriação também possui grande importância. Além disso, Dame et al. (2011) constataam que a grande maioria dos repatriados chegam com uma posição incerta, cargos figurativos ou com pouco poder de influência na organização.

As empresas entrevistadas aparentam possuir não somente um planejamento de expatriação, mas, também, um de repatriação. No entendimento apresentado pelos respondentes, o processo de repatriação é tão importante quanto a expatriação, buscando contribuir para melhor realocação e adequação do colaborador repatriado.

A “Empresa A” informou que possui uma política estruturada globalmente e um departamento específico para esse processo, a área de Global Mobility – RH, que realiza aproximadamente 170 processos de repatriação por ano. A respondente afirma que, “com seis meses de antecedência, há comunicação entre país de origem e país de destino para acordar as datas e condições para o retorno do colaborador, cargo que irá ocupar, sendo que na maioria das vezes retornam com uma promoção”.

A “Empresa B” relata que as multinacionais geralmente contam com políticas estruturadas de repatriação para garantir um nível *standard* de benefícios de realocação. Essa política é mais responsável pelas condições de retorno do funcionário do que sobre a posição em que ele retornará a empresa. Em contrapartida, para que o processo seja considerado como bem-sucedido, o colaborador retorna com um avanço no plano de carreira e sucessão da empresa, sendo assim, regressam com maiores responsabilidades diante da função que exerciam antes da expatriação. Cabe ressaltar que, de acordo com as informações do respondente da Empresa B “o reposicionamento também deve levar em consideração o *background* da pessoa, a função executada no exterior e suas ambições de carreira”.

A importância de um bom planejamento e gestão não somente do processo de expatriação, mas, também, no do retorno dos profissionais – repatriação, se mostrou na fala das empresas integrantes da pesquisa, embora como já destacado na revisão da literatura, essa prática não é comum.

3.4. Constatação se a repatriação de profissionais contribui para a geração de conhecimento para as organizações

É notório que tanto a “Empresa A” quanto a “Empresa B” realizam a repatriação de funcionários para capacitá-los, melhorar suas habilidades, aprimorar suas capacidades gerenciais, para que retornem ocupando novos cargos e participem da linha de sucessão da organização. Esses pontos são citados como motivações para realizar esse processo.

Retoma-se aqui Davenport e Prusak (1998, p. 6), que dizem ser o conhecimento “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e a incorporação de novas experiências e informações”. Sobretudo, pode-se considerar que adquirir habilidades, competências e capacitação é uma forma de conquistar conhecimento, pois, segundo Sveiby (1998), conhecimento pode ser compreendido como uma forma de agir.

Observa-se que com a experiência proporcionada pela expatriação e, com a do retorno do colaborador, ou seja, com a repatriação, os ganhos conquistados pelo colaborador, são percebidos pelas empresas respondentes, como de importante contribuição para geração de conhecimento, demonstrando, portanto, esse resultado, total sinergia com o objetivo geral do trabalho, que buscava constatar se o processo de repatriação contribui para a geração de conhecimento na organização. O resultado apresentado encontra respaldo na literatura pesquisada, pois segundo Cortez (2012), o contato com o exterior, seja ele diretamente com a organização ou com indivíduo (cliente), possui um papel de grande importância na geração de conhecimento nas organizações. Gustavsson e Peszkowski (2007) ressaltam que quando ambos os processos são realizados em conjunto, existe uma oportunidade de geração de conhecimento para a organização.

Diante disso, é possível afirmar que os colaboradores adquirem conhecimento durante a realização desse processo, pois, absorvem novas experiências, aprendem novos processos e

melhoram suas habilidades, onde no seu retorno ao país de origem todo o conhecimento adquirido no exterior pode ser utilizado na organização, colaborando na geração de conhecimento.

Considerações Finais

A globalização tem despertado nas empresas o interesse, e até mesmo a necessidade, pela internacionalização dos seus negócios, fazendo surgir perspectivas quanto a transferências de capital, tecnologia e de pessoas. No que se refere às pessoas, a expatriação e a repatriação, aparecem como processos estratégicos para Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH). A repatriação, foco do estudo realizado, etapa final de um processo de expatriação, é utilizada pelas empresas como forma de capacitação dos seus colaboradores, tendo como uma das contribuições esperadas com esse processo a geração de conhecimento para as organizações, sendo esse o objetivo geral que orientou o presente trabalho.

Os resultados alcançados com a pesquisa mostram que, ao participar de uma missão internacional, um profissional tem a oportunidade de conhecer toda cadeia do negócio, uma vez que o empregado geralmente vai para um escopo diferente ou maior. Entender como a empresa se comporta em diferentes ambientes e culturas contribui para o crescimento do profissional e ainda na sua maneira de trabalhar. Os ganhos proporcionados ao profissional com a experiência da expatriação foram percebidos como de importante contribuição para geração de conhecimento, evidenciando o atendimento ao objetivo geral que buscava constatar se o processo de repatriação contribui para geração de conhecimento na organização, pois os resultados conquistados mostram que o processo repatriação possibilita que um funcionário que passa por essa experiência retorne à organização mais capacitado, com novas habilidades e competências, desenvolvendo, assim, novos conhecimentos, que poderão ser empregados na empresa que o enviou, colaborando para melhorias organizacionais e para o todo do negócio da organização.

Os objetivos específicos definidos contribuíram para uma melhor compreensão do objetivo geral. Em relação ao objetivo específico que buscava verificar junto às empresas pesquisadas as motivações e as dificuldades surgidas com a repatriação, tem-se que as motivações trazidas com os resultados da pesquisa – e ratificadas na literatura – foram: proporcionar uma experiência internacional aos profissionais (conhecimento dos diferentes ambientes de negócios da empresa), o desenvolvimento de habilidades e competências e desenvolvimento de lideranças. Em relação às dificuldades, os resultados apresentaram discussões relacionadas à expatriação, no que se refere ao país para o qual o candidato será destinado e ao tempo de duração da expatriação, pois, se esse for um longo período, compromete o prazo de retorno do colaborador. No entanto, entende-se que as dificuldades identificadas impactam, também, no processo de repatriação. Nesse sentido, a importância do planejamento do processo de expatriação e de repatriação, entendendo este último como a etapa final do primeiro, como destacado na revisão da literatura, torna-se condição essencial para os melhores resultados aconteçam tanto para os colaboradores e quanto para as empresas.

Outro objetivo definido diz respeito à constatação junto às organizações integrantes da amostra da pesquisa, se elas possuíam políticas de repatriação estruturadas, envolvendo temas sobre o planejamento do retorno; reposicionamento na organização; as oportunidades de ascensão de carreira na organização entre outros. Quanto a esse objetivo, os resultados alcançados mostram uma concordância entre as empresas respondentes no que se refere à importância do planejamento não somente da expatriação, mas, também, da repatriação. Na percepção das empresas pesquisadas, o processo de repatriação é tão importante quanto a expatriação, sendo que, com base nos dados analisados, observa-se um cuidado para uma melhor realocação e adequação do colaborador repatriado. A importância de um bom planejamento e gestão tanto no processo de expatriação quanto no de repatriação, como foi demonstrado no relato das empresas integrantes da pesquisa, embora seja destacado na revisão da literatura, tem-se, também, nessa mesma revisão de que essa prática não é comum.

Embora o presente artigo tenha atendido as expectativas iniciais, é notório que na sua continuidade caiba a análise de um maior grupo de respondentes para que se possam ampliar as análises e discussões quanto aos pontos apresentados na coleta de dados e aos abordados na revisão da literatura, colaborando para estudos mais aprofundados em relação ao tema repatriação e à geração de conhecimento para as organizações.

Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 2009.

CALIGIURI, P. M. Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. **Management International Review**, Alemanha, v. 40, n. 1, p. 61–80, 2000.

COELHO, D.B.; OLIVEIRA, J., M. M. As multinacionais brasileiras e os desafios do Brasil no século XXI. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**. n. 110, p. 44-57, jan./mar. 2012.

CORTEZ, Carolina. Nacionais investem em expatriação. **Valor Econômico**. Mercado Executivo. 2012. Disponível em: <<https://valor.globo.com/carreira/mercado-executivo/noticia/2012/10/10/nacionais-investem-em-expatriacao.ghtml>> Acesso em: 14 abr. 2019.

DAME, M. S.; VERRUCK, F.; LAZZARI, F.; GONÇALVES, R. B.. Processo de expatriação e repatriação de funcionários em uma multinacional do setor metalmeccânico. 2011. In: XXXV Encontro da ANPAD - Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. EnANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2011.

DAVENPORT H. T., PRUSAK, L. **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FIALHO, Inês. Os desafios da Expatriação e a Gestão da Internacionalização dos RH. 2018.

Linkedin. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/os-desafios-da-expatriacao%C3%A3o-e-gest%C3%A3o-dos-rh-in%C3%AAs-fialho>>. Acesso em: 25 out. 2019.

FLEURY, A., FLEURY, M. T. L. **Internacionalização das empresas brasileiras:** em busca de uma abordagem teórica para os *late movers*. In: FLEURY, A., FLEURY, M.T. L. Internacionalização e os países emergentes. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, M. E. Vida de executivo expatriado - a festa vestida de riso ou de choro. 2000. In: XXIV Encontro da ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. EnANPAD, 24, 2000. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: EnANPAD, 2000. 24.

GALLON, S. **Repatriação e carreira: possibilidades e desafios.** 2011. 188f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

GALLON, S.; SCHEFFER, A.; BITENCOURT, B. M. A expatriação e o seu papel estratégico nas empresas internacionalizadas. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais.** v.11, n.3. p. 38-56, set./dez. 2014.

GALLON, S.; SCHEFFER, A.; GALLON, I. Os desafios da repatriação: um estudo de caso em uma empresa multinacional do Sul do Brasil. **Revista Ciências Administrativas.** v. 20, n.1. p. 312-346, jan./jun. 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GUIMARÃES, P. P. A.; SALLES, D. M. R.; LONTRA, V. H. C. C. A carreira na visão de repatriados: Um estudo de caso em uma multinacional brasileira do ramo da mineração. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais.** v.11, n. 1, p. 77-90, jan./abr. 2016

GUSTAVSSON, Marlin; PESZKOWSKI, Caroline. Knowledge Transfer by Repatriates: a Case Study of Electrolux. **Uppsala Universitet.** 2007. Disponível em:<https://pdfs.semanticscholar.org/3137/c096393abaa42aece34e2e11f36a7775e19f.pdf?_ga=2.254870794.362775537.1595632251-723438479.1595632251>

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico.** 7. ed. São Paulo: Atlas: 2011.

LIMA, M. B.; BRAGA, B. M. Práticas de Recursos Humanos do Processo de Repatriação de Executivos Brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea.** v. 14, n. 6, p. 1031-1053, 2010.

TOLOI, G. G., MANZINI, E. J. Etapas da estruturação de um roteiro de entrevista e considerações encontradas durante a coleta dos dados. 2013. In: VIII Encontro da Associação Brasileira de Pesquisadores em Educação Especial. 8., 2013. Londrina. **Anais...** Londrina: EABPEE, 2013.

MARTINS, Camila. Processo de expatriação: Como funciona? **Catho.** 2012. Disponível em:<<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/noticias/processo-de-expatriacao-como-funciona/>>. Acesso em: 25 out. 2019.

PACHECO, Henrique. **Os desafios da Internacionalização das empresas brasileiras.** 2018. Disponível em: <<https://www.pmenews.com.br/entrevista/henrique-pacheco>>. Acesso em: 27 ago. 2019

SOARES, Jussara. Empresas oferecem vivência no exterior para atrair talentos. **Folha UOL**. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/sobretudo/carreiras/2017/01/1847731-empresas-oferecem-vivencia-no-exterior-para-atrair-talentos.shtml>>. Acesso em: 27 ago. 2019

SOUZA, J. F. .F. **Expatriação e repatriação de profissionais brasileiros: desafios pessoais, profissionais e familiares**. 2015. 130f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015.

SVEIBY, K. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VAZ, R. **A globalização e a competitividade**. 2010. Disponível em: <<https://www.docsity.com/pt/a-globalizacao-e-a-competitividade/4734674/>>. Acesso em: 13 jul. 2019.

VIANNA, N. P.; SOUZA, Y. S. Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 6, n. 4, p. 340-353, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso** – planejamento e métodos. 2 ed.. Porto Alegre: Bookman. 2001.

Recebido em 13/02/2021

Aceito em 06/10/2021