

Gestão e Carreira Internacional Repatriação – construindo elos entre ciclos.

Autoria: Eliane Maria Pires Giavina Bianchi

Resumo

Este artigo tem como objetivo entender e analisar o campo e foco de estudo sobre repatriação, provocando uma discussão embaçada em revisão bibliográfica. A repatriação de profissionais é uma consequência, ou a última etapa de um processo de expatriação. No cenário competitivo atual, cada vez mais corporações se tornam multinacionais ou internacionais, e estas acabam tendo como opções de estratégia de gestão, de desenvolvimento organizacional ou de desenvolvimento individual a expatriação de pessoas. A motivação de pesquisa surge de certa precariedade na ênfase dada pelos estudos acadêmicos a esta fase do processo. O tema gestão internacional de pessoas tem um foco principal a expatriação dos profissionais e, com isso, a preparação para a saída deste profissional do país, e não o seu retorno. Para suportar o trabalho, foi escolhido um conjunto de periódicos considerados de alto foco por um grupo de pesquisa com interesse em gestão internacional de recursos humanos. Os trabalhos que tem como campo de estudo a organização reforçam as práticas e papéis de forma universalista e depois agregam a perspectiva da diferença entre tamanho e momento da empresa. Eles também reforçam que as organizações devem reforçar uma melhor atuação para o todo o processo de expatriação, garantindo um tratamento que valorize a relação com o grupo de profissionais e a agregação do conhecimento. Uma questão importante com esses estudos é que na maioria das vezes eles são proposições teóricas não testadas. Por outro lado, os trabalhos que enfatizam os indivíduos reforçam as nuances e processos de mudança individuais, em um processo de questionamento e validação das práticas organizacionais. As diferenças pessoais parecem, a todo tempo, confrontar a adoção de práticas universalistas. Existe ainda, uma percepção de quanto melhor for a adaptação e o sucesso pessoal no processo de expatriação, maior é o compromisso pessoal com a carreira subjetiva, sem fronteiras. Desta forma, o tema de estudo está longe de estar resolvido ou esgotado. Se as empresas crescem no cenário multinacional podem precisar, cada vez mais, de recursos globais; por outro lado, esses recursos podem ter, cada vez mais, expectativas distintas em função de momento de carreira, cultura nacional e cultura empresarial. Pouquíssimos estudos partidos da América Latina foram encontrados e, a convergência a ponto de criar teoria, também não foi reforçada. Temas como a retenção e gestão do conhecimento e ROI (retorno do investimento) foram assuntos pouco discutidos por este trabalho, em função da pouca disponibilidade de outras referências. O tema repatriação, ou melhor, a gestão da mobilidade de pessoas em um ambiente estratégico organizacional está inserida no cenário global, mas não difere das questões de gestão estratégica de recursos humanos de forma geral, fala-se, no caso global, de um contexto de negócio mais complexo, assim, o tema gestão de recursos humanos internacionais é contemporâneo, estratégico.

1. Introdução

A repatriação de profissionais é uma consequência, ou a última etapa de um processo de expatriação. No cenário competitivo atual, cada vez mais corporações se tornam multinacionais ou internacionais, e estas acabam tendo como opções de estratégia de gestão, de desenvolvimento organizacional ou de desenvolvimento individual a expatriação de pessoas. Esse contexto torna esse tema estratégico e contemporâneo.

O objetivo deste trabalho é analisar o tema repatriação, fazendo uma revisão bibliográfica sobre o mesmo para entendimento do campo e foco de estudo; o uso de metodologias e análise dos principais achados e potenciais lacunas na esfera acadêmica. A motivação surge de certa precariedade na ênfase dada pelos estudos acadêmicos a esta fase do processo. O tema gestão internacional de pessoas tem um foco principal a expatriação dos profissionais e, com isso, a preparação para a saída deste profissional do país, e não o seu retorno.

Em uma primeira análise sobre os trabalhos realizados na última década, percebe-se que os mesmos se dividem principalmente em dois grupos: a repatriação tendo como ator principal a empresa e a repatriação tendo como ator principal o profissional expatriado.

O tema não parece estar esgotado em função de ainda alguns modelos propostos não terem sido testados e, a construção de teoria estar em andamento. A repatriação é um evento importante para trazer a tona o dilema entre práticas universalistas e diferenças individuais. Também traz a questão entre alinhamento de demandas organizacionais e expectativas individuais. Embora o ambiente e o cenário global sejam mais complexos, algumas reflexões extraídas da gestão internacional de recursos humanos podem também contribuir com o campo de estudo gestão estratégica de recursos humanos, considerando qualquer cenário de negócio.

O presente trabalho se divide em cinco partes. A primeira parte traz uma análise descritiva da revisão bibliográfica realizada. Depois é introduzido o tema repatriação tendo em mente a forma de análise e evolução dos achados que o tornou estratégico. Uma sessão analisa os trabalhos com foco na empresa, a seguinte relata os trabalhos com foco no indivíduo e, por fim, as duas últimas frentes são integradas para entendimento e comparação dos achados e análise de futuros estudos.

O tema gestão de recursos humanos internacionais é complexo, contemporâneo, e estratégico. A proposta de focar cada fase do processo de expatriação como unidade de estudo pode contribuir muito para o desenvolvimento do estudo acadêmico sobre o tema.

2. Parâmetros e Foco da Revisão Bibliográfica

Este trabalho de revisão bibliográfica, análise e reflexão sobre repatriação faz parte de um grupo maior de estudo formado por pesquisadores com interesse em Gestão Internacional de Recursos Humanos na EAESP/FGV. O foco inicial da revisão foi, para o período de 2000 a 2010, focar em onze publicações consideradas importantes pelo grupo de pesquisadores, sendo quatro delas, publicações brasileiras, dada a origem dos mesmos. A escolha das publicações foi feita inicialmente tomando-se por base a âncora teórica das publicações e também a experiência do conjunto de pesquisadores em trabalhar com conteúdo de gestão internacional de recursos humanos nas mesmas.

Em função dos achados preliminares nessas publicações, a autora decidiu expandir a pesquisa. Num primeiro momento foram escolhidas mais três publicações que forneceram textos discutidos nas sessões de encontro do grupo de estudo. Depois, a base de dados *ProQuest* foi utilizada como plataforma para a expansão da pesquisa. Assim como nas publicações iniciais, a palavra-chave utilizada foi “*repatriation*” (repatriação). O retorno de tal pesquisa trouxe uma série de publicações e estudos que enfocavam refugiados e/ou exilados e

um novo filtro “*repatriation AND human resource management*” (repatriação e gestão de recursos humanos) foi utilizado. Além destes achados, foram incluídos na lista de referência, dois livros contemporâneos, no formato de coletânea, que tratam da Gestão Internacional de Recursos Humanos.

O resultado da varredura nos estudos acadêmicos é encontrado no quadro 1. Os itens 1 a 11 representam a primeira fase da revisão – periódicos inicialmente escolhidos pelo grupo de pesquisa; os itens 12 a 14 representam as publicações incluídas pela autora; os itens 15 a 26 são o retorno da base *ProQuest* e os dois últimos são as publicações no formato de coletânea.

Quadro 1: base de referencia teórica para analisar repatriação.

#	Periódico	palavra-chave	pertinente
1	Academy of Management Perspectives	1	0
2	Academy of Management Journal	1	1
3	Academy of Management Review	2	1
4	Human Relations	3	0
5	Human Resource Management	13	6
6	Human Resource Management Journal	0	0
7	Journal of International Business Studies	0	0
8	ReAD	0	0
9	RAE	0	0
10	RAC	0	0
11	RAUSP	0	0
12	<i>International Journal of Human Resource Management</i>	1	1
13	<i>Columbia Journal of Work Business</i>	1	1
14	<i>Journal of World Business</i>	1	1
15	Workforce	3	3
16	Workforce Management	1	1
17	Career Development International	3	3
18	SAM Advanced Management Journal	1	1
19	Workspan	1	1
20	Scandinavian Journal of Management	1	1
21	International Journal of ManPower	2	2
23	Personnel Today	1	1
24	The Academy of Management Executive	1	1
25	HR Magazine	1	1
26	CMA Management	1	1
27	<i>Handbook of Research in Human Resource Management</i>	1	1
28	<i>International Human Resource Management</i>	1	1
		41	29

Fonte: elaborado pela autora

O quadro está dividido em duas colunas. A coluna palavra-chave representa o conjunto de publicações que surgiram na busca por esta e, a coluna pertinente relaciona as publicações que efetivamente tratam do tema repatriação, independente do foco de análise dentro do contexto desejado na revisão. Com isso, a base escolhida como inicial para revisão são as vinte e nove publicações pertinentes.

Algumas considerações são importantes com relação aos achados. Existem publicações que tratam o tema, datadas de antes de 2000, algumas inclusive utilizadas por este estudo, mas o período de 2000 a 2003 apresenta a maior incidência de pesquisa sobre a área em estudo (onze do total). Uma edição especial da *Human Resource Management*, em 2009, tratando da gestão internacional de recursos humanos traz o tema novamente à tona. Um conjunto muito grande de trabalhos foca a expatriação, o treinamento, a gestão multicultural e a carreira dos profissionais, mas não o processo de repatriação. Assim, percebe-se certa lacuna no estudo do tema.

As publicações nacionais incluídas nessa revisão não apresentavam nenhum material sobre o tema. Duas são as considerações possíveis a serem feitas nesse contexto: ou o tema não é relevante para o Brasil ou ainda não ganhou escala para ser estudado.

Com relação à abordagem de estudo, metade dos estudos (catorze trabalhos) tem uma abordagem teórica, montando proposições ou modelos a serem testados e a outra metade dos trabalhos são trabalhos empíricos, priorizando *surveys* e análise quantitativa com repatriados. A validação das proposições ou mesmo uma análise que olha a empresa e o profissional, em conjunto, praticamente não são encontradas.

A ênfase dos trabalhos pode-se dizer que se divide em dois campos de estudo: por um lado a empresa com ênfase em práticas e políticas e por outro os profissionais com a preocupação com re-adaptação no país de origem e seu desenvolvimento de carreira. Vale, contudo contextualizar a questão, antes de abordar a divisão do campo de estudo.

3. O início dos estudos sobre o tema.

De acordo com Black, Mendenhall e Oddou (1991) a gestão internacional de pessoas vem sendo um assunto tratado por acadêmicos a partir do final da década de 70, quando se incrementou a movimentação de pessoas pelo mundo, em função da expansão internacional das organizações.

Os primeiros estudos enfatizavam o ajuste multicultural devido ao processo de saída das pessoas de seu país e necessidade de adaptação em outro. Segundo os mesmos autores, o retorno antecipado de expatriados americanos, na época, era de 16 a 40%, por falta de ajuste. Bolino e Feldman (2000) acrescentam que, 30 a 50% dos que permaneciam pelo período determinado eram considerados não efetivos ou parcialmente eficazes.

Apesar desses indicadores, o número de profissionais expatriados vem aumentando, em função da globalização, aparentemente como uma opção estratégica para estruturar o modelo de gestão. Com isso, ganha outra dimensão para as empresas o custo da manutenção dessas pessoas em outro país. Baruch e Altman (2002) comentam um custo de 2 a 4 vezes o salário anual de um profissional em um ano de expatriação.

Se esses dados já aparentam ser um desafio para as organizações, as coisas podem ficar um pouco mais complexas quando se aborda o *turn-over* após repatriação. Pesquisas identificam que 12% dos repatriados deixam a organização ainda no primeiro ano de retorno e mais 13% deixam a organização no segundo ano, após retorno (LAZAROVA e CALIGURI (2001); TYLER (2006)). As pesquisas de Kraimer, Shaffer e Bolino (2009) apontam para um número ainda maior: 44% das pessoas expatriadas deixam a organização após dois anos do retorno.

Provavelmente, em função desses achados e da crescente ocorrência da expatriação, os estudos acadêmicos começaram a ganhar uma visão mais sistêmica, incluindo preparação para a saída, o ajuste externo e o retorno. O processo ganha um pouco mais de sofisticação à medida que se inclui nos trabalhos, os recortes referentes às diferenças entre as organizações (tamanho e momento estratégico), ao processo profissional (expatriação para desenvolvimento individual ou funcional) e diferenças entre os profissionais envolvidos (perfil pessoal e maturidade gerencial).

A visão de “*culture shock*” (choque cultural) no retorno, trazida por Harvey (1982), pode ter incentivado trabalhos focados somente na repatriação como o fim de um ciclo ou reinício de outro. Segundo o autor, existe uma crise na re-entrada, pouco abordada pelas organizações. A crise do retorno pode estar associada a finanças pessoais ou readaptação ao país de origem (processos com duração curta) ou ainda, associada ao reajuste à estrutura organizacional da base doméstica. Essa crise pode ser mais longa e gerar conseqüências

importantes com relação à produtividade e carreira. Segundo o autor, a crise pode ser iniciada por aspectos relacionados com o processo de expatriação.

Harvey traz uma visão pessimista, mas realista da situação. As experiências internacionais são freqüentemente caminhos de mão única. As empresas percebem a necessidade de uma experiência de expatriação, mas pouco planejam o processo de retorno dos profissionais alocados fora do país. A falta de comunicação com a base doméstica, durante o processo de expatriação, faz com que as pessoas se sintam como em um exílio. Essa situação, vista pelo lado da empresa pode fazer com que o profissional fique “esquecido” das análises de desenvolvimento enquanto estiver fora de vista. Durante o processo de expatriação o profissional não discute questões como expectativas pessoais e de carreira. Na sua volta, é bem provável que a falta de planejamento o faça ficar por um tempo em compasso de espera e que, quando ele seja alocado, assuma uma função com menos autonomia. Isso diminuirá sua motivação e exacerbará o sentimento de que a experiência internacional é mais portátil ou importante em outra empresa do que na sua própria.

Reforçando a proposta de Harvey e advogando que a fase de repatriação é a mais estressante em todo o processo de realocação no exterior, Sanchez, Spector e Cooper (2000) reportam alguns números importantes: 33% dos profissionais que retornam de uma expatriação permanecem em posições intermediárias após três meses desse retorno; 75% dos profissionais acreditam que a posição posterior representa uma demissão de poder e autonomia e 61% destes acreditam não poder aplicar os conhecimentos adquiridos na nova posição de trabalho. Este último número fecha um círculo ao argumento de custo apresentado anteriormente quando se considera a organização. Segundo Richards (2004) o retorno de um processo de expatriação só é atingido quando se consegue alocar um repatriado em uma posição expressiva que valorize a utilização das competências e habilidades adquiridas durante a experiência internacional.

Assim, a partir desse contexto o foco na repatriação se torna estratégico. Algumas perguntas podem ser formuladas: É possível uma situação ganha-ganha entre empresa e profissional nesses processos? Como minimizar as perdas para ambos os lados?

Os trabalhos que suportam essa reflexão se dividem entre o campo de estudo empresa e o campo de estudo profissional. Neste trabalho, a opção é abordar separadamente cada uma dessas divisões para, ao final, analisar o processo de forma integrada.

4. Repatriação com foco de análise na empresa

Os trabalhos acadêmicos que tem como campo de estudo a empresa são, em sua grande maioria, teóricos, isto é, sugerindo proposições e modelos e, estão focados em práticas, políticas e papéis exercidos na Organização, piorem não testados empiricamente. Os trabalhos mais recentes refletem sobre adversidades e condições de contorno da arena competitiva que podem trazer novas perspectivas à situação. É como se os primeiros trabalhos fossem mais prescritivos para ajudar a estruturação de um processo, em alguns casos até parecendo isolar a organização de seu contexto de negócio e, os mais atuais já tentassem refletir sobre oportunidades e apontar para novas situações. Percebe-se um processo de maturação e evolução no campo de estudo, mas fica no ar a natureza teórica dos mesmos, uma vez que o campo de estudo é grande.

Assim, para o campo de estudo empresa aborda-se primeiro as política e práticas e depois as contribuições das visões contemporâneas.

4.1 Políticas e Práticas Organizacionais.

O primeiro trabalho de modelagem utilizado nessa reflexão é o de Harvey (1982). O autor propõe uma visão sistêmica representada na figura 1 que tenta responder ao que ele

mesmo chamou de choque cultural no retorno. A ênfase do seu modelo está na maior formalização e no envolvimento da Organização com a pessoa foco do processo de expatriação, antes, durante e depois desse processo. O modelo é bastante completo e demandante para as partes: expatriado e Organização. Uma pergunta pode ser feita ao se observar esse modelo: será que existe foco nas organizações para a execução de tal processo para um grupo reduzido de pessoas (os expatriados)? (quando se compara com toda a demanda de gestão de pessoas incluída para toda a população da empresa)

Figura 1: modelo de Harvey para o ciclo da expatriação- repatriação



Fonte: elaborado pela autora com base em: HARVEY, M. (1982).

Com uma lógica um pouco diferente, Solomon (2001) trata o processo de alocação basicamente em duas fases: o antes e o depois. Enquanto o antes se preocupa com o processo de saída do profissional do país de origem, com treinamento, definição de escopo, arranjos físicos...; a volta está muito mais focada no suporte pela organização a readaptação ao país e finanças pessoais (questões entendidas por Harvey como de mais curto impacto). Klaff (2002) propõe, mesmo que em outro formato, basicamente o modelo de Harvey, mas levanta dois pontos importantes na hora da repatriação. O primeiro deles está ligado aos gestores, isto é, à preparação necessária dos gestores para lidar com o choque cultural no retorno que alguns de seus liderados possam estar passando. O outro ponto de atenção é o fato de que, muitas vezes, a realocação das pessoas é feita para uma função que nada demanda das novas habilidades e competências adquiridas durante o processo de expatriação e esse pode ser um processo frustrante para o profissional que deve ser planejado pela organização. Complementando a visão iniciada por Harvey, Keogh (2003) enfatiza a mentoria para o repatriado, na chegada, como forma de endereçar expectativas pessoais não atendidas pelo processo formal instalado.

Observa-se que a evolução das propostas dos modelos sistêmicos que trabalham o ciclo completo da expatriação não foge muito a proposta inicial de Harvey, embora agreguem algumas novas nuances. Nesse contexto, vale à pena mencionar o trabalho de Dowling, Festing e Engle (2009). Em seu modelo, os autores colocam a responsabilidade das

localidades nas fases do processo. Segundo os autores, a base doméstica tem um papel importante antes da expatriação, o país de hospedagem acaba tendo uma influencia muito forte durante o processo de expatriação e, no retorno existe uma nova perspectiva com uma visão global integrada. Talvez, o que os autores desejam reforçar é mais a mudança na cabeça das pessoas que passaram pela experiência do que um papel integrado das partes, uma vez que o processo depende mais do modelo de gestão do que dos papéis exercidos pela matriz e subsidiárias.

Como as contribuições mencionadas são teóricas, faz-se necessário entender a percepção pelas pessoas desses modelos. Uma prática bem estruturada, mas não percebida como eficaz pode não trazer o resultado esperado. Dois trabalhos empíricos tentam validar práticas do processo de expatriação e repatriação percebidas como diferenciadas. Cada trabalho percorreu um caminho diferente. Lazarova e Caliguri (2001) fizeram um trabalho quantitativo sobre a análise de 11 práticas identificadas e Jassawalla, Connelly e Sloykowski (2004) partiram de entrevistas semi-estruturadas para a construção de um modelo. O quadro 2, a seguir, aborda os dois processos e compara os achados.

Quadro 2: análise das práticas de expatriação.

	Lazarova e Caliguri (2001)	Jassavala, Connelly e Sloykowski (2004)
unidade de estudo	58 repatriados dos EUA e Canadá	11 expatriados e 9 repatriados distribuídos em diversos países.
método de pesquisa	aplicação de survey com posterior análise estatística observando 11 práticas do processo de expatriação	entrevistas semi-estruturadas enfocando o processo vivenciado, as oportunidades e recomendações
resultado	práticas percebidas como fundamentais relacionadas à: menor turn-over e maior retenção do conhecimento.	proposta de modelo que resultaria em maior retenção das pessoas, maior retorno do investimento, menor ansiedade das pessoas, maior satisfação e senso de pertencimento.
práticas	<ul style="list-style-type: none"> - sinais visíveis de que a empresa valoriza a experiência internacional; - sessões de planejamento de carreira; - comunicação contínua com o escritório de origem; - suporte de expatriados já repatriados; - garantia ou acordo sobre posições possíveis no momento da repatriação; - diminuição do tempo de repatriação. 	<ul style="list-style-type: none"> - clareza da tarefa a ser executada fora do país; - aconselhamento de carreira; - existência de políticas e práticas para repatriação pré saída); - percepção de suporte pela base doméstica quando fora da mesma; - frequência de comunicação com a base doméstica; - qualidade da interação com responsável, após retorno; - percepção de suporte no retorno.

Fonte: elaborado pela autora tendo como base - JASSAWALLA, A.; Connelly, T.; Sloykowski, I. (2004) e LAZAROVA, M; Caliguri, P. (2001).

Os achados são similares, demonstrando que preocupação com a carreira, a comunicação enquanto fora da base e as expectativas quanto à chegada são os pontos centrais a serem observados pela empresa na visão das pessoas. Pode ser que o modelo de Harvey seja detalhado e complexo, mas a atenção aos pontos validados empiricamente deve ter importância estratégica para as organizações que atuam no mercado global.

4.2 Abordagem Contemporânea

Estudos mais recentes que abordam o tema repatriação saem um pouco da visão das práticas e modelos a serem adotados e vão para uma visão mais diferenciadora. No entanto, continuam a ser em sua maioria, trabalhos teóricos, sugerindo reflexões. Harvey e Novicevic (2006) retomam o tema repatriação sob a perspectiva de um cenário competitivo mais agressivo, maior influência da tecnologia, maior rapidez no processo decisório e de trabalho. Nessa visão, dois temas críticos passam a ser a integração do conhecimento e a capacidade de aprendizado organizacional (HARVEY e NOVICEVIC (2006); DOWLING, FESTING e ENGLE (2009)).

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 idéias e de práticas. Nesse cenário, a utilização de expatriação como estratégia de gestão, bem como o cuidado com a repatriação são fundamentais.

Outra análise trazida por Harvey e Novicevic (2006) é focada no perfil da organização e que implicações esse perfil teria no processo de repatriação. Segundo os autores, as empresas estão caminhando cada vez mais para um modelo global, executando o trabalho em forma de rede entre matriz e subsidiárias. Nesse contexto, a repatriação seria transformada em repatriação – retorno ao país de origem de um profissional após um ciclo de várias realocações na empresa global. Essa nova modalidade seria muito mais complexa em termos de gestão do que o modelo tradicional, uma vez que envolveria muito esforço e novo foco da área de Recursos Humanos e lidaria com múltiplas e mutantes expectativas dos profissionais.

Embora a análise dos autores seja contemporânea, enquadrar todas as empresas na modalidade global parece um pouco universalista, pois nem todos os segmentos de mercado são iguais e nem todas as organizações estão no mesmo estágio de desenvolvimento. A tipologia sugerida por Baruch e Altman (2002) pode responder melhor ao que seria a evolução para a repatriação.

A primeira categoria de empresa sugerida por Baruch e Altman combina com a proposta de Harvey e Novicevic. A **empresa global** é representada por grandes corporações multinacionais. Nessas empresas, o processo de expatriação faz parte do modelo de desenvolvimento de carreira e a administração de fluxos contínuos de pessoas é parte da gestão internacional. **Empresas emissárias** seriam as organizações que expandem criando subsidiárias. Neste tipo de empresas, profissionais são expatriados para assumir posições de controle, em sinal de reconhecimento de sua importância e lealdade. É esperado que os profissionais aceitem o processo e retornem ao seu local de origem. A **empresa periférica** atua em regiões específicas e nichos específicos. As pessoas expatriadas vão para mercados mais convencionais e provavelmente será difícil trazê-las de volta. A **empresa profissional** compra conhecimento para outras bases e mantém seu pessoal na matriz. Ao invés expatriação utiliza muito o recurso de subcontratações de terceiros ou pessoas do país hospedeiro. Finalmente, a **empresa expediente** é uma empresa em expansão, com postura oportunista, respondendo a oportunidades. Nesse caso, existem poucos padrões e as decisões são tomadas *ad hoc*. Com a evolução, essa empresa pode vir a se tornar profissional ou global

Com a inclusão da variável perfil e tamanho da organização, o tema repatriação ganha outro contorno. Talvez o modelo prescritivo inicial de práticas deva ser analisado caso a caso, ganhando mais foco nas empresas globais e emissárias, sendo somente nas globais caracterizado como repatriação.

Outro ponto levantado por Harvey e Novicevic em seus estudos mais atuais seria a maior complexidade de gestão demandada dos profissionais de recursos humanos. Ao contrário do que advogam os autores, o envolvimento percebido dos profissionais de recursos humanos está associado às questões administrativas e logísticas para o envio de um profissional a sua nova base. Mesmo quando existe uma área de gestão de recursos humanos internacionais em determinada organização, a participação de recursos humanos na seleção, gestão e repatriação é limitada, ou mesmo inexistente (HALCROW (1999); KLAFF (2002)). Tyler (2006) sugere algumas atividades nobres para o profissional de recursos humanos: ajudar a clarificar o objetivo da expatriação, assessorar o profissional em sua preparação para a ida, mantê-lo em contato com a base doméstica e, na fase de repatriação valorizar a experiência vivida, ajudando na mentoria sobre carreira com o fortalecimento das relações entre repatriados ao longo do tempo.

Seguindo a linha de entender o papel ou a qualidade das intervenções de recursos humanos nos processos de expatriação e repatriação, Osmar-Gain e Hyder (2008) conduziram uma pesquisa no leste da Ásia com 15 repatriados na qual 60% dos respondentes apontou a não existência de políticas de repatriação; 54% confirmaram não ter tido qualquer tipo de treinamento na saída e 71% declararam não ter tido suporte específico na volta. Embora esses números não sejam conclusivos, reforçam a percepção de uma atuação não estratégica dos profissionais de recursos humanos. Uma indagação surge ao revisar as reflexões trazidas por estudo: como, então, serão implementadas as práticas do ciclo de expatriação-repatriação se, seus idealizadores e defensores não exercem seu papel?

Além da identificação e operacionalização de políticas e práticas do ciclo de expatriação; da definição e exercício dos papéis dos atores organizacionais e, do impacto do tamanho e perfil da organização no processo, um último tópico é trazido pelos estudiosos da repatriação na visão contemporânea: as adversidades que podem aparecer como variáveis de contexto.

Mais especificamente nos últimos anos, temas como a crise econômica mundial e a escassez de talentos vêm trazendo um desafio a mais para a gestão dos expatriados. Rafter (2009) reporta indicadores importantes de uma pesquisa feita pela Mercer, com 200 empresas ao redor do globo. Segundo a pesquisa, 25% das empresas com profissionais expatriados dizem não poder prometer uma posição após o retorno dos mesmos; 32% das bases domésticas estão esperando a abertura de posições para repatriar talentos; somente 7% dos profissionais expatriados teriam garantida sua posição de origem na volta de um período de alocação no exterior e, para 12% dos profissionais expatriados a empresa teria condições de analisar uma nova expatriação, mantendo o emprego dos profissionais. Além disso, em função de controle e contenção de custo, alguns expatriados estão tendo que retornar à base doméstica de forma abrupta e precipitada.

É evidente que uma variável de contorno como a crise econômica recente não afeta somente os profissionais alocados em outra base que não a doméstica. Mas como o foco de análise dessa reflexão é a repatriação, esses números passam a ser importantes para analisar.

Ao se observar a análise dos conteúdos até então trabalhados pelo lado da empresa com políticas, modelos, cenário atual, escassez de recursos humanos e certa lacuna de análise empírica, algumas perguntas surgem para ancorar a revisão bibliográfica que enfatiza o indivíduo como ator principal: O que os profissionais esperam de uma expatriação? Que implicações isso teria no desenvolvimento pessoal e de carreira? Como estes profissionais lidam com o ajuste na repatriação?

5. Repatriação com o foco de análise no profissional.

Os trabalhos acadêmicos que têm como campo de estudo o profissional são pautados por reflexões, entrevistas em profundidade e *surveys* para teste de hipóteses. Um aspecto importante desses trabalhos é que eles foram construídos em várias partes do globo. Existe uma variedade de estudos que partiram dos EUA, mas seguindo estes, vários estudos foram realizados em países europeus e asiáticos, o que aumenta a validade das análises.

O conteúdo trazido por esses trabalhos difere um pouco da linha dos trabalhos que focam a empresa. Se os trabalhos que focam a empresa podem ser analisados de forma cronológica, praticamente trabalhando de forma sequencial uma abordagem que constrói proposições e modelos e agregam variáveis de controle; as pesquisas que focam os indivíduos não seguem essa mesma lógica. Os temas não seguem uma evolução cronológica e, em muitos casos, a reflexão é pautada a partir de um dado empírico, isto é, é análise dedutiva.

Os achados ou reflexões desta linha de trabalhos circulam em torno das mudanças que acontecem no indivíduo após um processo de expatriação, processos de ajuste na repatriação e implicações em carreira e *turn-over*.

Por isso, a seqüência acima será a estrutura adotada por esse trabalho para a revisão bibliográfica, uma vez que para os indivíduos, essas etapas acontecem de forma seqüencial.

5.1 Mudanças percebidas pelos indivíduos após processos de expatriação.

Para analisar o processo de mudança pelo qual uma pessoa expatriada passa, Osland (2000) entrevistou 35 repatriados americanos e sua opção de reflexão foi comparar o processo que passa um profissional de negócio com o a metáfora da jornada do herói de Joseph Campbell.

A metáfora da jornada do herói, de forma sucinta pontua as fases: a expectativa pela jornada, as primeiras adversidades, a presença de um amigo mágico, o processo de mudança e a percepção de que algo de novo aconteceu.

A pesquisadora conseguiu alinhar estas fases com os profissionais expatriados concluindo que a expatriação é um processo transformacional para uma pessoa. Antes da ida, a mesma se encontra em fase de ansiedade e expectativa; depois passa uns seis meses com muita incerteza relativa a ajuste pessoal e da família, medo do idioma, da adaptação cultural. Como que por mágica, descobre referências no país de destino que o ajudam a transitar pelo processo. Passa a viver vários paradoxos, relativos ao seu papel na nova sociedade; um certo medo da marginalidade; incertezas quanto a sua real eficácia e questões relativas a identidade, “afinal quem sou mesmo”.

A transformação acontece quando a pessoa entende e consegue conversar com outras culturas, assume uma postura de aprendizado, inclui a flexibilidade em seu processo decisório e, quando se percebe vitoriosa; está na hora de voltar. Quase 60% dos entrevistados relatam que a pior fase é a repatriação, pois afinal, a pessoa não consegue se vir novamente na posição inicial, similar a de antes do processo. É nesta fase, que todos os sintomas do choque cultural do retorno, mencionados por Harvey (1982) aparecem.

A transformação também é tratada por Kohonen (2008), embora essa autora analise o processo por outro caminho e, chegue a resultados um pouco deferentes. Seu foco é a mudança na identidade de uma pessoa, entendendo identidade como a definição socialmente construída do indivíduo baseada na interação social e auto-reflexão. Nesse contexto, para a autora, a empresa regula a construção/transformação da identidade.

A pesquisa sugeriu uma tipificação de três perfis de profissionais: os “*identity shifters*” (pessoas que disseram ter mudado de identidade) declararam uma experiência profunda pautada por reflexões, maior conhecimento das limitações, aumento da autoconfiança, percepção de maior capacidade gerencial; os “*balanced identities*” (pessoas que declararam ter incorporado outras características) declararam que ampliaram os horizontes, conseguem relativizar a própria cultura e se tornaram pessoas com perspectivas diferentes e, os “*non-shifters*” (pessoas que disseram não ter mudado) demonstraram uma postura não reflexiva, se mantiveram sob a influência do país de origem com foco grande na tarefa.

Ao se comparar os dois estudos, percebe-se que o herói de Osland é o “*identity shifter*” de Kohonen. O processo de expatriação pode ser transformador, mas não para todas as pessoas. As diferenças individuais e a percepção sobre o trabalho e a tarefa podem estar relacionadas ao processo de transformação.

Uma nova hipótese levantada é que o ajuste na repatriação tende a ser mais crítico para as pessoas que se envolveram e aproveitaram a fundo a experiência internacional.

5.2 Processos de ajuste na repatriação.

Vários estudos sobre ajuste focam a fase de saída do profissional da base doméstica, porém, a mesma abordagem pode se utilizada na fase de re-entrada. Além disso, esses estudos colocam, na maioria das vezes, a empresa como protagonista, mencionando os papéis que esta deve ter no suporte ao retorno do profissional, a exemplo do modelo de Harvey (1982) já aqui discutido.

Os estudos podem também mencionar fases no processo de ajuste: ações que podem acontecer de forma antecipatória e ajustes que acontecem na volta ao país original (McDONALDS e ARTHUR, 2005). A fase antecipatória claramente utiliza a empresa como ator principal, puxando o processo.

Alguns trabalhos, porém, trazem uma abordagem também focada no indivíduo. O modelo de Black, Mendenhall e Oddou (1991) tenta integrar a literatura de ajuste internacional com a literatura de ajuste doméstico. A primeira entrada mencionada neste modelo é: expectativas precisas do profissional. Na percepção dos autores, quando mais precisa a expectativa, melhor o ajuste, menor a insatisfação. A questão é que o indivíduo pode ter expectativas sobre muitas coisas como posição, trabalho, estilo de vida, adaptação da família (HYDER e LOVBLAD, 2007) e ainda, essas expectativas podem não estar claras nem para o próprio indivíduo. Seria muito oportuno, para os dois atores, profissional e organização, manter diálogo contínuo e profundo para tentar alinhar demandas (VERMOND, 2006).

As mudanças que ocorreram com o profissional durante a fase de expatriação acabam, no momento de retorno, fortalecendo outro processo de mudança. É nessa fase que o medo da falta de lócus de controle ou eficácia, inclusive nas decisões de futuro pode dificultar o processo (McDONALDS e ARTHUR, 2005).

Dowling, Festing e Engle (2009) dividem os fatores de influência no ajuste da repatriação em dois conjuntos: os ligados ao trabalho e os sociais. Os fatores ligados ao trabalho estão relacionados principalmente as demandas da nova posição e de carreira, de certa forma a serem trabalhadas entre empresa e funcionário. Os fatores sociais, por sua vez, estão fortemente relacionados ao indivíduo e seu novo momento pessoal. Esses fatores podem desempenhar um papel facilitador ou dificultador, na volta ao lar.

O primeiro ajuste social mencionado pelos autores é o ajuste da família. Cada membro da família estará vivendo seu processo individual de ajuste. Na grande maioria das vezes, a expectativa é de retomar a vida exatamente como ela estava antes da “pausa” realizada na expatriação, mas isso não vai acontecer. Nesse sentido, sentimentos múltiplos de ganhos e perdas podem dificultar a reentrada.

Um segundo fator de ajuste social são as redes sociais. A distância separa as pessoas e retomar a frequência ou mesmo alguns contatos pode não ser simples. Também para os filhos a situação pode ser complexa. Retornar à mesma escola e grupo social pode não ser tão fácil quanto o esperado.

O efeito na carreira do cônjuge também pode ser um fator de ajuste. A reentrada no mercado de trabalho pode não ser facilitada dada a uma pausa durante a fase de expatriação. Esse impacto é maior se a família for estruturada com duas pessoas, o casal, trabalhando.

5.3 Implicações em carreira e *turn-over*.

A discussão sobre expatriação/repatriação e carreira pode ser realizada sob duas perspectivas: as demandas do indivíduo e as características da experiência de expatriação e, suas conseqüências para a organização e para o indivíduo.

A tipologia sugerida por Kohonen (2008) traz uma visão centrada exclusivamente no indivíduo, a partir de uma experiência internacional. Para a autora, os profissionais que declararam uma mudança de identidade estão comprometidos com a carreira subjetiva, isto é,

sua própria definição de caminho, construído com uma série de experiências relevantes. Essa definição está bem alinhada ao termo carreira sem fronteiras, que confronta o modelo de carreira desenvolvida em uma empresa, em caminho hierárquico tradicional (DOWLING, FESTING e ENGLE (2009); KOHONEN (2008)).

Nesse sentido, os profissionais ficariam em uma organização se esta fosse capaz de oferecer-lhe as oportunidades de experiência relevante. Os profissionais que declararam ter incorporado outras características em sua identidade, também se declaram comprometidos com a carreira subjetiva. Pode-se, então, também, inferir que experiências transformadoras e de crescimento podem fazer como que o profissional assuma o comando da sua carreira.

Por outro lado, os profissionais que disseram não ter mudado, se mostraram comprometidos com a empresa que viabilizou a expatriação, mas sem expectativas de carreira. Esse achado traz um paradoxo, pois aparentemente as pessoas que se desenvolveram e podem ser importantes para o futuro de determinada organização, estariam mais propensas a sair se não tivessem sua expectativa atendida. A negociação entre demandas organizacionais e expectativas individuais se tornaria, nesse contexto, um tema estratégico da organização.

A análise sobre repatriação e carreira também pode ser realizada tomando-se por base o tipo de experiência de expatriação. Existem diferentes tipologias para essa experiência. Björkman e Stahl (2006) apontam três: o preenchimento de posições que não pode ser feito localmente por falta de qualificações específicas; o desenvolvimento da organização sugerindo papéis de controle e inter-relacionamento entre bases de atuação e, suporte para o desenvolvimento gerencial individual.

Stahl *et al* (2009) também realizaram uma pesquisa para entender a relação entre tipo de expatriação com satisfação, carreira e preocupações com repatriação. Participaram do estudo 1779 profissionais dos EUA, Europa e Ásia que imigraram para 93 países diferentes.

Para esta pesquisa, a tipologia utilizada foi outra, baseada em dois direcionadores principais: expatriação direcionada pela demanda (a empresa tem uma necessidade funcional e aloca um profissional) e a direcionada pelo aprendizado (a experiência seria um processo definido dentro do caminho de desenvolvimento percorrido por um profissional).

Os autores testaram um conjunto de hipóteses e confirmaram que, com relação à carreira, as pessoas envolvidas com experiências de desenvolvimento acreditam que esta oportunidade será mais importante para o seu futuro do que as pessoas participantes de experiências na ocupação de cargo funcional. Embora partindo de perspectivas distintas os dois enfoques dos trabalhos aqui citados, chegam a conclusões semelhantes: o diferencial é a mudança vivenciada pelo indivíduo. O modelo sugerido para a pesquisa de Kraimer, Shaffer e Bolino (2009) estende um pouco essa análise e busca testar se outras variáveis como o número de experiências internacionais, o desenvolvimento de habilidades gerenciais e o resultado do trabalho na expatriação tem relação com o desenvolvimento de carreira, mas não consegue confirmação das hipóteses.

Quando as pesquisas buscam entender os direcionadores de *turn-over*, os achados são reveladores. A pesquisa de Stahl *et al* (2009) confirma que a satisfação dos profissionais com o suporte que a organização fornece ao longo do período de expatriação é negativamente relacionado a intenção de saída e que a medida que os profissionais percebem oportunidades de carreira fora da empresa aumenta a oportunidade de saída. Kraimer, Shaffer e Bolino (2009) incluíram uma variável mediadora em seu modelo de teste chamada “*perceived underemployment*”. Este é um termo de difícil tradução, mas pode ser explicado como a percepção da subutilização de habilidades. Sua confirmação é que quando o profissional sente que seu desafio é menor que suas capacidades, aumenta a sua intenção de sair da organização.

De certa forma, todas as pesquisas aqui analisadas confirmam que a negociação entre demandas organizacionais e expectativas individuais se tornaria um tema estratégico da

organização, especialmente após a inserção de uma experiência transformadora. Nesse sentido, Hyder e Lovblad (2007) reforçam a noção de manutenção de contrato entre empresa e profissional. Segundo os autores, existem dois tipos de contrato entre empresa e funcionário: o transacional e o relacional. O contrato transacional é um contrato exclusivamente pautado pela relação de troca trabalho-recompensa entre empresa e funcionário e tem uma durabilidade mais efêmera. Já o contrato relacional, além da troca trabalho-dinheiro, também inclui aspectos sócio-emocionais de uma relação de mais longo prazo. A expatriação tem características de um contrato relacional, que pode ser fortalecido ou enfraquecido dependendo da resposta de expectativas de ambas as partes.

Uma análise empírica dessa questão foi traçada por Chi e Che (2007) utilizando um conceito similar: o contrato psicológico que inclui a crença de troca recíproca entre empresa e funcionário. Em um trabalho quantitativo com 135 repatriados de 16 empresas de Taiwan, os autores testaram que a percepção de troca recíproca é correlacionada com menor intenção e saída e maior comprometimento organizacional.

Como este estudo já apresentou alguns dados de *turn-over*, vale à pena mencionar dados relativos à carreira. Tyler (2006) menciona uma pesquisa que reporta que 33% dos repatriados recebem promoção; 58% destes retornam a posições de mesma dimensão e 9% dos profissionais retornam para posições menores quando voltam para a base doméstica.

Talvez uma perspectiva mais contemporânea, que deva ser analisada pelas organizações, seja a trazida por Starr (2009) ao discutir expatriações curtas, com média de duração de seis meses e prazo variando entre 3 a 12 meses. A pesquisadora entrevistou, em profundidade, 22 profissionais originários dos EUA e da Inglaterra, durante um período de três anos. Segundo parte dos entrevistados, uma expatriação curta pode significar uma experiência importante, uma quebra na rotina, mas com significado. Por outro lado, alguns dos entrevistados a expatriação curta não deixa de ser um pouco traumática, mas funciona como uma liga entre experiências formando um caminho de carreira.

Observando esses achados, surgem as perguntas: Será que essa modalidade ajuda na retenção de pessoas, num melhor controle de custo, no processo de desenvolvimento gerencial e como uma experiência relevante de carreira? Por hora, esses temas não estão esgotados na literatura acadêmica.

6. Considerações.

O tema repatriação teve seu grande momento no início da última década, quando foi mais fortemente analisado, primeiro de forma mais contida e depois, de forma mais explícita na literatura acadêmica sobre gestão internacional de recursos humanos, em virtude do aumento dos processos de expatriação. Os estudos, mesmo se dividindo entre o foco na empresa ou no profissional e, partindo de processos metodológicos distintos acabam reforçando os mesmos achados e focando as mesmas necessidades de continuidade.

Os trabalhos que tem como campo de estudo a organização reforçam as práticas e papéis de forma universalista e depois agregam a perspectiva da diferença entre tamanho e momento da empresa. Como era de se esperar, um achado comum aos trabalhos é que a organização deve reforçar uma melhor atuação para o todo o processo, garantindo um tratamento que valorize a relação com o grupo de profissionais e a agregação do conhecimento. A questão com esses trabalhos é que muitas vezes eles são proposições teóricas não testadas e, por isso não conseguem entender as demandas individuais.

Por outro lado, os trabalhos que enfatizam os indivíduos reforçam as nuances e processos de mudança individuais, em um processo de questionamento e validação das práticas organizacionais. As diferenças pessoais parecem, a todo tempo, confrontar a adoção de práticas universalistas.

Desta forma, o tema de estudo está longe de estar resolvido ou esgotado. Por um lado, o contexto organizacional mutante pede uma continuidade e, por outro a questão das diferenças individuais aponta para uma questão estratégica, ainda em pauta.

Se as empresas crescem no cenário multinacional podem precisar, cada vez mais, de recursos globais; por outro lado, esses recursos podem ter, cada vez mais, expectativas distintas em função de momento de carreira, cultura nacional e cultura empresarial.

O campo de estudo é complexo e não se encontra completo, pouquíssimos estudos partidos da América Latina foram encontrados e, a convergência a ponto de criar teoria, também não foi reforçada.

Aparentemente, uma situação crítica que envolve desenvolvimento e expectativas pelos dois perfis de atores: empresa e profissional parece não estar resolvida de forma sistêmica, embora para cada parte, alguns *insights* apareçam.

Alguns bons modelos teóricos não foram testados e, com isso, muitas proposições ainda não tenham sido formuladas, especialmente ligadas à retenção e gestão do conhecimento e ROI (retorno do investimento), assuntos pouco abordados por esse estudo, em função da pouca disponibilidade de outras referências.

O tema repatriação, ou melhor, a gestão da mobilidade de pessoas em um ambiente estratégico organizacional está inserida no cenário global, mas não difere das questões de gestão estratégica de recursos humanos de forma geral, fala-se, no caso global, de um contexto de negócio mais complexo.

O tema gestão de recursos humanos internacionais é contemporâneo, estratégico e com certeza, o foco em fases do processo de expatriação pode contribuir muito para o desenvolvimento do estudo acadêmico sobre o tema.

Referências Bibliográficas

- BARUCH, Y.; Altman, Y. (2002) Expatriation and Repatriation in MNC's: a taxonomy. **Human Resource Management**. Vol. 41; iss.2; pg. 239.
- BLACK, S.; Mendenhall, M.; Oddou G. (1991) Towards a Comprehensive Model of International Adjustment: an Integration of Multiple Theoretical Perspectives. **The Academy of Management Review**. Vol. 16; iss. 2; pg. 291.
- BJÖRKMANN, I. Stahl, G. (2006) International human resource management research: an introduction to the field. *in*: **Handbook of Research in International Human Resource Management**. Massachusetts – Edward Elgar.
- BOLINO, M. Feldman, D. (2000) Increasing the skill utilization of expatriates. **Human Resource Management**. Vol.39, iss 4, pg. 367.
- CHI, S.; Che, S. (2007) perceived psychological contract fulfillment and job attitudes among repatriates: an empirical study in Taiwan. **International Journal of Manpower**. Vol. 28; iss. 6; pg. 474.
- DOWLING, P.; Festing, M.; Engle. A. (2009) **International Human Resource Management**. South-Western – Cengage.
- HALCROW, A. (1999) Expats: the squandered resource. **Workforce**. Vol. 87; iss. 4.; pg. 42
- HARVEY, M. (1982) The Other Side of Foreign Assignments: dealing with the repatriation dilemma. **Columbia Journal of World Business**. Vol. 17; iss.1, pg 53.
- HARVEY, M.; Novicevic, M. (2006) The evolution from repatriation of managers in MNEs to “patriation” in global organizations *in*: **Handbook of Research in International Human Resource Management**. Massachusetts – Edward Elgar.

- HYDER, A.; Lovblad, M. (2007) The repatriation process: a realistic approach. **Career Development International**. Vol. 12; iss. 3; pg. 264.
- JASSAWALLA, A.; Connelly, T.; Sloykowski, I. (2004) Issues of effective Repatriation: a model and managerial implications. **SAM Advanced management Journal**. Vol. 69, iss 2. pg.38.
- KEOGH, J. (2003) A win-win, from start to finish. **Workspan**. Vol. 46; iss. 3, pg. 36.
- KLAFF, L. (2002) The right way to bring expats home. **Workforce**. Vol 81, iss. 7, pg. 40.
- KOHONEN, E. (2008) The impact of international assignments on expatriates' identity and career aspirations: reflection upon re-entry. **Scand. Journal of Management**. Vol. 24; pg 320.
- KRAIMER, M. L.; Shaffer, M. A. Bolino, M. C. (2009) The Influence of Expatriate and Repatriate Experiences on Career Advancement and Repatriation Retention. **Human Resource Management**. Vol. 48; iss.1; pg 27.
- LAZAROVA, M; Caliguri, P. (2001) Retaining Repatriates: the role of Organizational Support Practices. **Journal of World Business**. Vol. 36; iss. 4, pg. 389.
- McDONALDS, S.; Arthur, N. (2005) Connecting Career Management to repatriation adjustment. **Career Development International**. Vol 10; iss. 2; pg. 145.
- OSLAND, J. (2000) The Journey Inward: Expatriate hero Tales and Paradoxes. **Human Resource Management**. Vol. 39; iss. 2,3; pg. 227.
- OSMAR- GAIN, A. Hyder, A. (2008) Repatriation readjustment of international managers: an empirical analysis of HRD interventions. **Career Development International**. Vol.12; iss. 5; pg.456.
- RAFTER, M. (2009) Return Trip for Expats. **Workforce Management**. Vol. 88; iss. 3; pg 1.
- RICHARDS, I. (2004) Plan ahead to ensure repatriation success. **Personnel Today**. Vol. 3; pg.19.
- SANCHEZ, J.; Spector, P.; Cooper, C. (2000) Adapting to a Boundaryless World: a developmental expatriate model. **The Academy of Management Executive**. Vol. 14; iss. 2; pg.96.
- SOLOMON, C. (2001) Global HR: Repatriation planning. **Workforce**. pg 22.
- STARR, T. (2009) Repatriation and short-term assignments: an exploration into expectations, change and dilemmas. **The International Journal of Human Resource Management**. Vol. 20; iss. 2; pg 286.
- STAHL, G.; Chua, C., Caliguri, P.; Cerdin, J.; Taniguchi, M. (2009) Predictors of Turnover Intentions in Learning-drive International Assignments: the role of repatriation concerns, satisfaction with company support, and perceived career advancement opportunities. **Human Resource Management**. Vol. 48; iss. 1; pg. 91
- TYLER, K. (2006) Retaining Repatriates. **HRMagazine**. Vol 51; iss. 3; pg. 97.
- VERMOND, K. (2001) Expatriates go home. **CMA Management**. Vol. 75; iss 7; pg. 20.