

O Processo Repatriação na Visão de Profissionais Repatriados Brasileiros

Autoria: Nicole Spohr, Maria Tereza Leme Fleury

Resumo

A internacionalização crescente vem aumentando o número de funcionários expatriados, enviados pelas empresas para viver e trabalhar no exterior. Tende-se acreditar que a repatriação, que é o retorno destes profissionais ao país de origem, é fácil, já que o indivíduo está retornando para casa. Porém, os problemas associados à repatriação costumam ser responsáveis pela saída do profissional da multinacional que o expatriou, o que representa uma perda significativa dos altos investimentos realizados. Considerando que a repatriação é um fenômeno complexo e que a retenção do profissional repatriado na organização é um aspecto fundamental para o aproveitamento do conhecimento adquirido e da rede de relacionamentos desenvolvida, esta pesquisa procurou analisar como se deu o processo de repatriação na visão de profissionais repatriados brasileiros. Foram entrevistados vinte funcionários repatriados brasileiros de empresas de capital nacional e estrangeiro. A análise dos dados indica que o processo de repatriação pode ser dividido em cinco etapas, sendo que as duas primeiras se dão ainda no país de destino da expatriação e as seguintes no país de origem. A primeira fase envolve a negociação do cargo a ser ocupado no retorno ao Brasil, enquanto que a segunda etapa compreende as providências a serem tomadas para a preparação para a volta. A fase três – adaptação profissional, já de volta ao país de origem, envolve a ressocialização na unidade doméstica. A quarta etapa, adaptação pessoal, refere-se à reorganização da vida doméstica e a última etapa, denominada adaptação familiar, ocorre apenas nos casos em que a família acompanhou o expatriado durante a designação e envolve o retorno do cônjuge ao mercado de trabalho e a readaptação dos filhos à escola. A partir da análise das políticas e práticas de repatriação, conclui-se que a perspectiva emergente se mostra mais adequada para explicar a retenção dos repatriados, já que mesmo se a empresa não apoiar o funcionário durante a atribuição internacional, se oferecer uma posição adequada às suas expectativas, as chances de o repatriado deixá-la diminuem. Conclui-se, portanto, que a repatriação é um processo, dotado de cinco etapas, que tem início no país de destino da expatriação e continua nos primeiros meses após a volta ao país de origem. Com relação às políticas e práticas adotadas, estas parecem ser mais de natureza logística e financeira do que estratégica. Apesar disso, foi identificado apenas um caso de saída do profissional da empresa, o que sugere que a satisfação com o cargo ocupado após a repatriação, que ocorreu na maioria dos casos, é a chave para entender a retenção de profissionais repatriados.

Introdução

Com o advento da globalização, o número de representantes enviados pelas empresas além de suas fronteiras aumentou consideravelmente, o que passou a dominar a agenda dos departamentos de recursos humanos (BARUCH; ALTMAN, 2002). Assim, um importante elemento da internacionalização é a transferência de funcionários e, muitas vezes, de suas famílias, através das fronteiras nacionais. Essa transferência é conhecida como expatriação, sendo o expatriado o funcionário enviado pela matriz para viver e trabalhar no exterior (CALIGIURI, 2000a).

As expatriações parecem acompanhar o movimento crescente de internacionalização, pois, de acordo com Black e Gregersen (1999), 80% das multinacionais de médio e grande porte enviam profissionais ao exterior e 45% pretendem aumentar este percentual. Por este motivo, a gestão internacional de recursos humanos tem assumido importância crescente, especialmente ao longo da última década (VIDAL; VALLE; ARAGÓN, 2007; SUUTARI; VÄLIMAA, 2002). Segundo a literatura, sua importância se baseia no fato de que existem diferenças entre a gestão de recursos humanos em uma firma doméstica e em uma internacional, visto que os desafios de gerenciar pessoas em diferentes países são mais complexos do que em uma única localidade. Shaffer, Harrison e Gilley (1999) afirmam que a gestão efetiva de expatriados é um desafio importante para as multinacionais. Em outras palavras, as empresas, ao partirem para a expansão internacional, além de enfrentarem diferenças em relação à forma de conduzir negócios, encaram o desafio de “escolher pessoas confiáveis, que possuam conhecimentos cruciais sobre a empresa e habilidades que permitam assumir responsabilidades pelo negócio internacional” (PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005, p. 56).

O processo de expatriação inclui, de forma geral, a seleção, o treinamento, a adaptação no país destino e, finalmente, a repatriação, que é o retorno do expatriado à empresa e ao país de origem. Apesar de sua importância para a companhia, este estágio tem recebido pouca atenção tanto da área de negócios quanto da acadêmica (VIDAL; VALLE; ARAGÓN, 2007; LINEHAN; SCULLION, 2002a). Pouco se sabe sobre o que acontece com os expatriados após o fim de sua atribuição (SUUTARI; BREWSTER, 2003) e a literatura aponta ainda para uma tendência de acreditar que a repatriação é fácil – afinal de contas, o funcionário está “retornando pra casa” (STROH; GREGERSEN; BLACK, 2000, grifo do autor).

No entanto, o retorno de um gestor internacional e as dificuldades de adaptação à organização e ao país de origem podem significar um súbito e profundo impacto no indivíduo e na sua família. Pode ocorrer o chamado “choque cultural reverso”, entendido como um sentimento de perda e isolamento, resultado de uma falta de entendimento sobre os comportamentos correntes no seu país (HARVEY, 1989). Estudos apontam que este choque é, em geral, a principal causa da saída do repatriado da companhia (VIDAL; VALLE; ARAGÓN, 2007). Conforme Black e Gregersen (1999) um quarto dos expatriados que cumprem sua missão no exterior deixam a empresa até um ano após o retorno, muitas vezes para se juntar a um concorrente. Este índice é o dobro do encontrado com gestores que não são enviados ao exterior.

Portanto, percebe-se que muitas multinacionais negligenciam a repatriação (SHEN; EDWARDS, 2004) ou subestimam as dificuldades enfrentadas pelos repatriados neste processo, conforme Linehan e Scullion (2002b). Porém, os altos custos que envolvem as designações internacionais apontam para a necessidade de as empresas tomarem providências para promover o a retenção de seus profissionais (BENNETT; ASTON; COLQUHOUN, 2000). Em média, um expatriado custa duas ou três vezes mais do que se estivesse em uma posição equivalente na matriz, o que representa um pacote, incluindo benefícios e ajustes ao custo de vida local, de US\$ 300.000,00 a US\$ 1.000.000,00 por ano (BLACK; GREGERSEN, 1999).

Considerando que a repatriação é um fenômeno complexo e que a retenção do profissional repatriado na organização é um aspecto fundamental para o aproveitamento do conhecimento adquirido e da rede de relacionamentos desenvolvida, este estudo tem como objetivo analisar como se deu o processo de repatriação na visão de profissionais repatriados brasileiros. A fim de alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) identificar e descrever as etapas do processo de repatriação; e b) analisar as políticas e práticas de repatriação à luz das teorias pesquisadas.

Este artigo está organizado como segue. Na primeira parte, o tema de pesquisa é introduzido, bem como os objetivos. A segunda seção apresenta as principais teorias utilizadas como suporte para o desenvolvimento da pesquisa, para então descrever os procedimentos metodológicos. Na sequência, vem a análise dos dados, seguida das considerações finais.

Expatriação e Repatriação

Expatriados, de acordo com Caligiuri (2000a), são funcionários enviados pela empresa matriz para viver e trabalhar em outro país por um período. Neste sentido, Cerdin e Pargneux (2009) defendem que quando um indivíduo é transferido para uma subsidiária estrangeira por vários anos antes de retornar à empresa matriz ocorre uma atribuição internacional, que engloba, tradicionalmente, o estágio da expatriação, com duração de dois ou três anos e o estágio da repatriação, que corresponde ao primeiro emprego do indivíduo após o retorno. Já Zikic (2006) entende a repatriação como um processo, que começa meses antes do retorno, continua durante o evento da volta e se torna crítico durante os primeiros meses da ressocialização do repatriado à organização doméstica. Para Nelson (2005) a repatriação é, essencialmente, o empreendimento dos mesmos passos utilizados para transferir um empregado para o exterior, só que de forma reversa. Já Vance e Paik (2006) a entendem como a volta para casa e a consideram a fase da atribuição internacional mais frequentemente negligenciada, mas também a mais crítica para o expatriado e para a multinacional.

Deste modo, entende-se que o sucesso durante a expatriação leva ao sucesso durante a repatriação (CERDIN; PARGNEUX, 2009). Similarmente, Lazarova e Caligiuri (2001) explicam que expatriação e repatriação não são dois processos separados, e sim a expatriação é o início e a repatriação é o final do mesmo processo. Portanto, a maioria das atividades que asseguram a retenção após a repatriação acontece durante a expatriação e é importante que as multinacionais que enviam seus funcionários para o exterior acompanhem e atuem durante todo o processo. Políticas e práticas de repatriação são construídas para assegurar a retenção do repatriado, ou seja, sua permanência na organização após o retorno da atribuição internacional, em especial nos casos em que a expatriação tem como objetivo o desenvolvimento profissional. A análise das políticas e práticas de repatriação é dividida em dois arcabouços teóricos: a perspectiva tradicional da retenção do repatriado e a perspectiva emergente (LAZAROVA; CERDIN, 2007).

Para a primeira, quanto mais suporte a organização prover, maior a probabilidade de retenção dos profissionais que foram enviados em expatriações. Este argumento tem sido o núcleo de muitas investigações relacionadas à repatriação, embora raramente sustentado empiricamente. Os repatriados deixam as organizações porque estas os ignoram, bem como sua expertise desenvolvida durante a missão internacional, o que causa extrema insatisfação e leva à saída da empresa. Todavia, os autores propõem uma visão alternativa acerca da retenção de repatriados. A perspectiva emergente sugere que a intenção do repatriado em deixar a empresa está relacionada com as oportunidades de trabalho percebidas por ele e com a estratégia de gerenciamento da própria carreira. Tais achados não significam que o suporte da organização não é importante. Organizações que prestam apoio a seus repatriados de fato tendem a retê-los. Porém, a decisão do funcionário de permanecer na empresa envolve mais

do que a avaliação do suporte oferecido, já que este está consciente de que existem outras oportunidades de carreira no mercado e quanto mais alternativas estiverem disponíveis, mais facilmente ele deixará o empregador.

A Pesquisa

Considerando que o objetivo deste artigo, resultado da dissertação de mestrado da autora, é analisar como se deu o processo de repatriação na visão de profissionais repatriados brasileiros, optou-se por adotar uma abordagem qualitativa, já que, conforme Richardson (1999) procurou compreender detalhadamente os significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados – profissionais repatriados – ao invés de produzir medidas quantitativas de características e comportamentos ou, em outras palavras, tratou de um nível de realidade que não pode ser quantificado, segundo Minayo (2009).

Quanto aos objetivos, este estudo é de natureza exploratório-descritiva. É exploratório, já que tem como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema” (GIL, 2009, p. 41). Aliado a isso, a natureza descritiva desta pesquisa implica na descrição das características de determinada população ou fenômeno, conforme explica Gil (2009), neste caso o fenômeno repatriação de profissionais brasileiros.

A técnica de coleta de dados empregada foi a entrevista qualitativa. Vinte e duas entrevistas foram realizadas pela pesquisadora no período de julho a setembro de 2010. Duas delas foram descartadas por não se enquadrarem nos critérios pré-estabelecidos de seleção dos entrevistados, fato que só foi verificado após a realização das mesmas. Assim, desconsiderando tais dados, foram submetidas à análise vinte entrevistas. Optou-se pela entrevista do tipo semi-estruturada, já que esta combina perguntas abertas e fechadas e possibilita ao entrevistado discorrer sobre o tema sem se prender à questão formulada (MINAYO, 2009). A construção de um roteiro de perguntas facilitou sobremaneira a obtenção dos dados, uma vez que guiou o processo, porém, sem engessá-lo.

O contato com os primeiros entrevistados deu-se a partir da rede de relacionamentos da pesquisadora. Além disso, o acesso a outros repatriados deu-se através da técnica bola de neve, indicada para quando se necessita atingir populações pequenas e especializadas (AAKER; KUMAR; DAY, 2001). Portanto, os participantes da pesquisa foram solicitados a indicar outros profissionais com perfil semelhante que, por sua vez, indicaram outros. Os critérios utilizados para a seleção dos entrevistados foram: a) ser de nacionalidade brasileira; b) ser um profissional repatriado – funcionário que foi expatriado e retornou à empresa doméstica após a atribuição internacional; c) ter residido no exterior por no mínimo um ano; d) ter retornado ao Brasil há no máximo cinco anos; e) pertencer a uma multinacional brasileira ou a uma multinacional estrangeira com operações no Brasil.

A análise dos dados teve como foco a exploração das representações sociais e opiniões sobre o tema pesquisado (GOMES, 2009). Neste sentido, a técnica escolhida para analisar os dados é a análise de conteúdo, definida por Bardin (2009, p. 38) como “uma técnica de investigação que, através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação *destas* mesmas comunicações” (grifo do autor). A análise foi dividida nas etapas pré-análise, codificação e categorização e contou com o suporte do *software* de análise qualitativa Atlas TI.

Repatriação como Processo

A repatriação de um profissional não acontece de forma isolada, mas sim em um contexto. Para entender como se deu o retorno ao país de origem, é necessário, primeiramente, entender em que condições ocorreu sua expatriação: quando começou, por que razão, como se desenvolveu. Tal como Lazarova e Caligiuri (2001) entende-se a que expatriação e a repatriação não estão separadas, e sim a expatriação é o início e a repatriação é

o final do mesmo processo. Além disso, a repatriação é a fase da atribuição internacional mais freqüentemente negligenciada, mas também a mais crítica para o expatriado e para a multinacional (VANCE; PAIK, 2006).

A primeira fase da repatriação é a **negociação do cargo**. Os dados deste estudo evidenciaram que o retorno ao Brasil, quando não decorreu do fim do contrato de expatriação, ocorreu tanto por iniciativa da empresa quanto do profissional expatriado. Quando motivado pelo profissional, o retorno se deu por questões pessoais, em especial quando o cônjuge não estava apto a exercer atividade profissional no exterior. A dificuldade do cônjuge em encontrar trabalho no exterior é uma das causas da não adaptação, conforme os trabalhos de Kets de Vries (1997) e Vianna e Souza (2009).

Depois de sinalizada a razão para o retorno, foi iniciada de fato a negociação da posição a ser ocupada na unidade de origem, processo que levou, em geral, de três a seis meses. A maioria dos profissionais, seja por não ter garantia de cargo ou mesmo tendo a promessa de uma posição no retorno, mas buscando algo melhor, tomou a iniciativa de negociar com a empresa uma função adequada. Para tal, foi feito uso da rede de relacionamentos construída ao longo do tempo. Após algumas idas e vindas, chegou-se a um acordo sobre a posição adequada e o primeiro cargo oferecido, em geral, estava de acordo com as expectativas de ambas as partes.

A segunda etapa do processo é a chamada **preparação para a repatriação**, que corresponde ao período entre a decisão da volta e o retorno ao país de origem propriamente. Com duração de aproximadamente três meses, este estágio foi caracterizado pelo cancelamento de contratos firmados (como aluguel, luz, água, telefone, academia) e preparação da mudança para o Brasil, o que, na maioria dos casos, contou com o apoio de um serviço de realocação pago pela multinacional. Questões legais e tributárias, como imposto de renda, seguro, documentação para sair do país e para crianças nascidas no exterior, bem como para validação dos estudos realizados lá fora foram solucionadas com o auxílio de serviços especializados, pagos ou indicados pela empresa. Apesar do suporte oferecido, o período de preparação para a volta foi apontado como bastante intenso e cansativo, em função das várias providências que precisaram ser tomadas, o que corrobora com as afirmações de Harvey (1989) segundo o qual o processo de repatriação pode aumentar o nível de tensão psicológica no executivo.

Após a negociação do cargo e a preparação para o retorno, ocorre, de fato, o retorno ao país de origem. A etapa seguinte é a readaptação do funcionário nos planos profissional, pessoal e familiar. Com relação à **adaptação profissional**, os resultados desta pesquisa apontaram que catorze entre vinte profissionais foram bem recebidos no retorno à organização. No entanto, o restante declarou que teve problemas devido às mudanças ocorridas na unidade, como processos remodelados, novos funcionários, bem como reserva ou desdém por parte daqueles que não tiveram a mesma oportunidade de expatriação. Sussman (2002) sugere que é comum alguns repatriados sentirem que "não cabem" mais nas relações com ex-colegas.

Outros motivos para resistência foram crescimento acelerado na carreira do repatriado frente a antigos chefes, mudanças trazidas por ele ao setor, outros interessados no cargo assumido ou ainda falta de um cargo apropriado. Para Vidal, Valle e Aragón (2007) um problema bastante comum na repatriação é a falta de comunicação e clareza com relação à posição ocupada pelo profissional. Tais achados estão de acordo com a pesquisa de Sussman (2002) que indicou que a angústia no retorno está associada ao novo cargo ocupado pelo repatriado. Assim, quando o processo de repatriação não ocorre tranquilamente e a reintegração do repatriado à organização de origem não acontece de fato, sua insatisfação pode levá-lo a deixar a empresa (STEVENS et al., 2006; NELSON, 2005). Para os autores, é

importante que as organizações estejam atentas à adaptação do repatriado à organização doméstica para evitar este tipo de problema.

Ainda durante a fase de adaptação profissional, espera-se que a empresa crie um ambiente propício à valorização da experiência internacional, o que, segundo Lazarova e Caligiuri (2001) é a chave para a retenção de repatriados. Os dados coletados nesta pesquisa evidenciaram que este reconhecimento se deu de várias maneiras. A primeira delas foi por meio de oportunidades de crescimento na carreira identificadas no retorno à organização de origem. A forma de tratamento e o respeito pelas opiniões dos repatriados por parte dos colegas também foram apontados como forma de reconhecimento da expatriação. Além disso, muitos relataram que viraram referência das boas práticas trazidas da unidade no exterior e de carreira internacional bem sucedida. Outra forma de reconhecimento percebida está relacionada à rede de relacionamentos construída durante a expatriação. Muitas vezes, o repatriado passou a servir como ponte entre a unidade brasileira e a unidade no exterior, o que ajudou a encurtar a distância entre matriz e subsidiária. A rede de relacionamentos criada foi identificada por Stahl, Miller e Tung (2002) como um dos resultados positivos de uma designação internacional e tem sido apontada como um dos parâmetros para o sucesso da atribuição internacional de acordo com Welch (2003 *apud* LAZAROVA; CERDIN, 2007).

Outro aspecto da adaptação profissional na repatriação é a transferência de conhecimentos, considerada um dos principais motivos para as expatriações, segundo Black e Gregersen (1999). Metade dos entrevistados foi estimulada, ainda que informalmente, a transferir os conhecimentos aprendidos para a unidade doméstica através de seminários, *workshops*, conversas informais e reuniões de aconselhamento. Neste sentido, Magalhães e Rocha (2002) encontraram em sua pesquisa que uma prática comum das multinacionais é a troca de experiências entre profissionais que já haviam sido expatriados e os que estavam prestes a ser. Também foi relatado que os próprios colegas de trabalho estimularam o compartilhamento de conhecimentos e demonstraram interesse nas experiências vividas no exterior, tanto no aspecto profissional quanto pessoal, o que vai contra os achados de Vianna e Souza (2009) que perceberam desinteresse dos pares pelas experiências vividas lá fora.

A **adaptação pessoal** do repatriado envolve a reorganização de sua vida doméstica e o suporte da organização nesta etapa foi considerado muito importante. Os principais benefícios oferecidos pelas multinacionais foram assessoria tributária, carro, hotel por um período e uma verba para ser gasta com mudança, mobília e eletrodomésticos, porém apenas metade dos entrevistados teve acesso a tal suporte e em nenhum caso todos os benefícios foram oferecidos em conjunto. Por entenderem que o profissional está novamente em seu país, as organizações consideram que este tem condições de reorganizar seu retorno e, portanto, não ofereceram suporte. Este é um erro comum das multinacionais, de acordo com Tung (1988) já que a maioria acredita que os problemas de reentrada ao país de origem serão mínimos.

As empresas tendem a acreditar que a repatriação será fácil, pois o funcionário está retornando pra casa (STROH; GREGERSEN; BLACK, 2000) e subestimam suas dificuldades (LINEHAN; SCULLION, 2002b). Porém, para Joly (1993) a volta deveria incorrer nos mesmos cuidados que a saída e é importante que a mesma infra-estrutura da expatriação seja provida na repatriação. A afirmação da autora está de acordo com a visão de Nelson (2005) que defende que a repatriação é o empreendimento dos mesmos passos utilizados para transferir um empregado para o exterior, só que de forma reversa. De fato, o suporte oferecido no início da expatriação foi elogiado por muitos profissionais, que acreditam que o mesmo tipo de suporte deveria ser provido no retorno.

Questões como moradia e tempo para reorganizar a vida doméstica no Brasil foram apontadas como essenciais para a adaptação pessoal dos entrevistados e sua ausência gerou insegurança e complicações na volta, o que corrobora com Freitas (2006) que acredita que a readaptação no retorno exige tempo e paciência. Outro ponto abordado nas entrevistas foi

relativo ao convívio com os amigos mais próximos, que não sofreu grandes alterações. Já o relacionamento com os familiares do repatriado, ficou mais próximo em função do período vivido no exterior. Em sete casos, foi relatada uma mudança na forma de se relacionar com as pessoas, em função da incorporação de novos hábitos, como acesso à cultura, viagens e valorização da pontualidade, o que causou estranheza para os que ficaram.

Com relação à adaptação do repatriado ao Brasil, nove entre vinte entrevistados declararam que este processo foi rápido e levou poucos dias. Alguns, inclusive, comentaram que a adaptação se deu no aeroporto ou no vô de volta ao Brasil. Um sentimento identificado no retorno foi o de realização e de cumprimento de um ciclo, em função do fim da atribuição internacional. Porém, para quatro dos vinte entrevistados a readaptação ao país de origem foi difícil devido a fatores como reorganização da vida doméstica, que levou mais tempo que o esperado e os problemas relativos à qualidade de vida no Brasil. Muitos entrevistados declararam ter se acostumado aos padrões americanos ou europeus de transporte e segurança e foi difícil voltar ao Brasil e se acostumar novamente ao estresse do trânsito das grandes cidades, à má qualidade do serviço de transporte, aos assaltos e falta de segurança, às restrições de horário para freqüentar alguns locais, entre outros. Estes resultados estão de acordo com outras pesquisas realizadas com executivos brasileiros (LIMA, 2009; WALTER; DJALO; FREGA, 2009). Ao transcorrer sobre estas questões, alguns entrevistados mencionaram ter sofrido uma espécie de choque, que pode ser entendido como o choque cultural reverso, um sentimento de perda e isolamento, que resulta da falta de entendimento sobre os comportamentos correntes no país de origem (HARVEY, 1989).

A **adaptação familiar** envolve os assuntos relativos ao cônjuge e/ou filho(s) do repatriado em seu retorno ao Brasil quando estes o acompanharam durante a atribuição internacional. Todos os cônjuges dos repatriados, independente do gênero, os acompanharam durante a expatriação, o que está de acordo com diversos estudos que apontam que a família tem um efeito positivo e estabilizador durante a designação internacional (TUNG, 1998; GUIGUET; SILVA, 2003; FREITAS, 2006; FONSECA; MEDEIROS; CLETO, 2000).

No entanto, uma vez que exerciam atividade profissional antes da designação, todos os cônjuges tiveram que se desligar da organização em que trabalhavam ou estudavam no Brasil para morar no exterior. Em sete casos, estes conseguiram se recolocar no mercado de trabalho no país da expatriação, porém sem nenhum tipo de suporte da empresa que enviou o parceiro para a expatriação, o que vai contra o argumento de Freitas (2006) que defende que auxiliar a família a ter autonomia no novo país significa investir no aproveitamento do próprio expatriado e quanto antes esta se adaptar, mais cedo o profissional apresentará os rendimentos esperados no trabalho. Além disso, foi destacado de maneira positiva por seis entrevistados que a época da expatriação coincidiu com o período do nascimento ou imediatamente após o nascimento de seus filhos. Do mesmo modo, a pesquisa de Borba (2008) evidenciou que algumas esposas de expatriados vislumbraram a expatriação como uma oportunidade para cuidar da casa e dos filhos, já que trabalhar no país de destino se mostrava difícil.

No momento do acerto da volta da família ao país de origem, a reação dos cônjuges, em metade dos casos, considerando os entrevistados casados, foi positiva, em especial para os que tiveram dificuldades em se adaptar ao exterior. Em algumas situações, o retorno ao país de origem foi motivado pelos próprios parceiros que desejavam retornar ao mercado de trabalho no Brasil. Para seis cônjuges, o sentimento em voltar ao Brasil foi dubio. Por um lado, rever a família e os amigos era um atrativo, mas por outro, estes estavam muito bem adaptados ao país e receavam o retorno. A readaptação ao Brasil, nestes casos, foi um pouco mais longa. Neste sentido, Tung (1998) verificou que aqueles que tiveram uma excelente adaptação à sociedade hospedeira podem experimentar maiores dificuldades de adaptação no retorno.

Com relação à readaptação dos cônjuges dos repatriados ao país de origem, a literatura indica que a busca por uma colocação para o parceiro pode ser motivo de angústia para o repatriado (SUSSMAN, 2002; LIMA, 2009), porém este fato não foi comprovado na presente pesquisa. Na grande maioria dos casos, a recolocação do conjuge ao mercado de trabalho se deu de forma rápida e, em muitos casos, para o mesmo local de antes da expatriação. Quando houve dificuldade, o período de busca por emprego não foi superior a seis meses. A adaptação dos filhos dos profissionais entrevistados ao Brasil, em geral, foi tranquila, principalmente quando as crianças tinham pouca idade, até quatro anos. Quando os filhos dos repatriados eram um pouco mais velhos durante a expatriação, foram encontradas algumas dificuldades na sua adaptação ao Brasil, principalmente relativas ao idioma português, que foram, no entanto, rapidamente minimizadas. Pode-se dizer que estes resultados estão em consonância com Kupka e Cathro (2007), que defendem que e que crianças com até seis anos de idade são ideais para acompanharem os pais em uma expatriação.

Políticas e Práticas de Repatriação

A análise das políticas e práticas de repatriação, assim como da retenção do repatriado, é dividida em dois arcabouços teóricos: a perspectiva tradicional da retenção do repatriado e a perspectiva emergente. Na perspectiva tradicional a retenção do repatriado é determinada pela existência de programas de suporte e o foco da análise é no papel da organização (LAZAROVA; CERDIN, 2007) e é confirmada por diversos estudos em que a adoção de políticas e práticas de suporte por parte das empresas impacta positivamente na satisfação do repatriado e, conseqüentemente, em sua retenção (STEVENS et al., 2006; VANCE; PAIK, 2006; LINEHAN; SCULLION, 2002b; LAZAROVA; CALIGIURI, 2001). Assim, as principais políticas e práticas identificadas na literatura com poder de influenciar a repatriação foram comunicação e tutoria, realizadas principalmente antes e durante a expatriação, treinamento – intercultural e para o cargo – promovido anteriormente e após a repatriação e, por fim, suporte à carreira, que deve ocorrer em todas as etapas da atribuição internacional.

De acordo com a literatura, a comunicação constante com a unidade de origem é um fator muito importante para a adaptação do repatriado ao país de origem e para que este se sinta parte da organização no retorno (LIMA, 2009; WALTER; DJALO; FREGA, 2009; TUNG, 1988; LAZAROVA; CALIGIURI, 2001; NELSON, 2005; HARVEY, 1989). Os relatos dos entrevistados demonstraram que a comunicação ocorria formalmente com a unidade no Brasil através de informativos, *newsletters*, lista de emails, reuniões, encontros, conferências e por meio do tutor. No entanto, em oito relatos, a comunicação se dava somente em função da natureza da função do expatriado ou do relacionamento necessário entre as unidades, e não como um esforço da empresa em manter contato com o funcionário. Foram relatados três casos em que os profissionais perderam totalmente o contato com a unidade brasileira durante parte da expatriação. Paik, Segaud e Malinowski (2002) acreditam que a manutenção do contato com os expatriados durante a expatriação é função do setor de recursos humanos. Lazarova e Caligiuri (2001) complementam que a comunicação também auxilia no gerenciamento das expectativas dos expatriados antes e durante a expatriação para, assim, minimizar os problemas do retorno.

Outra forma de manter contato com a unidade de origem, segundo os dados coletados, foi através de viagens ao Brasil, que ocorreram, geralmente, uma ou duas vezes por ano. Novamente, percebe-se uma falta de preocupação das empresas com a comunicação dos expatriados, já que sete deles declararam ter tomado a iniciativa de visitar a organização de origem durante suas férias. A sugestão é que sempre que o funcionário retornar ao Brasil, este deve ir até a organização por pelo menos um dia para se atualizar já que o contato mais freqüente com a unidade doméstica através de viagens ao Brasil foi uma das demandas trazidas pelos entrevistados.

A segunda política questionada durante as entrevistas foi tutoria. Para Tung (1988) este tipo de programa minimiza as preocupações do executivo com a repatriação e permite que este dedique toda sua atenção aos deveres e atividades da atribuição internacional. Na presente pesquisa, apenas cinco entrevistados declararam possuir um tutor formalmente perante a empresa e que cumpriu a função de atualizá-los sobre possíveis alterações na unidade doméstica, reduzindo a síndrome do “quem não é visto, não é lembrado” (TUNG, 1988). Outras atribuições do mentor, que costumava ser o chefe durante a designação ou o ex-chefe do profissional no Brasil, foram acompanhar o andamento e o rendimento da atribuição e planejar o retorno.

O tutor também é importante para prover treinamento e aconselhamento aos profissionais, assim como direcionamento de carreira e proteção dos interesses políticos (LINEHAN; SCULLION, 2002b; JOLY, 1993). Porém, seis relatos apontaram que apesar de haver um tutor designado, este acompanhamento não existia na prática. Entre as razões para tal, os entrevistados citaram a passagem do tempo que fez com que o vínculo deixasse de existir e a mudança de cargo ou mesmo saída do tutor da empresa. Por fim, a prática de tutoria foi indicada como uma possível melhoria do processo de expatriação por parte das empresas.

A prática de treinamento envolve duas modalidades: treinamento intercultural, que trabalha os aspectos de um possível choque cultural e auxilia no entendimento do valor da experiência vivida e seu impacto na vida futura (NELSON, 2005) e treinamento técnico para o cargo a ser ocupado no retorno. No que tange ao treinamento intercultural para a repatriação, dezoito dos vinte entrevistados declararam que a empresa não adota tal política, sendo que esta foi considerada uma fraqueza. Os depoimentos também indicaram que a imensa maioria dos entrevistados não recebeu treinamento para o cargo ocupado na repatriação. Oito repatriados, porém, não sentiram falta de tal prática e justificaram que esta não era necessária, pois já estavam qualificados para o cargo ou a função a ser exercida era similar. Tais achados vão contra os argumentos de Vidal, Valle e Aragón (2007), Suutari e Brewster (2003) e Linehan e Scullion (2002b) que defendem que o repatriado deve ser preparado para enfrentar as dificuldades da volta e treinamento auxilia na criação de expectativas realistas com relação ao trabalho. Em consonância com os autores, parte dos entrevistados indicou que o treinamento para o cargo ou um retorno gradual à função no Brasil poderiam ser possíveis para facilitar a repatriação.

Para a maioria dos profissionais, não havia um plano de carreira estruturado para depois da expatriação. Apenas quatro entrevistados possuíam alguma garantia de posição ou salário no retorno ao país de origem, o que vai contra as recomendações de diversos autores (HEIJDEN; ENGEN; PAAUWE, 2009; NELSON, 2005; SUUTARI; BREWSTER, 2003; WALTER; DJALO; FREGA, 2009; LINEHAN; SCULLION, 2002b).

O planejamento da repatriação e o desenvolvimento de um plano de carreira foram apontados como oportunidades de melhorias na visão da maioria dos entrevistados. Estes resultados são importantes, visto que a ausência de planejamento de carreira e de uma função adequada na unidade doméstica foram algumas das razões apontadas para a não retenção dos repatriados, segundo Kraimer, Shaffer e Bolino, 2009. Outras reclamações incluíram o despreparo do departamento de recursos humanos para receber repatriados e a falta de planejamento com relação ao cargo a ser ocupado no retorno, bem como a falta de valorização da experiência internacional. Tais achados corroboram com Lima (2009) para quem as empresas brasileiras pesquisadas negligenciam o retorno ao país de origem e não possuem políticas e práticas definidas sobre a repatriação. Resultados similares foram encontrados em outros trabalhos (AGUZZOLI; ANTUNES; LENGELER, 2007; MAGALHÃES; ROCHA, 2002).

Com relação ao crescimento na carreira, ao ser expatriada, metade dos entrevistados ocupou cargos equivalentes na hierarquia e o restante ocupou posições superiores. De forma

similar, na repatriação, metade dos profissionais movimentou-se horizontalmente e outros oito tiveram crescimento na carreira. Assim, entende-se que, de maneira geral, a atribuição internacional proporcionou crescimento na carreira para a maioria dos entrevistados, na expatriação ou na repatriação. Neste sentido, as expatriações, segundo Jokinen, Brewster e Suutari (2008), são vistas cada vez mais pelas multinacionais como chave para uma carreira bem sucedida. De fato, alguns entrevistados declararam que a experiência internacional foi colocada pelas organizações como uma etapa essencial à progressão de carreira.

Suutari e Brewster (2003) acreditam que garantir ao repatriado uma função adequada às suas expectativas, experiências, conhecimentos e habilidades é muito importante. Nelson (2005) afirma que prover uma posição em que o funcionário possa fazer uso das habilidades aprendidas é um passo importante para assegurar sua satisfação na organização. Apesar disso, em dois casos, no retorno à organização de origem, os entrevistados ocuparam cargos inferiores aos da expatriação, o que corrobora com Freitas (2006). Para a autora, é comum que profissionais repatriados, após o fim de seu contrato, sejam abandonados pelas empresas, assumam funções anteriores à expatriação ou posições em que o conhecimento adquirido é pouco aproveitado, o que acarreta o desperdício deste aprendizado e não raro desmotivação. De fato, ambos os profissionais se mostraram decepcionados com as posições oferecidas pela empresa e um deles acabou pedindo desligamento seis meses depois do retorno. A saída do repatriado da organização em função do cargo ocupado no retorno foi prevista por autores como Vidal, Valle e Aragón (2007), Joly (1993), Lazarova e Caligiuri (2001).

Ao analisar as políticas e práticas apresentadas à luz da perspectiva tradicional da retenção do repatriado, percebe-se que a comunicação ocorria, porém muito mais motivada pelos expatriados do que pela organização. Já os programas de tutoria existiam apenas em casos esparsos e, mesmo havendo tutores designados formalmente, o acompanhamento às vezes não acontecia. Com relação ao treinamento técnico, poucos profissionais demandaram este tipo de prática por se sentirem qualificados para ocupar os cargos na unidade doméstica. Já o treinamento intercultural no retorno ocorria em raras ocasiões e foi demandado pelos entrevistados. Por fim, com relação ao suporte de carreira, apesar de o principal objetivo das multinacionais com a expatriação ser o desenvolvimento profissional, percebe-se uma falta de atenção com relação ao planejamento da carreira dos entrevistados após o fim da designação internacional.

Deste modo, sugere-se que o suporte oferecido pelas empresas é muito mais de natureza logística e financeira do que estratégica. Quando se tratava de passagem aérea, moradia, mudança, serviço de realocação e similares, em geral, as empresas costumavam cobrir tais custos sem contestação. Por outro lado, quando era necessário dedicar esforços para manter contato com o expatriado, fazer com que este tenha o acompanhamento de um tutor, fornecer treinamento e planejar seus passos na carreira, pouco foi feito. Tais achados corroboram com o trabalho de Lima (2009) que entrevistou profissionais de recursos humanos para levantar as políticas e práticas de repatriação adotadas por multinacionais. Para a autora as empresas tendem a suprir as necessidades materiais e financeiras de seus funcionários, mas não em termos emocionais e psicológicos. “Problemas como perda de autonomia, frustração em relação ao cargo ocupado no retorno, ter a sua experiência ‘ignorada’ pelo gestor e pelos colegas de trabalho, etc. recebem pouca atenção das empresas, mesmo que todos os entrevistados tenham declarado ter consciência de que os repatriados enfrentam esses problemas e de que ter um processo de repatriação bem estruturado é importante” (LIMA, 2009, p. 184). Ainda segundo a autora, a repatriação é negligenciada e há, de maneira geral, preparação e espaço para negociação na expatriação, mas não no retorno ao Brasil. Além disso, poucas empresas possuem, de fato, políticas de repatriação, apesar de os responsáveis estarem cientes dos problemas enfrentados pelos executivos. O que parece reinar é a consciência de que “tudo se ajeita”.

Deste modo, se a retenção dos profissionais dependesse apenas dos programas de suporte da empresa, era de se esperar uma maior perda dos investimentos realizados e do capital gerado para o mercado. Entretanto, não foi o que aconteceu, o que corrobora novamente com a pesquisa de Lima (2009), que afirma que mesmo sem adotar as principais políticas e práticas, sem ter um processo de repatriação e um plano de carreira estruturados, as empresas apresentam altos índices de retenção de seus repatriados. A adaptação do repatriado nos planos profissional, pessoal e familiar parece depender muito mais “das características dos brasileiros, do esforço pessoal dos repatriados e familiares e das características do mercado de trabalho no Brasil, do que do suporte organizacional” (LIMA, 2009, p. 185).

Os dados deste trabalho mostraram que apesar das políticas e práticas muitas vezes falhas, em metade dos casos, houve ascensão na carreira após a repatriação. Além disso, em oito casos, a movimentação após o retorno foi lateral e os entrevistados se mostraram satisfeitos com as posições ocupadas, que muitas vezes envolviam novos desafios ou maiores responsabilidades e esta parece ser a chave para a retenção dos profissionais após a atribuição internacional. Em outras palavras, mesmo não fornecendo suporte ao funcionário durante a atribuição internacional, se a empresa oferecer uma oportunidade de trabalho que atenda às expectativas do funcionário após o retorno, as chances de este deixá-la diminuem. Assim, sugere-se que a perspectiva tradicional não dá conta de explicar a retenção dos repatriados, já que não é o programa de suporte oferecido pela empresa que justifica a permanência do repatriado na organização.

Para a perspectiva emergente da repatriação a intenção do repatriado em deixar a empresa, segundo Lazarova e Cerdin (2007) está relacionada com a estratégia de gerenciamento de sua carreira e as oportunidades percebidas no mercado de trabalho. Porém, isso não quer dizer que o apoio da empresa não é importante, apenas que a decisão do funcionário de permanecer ou não junto ao empregador envolve mais do que a avaliação do suporte oferecido, já que há outras oportunidades de carreira no mercado.

A experiência internacional, segundo os autores, é cada vez mais valorizada pelas multinacionais e as expatriações trazem vários benefícios para o desenvolvimento da carreira do repatriado. Foi-se o tempo em que estes agiam como marionetes que aceitam tudo que a empresa programou para eles. Atualmente, ao contrário, muitos profissionais têm uma agenda própria de carreira, o que pode ou não envolver a organização que os expatriou. Esta proatividade em relação à carreira foi percebida em diversos relatos. Mesmo durante a expatriação, muitos profissionais mostraram-se preocupados em manter sua visibilidade frente à unidade doméstica e buscar um cargo apropriado para o retorno. Alguns também demonstraram ter tomado a iniciativa de se comunicar com o Brasil e sempre que retornavam ao país, independente do motivo – férias ou trabalho – visitavam a empresa, com o objetivo de acompanhar as novidades e manter sua visibilidade. Muitos funcionários declararam a importância deste tipo de prática para uma repatriação tranquila.

Com relação à política de tutoria, foi relatado que, mesmo não havendo a figura do tutor perante a empresa, alguns profissionais buscaram vínculos de aconselhamento e direcionamento de carreira, em geral com chefes ou ex-chefes. Novamente, percebe-se uma preocupação por parte dos mesmos com o bom andamento de sua carreira após a atribuição internacional. Com relação ao plano de carreira, foi relatado que alguns repatriados se sentiram supercapacitados para o cargo ocupado no retorno ou que esperavam um salto maior na carreira em função do desenvolvimento profissional e pessoal resultante da experiência internacional. Metade dos entrevistados movimentou-se horizontalmente após o retorno ao Brasil. De acordo com Kraimer, Shaffer e Bolino (2009) repatriados não promovidos após o retorno tendem a se considerar superqualificados para o cargo, o que aumenta a propensão para buscar uma posição mais adequada no mercado de trabalho.

O principal objetivo dos entrevistados com a expatriação, de acordo com os relatos, foi

desenvolvimento profissional, já que, em muitos casos, a experiência internacional era vista como essencial para o crescimento na carreira, o que corrobora com Tung (1998). Para a autora, ocupar cargos no exterior é uma forma de adquirir experiência e habilidades não disponíveis no país de origem. Outra razão para a expatriação apontada com frequência pelos entrevistados foi crescimento pessoal, ou seja, viver uma experiência diferente, conhecer novas culturas, viajar e aprender um novo idioma, o que demonstra uma preocupação do indivíduo que independe da empresa. O aprendizado pessoal resultante de uma experiência internacional servirá para a vida e não compete apenas à arena profissional. Neste sentido, de acordo com Inkson et al. (1997) o repatriado sente-se recompensado mais pela própria experiência internacional do que por uma promoção no retorno à organização de origem.

Retomando os dados encontrados nesta pesquisa sobre a retenção dos repatriados, metade relatou crescimento hierárquico após o retorno ao Brasil, ao passo que oito movimentaram-se lateralmente. Assim, entende-se que a perspectiva emergente, que advoga que a estratégia de gerenciamento da carreira e as oportunidades percebidas no mercado de trabalho explicam a retenção dos repatriados, parece oferecer mais subsídios para o entendimento da retenção do que a perspectiva tradicional. Tanto os profissionais que ascenderam na carreira quanto os que ocuparam cargos equivalentes se mostraram satisfeitos com a posição, que na maioria das vezes envolveu novas responsabilidades e desafios. Portanto, mesmo avaliando as oportunidades de carreira no mercado de trabalho, a função ocupada dentro da organização que os expatriou estava de acordo com suas expectativas. Assim, a satisfação com o cargo ocupado no retorno ao Brasil parece ser a chave para entender a retenção de funcionários repatriados, o que corrobora com a perspectiva emergente.

Considerações Finais

A repatriação é um fenômeno complexo que tem início no país de destino da expatriação e se torna crítico nos primeiros meses após o retorno ao país de origem. É importante considerar que esta etapa da atribuição internacional envolve não somente aspectos da vida profissional do indivíduo, mas também questões pessoais e familiares. Além disso, o retorno ao Brasil pode ser complicado justamente porque se espera que a volta pra casa seja fácil. Portanto, o suporte da unidade que expatriou o funcionário é muito importante nesta etapa.

O processo de repatriação foi estruturado em cinco etapas, sendo que as duas primeiras ocorrem no país de destino da expatriação e as demais se dão no país de origem. A primeira fase, denominada **negociação do cargo**, tem início alguns meses antes do fim do contrato de expatriação ou quando a organização ou o expatriado solicitam sua volta a qualquer tempo. Nesta etapa ocorrem as negociações entre o profissional e a empresa acerca do cargo a ser ocupado após o retorno ao Brasil, o que costuma durar de três a seis meses. Muitos funcionários fazem uso da rede de relacionamentos desenvolvida antes e durante a designação no intuito de conseguir uma boa colocação na organização doméstica. No momento em que é definido o cargo que será ocupado pelo expatriado no país de origem, esta etapa se encerra e tem início a chamada **preparação para a repatriação**, que envolve o fechamento dos contratos firmados no período, bem como a passagem de bastão para o colega que desempenhará as funções do expatriado. Esta etapa, com duração aproximada de três meses, também compreende a preparação para a mudança ao Brasil e as providências legais, burocráticas e tributárias referentes à saída do país em questão.

Após o retorno ao país de origem, tem início a terceira etapa, denominada **adaptação profissional**, que ocorre simultaneamente à adaptação pessoal e familiar. A adaptação profissional corresponde à ressocialização do repatriado na unidade de origem e compreende o reencontro com colegas de trabalho e a retomada destes relacionamentos. É nesta fase que

costuma ocorrer o compartilhamento dos conhecimentos apreendidos a partir da expatriação e o funcionário espera que sua experiência seja valorizada pela empresa. Esta etapa é crítica para a repatriação, pois, se não ocorrer de forma satisfatória, pode ocasionar a saída do profissional da empresa. Concomitantemente à adaptação profissional, ocorre a chamada **adaptação pessoal**, entendida como a reorganização da vida doméstica. Compreende a procura por moradia ou reinstalação no imóvel próprio e tanto a perda de benefícios quanto a alteração salarial podem ocasionar mudanças no padrão de vida do repatriado. Além disso, o convívio com familiares e amigos é retomado e o repatriado pode sentir dificuldades em se readaptar à vida no país.

Por fim, a **adaptação familiar** ocorre somente quando o profissional foi expatriado na companhia de cônjuge e/ou filho(s) e envolve o retorno do cônjuge ao mercado de trabalho e a reintegração dos filhos à escola, o que pode gerar dificuldades. Também podem ser percebidas alterações no modo de vida da família em função de hábitos incorporados a partir da vivência internacional. Considerando que as duas primeiras etapas da repatriação duram cerca de seis meses e que o processo de adaptação do repatriado ao país de origem nos planos profissional, pessoal e familiar costuma durar de um a seis meses, conclui-se que o processo de repatriação como um todo tem duração de sete meses a um ano. Assim, foi cumprido o primeiro objetivo específico deste trabalho.

O segundo objetivo específico estabelecido foi analisar as políticas e práticas de repatriação à luz das teorias pesquisadas. Deste modo, a análise foi dividida em duas perspectivas teóricas com relação à retenção do repatriado – que é um dos objetivos do estabelecimento deste tipo de programa – a tradicional e a emergente.

Para a **perspectiva tradicional**, a retenção do repatriado é determinada pelo conjunto de práticas de suporte oferecidas pela empresa, ou seja, quanto maior o apoio proporcionado pela empresa, menores são as chances de o funcionário deixar a organização após a repatriação (LAZAROVA; CERDIN, 2007). Deste modo, as principais políticas e práticas identificadas na literatura e abordadas nas entrevistas foram comunicação, tutoria, treinamento e suporte à carreira. A análise das entrevistas indicou que o suporte oferecido pelas empresas foi muito mais de natureza logística e financeira do que estratégica, já que despesas com passagem aérea, moradia, mudança, serviço de realocação e similares, em geral, foram cobertas sem maiores transtornos. No entanto, quando era necessário dedicar esforços para manter contato com o expatriado, fazer com que este tenha o acompanhamento de um tutor, fornecer treinamento e planejar seus passos futuros na carreira, pouco foi feito.

Apesar disso, metade dos profissionais entrevistados declarou que ascendeu na carreira após a repatriação e outros oito movimentaram-se lateralmente. A grande maioria declarou que estava satisfeita com a posição ocupada, que envolvia novos desafios e responsabilidades mesmo nos casos em o cargo era hierarquicamente equivalente. Deste modo, conclui-se que a perspectiva tradicional falha em explicar a retenção dos repatriados e a satisfação com o cargo ocupado no retorno parece ser a chave para entendê-la, já que apenas um entrevistado, que ocupou um cargo inferior ao da designação no retorno ao Brasil, declarou ter deixado a empresa seis meses após a volta.

Já para a **perspectiva emergente** a retenção do repatriado está mais relacionada às oportunidades de carreira percebidas no mercado e à estratégia de gerenciamento da própria carreira do que com programas de suporte oferecidos pela empresa (LAZAROVA; CERDIN, 2007). Esta pró-atividade foi percebida em diversos relatos. Muitos profissionais demonstraram preocupação em manter sua visibilidade na empresa e conseguir um cargo satisfatório para o retorno. Além de estimularem o contato via telefone e email, sempre que retornavam ao país, estes expatriados procuravam visitar a unidade doméstica. Com relação à tutoria, mesmo não havendo a figura formal do tutor, alguns entrevistados buscaram criar vínculos de aconselhamento e direcionamento de carreira, em geral com chefes ou ex-chefes.

Outro aspecto que reflete esta pró-atividade foi a preocupação constante com a construção de uma rede de relacionamentos, com vistas a facilitar a conquista de um cargo apropriado após a repatriação. Muitos relataram ter tomado a iniciativa de contatar a empresa para questioná-la sobre as oportunidades de trabalho no país de origem bastante tempo antes do fim do contrato de expatriação.

Conclui-se, a partir dos dados coletados, que a perspectiva emergente se mostra mais adequada para explicar a retenção dos repatriados, já que mesmo se a empresa não apoiar o funcionário durante a atribuição internacional, se oferecer uma posição adequada às suas expectativas, as chances de o repatriado deixá-la diminuem. Para entender a retenção, é imprescindível considerar que o profissional tem uma agenda própria com relação à sua carreira e sabe o quanto a experiência internacional é importante para sua empregabilidade, seja dentro da organização que o expatriou ou no mercado de trabalho. Portanto, mesmo avaliando as oportunidades de carreira no mercado de trabalho, a função ocupada dentro da organização que os expatriou estava de acordo com suas expectativas. Assim, a satisfação com o cargo ocupado no retorno ao Brasil parece ser a chave para entender a retenção de funcionários repatriados, o que corrobora com a perspectiva emergente. No entanto, estudos futuros são necessários para confirmar esta afirmação, já que as entrevistas foram realizadas de um mês até cinco anos após o fim da expatriação e a saída de entrevistados das organizações podem não ter sido verificadas. Assim, cumpre-se o segundo objetivo específico deste trabalho, bem como o objetivo geral, que é analisar como se deu o processo de repatriação na visão de profissionais repatriados brasileiros.

Agradecimento

A realização deste trabalho contou com o suporte do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq.

Referências

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARUCH, Y.; ALTMAN, Y. Expatriation and repatriation in MNCs: a taxonomy. **Human Resource Management**, v. 41, n. 2, p. 239-259, *Summer* 2002.
- BENNETT, R.; ASTON, A.; COLQUHOUN, T. Cross-cultural training: a critical step in ensuring the success of international assignments. **Human Resource Management**, v. 39, n. 2, p. 239–250, *Summer/Fall* 2000.
- BLACK, J. S., GREGERSEN, H. B. The right way to manage expats. **Harvard Business Review**, v. 77, n.2, p. 52-63, 1999.
- BORBA, D. **Na senda do capital**: Individuação e expatriação: resiliência da esposa acompanhante. 2008. 179f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica) – Faculdade de Ciências Humanas e da Saúde, Pontifícia Universidade de São Paulo, São Paulo.
- CALIGIURI, P. M. Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality. **Management International Review**, v. 40, p. 61-80, 2000a.
- _____. Repatriation of European female corporate executives: an empirical study. **International Journal of Human Resource Management**, v. 13, n. 2, p. 254-267, Mar. 2002b.
- CERDIN, J.; PARGNEUX, M. le. Career and international assignment fit: toward an integrative model of success. **Human Resource Management**, v. 48, n. 1, p. 5-25, Jan.-Feb. 2009.
- FONSECA, C.; MEDEIROS, M. L.; CLETO, M. G. A estrutura de filiais de transnacionais para receber gerentes expatriados: estudo comparativo de casos. In: ENCONTRO

- NACIONAL DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: ANPAD, 2000. P. 1-15. 1 CD-ROM.
- FREITAS, M. E. Expatriação de Executivos. **GV EXECUTIVO**, v. 5, n. 4, Set./Out. 2006.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GOMES, R. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: MINAYO, C. de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, métodos e criatividade**. Petrópolis: Editora Vozes, 2009.
- GUIGUET, J. M. S.; SILVA, J. R. G. O processo de adaptação dos expatriados e a importância relativa dos aspectos socioculturais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia. **Anais eletrônicos...** Atibaia: ANPAD, 2003. P. 1-17. 1 CD-ROM.
- HARVEY, M. Repatriation of corporate executives: an empirical study. **Journal of International Business Studies**, v. 20, n. 1, p. 131-144, Spring, 1989.
- INKSON, K. et al. Expatriate assignments versus overseas experience: contrasting models of international human resource development. **Journal of World Business**, v. 32, n. 4, 1997.
- JOKINEN, T.; BREWSTER, C.; SUUTARI, V. Career capital during international work experiences: contrasting self-initiated expatriate experiences and assigned expatriation. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 6, p. 979-998, Jun. 2008.
- JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993.
- KETS de VRIES, M. F. R. Você tem certeza que quer trabalhar no exterior? A experiência internacional. In: _____. **Liderança na Empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 7, p. 73-80.
- KRAIMER, M. L.; SHAFFER, M. A.; BOLINO, M. C. The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. **Human Resource Management**, v. 48, n. 1, p. 27-47, 2009.
- KUPKA, B.; CATHRO, V. Desperate housewives – social and professional isolation of German expatriated spouses. **International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 6, p. 951-968, 2007.
- LAZAROVA, M.; CALIGIURI, P. Retaining repatriates: the role of organizational support practices. **Journal of World Business**, v. 36, n. 4, p. 389-401, 2001.
- LAZAROVA, M.; CERDIN, J. Revisiting repatriation concerns: organizational support versus career and contextual influences. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 3, p. 404-429, 2007.
- LIMA, M. B. **Políticas e práticas de recursos humanos do processo de repatriação de executivos brasileiros**. 2009. 199 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2009.
- LINEHAN, M.; SCULLION, H. The repatriation of female international managers: an empirical study. **International Journal of Manpower**, v. 23, n. 7, p. 649-658, 2002a.
- MAGALHÃES, F. S.; ROCHA, A. A formação de executivos internacionais. In: ROCHA, A. (org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- MINAYO, C. de S. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, C. de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, métodos e criatividade**. Petrópolis: Editora Vozes, 2009.
- NELSON, J. The benefits of a formal repatriation program for the organization and the repatriate. **Employee Benefit News**, v.19, n. 14, p. 20-20, 2005.
- PAIK, Y.; SEGAUD, B.; MALINOWSKI, C. How to improve repatriation management: are motivations and expectations congruent between the company and expatriates? **International Journal of Manpower**, v. 23, n. 7, p. 635-648, 2002.

- PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. **RAC**, v. 9, n. 4, p. 53-71, Out./ Dez. 2005.
- RICHARDSON, J.; MALLON, M. Career interrupted? The case of the self-directed expatriate. **Journal of World Business**, v. 40, p. 409-420, 2005.
- SHAFFER, M. A.; HARRISON, D. A.; GILLEY, K. M. Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process. **Journal of International Business Studies**, v. 30, n. 3, p. 557-581, 1999.
- SHEN, J.; EDWARDS, V. Recruitment and selection in Chinese MNEs. **International Journal of Human Resources**, v. 15, n. 4&5, p.814–835, Jun./Aug. 2004.
- STEVENS, M. J. et. al. HR factors affecting repatriate job satisfaction and job attachment for Japanese managers. **International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 5, p. 831-841, 2006.
- STROH, L. K.; GREGERSEN, H. B.; BLACK, S. Triumphs and tragedies: expectations and commitments upon repatriation. **International Journal of Human Resource Management**, v. 11, n. 4, p. 681-697, Aug. 2000.
- SUSSMAN, N.M. The dynamic nature of cultural identity throughout cultural transitions: why home is not so sweet. **Personality and Social Psychology Review**, v. 4, n. 4, p. 355–373, 2000.
- SUUTARI, V.; BREWSTER, C. Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates. **International Journal of Human Resource Management**, v. 14, n. 7, p. 1132-1151, Nov. 2003.
- SUUTARI, V.; VÄLIMAA, K. Antecedents of repatriation adjustment: new evidence from Finnish repatriates. **International Journal of Manpower**, v. 23, n. 7, p. 617-634, 2002.
- TUNG, R. American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. **Journal of World Business**, v. 33, n. 2, p. 125-144, 1998.
- _____. Career issues in international assignments. **The Academy of Management Executive**, v. II, n. 3, p. 241-244, 1988.
- VANCE, C. M.; PAIK, Y. Managing International Assignments. In: _____. **Managing a global workforce: challenges and opportunities in international human resource management**. New York: M. E. Sharpe, 2006. cap. 8, p. 205-238.
- VIANNA, N. P.; SOUZA, Y. S. de. 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 Nov./Dez. 2009.
- VIDAL, M. E. S.; VALLE, R. S.; ARAGÓN, I. B. The adjustment process of Spanish repatriates: a case study. **International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 8, p. 1396-1417, Aug. 2007.
- WALTER, S. A.; DJALO, A. B; FREGA, J. R. Repatriados brasileiros de transnacionais: uma análise das facilidades e dificuldades e dos fatores de não-permanência nas empresas. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 12, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV-EAESP, 2009. P. 1-16. 1 CD-ROM.
- YIP, G. S. **Globalização: como enfrentar desafios da competitividade mundial**. São Paulo: Editora SENAC, 1996.
- ZIKIC, J. Repatriate career exploration: a path to career growth and success. **Career Development International**, v. 11, n.7, p. 633-649, 2006.