

O PROCESSO DE REPATRIAÇÃO E A SUA CONTRIBUIÇÃO NA GERAÇÃO DE CONHECIMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Caroline Kaça Teixeira

**Faculdade de Tecnologia de Barueri – Fatec Barueri
carolinekateixeira@gmail.com**

Khetllyn Brunna Araújo

**Faculdade de Tecnologia de Barueri – Fatec Barueri
khetllynbrunna@hotmail.com**

Leonardo Moreira

**Faculdade de Tecnologia de Barueri – Fatec Barueri
leo.moreira42@icloud.com**

Tatiane Alves de Lima

**Faculdade de Tecnologia de Barueri – Fatec Barueri
tatianealves722@gmail.com**

Thaina Santos Souza

**Faculdade de Tecnologia de Barueri – Fatec Barueri
thai.nass@hotmail.com**

Givan Aparecido Fortuoso da Silva

**Faculdade de Tecnologia de Barueri – Fatec Barueri
givan.silva2@fatec.sp.gov.br**

RESUMO

Entendendo a repatriação como o retorno de um profissional ao seu país de origem após ter trabalhado e vivido em um outro país, por determinado período, e percebendo a importância desse processo na Gestão Internacional de Recursos Humanos das empresas internacionalizadas, definiu-se como objetivo geral para a presente pesquisa: constatar se a repatriação de profissionais contribui para a geração de conhecimento para as organizações. Para uma melhor compreensão das variáveis que sustentam o objetivo geral, foram definidos como objetivos específicos: verificar junto às empresas participantes da pesquisa, os desafios e oportunidades surgidos com a repatriação; levantar junto às empresas pesquisadas as motivações que levaram a empresa a realizar a repatriação; e constatar se as empresas pesquisadas possuem políticas de repatriação estruturadas. A pesquisa foi classificada como de natureza exploratória, sendo utilizado o método qualitativo. A coleta dos dados foi realizada junto a duas empresas internacionalizadas, fazendo uso de um roteiro de entrevista, estruturado a partir dos objetivos. Os resultados demonstraram que a experiência de repatriação contribui para geração de conhecimento na organização, possibilitando um colaborador repatriado mais capacitado, com novas habilidades e competências, desenvolvendo, assim, novos conhecimentos, que poderão empregados na empresa.

Palavras-chave: Expatriação, repatriação; geração de conhecimento.

A globalização impulsionou o processo de expansão das empresas, tornando-as assim multinacionais. Essas organizações possuem a necessidade de transferir entre suas filiais: capital, novas tecnologias e pessoas. (VAZ, 2010). Desta forma, foi definido como objetivo principal constatar se a repatriação de profissionais contribui para a geração de conhecimento às organizações brasileiras. Como objetivo específico definiu-se: verificar junto às empresas participantes da pesquisa, as motivações e desafios surgidos com a repatriação. A pesquisa exploratória-qualitativa foi realizada com duas empresas, uma localizada em Barueri - SP denominada “Empresa A” e a outra, “Empresa B”, sediada em São Paulo. Para a coleta de dados fez-se uso de um roteiro de entrevista estruturado a partir dos objetivos da pesquisa.

Foi constatado que as motivações trazidas com os resultados da pesquisa foram: proporcionar uma experiência internacional aos profissionais, o desenvolvimento de habilidades e competências e desenvolvimento de lideranças. O país para o qual o candidato será destinado e o tempo de duração da expatriação foram as dificuldades apresentadas. O estudo mostra que a experiência de repatriação contribui para geração de conhecimento na organização, possibilitado que colaborador repatriado mais capacitado, com novas habilidades e competências, desenvolvendo, assim, novos conhecimentos, que poderão empregados na empresa.

O envio de representantes ao exterior se trata do processo de expatriação onde o indivíduo aceita viver e trabalhar em um país estrangeiro (CALIGIURI, 2000, p.62), processo que pode agregar conhecimento e experiência profissional além de ser uma das formas mais eficazes de desenvolver executivos globais, pois com uma carreira internacional o profissional assume responsabilidades, desafios e desenvolve novas competências. (LIMA; BRAGA, 2010, p. 02).

As motivações geradas para as empresas quanto a decisão de se estabelecer uma Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH), fazendo uso da expatriação, está em que os expatriados, “além da resolução dos problemas, gerem novos conhecimentos para a organização e/ou desenvolvam habilidades de liderança (GUIMARÃES, SALLES & LONTRA, 2015, p.78-79).

Em contrapartida a repatriação é definida como o retorno do representante expatriado ao seu país de origem após ter cumprido com a sua missão internacional. Os principais objetivos das empresas em enviar colaboradores ao exterior e em alguns casos trazê-los de

volta é, segundo Edstrom e Galbraith (1977, *apud* Tung 1981): preencher vagas por conta de uma falta de habilidade gerencial ou técnica; desenvolver gestores e melhorar o desenvolvimento organizacional, podendo assim, gerar maior controle sobre as suas operações internacionais.

No que se refere ao objetivo específico de verificar junto às empresas participantes da pesquisa, as motivações e dificuldades surgidas com a repatriação, Freitas (2000, p.5) diz que as contribuições que o colaborador traz para organização com a expatriação e a repatriação são: adquirir uma visão mais ampla sobre a empresa e sobre os processos da mesma, torna-se um profissional aberto a inovações e mudanças. Uma vez realizado ambos os processos com planejamento, existe uma oportunidade de geração de conhecimento para a organização. (GUSTAVSSON; PESZKOWSKI, 2007).

Esses pontos são reafirmados por ambas as empresas, onde o respondente da “Empresa B”, afirma que uma das motivações que os levaram a realizar a repatriação foi o desenvolvimento de talentos em diferentes ambientes, para que assim possam garantir a linha de sucessão e continuidade da organização. Já a “Empresa A” aponta, de maneira semelhante a “Empresa B”, como sua maior motivação para realizar o processo de repatriação, o desenvolvimento de competências do funcionário, ou seja, torná-lo mais qualificado e melhorar suas habilidades.

Diversos são os desafios para uma repatriação bem-sucedida, porém os fatores planejamento e comunicação foram os mais recorrentes. Vianna e Souza (2009) constataram que no que se refere aos processos de expatriação e repatriação nas empresas brasileiras, as organizações possuem diretrizes confusas, dificuldade de planejamento e falta de clareza em relação às suas políticas de repatriação e oportunidades de ascensão.

Outro ponto encontrado é a falta de uma comunicação clara sobre o que o funcionário deve esperar no retorno. Conforme um estudo com diversas entrevistas a repatriados, Dame et al. (2011) concluíram que: [...] a maior preocupação reside nas condições de retorno e na manutenção do emprego [...], pois de acordo com os entrevistados, a insegurança surgia a partir dos relatos de repatriados anteriores, que voltaram com uma posição incerta, cargos figurativos com pouco poder de influência ou até que foram demitidos após um tempo. De acordo com a “Empresa B”, um desafio comum acontece quando a expatriação dura grandes períodos, pois, segundo o respondente “muitas vezes a expatriação ocorre na gestão de um presidente/diretor e no momento da volta o cenário é outro, afetando o planejamento de

pessoas”. Essa má gestão ou mau planejamento podem ocasionar prejuízos para a organização, Gallon (2011, p.37) afirma que cerca de 25% dos profissionais demitem-se ao serem repatriados, desta forma uma vez que esse profissional detém uma gama de conhecimento adquiridos durante todo o tempo em outro país. O ideal é que as empresas continuem com esses funcionários e que o conhecimento permaneça dentro da organização, pois a não permanência deste funcionário é prejudicial, sendo uma perda de conhecimento e investimento.

O conhecimento pode ser definido nas palavras de Sveiby (1998), como a capacidade de agir. São informações organizadas para a tomada de decisão, ou seja, com um propósito. Desta forma, o conhecimento é “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e a incorporação de novas experiências e informações” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 6). Atuando em ambos os processos o colaborador pode entregar à organização uma visão mais ampla sobre a empresa e sobre os processos que nela são realizados, tornando-se um profissional aberto a inovações e mudanças. Através do conhecimento produzido é visível os benefícios para organização, porém devido a uma má gestão ou mal planejamento, esse processo que objetiva ganhos, pode trazer diversos prejuízos.

É notório, portanto, que tanto a “Empresa A” quanto a “Empresa B”, realizam a repatriação de funcionários para capacitá-los, melhorar suas habilidades, aprimorar suas capacidades gerenciais, para que retornem ocupando novos cargos e participem da linha de sucessão da organização. Esses pontos são citados tanto como oportunidade ou motivação para realizar esse processo. É possível observar que essa atitude está em sinergia com o objetivo do trabalho, pois destacam que o processo de repatriação contribui para a geração de conhecimento na organização.

Diante disso, fica evidenciado que o processo de repatriação contribui para geração de conhecimento na organização, pois, quando o funcionário se torna capacitado ou adquire novas habilidades, subentende-se que obtém novos conhecimentos, sendo utilizados mais tarde na organização que os enviou, tendo a possibilidade de ocupar novos cargos ou fazer parte da sucessão de diretores e executivos da organização, atendendo portanto ao objetivo proposto neste trabalho: constatar se a repatriação de profissionais contribui para a geração de conhecimento às organizações brasileiras.

REFERÊNCIAS

- CALIGIURI, P. M. Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. **Management International Review**, Alemanha, v. 40, n. 1, p. 61–80, 2000.
- DAME, M. S.; VERRUCK, F.; LAZZARI, F.; GONÇALVES, R. B.. Processo de expatriação e repatriação de funcionários em uma multinacional do setor metalmeccânico. 2011. In: XXXV Encontro da ANPAD - Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. EnANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2011.
- DAVENPORT H. T., PRUSAK, L. **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- FREITAS, M. E. Vida de executivo expatriado - a festa vestida de riso ou de choro. 2000. In: XXIV Encontro da ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. EnANPAD, 24, 2000. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: EnANPAD, 2000. 24.
- GALLON, S. **Repatriação e carreira: possibilidades e desafios**. 2011. 188f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.
- GUIMARÃES, P. P. A.; SALLES, D. M. R.; LONTRA, V. H. C. C. A carreira na visão de repatriados: Um estudo de caso em uma multinacional brasileira do ramo da mineração. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**. v.11, n. 1, p. 77-90, jan./abr. 2016
- GUSTAVSSON, M.; PESZKOWSKI, C. Knowledge Transfer by Repatriates: a Case Study of Electrolux. **Uppsala Universitet**. 2007. Disponível em <https://www.semanticscholar.org/paper/Knowledge-Transfer-by-Repatriates-%3A-a-Case-Study-of-Gustavsson-Peszowski/3137c096393abaa42aece34e2e11f36a7775e19f> Acesso 20.out.2019
- LIMA, M. B.; BRAGA, B. M. Práticas de Recursos Humanos do Processo de Repatriação de Executivos Brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 14, n. 6, p. 1031-1053, 2010.
- SVEIBY, K. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- EDSTROM, A.; GALBRAITH, J. Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22, 248–263, 1977. In: TUNG, R. L. Selecting and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, v. 16, n. 2, p. 68-78, 1981
- VAZ, R. **A globalização e a competitividade**. 2010. Disponível em:



DE 03 a 06 DE NOVEMBRO DE 2020 (EDIÇÃO ONLINE)

IV EIGEDIN 2020

IV ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

<https://www.doccity.com/pt/a-globalizacao-e-a-competitividade/4734674/> Acesso em: 13 jul. 2019.

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