

## RETENÇÃO DE CONHECIMENTOS DA EXPATRIAÇÃO E EFEITOS SOBRE O AMBIENTE NA REPATRIAÇÃO

**Adriana Luvizotto Vieira,  
Universidade UniCesumar,  
adriana.lvieira@outlook.com**

**Hilka Pelizza Vier Machado,  
Universidade UniCesumar,  
hilka.machado@unicesumar.edu.br**

### RESUMO

Nas últimas décadas a globalização impulsionou o aumento das expatriações, atendendo a necessidades das organizações de se internacionalizarem em busca de novos mercados, de aprendizado e de novos conhecimentos. A expatriação introduz o indivíduo a uma nova realidade, expondo-o à transformações tanto no âmbito social, como cultural, provocando mudanças no ambiente em que está inserido. Nesse contexto, o objetivo deste estudo é analisar a produção científica sobre retenção de conhecimentos derivados de experiências de expatriação de profissionais e os efeitos na readaptação na organização e na comunidade quando repatriados. Para isso, configura-se um estudo teórico, realizado por meio de uma revisão sistemática de literatura, utilizando a base de dados Spell. Os resultados encontrados demonstram pouca atenção na repatriação, levando as organizações a não terem um bom aproveitamento do processo no âmbito geral, provocando a perda do conhecimento retido durante a missão.

**Palavras-chave:** Expatriação; Repatriação; Retenção do Conhecimento; Readaptação.

A expatriação é um dos reflexos produzidos pela globalização econômica nas últimas décadas. Esse movimento revela um fenômeno de ordem pessoal e social, considerando que a expatriação introduz o indivíduo a uma nova realidade, expondo-o à transformações tanto no âmbito social, como cultural (GONZÁLES; OLIVEIRA, 2011; HOMEM; DELLAGNELO, 2006). A expatriação tem sido uma importante estratégia para a construção de conhecimento organizacional (LUIZ; SANTOS; TADEUCCI, 2012) “e torna-se uma prática cada vez mais comum no cotidiano das grandes empresas” (FREITAS, 2010, p. 690).

Para Gallon e Antunes (2015), a expatriação pode ser entendida como um processo da gestão de pessoas que visa desenvolver a organização internacionalmente, como também as competências dos executivos que participam desse processo global, sugerido pela troca de experiências e conhecimentos. Esses autores enfatizam a importância da repatriação, como o fechamento do processo, considerando que as experiências vivenciadas pelo expatriado, devem agregar valor competitivo para a organização. Porém, as organizações enfrentam dificuldades em reter o repatriado, devido a questões de readaptação na organização ou mesmo por questões operacionais. Essas ocorrências tendem a gerar frustração, levando o profissional a buscar outra organização que valorize seu conhecimento, o que implica em perda de conhecimento por parte da organização (GALLON; SCHEFFER; GALLON, 2014).

O retorno do expatriado precisa ser valorizado pelas organizações, visto que o repatriado pode contribuir na definição de estratégias para futuros negócios internacionais devido ao conhecimento retido pelos expatriados nos aspectos culturais e institucionais (WALTER; FREGA, 2015). Além disso, o retorno do expatriado pode gerar outros efeitos sobre o ambiente, na medida em que o aprendizado cultural e outras estruturas vivenciadas na experiência no exterior podem contribuir para o potencial de uma região porque eles retornam com conhecimento (GADDEFORS; CRONSELL, 2009) e contatos, e esses podem favorecer a interação com estrangeiros (XIAOHUI; BUC; WRIGHT, 2009).

Nesse contexto, este estudo propõe, por meio de revisão sistemática da literatura (RSL), identificar a produção científica sobre a retenção de conhecimentos derivados de experiências de expatriação de profissionais e os efeitos na readaptação na organização e na comunidade. Essa pesquisa trata-se de um estudo teórico e como procedimentos técnicos, configura-se como bibliográfica. Para isso foi realizada uma revisão sistemática de literatura, objetivando um amplo referencial teórico que serve como apoio para responder a perguntada relacionada ao problema (SAMPAIO; MANCINI, 2007). O recorte temporal foi definido

entre janeiro/2005 até março/2020, entendendo-se que nesse período houve um número relevante de publicações voltadas ao tema. Elegeu-se a base de dados nacionais SPELL, por abranger periódicos nacionais na área de Administração, utilizando-se como termos de busca as palavras “expatriação” e “retenção do conhecimento”.

Inicialmente foram encontrados 63 resultados, sendo que 2 eram resenhas e 1 não foi encontrado na base de dados. Os 60 artigos encontrados passaram por triagem com as seguintes etapas: leitura de resumos e palavras chaves, leituras flutuantes e finalmente leituras completas. Após essa etapa foram excluídos 44 artigos por tratarem de outros aspectos da expatriação não relevantes ao tema de estudo. Na sequência, os 16 artigos selecionados passaram por uma leitura flutuante que possibilitou um melhor entendimento dos conteúdos, resultando em 07 artigos para leitura completa. Finalmente 06 artigos foram selecionados e submetidos inicialmente à técnica de análise do conteúdo e posteriormente ao procedimento de análise por sistema de categorias pré-estabelecidas (BARDIN, 2002). Com base na leitura e fichamento dos seis artigos restantes da revisão sistemática da literatura, chegou-se ao cenário exposto a seguir.

Calderón; Guedes e Carvalho (2016) destacam entre os resultados encontrados a partir de entrevistas em profundidade realizadas com 16 expatriados brasileiros, a falta de políticas de repatriação, ou seja, percebe-se que as organizações negligenciam o retorno dos expatriados. Nesse sentido, enfatizam a fragilidade e o despreparo da área de gestão internacional de pessoas diante das estratégias de expatriação/repatriação.

Vianna e Souza (2009), analisam os aspectos que favorecem ou dificultam processos de expatriação e repatriação entre profissionais brasileiros em designações internacionais. Por meio de um estudo qualitativo e exploratório-descritivo, identificam que a repatriação é marcada por dificuldades relacionadas às questões sociais, políticas, econômicas, de infraestrutura e segurança; ainda que os profissionais esperam reconhecimento profissional e a possibilidade de poderem compartilhar os conhecimentos adquiridos.

Por sua vez, Walter e Frega (2015) procuram analisar aspectos relevantes para a permanência dos repatriados nas organizações, por meio de entrevistas realizadas com 20 profissionais de 11 organizações. Constatam que a organização reúne maiores esforços na fase da expatriação do que no momento da repatriação. A falta de conhecimento do expatriado quanto às mudanças ocorridas na organização, como na sociedade do país de origem, dificulta a adaptação no retorno.

Gallon, Schefer e Gallon, (2014) procuram analisar os desafios da organização, mediante as expectativas dos repatriados no retorno ao país de origem. Para isso, por meio de um estudo de caso, os autores salientam a importância do conhecimento retido na expatriação direcionado para novas estratégias organizacionais, entretanto demonstram a falta de empenho que a organização direciona para a fase de repatriação, não valorizando esse conhecimento.

Lima e Lacombe (2010) tratam do tema repatriação no contexto de práticas adotadas pela organização. Para isso, investigam e analisam 20 multinacionais brasileiras e estrangeiras situadas no Brasil. Os resultados demonstram que as práticas adotadas são mais direcionadas para o apoio operacional e que as estratégias de aproveitamento das competências e experiências adquiridas pelos expatriados são desprezadas. O estudo ainda aponta que a adaptação do repatriado e de seus familiares, como sua permanência na organização depende mais de seu esforço próprio do que das práticas organizacionais.

Gallon e Antunes (2015) analisam a falha das organizações em definirem as fases de expatriação e propõem assim um modelo com três fases estabelecidas. A primeira fase é a preparação para a missão, que deve focar seus esforços em treinamentos do expatriado no contexto técnico, cultural, estendendo-se também aos familiares. A segunda é a própria missão (expatriação), onde ocorre a adaptação do expatriado e da família no país receptor. E, finalmente a terceira, a repatriação que não é o simples fato de retornar, pois há necessidade de uma readaptação ao país de origem, considerando que tanto o expatriado, quanto a organização sofreram mudanças. No retorno, os executivos notam mudanças em suas redes de contatos, como também que seu país de origem não é mais o mesmo que deixaram, porém poucas pessoas se sensibilizam com essa realidade e os apoiam nesse momento.

Este estudo teve como objetivo analisar a produção científica sobre a retenção de conhecimentos derivados de experiências de expatriação de profissionais e os efeitos na readaptação na organização e na comunidade. Por meio de uma RSL em uma base de dados nacionais, identificou-se apenas seis estudos que abordavam esse tema. Os resultados mostram que as organizações não estão valorizando o conhecimento de expatriados, quando repatriados. Com isso, a perda de conhecimentos por organizações e territórios pode minimizar ganhos importantes derivados da experiência de expatriação.

Esta pesquisa limitou-se a apenas uma base de dados nacionais. Futuros estudos podem explorar outras bases nacionais, a fim de ampliar o conhecimento sobre o tema.

Este estudo contribui para demonstrar a importância do tema, o que pode orientar

estudantes e pesquisadores no campo.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2002.

CALDERÓN, P. A. L.; GUEDES, A. L. M.; CARVALHO, R. W. Gestão internacional de recursos humanos: Adaptabilidade intercultural na expatriação de brasileiros. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 11, n. 2, p. 6-20, 2016.

FREITAS, M. E. Expatriação profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. **Gestão e Sociedade**, v. 4, n. 9, p. 680-708, 2010.

GADDEFORS, J.; CRONSELL, N. Returnees and local stakeholders co-producing the Entrepreneurial region. **European Planning Studies**, v.17, n.8, p. 1191-1203, 2009.

GALLON, S.; SCHEFFER, A. B. B.; GALLON, I. Os desafios da repatrição: um estudo de caso em uma empresa multinacional do Sul do Brasil. **Revista Ciências Administrativas**, v. 20, n. 1, p. 313-346, 2014.

GALLON, S.; ANTUNES, E. D. Processo de Expatriação: um Modelo com Fases e Práticas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 2, p. 54-85, 2015.

GONZÁLEZ, J. M. R.; OLIVEIRA, J. A. Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, art. 10, p. 1122-1135, 2011.

HOMEM, I. D.; DELLAGNELO, E. H. L. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, art. 9, p. 1-21, 2006.

LIMA, M. B.; LACOMBE, B. M. B. Práticas de recursos humanos do processo de repatriação de executivos brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, art. 3, p. 1031-1053, 2010.

LUIZ, R. C. R.; SANTOS, I. C. D.; TADEUCCI, M. S. R. A expatriação como estratégia de aprendizagem organizacional e carreira. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 2, n. 2, p. 74-83, 2012.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de Revisão Sistemática: Um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007.

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.

WALTER, S. A.; FREGA, J. R. Repatriados brasileiros de transnacionais: fatores relevantes para sua Permanência. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 1, p. 3-31, 2015.



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

IV ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

XIAUOHUI, I.F.; BUCK, L. T.; WRIGHT, M. The export orientation and export performance of high-technology SMEs in emerging markets: the effects of knowledge transferred by returnees. **Journal of International Business Studies**, 40, p. 1005-1021, 2009