

## **A experiência da repatriação segundo um olhar fenomenológico**

**RAQUEL FERNANDA DE MONTE CARMELO**

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

**GERMANO GLUFKE REIS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

**ISADORA RONCHI**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

## A experiência da repatriação segundo um olhar fenomenológico

### 1. INTRODUÇÃO

Os anos 90 foram caracterizados como um período de recuperação de esforços perdidos durante as crises econômico-financeiras das décadas anteriores que atingiram diversos países (FREITAS, 2000). A partir daí, surgiram importantes acordos internacionais, como o GATT (General Agreement on Tariffs and Trade, ou Acordo Geral de Tarifas e Comércio), e os blocos econômicos, tais como a NAFTA (North American Free Trade Agreement ou Tratado Norte-Americano de Livre Comércio), a União Europeia e o Mercosul (Mercado Comum do Sul); além disso, observou-se a crescente presença internacional de multinacionais de países emergentes (REIS et al, 2018). As organizações expandiram ainda mais o escopo geográfico de sua atuação global.

Nesse cenário, os profissionais enviados a subsidiárias estrangeiras por suas empresas – os “expatriados” - lidam com um ambiente novo, deparando-se com culturas e costumes diferentes (BEBENROTH; FROESE, 2020). Entretanto, a dificuldade de adaptação de alguns deles pode fazer com que estes retornem ao país antes do término da expatriação (LIMA, 2009). O processo de retorno do expatriado, antecipado ou não, é a repatriação.

Com o intuito de evitar desistências durante a expatriação, que se caracteriza por ser um processo demorado e arriscado (FREITAS, 2000) e que pode, conseqüentemente, acarretar prejuízos associados altos custos de expatriação (BLACK; GREGERSEN, 1999) algumas organizações, por meio da sua gestão de recursos humanos, antecipam a apresentação da nova cultura ao futuro expatriado, antes do início deste processo (GIALAIN, 2009). Tinder (2006) pontua que, em termos financeiros, um executivo com missão de três anos custa para a empresa mais de US\$ 1 bilhão. Caligiuri (2000) reforça que, por se tratar de uma estratégia das organizações, uma expatriação malsucedida, implica em danos que podem prejudicar os negócios futuros da empresa.

No entanto, a importância que deveria ser dada ao processo de readaptação do profissional ao seu país de origem é negligenciada e, se não realizada de forma correta, pode impactar a empresa e a vida pessoal do indivíduo. Em relação às organizações, evidencia-se a taxa média de perda de profissionais em torno de 25% no período de um ano, prejuízo estimado de US\$ 1 milhão, custo anual de um expatriado (BLACK; GREGERSEN, 1999). Já para o executivo, os maiores desconfortos relatados ao retornar ao país de origem estão associados a falta de conhecimento do cargo que ocupará (MACDONALD; ARTHUR, 2006) e ao não uso das habilidades desenvolvidas (WITTING-BERMAN; BEUTELL, 2009). Além disso, Nelson (2005) complementa questões referentes à perda de autoestima e da autoconfiança e dificuldades de readaptação, como: choque cultural, estranhezas com as mudanças ocorridas no ambiente e solidão.

Apesar da importância do tema repatriação, ele ainda tem sido pouco estudado, principalmente no contexto de países emergentes como o Brasil; os focos são, usualmente a expatriação (e não o processo de retorno) e a experiência de profissionais de países mais desenvolvidos, como dos Estados Unidos ou Europa (BLACK; GREGERSEN; MENDENHALL, 1992; BARBOSA, 2010; NOETHEN; ALCAZAR, 2020). Merece, desta forma, maior atenção e compreensão. Assim, este artigo tem como objeto de estudo entender as dificuldades enfrentadas por repatriados brasileiros. Sendo que, o problema a ser explorado é: quais as principais dificuldades que os executivos brasileiros enfrentam durante a readaptação depois de terem sido repatriados?

O objetivo principal do artigo é pontuar quais são as dificuldades de readaptação experienciadas por executivos brasileiros repatriados. Com o intuito de capturar tais

dificuldades a pesquisa de campo utilizou o método fenomenológico (HEELIS; CARON.; BLOOM, 2020; MOERER-URDAHL; CRESWEL, 2004), que permite explorar e interpretar as experiências vividas pelos indivíduos.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

De acordo com Lima (2009), a expatriação refere-se aos profissionais enviados para trabalhar em um outro país, por um período maior do que um ano, podendo ser acompanhados por sua família ou não. Sabe-se que a expatriação pode ser tanto voluntária como involuntária. No primeiro caso, o indivíduo se candidata a uma oportunidade no exterior. Quando involuntária, o executivo é convidado pela empresa (BEBENROTH; FROESE, 2020; MACHADO; HERNANDES, 2004; STROH; GREGENSEN; BLACK, 1998).

Segundo Tanure, Evans e Pucik (2007), o desenvolvimento da expatriação inicia-se com a identificação da estratégia de internacionalização e definição dos objetivos a serem realizados, visto que o perfil selecionado deve se relacionar ao tipo de atividade desempenhada. Barbosa (2010) explica que a expatriação é realizada mediante um contrato formal em que são especificadas as condições de transferência.

Complementarmente, a expatriação é algo mais complexo que apenas enviar uma pessoa para trabalhar em uma unidade de outro país. Segundo Tung (1988), esse processo é composto por um conjunto de etapas, como o recrutamento e seleção dos candidatos à vaga no exterior, integração do indivíduo ao ambiente, cultura, processos burocráticos, idioma e até mesmo o alojamento. Tanure, Evans e Pucik (2007), acrescentam que, além de selecionar os candidatos, é necessário: preparar e orientar o escolhido e sua família, gerenciar o desempenho dos expatriados e, por fim, dar suporte à família do expatriado.

A seleção dos candidatos geralmente acontece na empresa-mãe, por meio de entrevistas que avaliam o conhecimento técnico do profissional. Sendo importante, nesse processo, que um representante da unidade no exterior, realize outra entrevista, com o intuito de garantir maior consistência à seleção, análise da consciência intercultural (LIMA, 2009) e qualificações interpessoais (DERESKY, 2004). É necessário, também, alinhar expectativas sobre as atividades da função, o ambiente organizacional e cultura do local, que ajudarão na adaptação e no desenvolvimento sobre o trabalho e a vida no país hospedeiro (LIMA, 2009).

Tanure, Evans e Pucik (2007) pontuam que a utilização de testes padronizados e avaliações de perfil psicológico, proficiência cultural e disposição da família seriam mais adequados, uma vez que esta também precisa se adaptar ao novo ambiente (BEBENROTH; FROESE, 2020; GIALAIN, 2009); principalmente o cônjuge, que, segundo Tinder (2006), em 81% dos casos acompanham o expatriado. Sabe-se que, em 60% dos casos, ao aceitar a expatriação do companheiro, o cônjuge deixa suas atividades (TINDER, 2006) e muda seu estilo de vida, dado que muitos não têm autorização para atuar no novo país. Desta forma, a empresa deve se preocupar em oferecer cursos na área para mantê-lo atualizado (LIMA, 2009).

Além disso, no retorno ao país de origem, o cônjuge encontra dificuldades na vida profissional (ANDREASON; KINNEER, 2005). Entre os que deixam o emprego para acompanhar o marido ou a esposa na expatriação, apenas 21% voltam a trabalhar após o retorno e somente 10% conseguem manter o mesmo emprego. Constatou-se que somam 90% os casos em que o companheiro encontra dificuldade para se reposicionar no mercado de trabalho, o que afeta a toda a família (TINDER, 2006).

Dentre as percepções positivas que levam o indivíduo a aceitar a expatriação está a oportunidade de avanço na carreira (LIMA, 2009) e o desenvolvimento de executivos globais (BUENO, 2004). Barbosa (2010) e Zheng e Smith (2019) explicam que isto ocorre pela possibilidade de vivenciar experiências de autonomia e autossuficiência das atividades gerenciais. Sobre a carreira do profissional, Freitas (2010) complementa que os benefícios estão

em expandir a rede de contatos, compartilhar e adquirir novos conhecimentos, desenvolver projetos mais robustos e ousados e expectativas a cargos mais elevados e privilegiados. De acordo com Yip (1996), aqueles que têm a pretensão de chegar à alta gerência da empresa devem participar da expatriação, pois as experiências profissionais não podem restringir-se apenas ao seu país; para assumir posições estratégicas é requerido um conhecimento global da empresa, do negócios, da indústria (REIS et al., 2018). Para Tanure, Evans e Pucik (2007), as características identificadas em expatriados de sucesso são: habilidades de comunicação e de relacionamento, fatores de liderança, situação familiar equilibrada e conscientização cultural.

No que diz respeito à família, o candidato vê a experiência como uma boa oportunidade para os filhos, que poderão aprender um novo idioma, uma nova cultura, e desenvolver habilidades sociais (FREITAS, 2010). Além disso, viver tal experiência fortalece os laços familiares, criando uma cumplicidade mútua e uma partilha de momentos como os de crise (KETS DE VRIES, 1997).

Em relação às multinacionais, por meio da expatriação elas buscam a internacionalização da gestão, aprimoramento do repertório da equipe para desenvolver novos projetos, transmissão da cultura da matriz para as suas subsidiárias, formação de novos gestores, aproximação e promoção da diversidade na coordenação das unidades internacionais às estratégias de recursos humanos, além de desenvolver e implementar técnicas de processos organizacionais (FREITAS, 2010; RAZIQ et al., 2019).

Segundo Edström e Galbraith (1994), as principais razões estão relacionadas à necessidade de preencher uma posição, desenvolver a liderança e realizar processos de desenvolvimento organizacional, tendo o gerente uma atuação mais estratégica. Black e Gregersen (199) pontuam a busca por entrar em novos mercados, facilitar uma fusão ou aquisição, implantar novas tecnologias e sistemas, melhorar o *market share* mundial, desenvolver negócios de longo prazo no exterior e aprender e gerar ideias inovadoras.

Desenvolvimento profissional, construção de *expertise* gerencial, transferência de tecnologia, abertura de novos empreendimentos, transferência da cultura corporativa e desenvolvimento das relações de negócios também são fatores que influenciam a realização de expatriações por multinacionais (GIALAIN, 2009). Além disso, Bueno (2004) explica que o expatriado se torna responsável pela transmissão da cultura organizacional para a unidade do exterior, cumprimento das diretrizes da matriz e promoção dos valores corporativos (BARBOSA, 2010).

Tinder (2006) indica três pontos que auxiliam as empresas no sucesso do programa. O primeiro é a pré-expatriação, em que antes da partida, o profissional recebe informações preliminares a respeito dos seus objetivos, suas responsabilidades, e estabelece como será a comunicação entre ele e o escritório de origem. A unidade que o receberá, por sua vez, deve estar preparada para tanto e, se possível, disponibilizar um mentor. Além disso, mesmo sem a possibilidade de definir qual posição será ocupada pelo executivo em seu retorno, é importante que haja uma conversa preliminar a esse respeito antes da ida (TINDER, 2006).

A permanência no exterior é o segundo tema, de maneira que o expatriado tenha como foco o cumprimento dos planos estabelecidos na fase de pré-expatriação, devendo para isso, estar em sintonia com o escritório de origem, realizar visitas durante o ano e acolher outro profissional que tenha sido expatriado para a mesma organização que ele. Ademais, seis meses antes do retorno, é preciso que o assunto referente à posição a ocupar no país de origem seja retomado, de modo que, nos últimos três meses o executivo tenha conhecimento de seu cargo e que, a dois meses da volta, seja feita uma orientação de reentrada (TINDER, 2006).

O terceiro refere-se à repatriação, quando o profissional retorna ao país de origem, dado o cumprimento do objetivo preestabelecido ou término do período combinado (GIALAIN, 2009; LIMA, 2009). Nesse processo, independentemente de o retorno ter sido precoce ou não, os regressos, geralmente, enfrentam algumas dificuldades de readaptação na volta para casa

(LIMA, 2009).

No âmbito pessoal, Andreason e Kinneer, (2005) relatam que muitos reentrantes e suas famílias descobrem que não estão retornando para o país do qual se lembram, e não têm o regresso que haviam previsto. Sendo considerado um período crítico, é aconselhável que a empresa organize reuniões para minimizar essa vulnerabilidade e possibilitar uma discussão sobre o momento de reentrada, choque cultural, dificuldades enfrentadas e expectativas. Além disso, utilizar as habilidades desenvolvidas durante a missão é algo imprescindível para manter a motivação. E, por fim, participar de grupos de repatriados que se reúnem periodicamente, pode reduzir a dor da ausência da comunidade a que pertenciam durante a expatriação.

A explicação para isso pode ser descrita por seis fatores, sendo eles: 1) choque cultural, após viverem imersos em cultura diferente da própria (ANDREASON; KINNEER, 2005); 2) memórias enganosas, devido à distorção de memórias do ambiente e da cultura durante a expatriação (ADLER, 2002), e percepção que, ao voltar, o ambiente se alterou (ANDREASON; KINNEER, 2005); 3) mudanças ocorridas, sendo essas relacionadas a lugares e pessoas (ANDREASON; KINNEER, 2005), visto que demandam um período de adaptação para a absorção e compreensão (ADLER, 2002); 4) mudança de estilo de vida, devido à interrupção do auxílio recebido pela organização (ANDREASON; KINNEER, 2005); 5) pessoas, devido à quebra de expectativa ao perceber que os outros não demonstram a curiosidade que ele esperava em ouvir suas histórias e situações vividas durante a expatriação, gerando o sentimento de desprezo, mágoa e, até mesmo raiva (ANDREASON; KINNEER, 2005); 6) solidão, ao retornarem percebem que faziam parte de um grupo, embora, naquele momento, parecesse artificial (TINDER, 2006).

Por outro lado, alguns repatriados têm a expectativa de que, no ambiente de trabalho, não se sentirão deslocados (ANDREASON; KINNEER, 2005), no entanto, quando o processo de definição de cargo para a reentrada não ocorre com êxito, alguns se veem presos a um nível mais baixo e desempenhando atividades temporárias, enquanto a posição anteriormente exercida não existe mais, muito menos o trabalho com igual desafio e autoridade não aparece frente a sua volta. Em outros casos, após algum tempo de espera, alocam-no em uma posição não condizente com suas habilidades, na qual ele não utiliza as competências desenvolvidas no exterior (WITTING-BERMAN; BEUTELL, 2009). Neste contexto, o repatriado sente-se insatisfeito e perde o comprometimento que tinha com a empresa e, conseqüentemente, começa a avaliar outras opções (WITTING-BERMAN; BEUTELL, 2009).

Isso tem causado às organizações uma perda de 23% dos repatriados durante o primeiro ano de volta e algo em torno de 40% a 50% em três anos. Vale lembrar que esse não é apenas um prejuízo financeiro, mas também perda de investimento em treinamento, aprendizado e desenvolvimento (ELLIS; THORN; YAO, 2020; TINDER, 2006; STROH; GREGERSEN; BLACK, 1998).

### **3. METODOLOGIA**

Este estudo se caracteriza como qualitativo com abordagem fenomenológica transcendental, que busca a compreensão do significado das experiências dos participantes (LEE; SUNERMAN; HASTINGS, 2020; MOERER-URDAHL; CRESWELL, 2004). O método foi escolhido por permitir o entendimento do processo de readaptação de executivos brasileiros repatriados a partir de relatos verídicos das experiências vivenciadas por eles no momento da volta ao Brasil. A fenomenologia transcendental aborda aspectos objetivos e subjetivos, ou seja, é possível ir além do que foi dito e compreender a experiência com um todo. Possibilitando, conseqüentemente, atingir os objetivos, pois além de relatar como foi a vivência, será possível entender o que a causou. Para isso, Moustakas (1994), explica que o pesquisador deve renunciar seus julgamentos, para que estes não interfiram nos depoimentos.

De acordo com os conceitos de Creswell (2007), o estudo qualitativo é utilizado quando se pretende entender um conceito ou um fenômeno, geralmente porque não existe muita pesquisa sobre o assunto. Além disso, a pesquisa qualitativa é caracterizada como interpretativa, em que a análise dos dados obtidos permite ao pesquisador fazer uma interpretação ou uma conclusão do objeto de estudo.

Para analisar os dados, será utilizada a metodologia descrita por Moerer-Urdahl e Creswell (2004), que indicam que o pesquisador deve seguir os seguintes passos: 1) identificar as declarações mais significativas; 2) agrupar as declarações em unidades de significados ou temas; 3) sintetizar os temas em uma descrição de experiências; 4) construir uma descrição de significado e essências das experiências.

Para esse estudo, a coleta de dados será realizada por meio de entrevistas. Essas são feitas com perguntas abertas, de modo a identificar a visão e opinião dos participantes, e podem ser realizadas face a face, por telefone ou em grupos focais. Esse trabalho pretende utilizar a primeira opção, face a face, ou, caso não seja possível, a segunda, por telefone.

Para atingir os resultados esperados, um roteiro de perguntas foi formulado para auxiliar a autora na abordagem ao entrevistado, de forma a explorar toda a experiência vivida. Sendo que, se houver permissão, o ideal é que elas sejam gravadas para evitar a perda de informações e garantir a originalidade das respostas.

É condição *sine qua non* que os repatriados escolhidos para coleta de dados tenham participado do processo de expatriação de empresas brasileiras, que é a base desse trabalho. Além disso, o executivo deverá ter permanecido no exterior por, no mínimo, 1 ano, tempo que a autora considera suficiente para apresentar as características que esse estudo busca investigar. Apesar de não haver um tempo mínimo para caracterizar a expatriação, períodos menores que doze meses geralmente não envolvem todo o processo realizado para permanências mais longas.

### 3.1 Participantes

A amostra foi composta por seis executivos repatriados, todos do sexo masculino, de empresas brasileiras pertencentes a diferentes setores. O sexo dos entrevistados não foi requisito de seleção, apenas houve maior facilidade de contato com eles. Por outro lado, a opção de organizações dispersas em diversos segmentos foi proposital, uma vez que o objetivo desse trabalho é a ação de empresas brasileiras como um todo e não apenas de um ramo específico.

Para a análise do perfil dos entrevistados, em relação à empresa e à repatriação, realizou-se uma caracterização quanto ao: setor da empresa de atividade, cargo atual, data da expatriação e repatriação, país de destino, objetivo da viagem e, se foi ou não, acompanhado.

Uma entrevista aconteceu via *e-mail* e duas por telefone, devido à agenda dos executivos; e as demais, que foram realizadas pessoalmente, tiveram a permissão para serem gravadas e, posteriormente, transcritas. Em média, os encontros duraram 40 minutos. Vale dizer que os entrevistados nº 2 e nº 5 não estão mais na empresa pela qual foram expatriados. Ambos afirmaram que a saída foi devido à proposta de outra empresa, não por insatisfação do processo de expatriação/repatriação.

## 4. RESULTADOS

A análise utilizada para entender as experiências dos executivos teve como base os princípios de interpretação e redução fenomenológica por meio do processo de horizontalização (MOERER-URDAHAL; CRESWELL, 2004). De acordo com Moustakas (1994), após conseguir a descrição completa da experiência, os próximos passos são: i) considerar cada declaração de experiência como importante; ii) fazer registro das declarações relevantes; iii)

listar apenas as declarações não repetitivas e que não se sobreponham, pois essas são as unidades de significado; iv) relacionar e agrupar as unidades de significado em temas. A importância em separar as declarações em unidade de significado ou tema está no entendimento do que é textual ou estrutural, ou seja, o que e como foi vivenciado, respectivamente. Por fim, com a composição de ambos resulta na integração intuitiva, que é a essência final da experiência.

Quanto às diferenças e/ou choques após a volta, foram identificados três grupos: os que não sentiram diferença alguma; os que sentiram diferenças por terem absorvido outra cultura; e os que sentiram diferenças entre o Brasil anterior e posterior à expatriação. As vivências descritas pelos entrevistados ilustram os fatores que Nelson (2005) apresenta como causas de estranhezas ao voltar para o país de origem. Segundo ela, o choque cultural está relacionado com a absorção da cultura do país da expatriação. As entrevistas mostraram que há uma comparação de comportamentos de disciplina, educação e hospitalidade. A disciplina mostrou que pode deixar a forma de trabalho mais simples, porém engessa algumas ações.

Além do comportamento, houve choque em relação à economia. De acordo com o último entrevistado, “O Brasil estava com um espírito de crescimento muito alto, que não tinha quando eu fui para Venezuela”. E também: “a principal diferença que senti foi: quando saímos do Brasil estávamos no Plano Cruzado do Sarney, com uma inflação de 10% ao mês e, quando retornamos, já estávamos no Plano Real do Presidente Fernando Henrique, com inflação controlada” (Entrevistado nº 2).

A experiência abaixo relatada pelo entrevistado nº 5, ao voltar para o Brasil, concretiza o quinto fator de Nelson (2005), em que os reentrantes acreditam que os que permaneceram no país terão interesse em saber como foi sua experiência, todavia, isso nem sempre acontece:

As pessoas que ficam no Brasil continuam tocando sua vida. Quando você volta acha que todos estarão interessados em saber como foi sua experiência e eles só perguntam para saber como você está. Você chega a 200 quilômetros por hora enquanto eles estão a 20, pra eles continua tudo igual, no mesmo (Entrevistado nº 5).

Por fim, o último aspecto de diferença citado relaciona-se a uma das características mencionadas por Black, Gregersen e Mendenhall (1992) e por Andreason e Kinner (2005): além das pessoas, diversos elementos do país também sofrem mudanças, que ocorrem independentemente de o indivíduo estar presente ou não. Isso é evidenciado na seguinte declaração:

Você precisa perceber que abriu um supermercado novo, ou percebe que o bairro que você adorava antes hoje já não é tão legal. Dependendo do tempo que você fica fora, se sente fora do ninho, deslocado dentro do seu próprio país. Você precisa entender o que permanece e o que mudou (Entrevistado nº 5).

No que diz respeito à readaptação, de uma forma geral, os repatriados disseram não ter problemas e/ou dificuldades e pontuaram que “a adaptação foi rápida, não tivemos dificuldades. Pareceu que eu fiquei um mês de férias” (Entrevistado nº 1) ou “foi muito tranquilo, não tive dificuldade nenhuma” (Entrevistado nº 4). No entanto, tais declarações, a princípio, vão contra a literatura no que se refere à adaptação.

Porém, uma análise mais detalhada mostra que a volta apresentou alguns problemas. O entrevistado nº 2 explicitou: “por incrível que pareça, entre o trabalho profissional e família, levamos outros seis meses para nos readaptar a uma rotina de vida” e “como profissional, não tive dificuldade de readaptação”. As duas sentenças parecem contraditórias, porém não são, uma vez que ele diz não ter tido problemas no ambiente de trabalho por conhecer a empresa e saber qual o cargo que exerceria. Complicado foi conciliar a vida profissional e a particular, já que a família teve alguns empecilhos iniciais. Logo que chegaram, permaneceram em um *flat*

por mais de um mês, enquanto procuravam por um local para residir. Outra dificuldade encontrada foi em relação aos filhos que primeiramente não conseguiam se acostumar à baixa temperatura que fazia em agosto (mês que retornaram ao Brasil) e pediam para voltar para Cancun, onde a temperatura média é de 27 graus.

O repatriado nº 5 explicou que foram duas as maiores dificuldades encontradas por ele: se acostumar com a ideia de que o lugar de onde saiu mudou e a diferença no comportamento das pessoas com quem tinha mais contato. Segundo ele:

Em alguns casos, você perde algumas amizades [...] porque o que antes era um churrasco em família passa a ser um *e-mail* ou um cartão de Natal. [...] E com isso geralmente acontecem duas coisas. Ou você reconquista as amizades anteriores que enfraqueceram durante o período que ficou fora [...]. Ou então busca outras. (Entrevistado nº 5).

Apesar de os filhos também irem para os Estados Unidos, o entrevistado nº 1 não demonstrou nenhum tipo de inconveniência. Quanto ao entrevistado nº 4, acredita-se que o fato de ir sozinho facilitou a volta tranquila. O último repatriado também disse não enfrentar problemas e acredita que isso se deu ao fato ter apenas a esposa como acompanhante; segundo ele: “talvez quem tenha mais dificuldade é quem tem filhos”.

No que diz respeito ao cargo a ser ocupado pelo executivo após o regresso, a teoria de Andreason e Kinneer (2005) – em que as empresas não definem a posição com antecedência – é comprovada, pois apenas dois repatriados sabiam qual seria sua atividade.

O entrevistado nº 1, que tinha conhecimento prévio, concorda com MacDonald e Arthur (2006), pois a ausência de tal informação causa incerteza a quem participará do programa. Ele assumiu a posição do chefe, que é um nível superior ao que exercia anteriormente. O segundo repatriado também foi expatriado sabendo qual seria sua posição, ou seja, a mesma que exerceu durante o período em que esteve no exterior. Entre os que não tinham conhecimentos, verificou-se duas situações diferentes. O primeiro caso ocorreu com o entrevistado nº 3, que voltou antes do esperado:

Como a empresa queria que eu fosse para outro país e não esperava que eu voltasse, não tinha um cargo específico para mim num primeiro momento. Mas logo as coisas foram se ajustando e meus conhecimentos contaram na hora de me recolocar na empresa (Entrevistado nº 3).

A outra ocorrência está de acordo com Andreason e Kinneer (2005) ao mostrar que falta planejamento por parte das empresas em relação à volta do expatriado. Os repatriados nº 4 e 6 fizeram declarações semelhantes. Enquanto um disse “isso foi construído à medida da necessidade, aos poucos. Tanto que eu não sabia se ia voltar para o Sul ou vinha para São Paulo” (entrevistado nº 6), outro citou:

As coisas foram sendo construídas ao longo da volta. Não foi uma coisa tão objetiva. [...] Quando voltei, comecei a me envolver com outros projetos aqui e depois o plano de ação foi construído com mais precisão (Entrevistado nº 4).

Por outro lado, o entrevistado nº 5 pontua que “não tem como a empresa garantir qual o cargo para quando você voltar”. Apesar disso, ele fez duas afirmações que merecem destaque. A primeira está relacionada com a finalidade que Hays (1974) apresenta para a expatriação: solucionar e analisar problemas operacionais específicos. Seu ditado deixa claro: “um deles [pretexto de expatriação] é resolver pepino, que foi o motivo da minha. Então você vai para fora para ajudar a unidade que está passando por um momento difícil”. A segunda, também relacionada às razões que, de certa forma, demonstra que a ida ao exterior não implica,

necessariamente, em promoção de cargo.

Witting-Berman e Beutell (2009) acreditam que o uso de habilidades desenvolvidas durante a expatriação é fator de motivação para o executivo manter-se satisfeito e não perder o interesse pela empresa. Entre os repatriados consultados para esse trabalho, cinco expuseram satisfação nesse aspecto, das mais diversas formas.

O primeiro entrevistado disse que é necessário “ver as particularidades de cada lugar e moldar as práticas de acordo com isso”. O aprendizado que ele teve nos Estados Unidos serve como base para uso no Brasil, realizando adaptações de modo que o conhecimento norte-americano seja útil no país de origem.

O repatriado nº 2 diz que a bagagem de conhecimento é algo contínuo, uma vez “que estes conhecimentos foram evoluindo e sendo aperfeiçoados ao longo do tempo”. Já a terceira entrevista mostrou que as habilidades foram fator decisório para nova experiência: “fui convidado para outras expatriações devido ao meu conhecimento”.

Contrário ao que Witting-Berman e Beutell (2009) disseram a respeito das empresas alocarem o repatriado em uma posição que não condiz com as habilidades desenvolvidas, o quinto entrevistado alegou que “desde o começo foram utilizadas, mesmo enquanto ainda não tinha as minhas novas atividades bem definidas”.

O último executivo relatou que além de desenvolver competências voltadas para o trabalho, como gestão de projetos, negociação comercial de licenças e compra de tecnologia, também teve um crescimento voltado para habilidades interpessoais, pois também utiliza dos aprendizados “na questão de relações com pessoas”, tanto nacionais como estrangeiras, e também para “entender [como] a cabeça do outro [funciona]”.

Estes cinco disseram que transmitem seu conhecimento no dia a dia de acordo com a necessidade do trabalho executado, sendo que um completou dizendo que também participa de *workshops* para passar a informação. Além disso, os aprendizados são passados para a equipe e para os prestadores de serviços de forma que todos conheçam as diretrizes. Foram mencionados também: o desenvolvimento de um sucessor, por meio do compartilhamento das habilidades; a continuidade do aprendizado após a volta; e a possibilidade de nova expatriação por conta de tal sabedoria. O único que teve opinião contrária afirmou que sua missão no exterior era apenas auxiliar a solução de problemas e não de desenvolvimento e, por isso, diz não ter nada de diferente que pudesse ser utilizado na volta.

No que diz respeito à “sensação em voltar para casa”, houve unanimidade nas respostas: todos afirmaram ser algo muito bom. E as justificativas também foram bem parecidas, já que estavam contentes por reencontrar família e amigos e matar a saudade.

Voltar para casa foi uma sensação maravilhosa! Principalmente porque estava com muita saudade da minha família e dos amigos. Essa é a pior parte da expatriação: ficar longe de quem você ama. (Entrevistado nº 1)

Uma situação peculiar foi vivida pelo último entrevistado. Apesar de ter declarado que retornar “é bom pelo fato de estar perto da família e da empresa”, ele completa dizendo “eu não fazia nenhum plano de voltar para o Brasil”. O projeto que estava participando no exterior foi vetado por razões políticas do país. Como havia um trabalho parecido em desenvolvimento no México, alguns expatriados da equipe Venezuelana foram enviados diretamente para solo mexicano. Sua expectativa, inicialmente, era não voltar para o Brasil e continuar expatriado.

É válido fazer uma análise mais aprofundada do executivo 3. A satisfação na realidade não pertencia a ele, mas sim à esposa: “Voltar para casa foi muito bom, principalmente para minha mulher. Ela não aguentava mais ficar fora de casa, sem ver a mãe dela”. Isso pode ser comprovado em outra passagem da entrevista:

A empresa me chamou e falou assim “nós temos lugar para você na Alemanha, na

Turquia e no Peru”. Eu cheguei em casa e falei para minha mulher o que o pessoal estava oferecendo. Ela disse “nós vamos voltar para o Brasil. Você pode ir para onde você quiser, mas daqui eu só vou para o Brasil”. Aí eu cheguei para a empresa e disse “Eu vou voltar para o Brasil, senão eu vou perder minha mulher” (Entrevistado nº 3).

Esse relato mostra que Andreason e Kinneer (2005), Tinder (2006) e Freitas (2010) estão corretos em dizer que a participação e aceitação do cônjuge durante o processo de expatriação é de suma importância. O sentimento dela influenciou diretamente na decisão do executivo em recusar a nova proposta e solicitar a volta para a origem.

Além de descrever “o que” foi vivido, a descrição textual tenta buscar significados adicionais por meio de diferentes perspectivas, papéis e funções. Assim, o ponto de partida será a pergunta: o que as pessoas experienciaram por meio da repatriação?

Para aqueles que tiveram toda a família como acompanhantes, a expatriação teve um impacto extremamente positivo na vida dos filhos. Houve também uma mudança de comportamento por parte do executivo, resultante da absorção das diversas culturas e consequentes aprendizados. Em relação ao conhecimento do que acontecia no Brasil, percebeu-se um desconforto por parte dos entrevistados. Apenas um afirmou que tinha a informação frequentemente vinda oficialmente da organização; outros dois declararam que tinham conhecimento por meio de informantes não oficiais; e os demais disseram que não eram avisados.

Outro ponto observado sobre o que os repatriados viveram é a tranquilidade que o conhecimento do tempo de expatriação passa a quem está no exterior.

Em relação ao suporte dado pela empresa, verificou-se uma diferença entre a ida e a permanência. Isso significa que o apoio oferecido ao executivo até o momento da chegada ao novo país foi satisfatório, enquanto a ajuda durante o período no exterior ficou a desejar. No entanto, a repatriação teve um saldo positivo para todos, visto que estes estão satisfeitos com as posições para as quais foram alocados ao retornar.

A descrição estrutural, a partir daquilo que foi vivenciado, busca entender como aconteceu. Assim, a pergunta que conduzirá esse tópico é: em que contexto as pessoas tiveram essas experiências?

Em se tratando de a expatriação ter sido uma boa experiência para os filhos, os repatriados acreditam que isso se deu por conta do aprendizado de uma nova língua, cultura, relacionamento com pessoas das mais diversas características e também o desenvolvimento da habilidade de ser adaptar facilmente a outros lugares. Alguns relatos exemplificam:

[O que ficou de melhor da expatriação foi] proporcionar aos meus filhos esse multiculturalismo. Eles tiveram contato com diversas línguas, culturas e ambiente, e isso é muito rico para eles hoje. No começo é complicado, mas depois o resultado é bom. [...] O lado positivo [de a família ir junto] é que a multiculturalidade agrega muito na vida. Os filhos aprendem a se virar sozinhos e no futuro o que era um problema passa a ser algo positivo. A minha filha, por exemplo, ficou 5 anos morando sozinha [em outra cidade] e depois mais 2 anos na Espanha sem ter um único conhecido. (Entrevistado nº 5).

E também:

[Minha filha] não tem nada do que reclamar: a infância dela foi ótima, ela se divertiu, aprendeu os idiomas, conheceu gente diferente, pegou o gosto por viajar. [...] É uma pessoa absolutamente de cabeça aberta, gosta de idioma, gosta de gente nova. Ela teve muita sorte. [...] Essa é uma experiência que a gente não pode deixar passar (Entrevistado nº 3).

No que diz respeito à mudança de comportamento, esta ação se concretiza com:

Estes aprendizados [disciplina, organização, respeito] foram muito importantes na hora de voltar para o Brasil porque me fez repensar algumas práticas, me organizar de forma diferente, já que eles têm uma cultura disciplinada na parte do trabalho (Entrevistado nº 1).

Atrelado a isso ainda podem ser citadas as percepções que antes não se manifestavam, mas agora são mais evidentes:

Você acaba fazendo algumas associações com aquilo que você viveu lá fora. Aqui no Brasil, as ruas são muito sujas e cheias de lixo; em Santiago, você não vê um grão de sujeira no chão. Então você faz essa comparação de que o Brasil é pior. Mas na Venezuela vê que lá é tudo muito pobre, que as ruas e as casas são mal construídas. Então você olha para o Brasil e percebe que o Brasil é melhor (Entrevistado nº 5).

Em relação àquele que disse ter informações oficiais sobre o que acontecia no Brasil, constatou-se que isso aconteceu devido à posição que tinha no exterior. O executivo nº 4 relatou que sua líder continuou no Brasil, o que fez com que houvesse maior contato e, conseqüentemente, maior troca de informação. Já os entrevistados nº 1 e 6 afirmaram que as informações que tinham ocorriam por meio de contato com pessoal da empresa-mãe, mas partia deles a busca por saber o que acontecia.

Eu ficava sabendo do que acontecia aqui no Brasil por meio de internet e o que acontecia na empresa no Brasil pela intranet. Também tinha uma pessoa do meu departamento que se encarregava de me passar as informações, porém não era um “informante oficial”. Essa pessoa fazia isso por causa do relacionamento que eu tinha com departamento de origem (Entrevistado nº 1).

Os outros três alegaram não ter conhecimento do que se passava no Brasil, tanto no meio corporativo quanto nos acontecimentos em geral. O depoimento do quinto executivo foi:

A empresa não passava nenhuma informação do que acontecia aqui. Você é destinado a uma missão, então eles te dão todo o suporte que você precisa para ir para lá. Mas se você quiser alguma coisa do Brasil, é você que tem que ir atrás da informação (Entrevistado nº 5).

E o sentimento causado pelo desconhecimento é descrito nas palavras do segundo entrevistado: “é muito ruim ficar sem informação do país de origem, pois você acaba ficando alienado, sem saber o que está realmente acontecendo”.

Outro aspecto importante em relação à informação está vinculado ao conhecimento do tempo de permanência no exterior. Esse tipo de ciência ajuda na aceitação da experiência, bem como na tomada de decisão. Isso ficou evidente com o relato do entrevistado nº 3:

É importante definir o horizonte. Quando eu falei para minha esposa “estamos indo para a Malásia”, ela disse “volta quando?”, aí eu disse “nós vamos ficar cinco anos”, então ela disse “tá bom, até 5 anos”. Mas foi muito importante saber quando voltava [...]. Isso ajudou-a a aguentar até esse limite (Entrevistado nº 3).

O primeiro executivo também demonstrou a importância de ter essa informação:

Uma das questões que me fizeram aceitar a expatriação foi saber o tempo exato que ficaria lá. Se eu fosse convidado a ficar mais tempo, aceitaria desde que fosse com prazo determinado de até um ano. Se me falassem “você vai ficar X tempo”, eu aceitaria. Se não falassem quanto tempo, não ia aceitar (Entrevistado nº 1).

Os seis repatriados afirmaram que a empresa deu todo o suporte necessário no aspecto estrutural, ou seja, na preparação da ida. As declarações foram parecidas: “A empresa ajudou com tudo, tanto comigo quanto com a minha família em questões de documentos, escola, moradia, etc.” (Entrevistado 1). Entretanto, houve aqueles que acreditam que a organização ainda tem que melhorar em alguns aspectos. O penúltimo executivo sentiu falta de apoio psicológico.

O entendimento do significado e da essência inicia-se com a compreensão do momento da ida para o exterior. Ainda que algumas dificuldades tenham sido enfrentadas durante a expatriação, elas foram consideradas como uma aprendizagem. A adaptação ao novo país apresentou algumas características em comum, tais como familiarização com a cultura e com o lugar, modo de vida e escola para os filhos. Entretanto, superadas essas dificuldades, todos alegaram que não houve maiores problemas e que foram importantes aprendizados na volta ao Brasil.

Fazendo uma análise considerando todo o contexto da expatriação e da repatriação, verificou-se a presença de três aspectos principais relacionados às dificuldades do retorno.

Primeiramente, observa-se que os repatriados que foram acompanhados com seus filhos tiveram situações mais aflitivas. Os entrevistados disseram não ter nenhum problema em sua adaptação, porém mencionaram algo em relação aos filhos, tal como ajustamento na escola e fluência na Língua Portuguesa. Já aqueles que foram sozinhos ou acompanhados apenas da esposa, não declararam nenhum tipo de contratempo durante o período de readaptação. Assim, o fato de seus filhos precisarem de mais tempo para se ajustar faz com que este seja um dos pontos de atenção.

Ademais, percebe-se que o tempo de permanência no exterior tem influência na readaptação. O executivo nº 5, que ficou mais tempo no exterior, 10 anos, foi o que mencionou maiores dificuldades. Os relatos de experiências inferiores há dois anos não apontaram problemas.

O terceiro ponto considerado é a localidade. Todos os entrevistados viveram em países das Américas, sendo que apenas dois expandiram sua geografia para fora do continente. Dessa forma, a readaptação ter sido considerada tranquila para a maioria pode vincular-se às semelhanças culturais. Apesar das particularidades de cada país, a cultura das Américas tem fatores em comuns ou similares, o que foi confirmado por um dos repatriados. Dessa forma, mesmo não tendo sido um ponto levantado, a proximidade da cultura do país de expatriação deve ser considerada para a readaptação.

Apesar de os executivos afirmarem a ausência de problemas com a readaptação, nota-se contradição nos relatos. Os aspectos mencionados por Andreason e Kinneer (2005) aparecem nas declarações. O choque cultural é observado na situação dos filhos na escola no Brasil e nas mudanças de comportamento quanto à disciplina e respeito à vez dos outros falarem. A questão do estilo de vida ficou bem clara, sendo que a declaração foi que o padrão de vida no Brasil é inferior à da expatriação, por causa do auxílio oferecido pela empresa durante o período. Foi exposto, ainda, o desinteresse dos amigos em saber como foi a experiência no exterior. Adler (2002) também se mostrou presente na declaração sobre as mudanças ocorridas. O bairro que residia antes da expatriação parecia ser o melhor, mas agora causa desconforto, porque tanto o lugar quanto as pessoas mudaram, o que parece não mais fazer sentido. E as memórias enganosas, apresentadas por Adler (2002) e Andreason e Kinneer (2005), não foram explicitadas, porém aparecerem quando há comparação entre o Brasil e os demais países.

Verificou-se outra contradição em relação à volta para o país de origem. Mesmo que todos os executivos tenham afirmado que a volta para casa é de grande satisfação, metade mostrou indícios de que o retorno não foi algo tão desejado. Um deles não demonstrou entusiasmo ao contar sobre a volta; pelo contrário, ele associou a algo negativo, uma vez que seu regresso está associado ao projeto que estava desenvolvendo no exterior não ter dado certo.

Outro entrevistado teve prazer em retornar, porque era algo que a esposa desejava; a resposta sugeriu que sua vontade era continuar expatriado. O terceiro relatou que estava feliz no país de destino, a ponto de não ter planos em voltar, e caracterizou o retorno como algo cômodo por ficar mais fácil de encontrar com os filhos.

Um resultado interessante está ligado ao trabalho após o regresso: apesar de a maioria não saber qual o posto ocuparia, – confirmando Andreason e Kinneer (2005) – declararam que estão satisfeitos com a alocação que tiveram. Isto também está relacionado com as habilidades desenvolvidas, que são utilizadas mesmo quando ainda não tinham uma posição definida, contrariando Witting-Berman e Beutell (2009).

De forma geral, os entrevistados consideraram a expatriação uma boa experiência, tanto para eles próprios quanto para a família.

#### **4.1 Discussão**

A partir do presente estudo, em um primeiro momento, percebe-se que os repatriados brasileiros não apresentam dificuldades de readaptação com a intensidade sugerida na literatura. Foram apontados, durante as entrevistas, praticamente todos os problemas que os autores do assunto expõem. Entretanto, eles estão pulverizados entre os executivos, sendo que a soma das declarações abrange os itens mencionados.

Recomenda-se que o pesquisador que utiliza o método fenomenológico reflita sobre aspectos de suas próprias impressões que podem influenciar as análises ou contribuir com as interpretações, bem como constatações e aprendizados a partir da reflexão sobre as experiências examinadas (MOUSTAKAS, 1994). Nesse sentido, é interessante notar que, em um primeiro momento, a informação de não terem tido dificuldades causou certa frustração aos autores. Porém, um estudo mais detalhado das declarações, juntamente com o contexto em que estavam inseridos, mostrou algumas contradições entre as repostas e aspectos que os executivos não consideraram como problemas, mas que na realidade o são.

Em relação às diferenças/choques, constataram-se três grupos, sendo o primeiro daqueles que não sentiram diferença. O segundo de quem teve choque por causa da absorção da nova cultura, levantou a disciplina e a educação como pontos favoráveis aos estrangeiros e o brasileiro como um povo mais acolhedor do que os de fora. O último grupo relaciona-se as diferenças percebidas entre a visão do Brasil de antes e o depois da expatriação, tendo sido mencionados aspectos econômicos e as mudanças do ambiente e das pessoas como principais incômodos.

Quanto à readaptação, a maioria afirmou não ter tido problemas. Porém, surgiram relatos de dificuldades em relação aos filhos, quanto ao clima, escola e Língua Portuguesa; e em acostumar-se com as mudanças ocorridas no lugar onde vivia e com as pessoas com quem mantinham convívio. No que diz respeito ao cargo a ser ocupado na volta, dois terços afirmaram não ter conhecimento prévio. As causas para isso foram: solicitação de regresso por parte do executivo, enquanto a empresa gostaria de enviá-lo diretamente a outra expatriação, e a falta de planejamento da organização, que definiu seu plano de atividades certo tempo após o retorno.

O uso das habilidades desenvolvidas no exterior foi o que apresentou melhores resultados. Todos aqueles que admitiram melhorias em suas competências durante a expatriação afirmaram utilizá-las no Brasil. Apenas um dos executivos relatou que não teve novidade para empregar na volta.

Por fim, a sensação de voltar para casa obteve unanimidade em satisfação. O principal argumento é a saudade de casa, dos familiares e dos amigos. Apesar de todos compartilharem do mesmo sentimento, houve quem demonstrou vontade de permanecer no exterior. Teve, ainda, um executivo que se disse satisfeito porque sua esposa estava feliz com a volta, uma vez que se sentia muito sozinha com as filhas pequenas (MCCALL; HOLLENBECK, 2003; LIMA,

2009), já que o marido passava a semana no local de trabalho, que ficava a 500 quilômetros de casa.

Vale lembrar também que, o regresso nem sempre é o que os reentrantes imaginam ou então tem o sentimento de que estão voltando para um lugar diferente daquele que deixaram (ANDREASON; KINNEER, 2005). Isso acontece por causa das diversas mudanças ocorridas com o ambiente e com as pessoas (BLACK; GREGERSEN; MENDENHALL, 1992).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como foco responder a seguinte questão de pesquisa: quais as principais dificuldades que os executivos brasileiros enfrentam durante a readaptação depois de terem sido repatriados? Partindo do pressuposto de entender as dificuldades de readaptação deste público, foram identificadas as experiências e fatores que desencadearam tais problemas. Isso permitirá às empresas verificar quais pontos podem ser aprimorados em termos estruturais, a fim de proporcionar ao repatriado o auxílio adequado.

Os resultados apontaram que os temas que enfrentam maior dificuldades são: diferenças e/ou choques entre culturas; readaptação à cultura brasileira; incerteza do cargo a ser exercido após a volta; uso das habilidades na posição que está no Brasil; e sensação de “estranhamento” ao voltar para casa (a casa já não é mais a mesma). Junto aos tópicos mencionados também se verificou que a expatriação é vista como uma experiência positiva e de desenvolvimento tanto para o executivo quanto para sua família; os repatriados aplicam no Brasil não apenas as habilidades aprimoradas, mas também traços da cultura estrangeira que consideram mais eficientes do que as mesmas características no modo brasileiro; há o sentimento de alienação ao Brasil por não terem informações do país constantemente; o fato de saber quanto tempo ficará fora auxilia o executivo e sua família a aceitarem o desafio; o suporte oferecido pela empresa durante a ida ao exterior é considerado adequado, enquanto o apoio durante o período de expatriação precisa ser aprimorado; e, finalmente, há a satisfação com o cargo que ocupa.

Ainda que não tenham aparecido com tanta frequência, há um ponto de atenção para as empresas: o cônjuge, que também deve ser considerado durante a repatriação, pois em muitos casos abandonam o trabalho no país de origem (TINDER, 2006) e encontram dificuldades de recolocação no mercado de trabalho ao retornar para o país de origem (ANDREASON; KINNEER, 2005).

Com este trabalho, pretendeu-se refletir sobre o tema, visto sua importância para os resultados da organização e retorno de investimento. Isso posto, esse trabalho pode ser considerado como um ponto de partida para a melhoria do processo de expatriação de organizações. Em função da natureza qualitativa do trabalho, não há a expectativa de generalização estatística e, portanto, não houve preocupação em compor uma amostra representativa da população, conforme parâmetros quantitativos. Como mostram Moerer e Creswell (2004), uma amostra expressiva não é o ponto central da abordagem fenomenológica e sim o processo analítico e de captura das experiências dos respondentes. Contudo, novos estudos poderiam ampliar o número de entrevistados de forma a se coletar uma gama mais ampla de experiências de repatriação e, possivelmente, gerar insights adicionais sobre o tema. Em estudos futuros seria interessante o aprofundamento nos aspectos identificados pelos expatriados e verificar se existem diferenças significativas entre expatriados do sexo masculino e do sexo feminino, e como as empresas podem minimizar estes impactos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, N. **International dimensions of organizational behavior**. 4ª edição. Cincinnati: South-Western, 2002.

ALMEIDA, A.; CRETOIU, S. L. **Internacionalização de empresas: a experiência brasileira e o contexto latino-americano**. *DOM: a revista da Fundação Dom Cabral*, Nova Lima, n. 5, p. 8-16, mar./jun. 2008.

ANDREASON, A. W.; KINNEER, K. D. **Repatriation adjustment problems and the successful reintegration of expatriates and their families**. *Journal of College Student Development*, v. 31, pp. 214-228, jan. 2005.

BARBOSA, R. N. **Expatriação de brasileiros: as implicações das características culturais na adaptação em designações internacionais**, *Universidade Federal do Rio Grande do Sul*, Porto Alegre: 2010.

BEBENROTH, R.; FROESE, F. Consequences of expatriate top manager replacement on foreign subsidiary performance. **Journal of International Management**, v. 26, n. 2, p. 100730, 2020.

BLACK, J. S; GREGERSEN, H. B. **The right way to manage expats**, *Harvard Business Review*, Boston: 1999.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B.; MENDENHALL, M. E. **Toward a theoretical framework of repatriation adjustment**, *Journal of International Business Studies*, London: 1992.

BUENO, J. M. **O processo de expatriação como instrumento de integração de culturas em uma organização no Brasil – O Caso Renault**, *Pontifícia Universidade Católica do Paraná*, Curitiba: 2004.

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*. v. 40, n. 1, p. 61-80, jan. 2000.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DERESKY, H. **Administração global: estratégica e interpessoal**. Porto Alegre: Bookman, 2004. Acesso em: 17 set 2011.

ELLIS, D.; THORN, K. ; YAO, C. Repatriation of self-initiated expatriates: expectations vs. experiences. **Career Development International**, 2020.

FREITAS, M. E. **Como vivem os executivos expatriados e suas famílias?**, *Relatório de Pesquisa nº7*, São Paulo: 2000.

FREITAS, M. E. **Expatriação profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos**. *Revista Gestão e Sociedade CEPEAD/UFMG*, vol. 4, nº 9, set/dez 2010. Disponível em:

<<http://www.face.ufmg.br/revista/index.php/gestaoesociedade/article/viewFile/1235/857>>. Acesso em: 11 set 2011.

GIALAIN, E. **Expatriação e gênero: um referencial para multinacionais brasileiras**, *Universidade de São Paulo*, São Paulo: 2009. Disponível em: <[www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-01072009-115030/publico/EGialain\\_FEA\\_2009.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-01072009-115030/publico/EGialain_FEA_2009.pdf)>. Acesso em: 16 set 2011.

HAYS, R. D. **Expatriate selection: insuring success and avoiding failure**. *Journal of International Business Studies*, v. 5, n. 1, p. 25-37, Spring 1974.

HEELIS, L.; CARON, J.; BLOOM, G. The experiences of high-performance coaches in the management of difficult athletes. **Psychology of Sport and Exercise**, p. 101751, 2020.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, 1997.

LEE, J.; SUNERMAN, H.; HASTINGS, Lindsay. THE INFLUENCE OF BEING A MENTOR ON LEADERSHIP DEVELOPMENT: Recommendations for Curricular and Co-Curricular Experiences. **Journal of Leadership Education**, v. 19, n. 3, 2020.

LIMA, M. B. **Políticas e práticas de recursos humanos do processo de repatriação de executivos brasileiros**, *Fundação Getulio Vargas*, São Paulo: 2009.

MACDONALD, S.; ARTHUR, N. **Employees' Perceptions of Repatriation**, *University of Calgary*, Calgary, 2006. Disponível em: <<http://ceric.ca/cjcd/archives/v2-n1/article1.pdf>>. Acesso em: 28 mai 2011.

MACHADO, H. V.; HERNANDES, C. A. **Alteridade, Expatriação e Trabalho: implicações para a gestão internacional**. *RAC*, v. 8, n. 3, p. 53-73, jul/set, 2004.

MCCALL JR., M. W.; HOLLENBECK, G. P. **Desenvolvimento de executivos globais: as lições da experiência internacional**. Porto Alegre: Bookman, 2003. Acesso em: 17 set 2011.

MOERER-URDAHL, T.; CRESWELL, J. **Using Transcendental Phenomenology to Explore the “Ripple Effect” in a Leadership Mentoring Program**, *International Journal of Qualitative Methods*, Art. 2, 1-28 Junho, 2004.

MOUSTAKAS, C. **Phenomenological Research Methods**, California: Sage Publications, 1994. Acesso em: 03 set 2011.

NELSON, J. **The benefits of a formal repatriation program for the organization and the expatriate**. *Employee Benefit News*, 2005.

NOETHEN, D.; ALCAZAR, R. Experimental research in expatriation and its challenges: A literature review and recommendations. **German Journal of Human Resource Management**, v. 34, n. 2, p. 252-283, 2020.

RAZIQ, M. et al. Linking corporate entrepreneurship, expatriation and reverse knowledge transfers. **European Journal of Innovation Management**, 2019.

REIS, G.; FLEURY, M.; FLEURY, A.; ZAMBALDI, F. Assessing Emerging Multinationals' Global Mindedness Profiles. **ReA UFSM**, v. 11, p. 172-194, 2018.

SPOHR, N. **O processo repatriação na visão de profissionais repatriados brasileiros**, Fundação Getulio Vargas, São Paulo: 2011. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8193/61090100029.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 08 nov 2011.

STROH, L. K.; GREGERSEN, H. B.; BLACK, J. S. **Closing the Gap**: Expectations versus Reality among repatriates. *Journal of World Business*, v. 33, n. 2, summer, p. 111-124. Publisher: Elsevier, 1998.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A Gestão de Pessoas no Brasil**: virtudes e pecados capitais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TINDER, G. **Repatriation – How companies can protect their ROI**. *Mobility Magazine*, out 2006.

TUNG, R. L. **Career issues in international assignments**. *Academy of Management Executive* 2, n. 3, 1988, p. 241-244.

WITTING-BERMAN, U.; BEUTELL, N. J. **International assignments and the career management of repatriates**: the boundaryless career concept. *International Journal of Managment*, abr 2009.

YIP, G. S. **Globalização**: como enfrentar desafios da competitividade mundial. São Paulo: Editora SENAC, 1996.

ZHENG, Y.; SMITH, C. Tiered expatriation: A social relations approach to staffing multinationals. **Human Resource Management**, v. 58, n. 5, p. 489-502, 2019.