

Repatriação: a difícil volta para casa

Fábio Verruck

Professor da Universidade de Caxias do Sul (Brasil)

fverruck@ucs.br

Roberto Birch Gonçalves

Professor da Universidade de Caxias do Sul (Brasil)

rbgoncal@ucs.br

Teilor Junior Magrin

Pesquisador da Universidade de Caxias do Sul (Brasil)

teilmagrin@gmail.com

Resumo

As organizações têm demonstrado preocupação no momento da expatriação, porém esta mesma atenção não tem sido dada na repatriação causando sofrimento e outras perdas. O objetivo do artigo é identificar os fatores determinantes para a eficácia do processo de repatriação. Para tanto se procedeu a um estudo descritivo com abordagem quantitativa, executando-se uma survey com profissionais que realizaram experiências internacionais. Como resultado, identificaram-se sete fatores determinantes que explicam 69,17% da variância total. Além disso, a análise de regressão linear identificou oito principais elementos influenciadores na satisfação com a repatriação. As implicações gerenciais encontradas podem auxiliar as empresas a minimizar os efeitos negativos no repatriado.

Palavras-Chave

Repatriação; Gestão de pessoas; Negócios internacionais

Repatriation: the hard way back home

Abstract

Organizations have shown concern at the time of expatriation, but this same attention has not been given to repatriation causing suffering and other losses. The aim of the article is to identify the determining factors for the effectiveness of the repatriation process. To this end, a descriptive study with a quantitative approach was carried out, carrying out a survey with professionals who returned from international experiences. As a result, seven determining factors were identified that explain 69.17% of the total variance. In addition, the linear regression analysis identified eight main points in satisfaction with repatriation. The managerial implications found can help companies to minimize the negative effects on the returnee.

Keywords

Repatriation; People management; International business

Repatriación: el difícil regresa a casa

Resumen

Las organizaciones han mostrado preocupación en el momento de la expatriación, pero esta misma atención no se ha prestado a la repatriación que causa sufrimiento y otras pérdidas. El propósito del artículo es identificar los factores determinantes para la efectividad del proceso de repatriación. Con este fin, se realizó un estudio descriptivo con un enfoque cuantitativo, realizando una encuesta con profesionales que regresaron de experi. Como resultado, se identificaron siete factores determinantes que explican el 69.17% de la varianza total. Además, el análisis de regresión lineal identificó ocho puntos principales en la satisfacción con la repatriación. Las implicaciones gerenciales encontradas pueden ayudar a las empresas a minimizar los efectos negativos en el repatriado.

Palabras clave

Repatriación; Gestión de personas; Negocios internacionales

Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto: Roberto Birch Gonçalves - Universidade de Caxias do Sul. R. Francisco Getúlio Vargas, 1130 - Petrópolis, Caxias do Sul - RS, 95070-560, Brasil. **URL:** <http://www.ucs.br/>.

Recebido em | Received in | Recibido en: 24/05/2020 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 17/06/2021

DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v11i3.48674>

Introdução

A expansão dos negócios internacionais promove um elenco de oportunidade para as empresas que se aprofundam no mercado mundial. Contudo entender e gerenciar as diferenças existentes entre os países é compulsório para expandir negócios, tanto para as empresas quanto para as pessoas que precisam atuar em diversos países, compartilhando culturas diferentes (GHEMAWAT, 2008).

Nas últimas décadas, a transferência de indivíduos para desenvolver novas funções em outro país tem aumentado (BROOKFIELD, 2016), e as empresas têm buscado, seguidamente, profissionais capacitados para atender a esta demanda crescente (LEE, 2005). Nunes, Vasconcelos e Jaussand (2008) afirmam que uma das formas mais eficazes de desenvolver profissionais globais é a mobilidade internacional, já que esta experiência permite que os indivíduos assumam posições de responsabilidade e desenvolvam novas competências. Segundo Caligiuri e Di Santo (2001), este é o processo chamado de expatriação, em que um indivíduo é transferido do seu país de origem para outro, de forma legal, para exercer suas funções e por período previstos antes da viagem.

A expatriação tem sido utilizada como forma emergente de internacionalização por parte das empresas de médio e grande porte do país. Para Black e Gregersen (1999) é o processo responsável por agregar conhecimento ao profissional, tornando-o capaz de atuar com grupos de culturas distintas sem encontrar dificuldades, sendo a melhor forma de desenvolver profissionais globais (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

A última etapa que faz parte do processo de expatriação é a repatriação (BLACK; GREGERSEN, 1999). O repatriado é o profissional que está retornando ao seu país de origem após a conclusão do período de expatriação (HURN, 1999), que encontra dificuldades em sua adaptação. Particularmente Harvey (1988) e Tung (1988) apontam a dificuldade do “choque-cultural reverso”, percebido através de sentimentos como isolamento e esquecimento, dificultando a readaptação da pessoa no país de origem. Outras divergências estão relacionadas às expectativas criadas pelos expatriados com relação às suas carreiras profissionais após a experiência. As organizações têm internacionalizado seus funcionários, porém não têm se mostrado eficientes no sentido de valorizar o conhecimento que o profissional obteve e as habilidades desenvolvidas durante a experiência (GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2013).

Nesse sentido é imperiosa a atenção da empresa quanto à área de Recursos Humanos, pois a gestão de pessoas alinhada com a estratégia da organização (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007), é responsável pelo desenvolvimento de profissionais capacitados para atuar tanto nos mercados doméstico e internacional (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001). Também é muito importante que a

academia de conta desta área de estudos, que permanece fragmenta e incompleta (CHIANG et al., 2017).

Frente ao exposto, o presente estudo tem o objetivo de Identificar os fatores determinantes para a eficácia do processo de repatriação dos profissionais brasileiros expatriados, orientado pela questão norteadora, quais as maiores dificuldades na readaptação do profissional expatriado?

Para tanto se procedeu a um estudo descritivo com abordagem quantitativa, realizando-se uma survey, foram validados setenta questionários de empresas com maturidade no processo de internacionalização de pessoas.

Como resultados do estudo, primeiramente, a análise fatorial permitiu reduzir a quantidade de variáveis observadas (47) para um número de sete fatores. Além disso, por meio de regressão linear encontrou-se que a satisfação do repatriado está ligada a aspectos como: o planejamento de carreira deixando claro possíveis cargos a serem ocupados na sua volta, suporte familiar, auxílio psicológico, continuar o desenvolvimento de competências.

1. Referencial Teórico

1.1. Gestão Estratégica de Pessoas

Com um novo ambiente global de maior competitividade surgindo, as barreiras que antes separavam as organizações e os setores econômicos nos quais atuam, agora estão se extinguindo (TASHIZAWA *et. al.*, 2001). As exigências do mercado e as mudanças constantes nas estruturas organizacionais resultam dos efeitos causados pela globalização, influenciando no consequente reajustamento de todas as áreas que compõe uma empresa (DUTRA, 2004). Por estas razões a área de gestão de pessoas é hoje percebida como principal departamento de suporte, já que sem este, as outras áreas da empresa não seriam capazes de obterem seus resultados (SPECTOR, 2005).

Entretanto, Bittencourt (2005) afirma que os gestores de todos os outros departamentos também devem ser responsáveis por sua parte dentro da gestão de pessoas, cabendo ao setor de recursos humanos, então, as tarefas de elaborar políticas que equilibrem as práticas exercidas pelos gestores da organização e os objetivos estratégicos, além de dar o suporte necessário aos gestores.

Com isto, as práticas de gestão de pessoas no âmbito organizacional estão passando por constantes modernizações, pois o processo de gerir pessoas é sistêmico, incerto, situacional (DUTRA, 2004).

É influenciada por forças externas à organização como a quantidade e a qualidade do talento humano disponível no mercado e a oscilação da economia; e forças internas como cultura e valores, além de mudanças de processos (BITTENCOURT, 2010). De fato, com as mudanças nos cenários econômico e social, se fez necessária uma reformulação quanto às funções desta área, já que os antigos pressupostos passaram a não fazer nenhum sentido frente aos novos paradigmas vivenciados pelas empresas (RUANO, 2003).

O sucesso de uma organização está intimamente ligado a qualidade do alinhamento estratégico entre a empresa e seus setores, em especial, o setor de gestão e pessoas. Teixeira *et al.* (2005) afirmam que a gestão estratégica de pessoas se insere neste processo em que a empresa está em busca de encontrar as suas forças e fraquezas, e tem o objetivo de fazer com que haja relação entre os objetivos estratégicos da empresa e as políticas e práticas de Recursos Humanos. A mudança mais perceptível é que as rotinas administrativas deram lugar à tomada de decisão. Muitos autores (MARRAS, 2000; ULRICH, 2000; RUANO, 2003) concordam que o novo papel da gestão de pessoas é atender às necessidades dos colaboradores buscando atingir as metas da organização. Ulrich (1998), aponta ainda a importância do alinhamento da gestão de pessoas e a estratégia global da empresa quanto, principalmente nas práticas e políticas de RH.

Dentre as novas atribuições da gestão de pessoas está a participação nos processos de internacionalização, dado que o ato de internacionalizar uma empresa está diretamente ligado ao desenvolvimento de profissionais capazes de suportar a complexidade dos negócios no mundo contemporâneo (TANURE; DUARTE, 2006), e que sejam competentes no desenvolvimento de atividades em ambientes estrangeiros (TUNG, 1988). Profissionais que atuem localmente e que pensem globalmente, pessoas que estejam em constante movimento (SUSSMAN, 2000), esta movimentação exige do profissional não só a sabedoria em ser líder, bem como ter qualificações específicas e facilidade de comunicação, mas também ter uma visão dualista a respeito da diversidade humana e cultural, além de conviver com os paradoxos que a sociedade atual possui (TANURE; DUARTE, 2006).

Dentre as ações estratégicas que as organizações tomam para tornarem-se globais, a prática de expatriação tem ganhado destaque, por ser um elemento importante no escopo da internacionalização de uma empresa. Embora seja uma prática antiga, já que representantes de países eram enviados a colônias distantes para administrá-las (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007), a conotação atual trata da transferência de profissionais para unidades, fora do país, da empresa de origem (CALIGIURI, 2000), para realizar suas tarefas em um país estrangeiro por um período de tempo predeterminado, usualmente mais de um ano (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). Porém, a última etapa que faz parte do processo de expatriação é a repatriação (BLACK; GREGERSEN, 1999). O repatriado é o profissional que está retornando ao seu país de origem após a conclusão do período de expatriação (HURN, 1999), e que enfrenta um conjunto de situações adversas para sua readaptação.

2.2 O Choque da Repatriação

A repatriação é o retorno dos indivíduos expatriados para o país de origem, após viverem por um período de tempo considerável no exterior (HURN, 1999). As organizações preparam o profissional para ser expatriado, mas não consideram o seu regresso da forma como devem (TANURE; DUARTE, 2006). Antes de passar pelo processo de repatriação, grande parte dos expatriados alega que o reajustamento é a etapa mais fácil da expatriação (STROH *et. al.*, 1998), ou que estavam seguros quanto ao processo de retorno (HURN, 1999). Muitas empresas acreditam que voltar para o país de origem, para a língua e cultura nativas, e para as condições de vida que o colaborador tinha antes de ser expatriado é uma ação simples e que não demanda cuidados (CHEW; DEBOWSKY, 2008)

Por outro lado Adler (1981) afirma que o retorno para casa é, na maior parte dos casos, mais difícil do que acostumar-se em viver noutro país. Também para Adler Gundersen (2007), o choque cultural é mais severo no retorno, por esta razão a aculturação que acontece no retorno ao país de origem é conhecida como “reversa” (HAMMER; HART; ROGAN, 1998; ADLER; GUNDERSEN, 2007). Como resultados disto muitos funcionários expatriados deixam a empresa pouco tempo depois do retorno (ADLER, 1983; REICHE, 2012), ou solicitam o desligamento quando repatriados (BLACK; GREGERSEN, 1990; BROOKFIELD, 2015). Peck (1997) alerta que a perda de um indivíduo com tais competências pode chegar ao valor de \$ 1,5 milhão de dólares, se analisados todos os gastos durante a expatriação, além do custo do funcionário no país de origem.

Dentro de todas as variáveis do processo de repatriação, uma das mais determinantes é a cultura, já que envolve aspectos tanto da vida profissional quanto da vida pessoal e social do indivíduo. De acordo com Hyder e Lövblad (2007) o repatriado cria expectativas nem sempre atendidas, o que gera o choque cultural reverso. Enquanto o choque cultural vivido pelo expatriado quando deixa o país de origem foi apresentado na literatura por Lysgaard (1955) com a Teoria do Ajustamento em Curva U. Já Oberg (1960) e Gullahorn e Gullahorn (1963) apresentaram uma complementação da curva em “U”, a Teoria do reajustamento em curva “W”, levando em consideração o reajuste do expatriado no seu retorno ao país de origem. Assim, diferente das percepções citadas por Hurn (1999), o colaborador, assim que retorna, se depara com mudanças que não eram esperadas por ele (VERRUCK *et. al.*, 2011), como o reconhecimento de uma nova cultura, mesmo que esta tenha sido a cultura nativa do indivíduo.

Para Oberg (1960) e Gullahorn e Gullahorn (1963), o reajustamento ao país de origem é composto pelas mesmas etapas do processo de expatriação, porém de trás para frente. O indivíduo retorna e espera ser muito bem recebido por todos, o que de fato acontece, porém as expectativas de que algo iria ser diferente, tanto quanto no momento de deixar o país de origem, fazem com que a pessoa entre em uma fase de choque cultural reverso de fato. Esta fase tende a durar mais tempo, dependendo do auxílio que o indivíduo recebe da empresa e dos familiares. A readaptação no país

de origem tende a durar alguns meses, sendo seguida pela etapa que define a total readaptação do repatriado.

Do ponto de vista das expectativas do repatriado, a maioria se mostra descontente com a sua posição na empresa após o retorno, porém ainda assim uma grande massa ainda busca a expatriação como forma de tornarem-se mais capacitados, podendo assim assumir posições em outras empresas (STAHL *et. al.*, 2007). Um funcionário repatriado é mais qualificado em habilidades, conhecimento e atributos do que um colaborador que não tem uma experiência internacional no currículo (HODGETTS; LUTHANS, 1997), evoluindo para um comportamento de liderança (BIRD; MENDENHALL, 2016).

Muitos autores (TUNG, 1988; HARVEY, 1988; HURN, 1999; RIUSALA; SUUTARI, 2000; LAZAROVA; CALIGIURI, 2001) tratam dos fatores que influenciam de formas positiva ou negativa o processo de repatriação. O Quadro 1 sintetiza uma listagem dos aspectos mais relevantes utilizando como premissa a divisão destes aspectos nas quatro variáveis de MacDonald e Arthur (2004), que são: quanto ao (i) indivíduo, que se referem às atitudes, valores, necessidades e características da pessoa; quanto ao (ii) trabalho, que dizem respeito às características e habilidades que o profissional necessita para realizar as suas tarefas; quanto à (iii) empresa, ligadas às características da empresa no país de origem, e as variáveis consideradas (iv) fatores externos, como sociedade, família, amigos, finanças e educação.

Figura 1 - As práticas de repatriação na visão dos autores relevantes

PRÁTICAS DE REPATRIAÇÃO				
Autores	Indivíduo	Trabalho	Organização	Fatores Externos
Tung (1988)	Aconselhamento do RH (durante a expatriação e no retorno).	Manter contato com o expatriado, aproximando-o da empresa	Estabelecer área na empresa que auxilie no planejamento de carreira.	
Harvey (1988)	Auxílio para controle de stress do expatriado durante a experiência.	Mudanças no nível de poder no cargo assumido; Desenvolvimento de plano de carreira.	Mudanças na cultura da organização; Treinamento no retorno ao país de origem.	Insatisfação da família; Apoio dos parentes e amigos; Assistência financeira.
Hurn (1999)	Choque cultural reverso: psicológicos e físicos; Desenvolver novas competências.	Ambiente: mudanças na política e na empresa; Garantia de emprego e desenvolvimento.		Atualização sobre o país; Auxílio financeiro; Alocação da família (emprego e escola).
Riusala e Suutari (2000)	Bonificações; Desenvolvimento de novas habilidades e competências.	Plano de carreira no país de destino; Apresentação do posto a ser ocupado no retorno.	Apresentação da nova função antes da volta, para a preparação das novas responsabilidades.	Aconselhamento para a família e amigos, para lidar com as mudanças do indivíduo.
Lazarova e Caligiuri (2001)	Treinamento no âmbito emocional; Aconselhamento sobre as mudanças no estilo de vida quando retorna.	Oportunidades oferecidas após o retorno; Comunicação empresa-expatriado para entender a repatriação previamente.	Planejamento de carreira; Mudanças ocorridas na empresa; Valorização de expatriados.	Aconselhamento financeiro; Garantia de manter contato com o país de origem.

Fonte: Autores com base em MacDonald e Arthur (2004)

3. Procedimentos Metodológicos

Considerando o objetivo geral deste estudo se procedeu a uma pesquisa quantitativa objetivando retratar a população alvo “tomados como se constituíssem um” (FONSECA, 2002, p. 20). A pesquisa foi transversal, pois a coleta de dados ocorreu somente num período único (MALHOTRA, 2005).

Como amostra utilizou-se 70 profissionais expatriados por um período superior a três meses e que já tinham retornado ao Brasil, uma vez que este é o período mínimo de adaptação a um novo país (CALIGIURI, 2000), e considerando todas as etapas apresentadas por Lysgaard (1995). Os profissionais expatriados pertencem a empresas de diferentes segmentos da indústria brasileira, tendo subsidiárias em diferentes países do mundo. A técnica utilizada para seleção da amostra foi não probabilística, mas por conveniência com os que aceitaram participar, com maior acessibilidade pelos pesquisadores, fácil de medir e cooperativa (MALHOTRA, 2005).

O contato com o expatriado deu-se por *e-mail* e por contato telefônico com as áreas de Recursos Humanos, em empresas de médio e grande porte no estado do Rio Grande do Sul, e para encontrar pessoas no restante do Brasil foi utilizada a rede social *LinkedIn*, devido a sua capilaridade e acessibilidade a profissionais. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado que enfatiza a objetividade (POLIT *et. al.*, 2004), e teve as suas questões elaboradas em duas seções. A primeira sobre o perfil do respondente, e a segunda de acordo com as quatro variáveis apresentadas no referencial teórico por MacDonald e Arthur (2004): individual, trabalho, organização e fatores externos. Para que o entrevistado pudesse fazer a avaliação dos questionamentos presentes na segunda seção da pesquisa, utilizou-se uma escala intervalar do tipo *Likert* de cinco pontos, que continha em seus extremos: (1) para “Discordo totalmente” e (5) para “Concordo totalmente”, além de ter a sexta opção “Não se Aplica”, para questões que não estavam relacionadas à realidade dos respondentes, como por exemplo, perguntas relacionadas à esposa(o), quando o respondente for solteiro.

Construído com 47 perguntas, sendo que 10 se referem ao perfil do respondente e 37 sobre as experiências do expatriado antes da expatriação, durante o período de viagem e após o retorno. O questionário foi enviado, somente em versão eletrônica com formulário eletrônico Google Docs, para 78 profissionais sendo que 70 foram validados. A exclusão de oito pessoas da amostra se deu por conta da inconsistência nas respostas destes profissionais que se apresentaram no perfil como sendo casados e, em questões referentes à família, deixaram de apontar uma pontuação na escala de cinco pontos, por exemplo. Antes de sua aplicação o instrumento de pesquisa passou por um pré-teste, em os respondentes eram pessoas que possuíam contato com a área de repatriação, porém não faziam parte da amostra selecionada. Como resultado, obteve-se o tempo médio para responder, entre 5 e 7 minutos, também sugestões para reescrever determinados termos e palavras para garantir o total entendimento dos questionamentos por parte dos respondentes. Além destes

pontos, um dos *experts* sugeriu o acréscimo de instruções no decorrer do questionário, já que algumas questões referem-se somente a determinado grupo de profissionais, os ajustes foram executados.

Na análise, primeiramente, analisou-se os dados do perfil do respondente. Na sequência, com auxílio da estatística, procedeu-se a análise descritiva geral, em seguida buscou-se a redução de fatores pro meio da análise fatorial e, por fim a análise de regressão linear objetivando entender os aspectos que mais influenciaram o processo de repatriação. As análises foram executadas utilizando-se o software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 21.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

4.1. Perfil dos Respondentes

A Tabela 1 mostra as questões que envolvem o perfil preservando a identidade de cada profissional respondente e da empresa envolvida.

Tabela 1 - Perfil dos respondentes

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	FREQ.	PERC.
Sexo	Masculino	51	73
	Feminino	19	27
Estado Civil	Casado	43	61
Homes	Solteiro	27	39
	Divorciado	0	0
Estado Civil	Casado	40	58
Mulheres	Solteiro	15	21
	Divorciado	15	21
Procedência	Sul	52	74
	Sudeste	10	15
	Norte e Nordeste	8	11
Faixa Etária	De 18 à 25 anos	15	21
	De 26 ano à 35 anos	37	53
	De 36 anos à 45 anos	12	17
	Acima de 45 anos	6	9
Escolaridade	Fundamental	4	6
	Médio	9	13
	Superior	57	81
Quantidade de Experiências	1 vez	47	67
	2 vezes	23	33
	3 ou mais	0	0
Principais países destino	Índia	20	29
	China	11	16
	EUA	8	11
	África do Sul	5	7
	Alemanha	4	6

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 1 apresenta um número considerado acima da média mundial de mulheres expatriadas (27%), já que a última pesquisa realizada pela *Mercer Human Resource Consulting* em 2013 aponta que América Latina em torno de 13% do efetivo enviado a missões internacionais é do sexo feminino. É importante ressaltar que não há estudos que mostrem menores performance por parte das mulheres, por vezes é o contrário (BATISDA, 2018)

Pode-se ver que nenhum respondente homem é divorciado, ao passo que 21% das mulheres são. Esta estatística corrobora com uma das conclusões de Tharenou (2008), que afirma que mulheres em cargos operacionais tem menor desejo ter filhos, enquanto as que ocupam cargos gerenciais tampouco alimentam o desejo de constituir família, por acreditarem ser um entrave para o desenvolvimento profissional.

A média de idade dos homens e mulheres ficou dentro dos padrões mundiais, (Mercer Human Resource Consulting, 2013). Corroborando com o que o referencial teórico 81% dos profissionais

afirmaram estarem com nível de escolaridade superior em andamento ou concluído. A literatura mostra como compulsória a necessidade de que os expatriados tenham um nível de instrução elevado, sendo que, pessoas que tenham o ensino fundamental como escolaridade têm chance e possibilidade menores de participarem de processos de expatriação. A maior parte da amostra foi expatriada somente uma vez, pois somente 33% tiveram uma segunda oportunidade, e nenhum respondente realizou experiências internacionais com período igual ou superior a um trimestre pela terceira vez.

Ainda em termos de perfil, os 70 participantes da pesquisa reuniram o total de dezesseis países tomados como destino para realização de suas experiências internacionais. A Índia foi o país de maior ocorrência de respostas, sendo apontado por 29% dos profissionais, seguida de China, com 16% e assim por diante, percebe-se que a pesquisa foi abrangente em termos de país de destino de expatriação, pois tem respondentes dos cinco continentes. O país de destino é um dos fatores de maior relevância nos resultados, uma vez que não só a distância física, mas também a psíquica tendem a serem tomadas como dificuldades de adaptação por parte dos expatriados.

4.2 Fatores Determinantes

Objetivou-se substituir o conjunto inicial de 47 variáveis por um número menor de fatores, mantendo uma significativa explicação das variáveis iniciais. Para confirmar se a matriz de correlações foram realizados os testes KMO (Kaiser- Meyer-Olkin) e o teste de esfericidade de **Bartlett**, conforme a Tabela 2.

Tabela 2 - Resultado do KMO e do teste de esfericidade de Bartlett

Teste		Valor encontrado
KMO (<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>)		0,788
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	2643,156
	Significância	0

Fonte: dados da pesquisa

O novo conjunto de variáveis resultou em sete fatores com a variância total explicada de 69,17%, a cada novo fator incluso a partir do sétimo, o índice de variância total explicada aumentava em menos de um (HAIR Jr. *et al.*, 2005), o que não tornava relevante a inclusão de uma oitava variável. Para mensurar quais e quantos deveriam ser os fatores extraídos pela análise, e que variáveis originais viriam a fazer parte de cada fator extraído, fez-se a interpretação das informações pela matriz rotada (rotação **Varimax**). Após 12 iterações, foram encontrados sete fatores, que podem ser vistos na Tabela 3 com as questões pertencentes a cada um destes fatores seguidos de suas

respectivas cargas fatoriais. A definição de sete fatores se deu a partir dos autovalores encontrados acima de um para estes fatores.

Tabela 3 - Fatores e cargas fatoriais das questões

Questão	Média	Fatores Identificados						
		1	2	3	4	5	6	7
24	0,69	0,861	0,2	0,046	0,064	0,227	0,018	0,051
25	0,26	0,807	0,114	0,121	0,003	0,03	0,01	0,064
26	0,16	0,864	0,086	0,01	0,057	0,124	0,016	0,069
41	0,23	0,883	0,048	0,06	0,058	0,067	0,031	0,008
42	0,53	0,897	0,173	0,03	0,057	0,207	0,005	0,02
43	0,5	0,911	0,124	0,158	0,034	0,125	0,051	0,041
12	2,69	0,047	0,684	0,128	0,244	0	0,294	0,175
20	2,97	0,047	0,658	0,317	0,172	0,378	0,15	0,081
21	3,7	0,062	0,872	0,048	0,116	0,122	0,006	0,089
23	2,86	0,044	0,704	0,449	0,064	0,085	0,069	0,071
32	2,34	0,034	0,67	0,292	0,129	0,025	0,314	0,004
34	3,73	0,221	0,338	0,026	0,218	0,305	0,244	0,186
45	4,14	0,257	0,518	0,418	0,192	0,085	0,3	0,081
22	4,5	0,192	0,076	0,506	0,203	0,166	0,494	0,163
27	4,63	0,069	0,31	0,554	0,075	0,013	0,3	0,271
28	3,23	0,091	0,205	0,777	0,012	0,156	0,329	0,051
29	3,21	0,045	0,279	0,806	0,035	0,217	0,194	0,019
30	3,44	0,026	0,147	0,841	0,125	0,062	0,047	0,064
31	3,64	0,041	0,583	0,648	0,083	0,072	0,114	0,02
36	3,39	0,024	0,003	0,629	0,061	0,013	0,04	0,034
17	2,84	0,376	0,144	0,031	0,811	0,134	0,061	0,15
18	2,27	0,311	0,231	0,067	0,657	0,063	0,214	0,008
38	2,37	0,332	0,142	0,006	0,832	0,162	0,079	0,001
39	2,09	0,415	0,117	0,095	0,752	0,303	0,051	0,207
15	4,01	0,082	0,012	0,196	0,081	0,827	0,042	0,069
16	4,26	0,05	0,084	0,047	0,176	0,75	0,071	0,13
19	2,84	0,053	0,336	0,197	0,177	0,607	0,203	0,244
33	2,86	0,024	0,432	0,017	0,265	0,518	0,027	0,423
37	4,1	0,191	0,188	0,284	0,166	0,324	0,134	0,122
44	1,47	0,047	0,106	0,041	0,287	0,559	0,129	0,288
11	3,21	0,007	0,04	0,334	0,025	0,256	0,758	0,13
13	4,3	0,078	0,149	0,019	0,094	0,253	0,557	0,544
14	2,73	0,021	0,08	0,427	0,081	0,122	0,723	0,206
35	2,16	0,153	0,148	0,075	0,326	0,272	0,447	0,528
40	2,44	0,155	0,121	0,076	0,016	0,08	0,102	0,738
46	2,19	0,246	0,175	0,136	0,321	0,234	0,112	0,62
47	3,59	0,247	0,38	0,183	0,224	0,27	0,004	0,605

Fonte: Dados da pesquisa

A análise fatorial resultou em sete fatores que explicam 69,17% da variância dos dados (Tabela 4). Cabe destacar que o número de fatores foi definido de acordo com o autovalor (*eigenvalue* > 1) encontrado utilizando-se a rotação *Varimax*.

Tabela 4 - Fatores identificados através da Análise Fatorial

	Fatores	Eigenvalue	% cumulativo
F1	Adaptação da família com a experiência	7,674	20,742
F2	Participação da empresa na expatriação	5,062	34,422
F3	Desenvolvimento pessoal e profissional	3,75	44,557
F4	Reação familiar pré/pós experiência	2,998	52,66
F5	Apoio familiar e suporte psicológico	2,388	59,115
F6	Planejamento de carreira do expatriado	1,961	64,414
F7	Experiência de repatriação	1,761	69,172

Fonte: Dados da pesquisa

Após a conclusão da análise fatorial, foi aplicado o teste de confiabilidade Alpha de Cronbach (Tabela 5). Procedeu-se de acordo com o recomendado por Hair Jr. *et. al.* (2005), considerando-se a média igual ou acima de 0,70 como aceitável para definir a confiabilidade do instrumento de pesquisa como adequada. Nota-se que os valores encontrados atestam a confiabilidade do questionário (HAIR Jr. *et. al.*, 2005).

Tabela 5 - Teste de confiabilidade dos fatores identificados

Fator	Número de atributos	Alpha de Cronbach
Fator 01	6	0,916
Fator 02	7	0,88
Fator 03	7	0,846
Fator 04	4	0,813
Fator 05	6	0,791
Fator 06	3	0,752
Fator 07	4	0,898

Fonte: Dados da pesquisa

4.3 Análise por Regressão Linear

Com o objetivo de entender os impactos da repatriação de forma ampla, inclui-se no instrumento de pesquisa, uma questão para verificar o nível de satisfação do respondente quanto a sua experiência de repatriação. Assim, lançou-se mão da regressão linear, para identificar o comportamento da variável dependente “satisfação com o processo de repatriação” a partir das demais variáveis independentes (36) questões presentes no instrumento de pesquisa. A Tabela 6 mostra que o índice de explicação da variação do grau de satisfação com a repatriação é de 64,2% (R^2 ajustado).

Tabela 6 - Testes de regressão da satisfação com o processo de repatriação

Testes	Valores
R Múltiplo	0,83
R ²	0,688
R ² ajustado	0,642
Erro padrão	0,561
F	14,72
F de significação	0

Fonte: Dados da pesquisa

Cabe destacar que foi realizada a análise do índice de explicação da variação do grau de satisfação com a repatriação também com todas as 36 questões, a fim de comparar qual a diferença do percentual de explicação entre utilizar oito ou todas as questões. A análise de regressão resultou num índice de explicação de 78,7% se utilizadas as 36 questões. Portanto, reduzindo o número de questões de 36 para oito, perde-se apenas 14,5% de explicação da variação, sendo que analisando do ponto de vista gerencial, é mais fácil realizar ações tratando de oito questões determinantes, ao invés de 36.

Para que fosse possível alcançar o número de oito questões como variáveis significativas para a explicação da satisfação, foi utilizado o método *stepwise*, que permite ao pesquisador analisar a contribuição individual de cada questão (HAIR Jr. *et al.*, 2005). A Tabela 7 mostra as questões independentes que compõe o modelo que explica os 64,2% da variável dependente (grau de satisfação com a repatriação). Modelando matematicamente a fórmula da "Satisfação com a Repatriação" (SR) em função das oito questões (P. XX) resulta em:

$$SR = -0,537 + 0,504 (P. 11) + 0,575 (P. 14) + 0,372 (P. 16) + 0,275 (P. 19) + 0,468 (P. 30) + 0,313 (P. 32) + 0,536 (P.35) + 0,317 (P. 44)$$

Tabela 7 - Análise da regressão da variável Satisfação com a Repatriação

Questões	Beta	Sign.
Constante	0,537	0,003
Planejamento de carreira antes da expatriação (Pergunta 11)	0,504	0
A empresa propunha cargos a serem ocupados após o retorno (Pergunta (14)	0,575	0
Apoio dos amigos e parentes para ser expatriado (Pergunta 16)	0,372	0
Houve auxílio psicológico por parte da empresa antes de o funcionário ser	0,275	0,006
Poder seguir desenvolvendo competências após o retorno (Pergunta 30)	0,468	0
Contrato mantido somente por necessidade de mão-de-obra (Pergunta 32)	0,313	0,001
Foi oferecido treinamento no retorno ao Brasil (Pergunta 35)	0,536	0
Houve auxílio psicológico por parte da empresa após o retorno (Pergunta	0,317	0

Fonte: Dados da pesquisa

As questões apontadas no modelo foram tomadas como os determinantes na eficácia do processo de repatriação dos profissionais brasileiros expatriados. O planejamento de carreira antes de o funcionário ser expatriado (Pergunta 11) oferece maior garantia ao expatriado quanto à sua permanência na organização. Harvey (1988) defende este aspecto como uma das mais importantes práticas a serem oferecidas pela empresa ao seu colaborador. Os dados encontrados sugerem que ainda há uma grande parcela das organizações que não apresentam este planejamento, já que 38,6% da amostra apontaram não ter recebido nenhum comunicado neste sentido.

Riusala e Suutari (2000) garantem que, dentre os pontos de maior relevância, apresentar ao funcionário possíveis cargos a serem ocupados por ele após a repatriação (Pergunta 14) também pode influenciar numa maior satisfação com o processo em geral. Este fator influenciou negativamente a 43,1% da amostra, enquanto apenas 32,8% informaram ter recebido propostas para possíveis cargos. Esta estatística vai ao encontro do baixo grau de satisfação com o processo de repatriação encontrado na presente pesquisa, em que 72,8% dos entrevistados apontaram como negativa a experiência de retorno ao Brasil.

O auxílio e apoio de parentes e amigos (Pergunta 16) também apresentou alta relação com a satisfação ao retornar. Harvey (1988) aponta que o indivíduo que tem em mente que está recebendo o apoio de pessoas da família e de suas relações de amizade retorna ao país de origem de forma mais tranquila, já que internamente sabe que poderá ter ajuda para quaisquer necessidades. Dos 70 respondentes deste estudo, 81,4% afirmaram ter recebido apoio destas pessoas.

O auxílio psicológico também se mostrou como fator influenciador para a satisfação do profissional, sendo este considerado tanto antes da experiência (Pergunta 19) quanto após o retorno (Pergunta 44). Hurn (1999) destaca este aspecto dentro do choque cultural reverso sofrido pelo repatriado. Na pesquisa 72,8% dos entrevistados garantiram não ter tido a oportunidade de conversar com psicólogos antes de serem expatriados, enquanto 90% apontaram não ter tido esta mesma oportunidade no retorno, aspecto este destacado por Lazarova e Caligiuri (2001) como essencial para o sucesso da experiência internacional do colaborador. Estes dois fatores também influenciam diretamente na insatisfação dos entrevistados com a repatriação.

Desde os anos 90 as empresas vêm buscando profissionais que possuam competências cosmopolitas, que atuem em ambientes de trabalho diferentes e não deixem de desenvolver novas competências (TUNG, 1998). Os expatriados têm oportunidades para desenvolver novas competências, e quando retornam consideram importante à possibilidade de poderem continuar a desenvolvê-las (REICHE, 2012) (Pergunta 30), principalmente no aspecto liderança (BIRD; MENDENHALL, 2016). De fato, 47,2% dos respondentes acusaram ter tido esta oportunidade quando repatriados, o que demonstra que este fator tem forte relação com a satisfação geral.

A variável que se refere à percepção do repatriado quanto ao interesse por parte da empresa em mantê-lo contratado (Pergunta 32) também apresentou alto nível de significância, como já constatado na fase de estatística descritiva deste estudo. Nesse sentido, 60% dos entrevistados apontaram ter percebido um interesse da empresa em desenvolvê-los profissionalmente após o retorno.

O treinamento que é oferecido por algumas empresas no momento da expatriação, também deveria ser proporcionado aos repatriados, uma vez que este momento de readaptação à cultura de origem envolve um novo entendimento a respeito da organização, do país e da situação do profissional em si. Na teoria do reajustamento apresentada por Oberg (1960) e por Gullahorn e Gullahorn (1963), o indivíduo retorna com a certeza de que será muito bem recebido por todos e que, em especial a empresa, que provavelmente foi o motivo maior pelo qual este indivíduo foi expatriado, demonstre cuidado e atenção quando da volta do seu funcionário (Pergunta 35). Harvey (1988) apresentou um estudo que mostra que 69% das empresas não possuíam um programa de repatriação nos anos 1980. Os dados obtidos através dos respondentes desta pesquisa sugerem que não houve mudanças significativas com o passar dos anos, já que 67,10% da amostra garantiram não ter recebido qualquer treinamento após retornarem ao Brasil.

Considerações Finais

Percebe-se que o problema do repatriado está na readaptação como um todo, não em alguma situação mais específica. Na expatriação os funcionários exercem atividades mais amplas e tem maior autonomia, o que valorizam muito, e quando retornam ao Brasil podem se deparar com a obrigação de exercer as mesmas atividades que realizavam antes da expatriação. Há, assim, frustração em função da redução de responsabilidades e desafios, portanto é necessário um melhor ajuste entre empresa e funcionário, desde o início do processo de expatriação até a repatriação (CHIANG et al., 2017)

De modo geral, as empresas não possuem um plano estruturado para a repatriação que inclua aspectos como: a atualização sobre a empresa, acompanhamento do repatriado e sua família, e a recolocação do repatriado na empresa através de treinamento e auxílio psicológico, e a falta deste plano prejudica fortemente a repatriação. Agindo dessa forma, as organizações têm assumido riscos de perder seus funcionários para empresas concorrentes ou de contarem com funcionários desmotivados, já que os indivíduos se sentem desprezados e pouco desafiados a assumirem novas responsabilidades.

Corroborando com o apresentado pela teoria, os resultados encontrados confirmaram que, nas organizações empregadoras dos entrevistados, a falta de todas estas práticas de repatriação

ainda ocorrem e são estas as questões que podem ser consideradas determinantes para a eficácia da repatriação.

Se por um lado as práticas de expatriação têm sido realizadas de forma a atender as expectativas do profissional, satisfazendo-o até o momento do seu retorno. Por outro lado ao retornar dão lugar a sentimentos e dificuldades de readaptação, de forma que a empresa e o próprio indivíduo passam a ter a sensação de fracasso. O baixo grau de satisfação com a repatriação (72,8% dos respondentes apontaram insatisfação com o processo) afirma tais colocações. Os fatores encontrados por meio da análise de regressão linear comprovam que grande parte deste ônus pertence à responsabilidade da empresa e não do funcionário.

Ao fim e ao cabo, o presente estudo forneceu subsídios às empresas para que aprimorem os seus procedimentos internos, trazendo a satisfação de seus colaboradores e também mais benefícios para a organização em si, uma vez que os ganhos para ambas as partes são evidentes. O desenvolvimento de programas de repatriação pode ter a utilização de recursos semelhantes aos dos processos de expatriação, sendo que a mesma equipe pode trabalhar na criação de acompanhamentos para os profissionais que estão retornando ao país de origem para que estes possam se sentir valorizados.

Implicações Gerenciais

Os resultados do estudo permitem fazer algumas sugestões às empresas envolvidas no processo de repatriação de pessoas, tais como:

- Como as propostas de expatriação sempre fazem com que o profissional sinta que está sendo valorizado sugere-se às empresas que realizem um planejamento junto com seu colaborador, para que este não tenha expectativas demasiadamente altas ao retornar.
- As organizações devem, previamente, propor possíveis posições a serem ocupadas por seus profissionais após serem repatriados, minimizando o risco de frustração.
- A maioria das empresas foca nos preparativos processuais, que envolvem remuneração, benefícios, vistos e passaportes, acabando por esquecer-se do tratamento psicológico individual do seu colaborador, mas não aborda o retorno.
- O apoio de familiares e amigos são considerados de suma importância para o aceite sem medos da proposta de mudanças de país e de vida e do futuro retorno.
- As empresas erram ao assumirem que o profissional retornado tem condições de se reorganizar em todos os aspectos sem a necessidade de suporte. As empresas auxiliar o repatriado a

entender qual o seu novo papel na empresa, e quais as possibilidades de crescimento que esta experiência pode vir a trazer.

- Sugere-se que a empresa promova treinamento intercultural no retorno, com vistas à atualização do funcionário quanto às mudanças que ocorreram no país durante o período da expatriação. Além disso, deve ser oferecido o treinamento técnico à nova atividade do repatriado, ou atualização das suas funções. Este treinamento pode ser constituído por uma rerepresentação à empresa e às áreas de interesse, além de palestras sobre a situação corrente do país e da organização, para que o profissional possa voltar a se sentir parte do ambiente.
- Mostrar ao funcionário que não está sendo mantido na empresa somente por necessidade de mão de obra, mas sim porque existe um interesse em desenvolver este profissional que no momento do retorno está mais qualificado.
- Ao retornar o repatriado vê como imperiosa a oportunidade de continuar a desenvolver as habilidades conquistadas no exterior.

Limitações do Estudo

Ao se estruturar o referencial teórico desta pesquisa, percebeu-se que, tanto a literatura nacional quanto internacional não discute propriamente a repatriação, diferente do que acontece com publicações referentes à expatriação. Apesar de a presente pesquisa ter abrangido uma região importante do Brasil, ainda assim, já que a amostra foi colhida por conveniência, não foi possível atingir uma amostra mais homogênea quando se fala em profissionais brasileiros. Outro fator que limitou a pesquisa foi o fato de o questionário ter sido respondido eletronicamente, em casos de pesquisas como esta em que se deseja obter o pensamento do respondente sobre cada questionamento, não garante a inexistência de um possível viés de resposta por parte dos entrevistados.

Sugestões de Estudos Futuros

Já que a experiência de expatriação está ligada, entre outros aspectos, ao país para onde o profissional está indo residir, sugerem-se pesquisas sobre as experiências de brasileiros repatriados de uma nação em específico, ou de um conjunto de países semelhantes, como as consideradas economias emergentes. Também se poderia ampliar os estudos observando não somente o olhar do repatriado, mas a visão por parte da área responsável pela gestão destes profissionais, fazendo com que se possa analisar quais as desconexões existentes entre as percepções dos funcionários *versus* a percepção ou expectativas da área de gestão de pessoas.

Referências Bibliográficas

ADLER, N. J.; GUNDERSEN, A. International dimensions of organizational behavior. Cengage Learning, 2007.

ADLER, N. J.; GUNDERSEN, A. A typology of management studies involving culture. **Journal of international business studies**, v. 14, n. 2, p. 29-47, 1983.

ADLER, N. J.; GUNDERSEN, A. Re-entry: Managing cross-cultural transitions. **Group & Organization Studies**, v. 6, n. 3, p. 341-356, 1981.

ALDOSSARI, M.; ROBERTSON, M. Repatriation and the psychological contract: A Saudi Arabian comparative study. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 8, p. 1485-1512, 2018.

BASTIDA, M. Yes, they can do it! Exploring female expatriates' effectiveness. **European Research on Management and Business Economics**, v. 24, n. 2, p. 114-120, 2018.

BIRD, A.; MENDENHALL, M. E. From cross-cultural management to global leadership: Evolution and adaptation. **Journal of World Business**, v. 51, n. 1, p. 115-126, 2016.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. The right way to manage expats. **Harvard business review**, v. 77, n. 2, p. 52-53, 1999.

BROOKFIELD. **Global mobility trends: 2016 survey report**. Chicago, IL: Brookfield Global Relocation Services, 2016.

CALIGIURI, P. M.; SANTO, V. D. Global competence: what is it, and can it be developed through global assignments? **Human Resource Planning**, v. 24, n. 3, 2001.

CALIGIURI, P. M. Selecting expatriates for personality characteristics: A moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. **MIR: Management International Review**, p. 61-80, 2000.

CAVUSGIL, T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. **Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CHEW, J.; DEBOWSKI, S. Developing an effective repatriation strategy for MNC: A model and tools for international human resource management. **Journal of Comparative International Management**, v. 11, n. 2, 2008.

CHIANG, F.F.T. *et al.* Repatriation: what do we know and where do we go from here. The **International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 1, p. 188-226, 2017.

DAME, M. S. et al. Processo de expatriação e repatriação de funcionários em uma multinacional do setor Metalmeccânico. **Anais do XXXV ENANPAD**, Rio de Janeiro, ANPAD, 2011.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GALLON, S.; SCHEFFER, A. B. B.; BITENCOURT, B. M. Eu fui, voltei e ninguém viu: um estudo sobre a expectativa de carreira após a repatriação em uma empresa brasileira. **Cadernos EBAPE**. BR, v. 11, n. 1, p. 128-148, 2013.

GREEN, P. C. **Desenvolvendo competências consistentes**: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1999.

GULLAHORN, John T.; GULLAHORN, Jeanne E. An Extension of the U-Curve Hypothesis 1. **Journal of social issues**, v. 19, n. 3, p. 33-47, 1963.

HAIR Jr. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMMER, M. R.; HART, W.; ROGAN, R. Can you go home again? An analysis of the repatriation of corporate managers and spouses. **MIR: Management International Review**, p. 67-86, 1998.

HARVEY, Michael G. Repatriation of corporate executives: An empirical study. *Journal of International Business Studies*, v. 20, n. 1, p. 131-144, 1989.

HODGETTS, R. M.; LUTHANS, F. **International Management**. The McGraw-Hill companies. New York, 1997.

HOMEM, I. D.; OLTRAMARI, A. P.; BESSI, V G. **A gestão de pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição**. Curitiba: FEAC, 2009.

HURN, B.J. Repatriation: the toughest assignment of all. **Industrial and Commercial Training**. Vol. 31. 1999.

HYDER, A. S.; LÖVBLAD, M. The repatriation process – a realistic approach. **Career Development International**, Vol. 12 No. 3, pp. 264-281, 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.

LAZZAROTO, M.; NEGRI, A. **Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LEE, Hung-Wen. The factors influencing expatriates. **Journal of American Academy of Business**, v. 6, n. 2, p. 273-278, 2005.

LYSGAARD, S. Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States. *International Social Science Bulletin*, 7, 45-51. **Journal of Counseling Psychology**, v. 53, n. 1, p. 126-131, 1955.

MACDONALD, S.; ARTHUR, N. **Connecting career management to repatriation adjustment**. University of Calgary. Calgary, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MENDENHALL, M.; ODDOU, G. Acculturation profiles of expatriate managers: Implications for cross-cultural training programs. **Columbia Journal of World Business**, v. 21, n. 4, p. 73-79, 1986.

NUNES, L. H.; VASCONCELOS, I. F. G.; JAUSSAUD, J. **Expatriação de Executivos**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

OBBERG, K. Cultural Shock: adjustment to new cultural environments. **Practical Anthropology**, n. 4, p. 177-182, 1960.

ODDOU, G. Managing your expatriates: What the successful firms do. **Human Resource Planning**, v. 14, n. 4, 1991.

GHEMAWAT P. **Redefinindo estratégia global: cruzando fronteiras em um mundo de diferenças que ainda importam**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PECK, A. **The international practice: market growth**. Hobson's Law Casebook. 1997.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem: métodos, avaliação e utilização**. 5ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

REICHE, B. S. Knowledge benefits of social capital upon repatriation: A longitudinal study of international assignees. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 6, p. 1052-1077, 2012.

RIUSALA, K.; SUUTARI, V. Expatriation and careers: perspectives of expatriates and spouses. **Career Development International**, 2000.

RUANO, A. M. **Gestão por competências**: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2005.

STAHL, G *et al.* Global Talent Management: How leading multinationals, build and sustain their talent pipeline. **Working Paper: Fontainebleau**, 2007.

STROH, Linda K.; GREGERSEN, Hal B.; BLACK, J. Stewart. Closing the gap: Expectations versus reality among repatriates. **Journal of world business**, v. 33, n. 2, p. 111-124, 1998.

SUSSMAN, Nan 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.

TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.). **Gestão Internacional**. São Paulo. Saraiva, 2006.

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

TEIXEIRA, M. G. et al. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

THARENOU, P. Disruptive decisions to leave home: Gender and family differences in expatriation choices. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 105, n. 2, p. 183-200, 2008.

TUNG, R. L. American expatriates abroad: from new neophytes to cosmopolitans. **Journal of World Business**. v. 33, n. 2, p. 125-144, 1998.

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

ULRICH, D. **Os Campeões de RH: Inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo. Futura. 9ª edição, 1998.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.