

**REPATRIADOS BRASILEIROS DE TRANSNACIONAIS: FATORES RELEVANTES PARA SUA  
PERMANÊNCIA**

**TRANSNATIONAL BRAZILIAN RETURNEES: CONTRIBUTORY FACTORS FOR THEIR  
PERMANENCE**

**REPATRIADOS BRASILEÑOS DE EMPRESAS TRANSNACIONALES: FACTORES RELEVANTES  
PARA SU PERMANENCIA**

**Silvana Anita Walter**

Professora do PPGA na Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE

Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR

Telefone: (45) 3284-7878

Endereço: UNIOESTE, R. Pernambuco, n. 1.777, Centro, CEP: 85960-000. Marechal Cândido Rondon, PR, Brasil

E-mail: silvanaanita.walter@gmail.com

**José Roberto Frega**

Professor do PPGA na Universidade Federal do Paraná - UFPR

Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR

Telefone: (41) 3360-5000

Endereço: UFPR, R. XV de Novembro, n. 1299, Centro, CEP: 80060-000. Curitiba, PR, Brasil

E-mail: jose.frega@gmail.com

Artigo recebido em 05/02/2014. Revisado por pares em 26/04/2014. Reformulado em 03/12/2014. Recomendado para publicação em 22/02/2015 por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 30/04/2015. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.

## RESUMO

Este estudo objetivou analisar os fatores relevantes para a permanência dos repatriados nas organizações. Aplicou-se um questionário a 20 repatriados de 11 transnacionais. Empregaram-se análises multicritério e de conteúdo. O método multicritério empregado é inovador por utilizar uma ferramenta inédita à investigação do espaço de soluções de problemas de decisão do tipo  $\delta(P\delta)$  em um estudo empírico. Identificou-se que as variáveis que mais contribuem para a permanência estão relacionadas à carreira, à função e suas características (autonomia e tarefas), e ao padrão de vida dos repatriados. Percebe-se que as organizações precisam aperfeiçoar a administração dos processos de expatriação e repatriação.

**Palavras-chave:** Repatriação; Fatores de Permanência de Repatriados; Capital Humano; Análise Multicritério; Empresas Transnacionais.

## ABSTRACT

This study aims on analyzing the relevant factors for the permanence of the returnees in their companies. It was applied a questionnaire to 20 returnees of 11 transnational companies. The analysis was carried out using multi-criteria analysis and content analysis. The applied multi-criteria method is innovative because it uses a new computational tool for investigation of  $\delta(P\delta)$  decision problem solution space as an empirical study. The most contributory variables for the permanence are related to career, function and its characteristics (autonomy and tasks), and to the standards of living of the returnees. It seems that the companies should improve the management of the expatriation and repatriation processes.

**Keywords:** Repatriation; Returnees Permanence Factors; Human Capital; Multicriteria Analysis; Transnational Companies.

## RESUMEN

Este estudio tuvo el objetivo de analizar los factores relevantes para la permanencia de los repatriados en las organizaciones. Fue utilizado un cuestionario a 20 repatriados de 11 empresas transnacionales. Fueron utilizados los análisis multicriterio y de contenido. El método multicriterio empleado es innovador por utilizar una herramienta inédita para investigación del espacio de soluciones de problemas de decisión del tipo  $\delta(P\delta)$  en un estudio empírico. Fue identificado que las variables que más contribuyen para la permanencia están relacionadas con la carrera, la función y sus características (autonomía y tareas) y con el estándar de vida de los repatriados. Se percibe que las organizaciones precisan perfeccionar la administración de los procesos de expatriación y repatriación.

**Palabras-clave:** Repatriación; Factores de Permanencia de Repatriados; Capital Humano; Análisis Multicritério; Empresas Transnacionales.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a globalização dos mercados, quebraram-se as fronteiras físicas e legais entre diversos países. Houve uma explosão de organizações transnacionais que escolhem países estratégicos para se instalarem e terem acesso a uma produção mais barata e mais lucrativa. Esse processo, que envolve a necessidade de uma troca ou rotatividade de recursos humanos, ampliou o número de indivíduos que vivem e trabalham em um país estrangeiro: os denominados expatriados (SHEPHARD, 1996). Mazzola (2008), ao analisar experiências de internacionalização de empresas brasileiras, destaca que a expatriação pode contribuir, tanto para o sucesso quanto para o insucesso de um processo de internacionalização, dependendo de como é empregada e de sua relação com outras características do processo.

A repatriação, para Liu (2005), consiste em um valioso recurso para as organizações por muitas razões, visto que pode ajudar a estabelecer e ampliar os negócios internacionais devido ao conhecimento adquirido pelos expatriados em relação a contextos culturais particulares. Além disso, segundo Gallon, Scheffer e Bitencourt (2013), os repatriados podem acelerar a transferência de conhecimentos entre matriz e subsidiária.

Para Welch (2003), os repatriados consistem, até mesmo, em uma ferramenta estratégica para as organizações. Corroborando essa ideia, para Fink e Meierewert (2005), se bem aproveitados, os repatriados são uma fonte valiosa para que as organizações alcancem uma vantagem competitiva, pois os mesmos voltam com um conhecimento específico de mercado, habilidades pessoais e de gestão voltadas para a função e capacidade de formação de redes.

Entretanto, a taxa de repatriados que deixam a organização logo após o retorno é alta, ocasionando perda, não apenas do investimento realizado com a expatriação, mas também do conhecimento e da experiência que o repatriado adquiriu no exterior (VIDAL; VALLE; ARAGON, 2007). Diante desse contexto, percebe-se a importância de verificar os fatores que afetam a satisfação dos repatriados e sua decisão de deixar a organização ou de nela permanecer. Quanto à permanência dos repatriados brasileiros nas organizações, não se encontraram estudos que analisassem fatores relevantes a ela relacionados. De acordo com Martignago, Alperstedt e Cário (2013), os temas mais abordados sobre gestão

internacional, nos estudos do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD, que consiste em um dos principais eventos da área, são processos de internacionalização, expatriação e investimentos diretos no Brasil. Já no estudo de Forte, Rodrigues e Oliveira (2010), com 161 artigos publicados no EnANPAD, 3Es, RAC, RAE e RAUSP no período de 2001 a 2006, os temas mais estudados foram: processo de internacionalização de empresas; expatriação; e, fusões e aquisições. Portanto, a repatriação, em geral, não é um tema muito abordado.

O exposto levou à realização deste estudo, que teve por objetivo analisar os fatores relevantes para a permanência dos repatriados na organização, e que utilizou, para isso, a seguinte pergunta de pesquisa: Quais os fatores relevantes para a permanência dos repatriados na organização após o retorno ao Brasil? Para responder a essa pergunta de pesquisa, analisou-se o perfil dos respondentes, o tempo de readaptação na repatriação, o desempenho das variáveis analisadas, as principais dificuldades encontradas pelos respondentes ao retornarem, as condições para que os respondentes aceitassem uma nova missão no exterior, a percepção dos respondentes a respeito de fatores que contribuem para a permanência na organização após a repatriação, e as diferenças perceptuais dos indivíduos no que concerne à sua segmentação por destino de expatriação. Quanto ao método empregado, foram encontradas poucas ocorrências de estudos sobre os problemas  $\delta(P\delta)$  (descrição das alternativas) no âmbito da análise multicritério, sendo que nenhum deles usou uma ferramenta de mapeamento 3D do espaço de decisão em um estudo empírico desse tipo de problema de decisão, o que confere um caráter inédito a esta abordagem.

Estruturou-se o artigo ora apresentado nas seguintes seções: na segunda, apresenta-se a revisão de literatura sobre as variáveis que podem ser importantes para a permanência do repatriado; na terceira, relatam-se os procedimentos metodológicos empregados para o desenvolvimento da pesquisa empírica em que são empregados métodos qualitativos (análise de conteúdo) e quantitativos (análise multicritérios); na quarta, são realizadas a apresentação e a análise dos resultados obtidos; e na quinta, cumprem-se as conclusões e apresentam-se as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Harvey (1989) discute que, durante o período em que está longe do país de origem, o expatriado mudará, sendo que, muito tempo longe da casa conduzirá, até mesmo, a sentimentos de alienação quando aquele estiver interagindo com amigos ou conhecidos. Nessa direção, Liu (2005) destaca que a dificuldade de ajuste do repatriado ao país de origem pode ser traumática, visto que, depois de certo tempo, o país anfitrião torna-se o ambiente familiar, e o de origem, o estrangeiro. Black, Gregersen e Mendenhall (1992) asseguram que o tempo longe da cultura do país de origem relaciona-se a expectativas inexatas, ampliadas devido a mudanças que acontecem no país de origem durante o período de ausência do expatriado.

No que tange à repatriação, o repatriado encontra dificuldades quanto ao ajuste ao ambiente e à interação social no país de origem (BLACK, 1994; GREGERSEN; STROH, 1997). Um dos motivos é o fato de que os enviados para tarefas no exterior são mentalmente mais preparados para conhecer assuntos inesperados e uma nova cultura, do que para o retorno, durante o processo de repatriação (SUTARI; BREWSTER, 2001). Outro aspecto a ser considerado é que a organização para a qual o repatriado retorna também muda durante sua ausência. Geralmente, o repatriado não toma conhecimento das mudanças ocorridas na sociedade e na organização durante o período em que está expatriado, o que pode causar um choque (BLACK, 1992). Bossard e Peterson (2005) destacam, como principal falha no processo de repatriação, a falta de acompanhamento contínuo, pela organização, dos expatriados durante a sua permanência no país estrangeiro.

Além da sociedade e da organização, o próprio repatriado muda (BLACK, 1992), mediante um processo de aculturação ao país anfitrião. Depois do choque cultural sofrido na expatriação, o expatriado altera suas percepções do mundo e adquire valores culturais diferentes (LEE e LIU, 2007). Esta autoconsciência, segundo os autores, pode fazer com que o repatriado, ao retornar ao seu país de origem, sinta-se incomodado com características que antes eram aceitas por ele.

Esse reajuste ao país e à organização afeta, de acordo com Black, Gregersen e Mendenhall (1992), o desempenho do repatriado no trabalho, bem como sua intenção de

deixar ou de permanecer na organização. Gudykunst e Hammer (1987) sugerem que a redução da incerteza e da ansiedade é fundamental para a readaptação. O suporte fornecido pela organização e o planejamento a respeito do retorno, no estudo desenvolvido por Araújo, Chieppe e Araújo (2013), contribuíram para que os repatriados organizacionais apresentassem uma adaptação ao país natal, em geral mais satisfatória do que expatriados voluntários.

Para Black e outros (1999), os fatores de ajuste no retorno incluem percepção individual, papel do trabalho, apoio organizacional e fatores não relacionados ao trabalho, como ajuste familiar. De acordo com Liu (2005), o ajuste de repatriação não se restringe ao repatriado, mas engloba todos os membros da família que o acompanharam. Corroborando esse resultado, Black e outros (1999) apontam que o ajuste dos cônjuges tem impacto positivo no ajuste do repatriado ao trabalho.

Além dos problemas relacionados com o ajuste do expatriado ao país de origem, para Fink e Meierewert (2005), a principal razão para que repatriados deixem suas organizações é a falta de concordância entre qualificação, expectativas e oportunidades dentro de suas organizações após a repatriação. Nesse sentido, Sutari e Brewster (2003) observam que a possibilidade de avanço na carreira é uma das principais razões para que os funcionários aceitem a tarefa no exterior. No entanto, ao retornarem, os repatriados são, normalmente, nomeados para cargos com posições hierárquicas mais baixas que a do cargo no estrangeiro (VIDAL; VALLE; ARAGON, 2007), o que tende a gerar insatisfação, visto que se sentirão injustiçados por terem aceitado a tarefa internacional e não terem sido recompensados.

Caso não possua meio de promover o repatriado, Tyler (2006) sugere que a organização, pelo menos, valorize seu novo potencial por meio da atribuição de novas tarefas, da integração com outras equipes ou do desenvolvimento de novos produtos para o mercado internacional. Gallon, Scheffer e Bitencourt (2013) destacam que seria importante ocorrer um planejamento para o retorno do repatriado, que incluísse a ocupação de um cargo no qual pudesse utilizar conhecimentos adquiridos com a expatriação. Este cuidado,

de acordo com esses autores, pode beneficiar tanto o empregado, que se sente mais valorizado, quanto a empresa, que aproveita as potencialidades do repatriado.

Vidal, Valle e Aragon (2007) e Spohr e Fleury (2011) observam que a satisfação do repatriado com seu trabalho, ao retornar, é fator fundamental na decisão de deixar a organização ou de nela permanecer. O repatriado espera ser recompensado com trabalhos de alto nível e oportunidades para utilizar habilidades adquiridas durante o período em que esteve na tarefa em um país estrangeiro (STROH; GREGERSEN; BLACK, 1998). Contudo, frequentemente as organizações nomeiam o repatriado para um trabalho que não está alinhado às experiências e habilidades que adquiriu no estrangeiro, e não proporciona avanço em sua carreira (BOSSARD; PETERSON, 2005), o que pode diminuir as chances de reter o repatriado (SPOHR; FLEURY, 2011).

Também cabe apontar que, na tarefa internacional, os expatriados costumam desfrutar de grande grau de responsabilidade e autonomia no trabalho (BOSSARD; PETERSON, 2005), e que isso não costuma ocorrer ao retornarem (JOHNSTON, 1991; GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2013). Essa redução de autonomia e de responsabilidade do repatriado igualmente pode diminuir sua motivação e gerar descontentamento com o trabalho (KENDALL, 1981; GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2013).

Tem-se, ainda, a questão financeira, já que, costumeiramente, o expatriado recebe aumento de salário e outros benefícios, o que é uma forma de a organização recompensá-lo por aceitar a tarefa internacional. Todavia, ao retornar, frequentemente perde esses benefícios (BONACHE, 2005), fato que também lhe causa insatisfação.

Segundo Lazarova e Tarique (2005), outro aspecto a ser considerado consiste no fato de que outras organizações podem se interessar pelos conhecimentos e experiências adquiridas pelo repatriado na expatriação, e oferecer-lhe possibilidades de empregos externas, o que pode motivar a saída do repatriado. Gallon, Scheffer e Bitencourt (2013) acrescentam que, ao perceberem que a experiência internacional não causou o impacto esperado na carreira dentro da organização, os repatriados podem passar a valorizar sua carreira interna e não somente a carreira dentro da organização. Essa mudança pode torná-los mais suscetíveis a aceitar ofertas de outras empresas.

Como se pôde observar, por meio da revisão de literatura, em seu retorno ao país de origem, os repatriados podem enfrentar dificuldades de readaptação, pois, enquanto estão no exterior, o país, a organização e até o expatriado sofrem mudanças. Além disso, existem os fatores relacionados ao cargo no retorno, visto que os repatriados podem esperar por uma posição, condições de trabalho, reconhecimento e remuneração que efetivamente não ocorrerão. Esses aspectos, aliados às ofertas de emprego de outras organizações, podem influenciar a decisão do repatriado de permanecer na organização pela qual foi ao exterior ou de deixá-la.

### **3 MÉTODO DA PESQUISA**

Para atingir os objetivos propostos neste estudo, realizou-se uma pesquisa do tipo levantamento, que, segundo Babbie (1999), envolve a coleta e a quantificação dos dados, os quais se tornam fonte permanente de informações e, para Hair Jr. e outros (2005), consiste na coleta de dados primários a partir de uma amostra de indivíduos.

A coleta de dados ocorreu por meio de um questionário estruturado desenvolvido a partir da literatura. Dividiu-se o questionário em três etapas: na primeira, coletaram-se dados pessoais e profissionais do respondente; a segunda refere-se a informações relacionadas à expatriação; e a terceira, a informações sobre repatriação. Estruturaram-se as perguntas de três formas: questões abertas; questões com múltiplas alternativas, com a possibilidade de incluir alternativas que não foram pré-definidas; e questões com escala de diferencial semântico. A escala de diferencial semântico possui sete pontos, em que os extremos referem-se a rótulos bipolares com significado semântico (MALHOTRA, 2006). Neste estudo, empregaram-se rótulos bipolares, como pouco/ muito, pessimista/ otimista, diminuiu/ aumentou, decaiu/ melhorou e péssima/ excelente.

A validação do questionário deu-se por meio da consulta a especialistas da área, visto que avaliar um questionário contribui para evidenciar três elementos essenciais que devem estar presentes em questionários: fidedignidade, validade e operatividade (LAKATOS e MARCONI, 1996).

Aplicou-se o questionário a brasileiros repatriados de empresas transnacionais que retornaram ao Brasil há, no mínimo, 6 meses. Utilizaram-se duas estratégias de coleta: a técnica bola-de-neve, com os alunos de um programa de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, situado no sul do Brasil; e o contato direto com as áreas de Recursos Humanos das organizações às quais se enviou o questionário para que fosse repassado a seus repatriados. Ao final, obteve-se um retorno de 20 questionários válidos para as análises de 11 diferentes transnacionais, das quais três são montadoras; uma é de consultoria de negócios no mercado estrangeiro; uma, petroleira, uma do sistema bancário, uma de *hardware*, *software* e serviços de tecnologia de informação; uma, de equipamentos industriais; uma, de alimentos e de tabaco; uma, de eletroeletrônica; e uma torrefadora e exportadora de café. No Brasil, as unidades dessas organizações estão localizadas nos estados do Paraná, do Rio de Janeiro, do Rio Grande do Sul e de São Paulo.

Uma das formas mais consistentes e tradicionais de abordagem quantitativa para a investigação e para a solução de problemas tem sido a Estatística Multivariada (FREGA, 2009a); todavia, esta abordagem exige o atendimento a uma série de pressupostos, como grande número de observações, verificação da hipótese da normalidade e estabilidade das matrizes (HAIR JR. e outros, 1998). Uma alternativa a esse tipo de análise pode ser encontrada na abordagem multicritério – empregada nos dados quantitativos deste estudo – , visto que pode ser aplicada a problemas com qualquer número de critérios (conflitantes ou não entre si), e de alternativas de análise, e não exigindo a normalidade dos dados (FREGA, 2009a).

Há dois grupos de métodos de decisão multicritério introduzidos no século XVIII com o intuito de resolver problemas de escolhas sociais: a Escola Americana e a Escola Francesa (MELLO, QUINTELLA e MELLO, 2004). A Escola Americana ou da Utilidade obedece aos princípios do *homo economicus*, enquanto, para a Escola Francesa ou Construcionista, a realidade não é um elemento externo ao decisor, mas uma parte integrante da realidade a ser compreendida por ele (GOMES, ARAYA, CARIGNANO, 2004). No presente trabalho, ao investigar a estrutura cognitiva dos respondentes por meio da *Multi-Criteria Decision Analysis* (MCDA), adotou-se a metodologia construcionista.

O foco essencial da MCDA é a avaliação (ou exploração) de alternativas (BELTON e STEWART, 2002). Seu número é variável, desde poucas até muitas. Na literatura da área, é corrente o uso dos métodos de análise multicritério para a solução dos problemas  $\alpha(P\alpha)$ ,  $\beta(P\beta)$  e  $\gamma(P\gamma)$ . Acrescenta-se a essa visão de Belton e Stewart a possibilidade de utilizar a MCDA como ferramenta investigativa do comportamento das alternativas analisadas à luz de diferentes critérios. A utilização do MCDA gera um enfoque diferente do tradicional (que é o de classificar e ordenar as alternativas), visto que busca uma descrição das alternativas dentro do espaço de soluções, o que caracteriza, segundo Gomes, Araya e Carignano (2004), uma abordagem de decisão multicritério discreta do tipo  $\delta(P\delta)$ . Frega (2009b) utilizou, teoricamente, o Espaço GAIA[3D] – desenvolvido em conjunto com a metodologia WALK e o software WALK<sup>ER</sup> em sua tese de doutorado (FREGA, 2009a) – para uma abordagem do problema  $\delta(P\delta)$ . Em seu estudo, o autor introduziu uma expansão no conceito de Plano GAIA, de Brans e Mareschal (1994), e elaborou uma projeção plana do sistema representado no espaço ortonormal das três maiores componentes principais, à qual deu o nome de Espaço GAIA[3D], ganhando, com isso, uma significativa melhoria de percentual de variância observada do sistema alternativas-critérios. A estratégia metodológica proposta neste estudo consiste na observação de padrões de comportamento apresentados pelos espaços de solução, e é inovadora por empregar esta metodologia a um problema do tipo  $\delta(P\delta)$  em um estudo empírico.

O Espaço GAIA[3D], como representação plana de um espaço geométrico tridimensional, permite operações matemáticas com objetos nele representados. Empregou-se, neste estudo, uma das possíveis abordagens de MCDA, que consiste no cálculo de distâncias geométricas entre os objetos representados e a formação de  $k$  agrupamentos, de forma a minimizar as distâncias geométricas dos objetos pertencentes a um agrupamento ao centro geométrico desse agrupamento e, simultaneamente, maximizar as distâncias entre os centros geométricos dos  $k$  agrupamentos. Essa é a definição clássica de análise de agrupamentos ou análise de *clusters*. No Espaço GAIA[3D], os eixos  $x$ ,  $y$  e  $z$  são representados ortogonais entre si e formando um espaço onde se situam os objetos do problema de decisão projetados segundo as três componentes principais da matriz de

decisão; e a origem do sistema de coordenadas é representada no centro do sistema (BRANS; MARESCHAL, 1994; FREGA, 2009a).

Dentro dos princípios que norteiam a análise multicritério, pode-se afirmar que critérios que sejam vizinhos geométricos apresentam similaridade no seu comportamento e, portanto, que os critérios que formam um *cluster* podem ser considerados como representativos de uma mesma racionalidade subjacente. Além disso, em uma análise multicritério, os critérios estudados podem apresentar componentes de comportamento comunal (que são compartilhados por esses critérios) e componentes de comportamento idiossincrático (que são peculiares ou característicos de cada um dos critérios). Por meio de estudos experimentais, Frega (2009b) constatou que, no Espaço GAIA[3D], os padrões dos critérios são completamente distintos quando há proporções diferentes de comunalidade e idiossincrasia nos critérios observados.

Neste estudo, o problema abordado por meio da análise multicritério é a percepção dos entrevistados com respeito aos fatores relevantes para a sua permanência na empresa de origem após a repatriação, bem como as diferenças perceptuais dos indivíduos referentes à sua segmentação por destino de expatriação. A amostra é composta de 20 indivíduos, cuja percepção é analisada à luz de 24 diferentes critérios, formando uma matriz com  $n = 20$  e  $m = 24$ . Os critérios utilizados estão elencados como segue: expectativa com o retorno (c1); confirmação da expectativa (c2); salário (c3); benefícios recebidos (c4); percepção de que o Brasil mudou durante o período em que esteve no exterior (c5); percepção de que a organização mudou durante o período em que esteve no exterior (c6); sentir-se preparado para o retorno (c7); desejo de retornar (c8); encontrar o espaço desejado na organização ao retornar (c9); alinhamento entre as habilidades adquiridas no exterior e a função exercida ao retornar (c10); motivação com a função recebida ao retornar (c11); adequação das tarefas desenvolvidas ao retornar com o conhecimento e a experiência do repatriado (c12); autonomia da função (c13); sentir-se bem no ambiente de trabalho ao retornar (c14); percepção de que a empresa possuía um plano elaborado para o retorno do expatriado (c15); sentir-se recompensado ao retornar por ter sido expatriado (c16); padrão de vida (c17); contribuição da experiência no exterior para a carreira (c18); sentir-se satisfeito em retornar à organização do Brasil (c19); sentir-se satisfeito em retornar ao Brasil (c20);

imaginar-se na organização da repatriação nos próximos cinco anos (c21); possibilidade de aceitar proposta de emprego de outra organização (c22); recebimento de oferta de empregos de outras organizações (c23); permanência na organização da expatriação após o retorno (c24).

Realizou-se a análise das perguntas abertas e qualitativas sobre as dificuldades encontradas pelos repatriados ao retornarem ao país de origem, e sobre as condições que uma organização deveria oferecer para que aceitassem uma nova expatriação por meio da análise de conteúdo, utilizando o software Atlas.ti 5.0, o que possibilitou agrupar os itens das respostas em dimensões. Para Hair Jr. e outros (2005), a análise de conteúdo consiste na observação e na análise da frequência de temas e palavras presentes em textos escritos.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresentam-se os resultados obtidos e faz-se a análise dos mesmos. Assim, na Tabela 1, apresentam-se os dados referentes ao perfil pessoal dos respondentes.

Tabela 1 - Perfil pessoal dos respondentes

Gênero	Masculino	Feminino			
	85%	15%			
Filhos	Não possuem	Um filho	Dois filhos	Três filhos	
	50%	15%	25%	10%	
Faixa etária	26 a 30 anos	31 a 35 anos	36 a 40 anos	41 a 45 anos	46 a 49 anos
	15%	10%	25%	20%	30%
Escolaridade	Ensino superior	Ensino superior	Especialização	Mestrado	Mestrado
	40%	10%	15%	30%	5%
Estado civil	Casado	Solteiro			
	80%	20%			

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o que se pode visualizar na Tabela 1, a maioria dos respondentes são homens e casados. Dos respondentes, 75% possuem mais de 35 anos, fato que demonstra que estes possuem, em sua maioria, ampla experiência profissional. Tal resultado também está alinhado à alta escolaridade dos respondentes, visto que apenas 10% não possuem o Ensino Superior completo e que 35% possuem ou estão cursando Mestrado.

Quanto ao tempo de readaptação na repatriação, observou-se que 80% dos respondentes demorou até 6 meses para se readaptar ao país e à empresas. No entanto, 5% dos respondentes, ao retornarem, demoraram mais para se readaptarem à organização do que ao país. Este resultado pode estar relacionado ao fato de os respondentes indicarem que, em sua percepção, a organização mudou mais do que o país durante o período em que estiveram no exterior. Nesse sentido, Black (1992) já destacava que a organização sofre alterações durante o período de afastamento do expatriado. Esse resultado pode ser consequência de as mudanças no âmbito micro serem mais rápidas, bem como da falta de contato do expatriado com a organização no Brasil. Além disso, para 5% dos respondentes, suas famílias levaram um pouco mais de tempo para se readaptarem do que eles. Este fato merece atenção, visto que Black e outros (1999) apontam que o ajuste da família tem impacto positivo no ajuste do repatriado ao trabalho.

No tocante à permanência dos repatriados na organização, 25% deles a deixaram após a repatriação; 53% dos que permaneceram estão dispostos a mudar de organização; e 60% dos que permaneceram já receberam propostas de trabalho de outras organizações após o retorno.

Na Tabela 2, apresenta-se a média do desempenho das variáveis mensuradas no questionário.

Tabela 2 – Desempenho das variáveis mensuradas

Grupo	Variável	Média
Acima da média	Contribuição da expatriação para a carreira	6,1
	Alteração no nível de autonomia ao retornar	5,2
	Confirmação das expectativas em relação ao retorno	5,2
	Expectativa em relação ao retorno	5,1
	Alteração no salário ao retornar	5,1
	Preparação para o retorno	5,1
	Encontrou o espaço esperado na organização	5,0
Na média	Satisfação em ter retornado à organização	4,9
	Satisfação em ter retornado ao Brasil	4,9
	Sentiu-se bem no ambiente de trabalho ao retornar	4,9
	Tarefas adequadas ao conhecimento e à experiência	4,9
	Motivação com a função exercida	4,7
	Alteração no padrão de vida ao retornar	4,7

	Ao retornar, sentiu-se recompensado por ter ido	4,5
	Alinhamento entre a função exercida e as habilidades adquiridas no exterior	4,3
	Percepção de que a organização mudou durante a ausência	4,3
	Desejava retornar	4,0
Abaixo da média	Alteração nos benefícios ao retornar	3,7
	Percepção de que o país mudou durante a ausência	3,7
	Organização possui um plano elaborado de repatriação	3,5

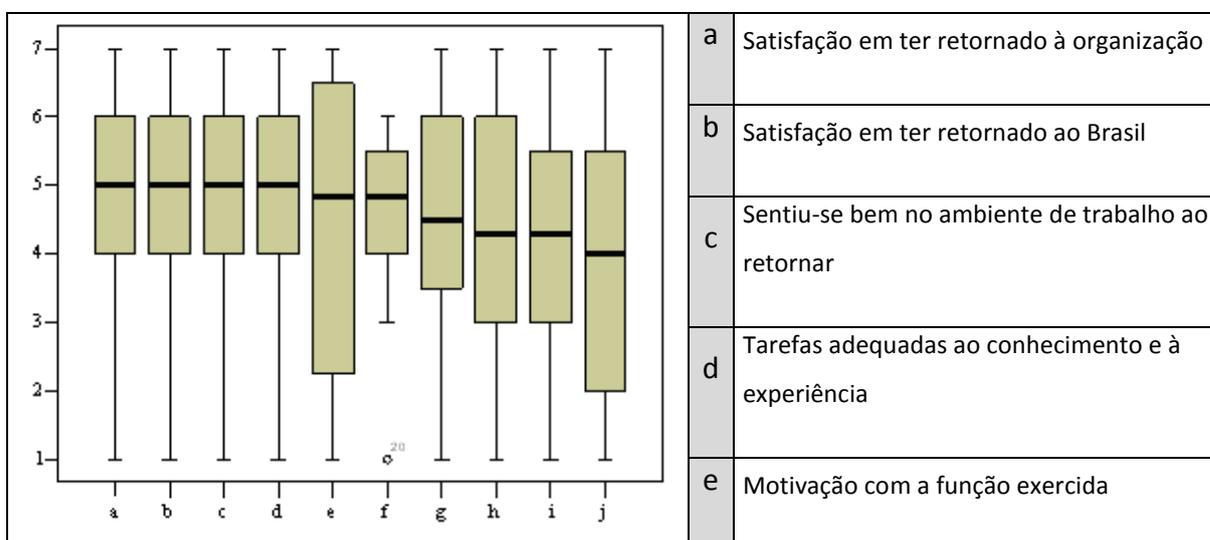
Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 2, podem-se perceber três grupos de variáveis: desempenho acima da média, na média e abaixo da média. Realizou-se essa divisão visto que a escala do questionário era de 1 a 7, tendo, portanto, o 4 como ponto intermediário.

No primeiro grupo, têm-se as variáveis com média mais elevada. Assim, percebe-se que a variável mais bem avaliada entre os respondentes consiste na contribuição da experiência da expatriação para a carreira dos mesmos.

As variáveis que apresentaram desempenho na média ou próximo a ela são apresentadas no segundo grupo. Para aprofundar a análise do comportamento dessas variáveis e verificar a presença ou não de discrepância de valores atribuídos entre respondentes que indicaram um alto desempenho e outros que indicaram um baixo desempenho, realizou-se uma análise da dispersão das médias, apresentada na Figura 1.

Figura 1 – Distribuição das médias das variáveis que se encontravam na média



	f	Alteração no padrão de vida ao retornar
	g	Ao retornar, sentiu-se recompensado por ter ido
	h	Alinhamento entre a função exercida e as habilidades adquiridas no exterior
	i	Percepção de que a organização mudou durante a ausência
	j	Desejava retornar

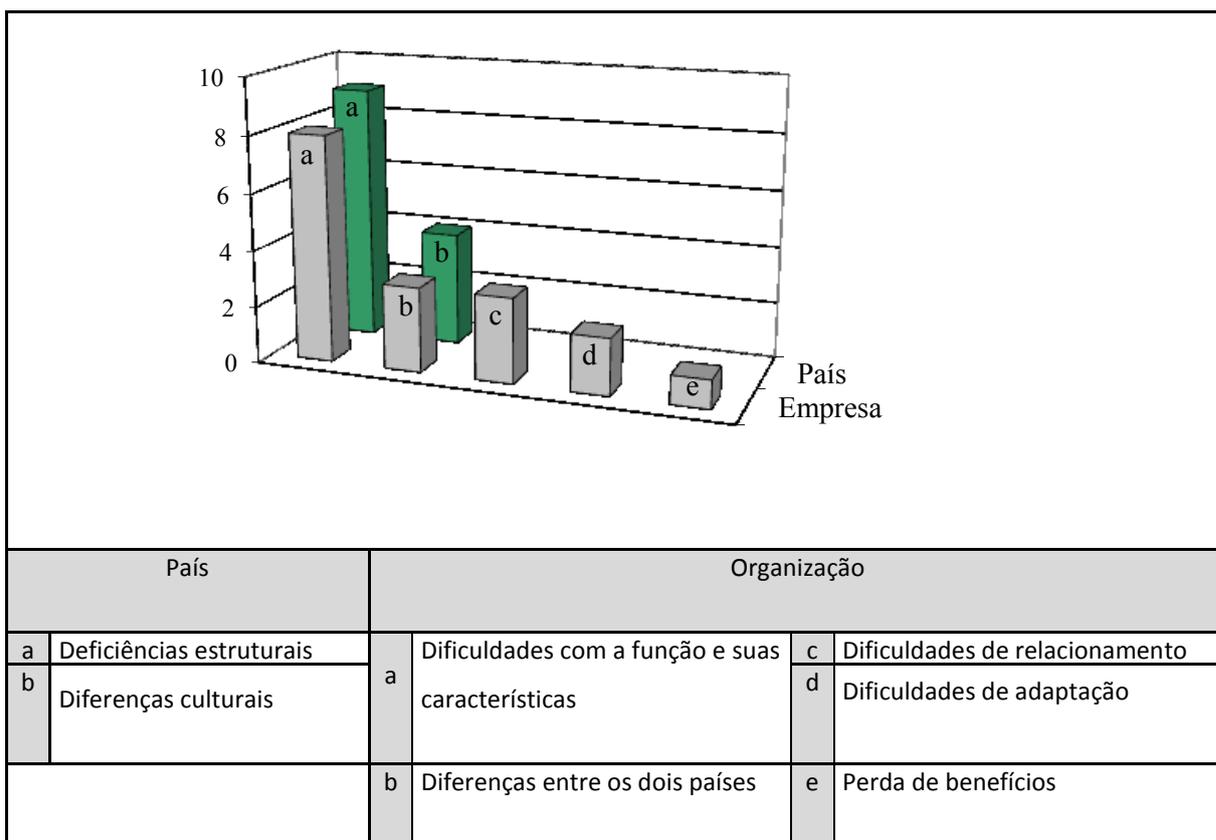
Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 1 deixa perceptível que, com exceção da variável *alteração no padrão de vida ao retornar*, as demais apresentaram dispersão considerável nos desempenhos. Entre as variáveis, a que apresentou a maior dispersão foi a *motivação com a função exercida*, seguida de *desejo de retornar* e *alinhamento entre a função exercida e as habilidades adquiridas no exterior*.

No terceiro grupo, têm-se as variáveis que apresentaram baixo desempenho, ou seja, média abaixo do nível intermediário. Assim, percebe-se que, como variável com desempenho mais baixo, as organizações possuem um plano pouco elaborado para a repatriação dos expatriados.

A análise dos dados qualitativos permitiu observar as principais dificuldades encontradas pelos respondentes ao retornarem ao país e à organização na repatriação, como apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Principais dificuldades encontradas pelos respondentes ao retornarem



Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se, por meio da Figura 2, que as principais dificuldades encontradas pelos respondentes ao retornarem ao país referem-se a deficiências estruturais e diferenças culturais. As deficiências estruturais consistem em diferenças entre os dois países, oriundas de percepções idiossincráticas dos respondentes no tocante à segurança pública, ao transporte público e ao trânsito, à educação e à qualidade de vida. As diferenças culturais referem-se a aspectos diferenciados na cultura dos dois países, como a forma de tratar as pessoas em relação ao nível de intimidade, proximidade e respeito, e ao predomínio de interesses pessoais para algumas pessoas.

As principais dificuldades encontradas pelos respondentes, ao retornarem à organização, são oriundas da função assumida e de características dessa função ou da própria organização. Essas dificuldades referem-se ao fato de os repatriados não encontrarem uma colocação para si ao retornarem para o emprego. Além disso, os respondentes indicaram que a função assumida por eles, ao retornarem, por vezes não é condizente com a experiência e as habilidades adquiridas no exterior, o que faz com que não encontrem oportunidades de empregar essas habilidades e experiência em seu trabalho.

Outro aspecto diz respeito à atribuição de uma função que o repatriado não gostaria de exercer, provocando insatisfação. Esses aspectos podem ser resultado de mudanças ocorridas na organização durante seu afastamento, acarretando a ausência de uma vaga para o repatriado, bem como da inabilidade de algumas organizações em administrarem o retorno do repatriado e de negociarem com o mesmo a função que assumirá ao retornar. Esse resultado é condizente com outro resultado desta pesquisa, no qual 65% dos respondentes indicaram que as organizações que os enviaram ao exterior não possuem um plano amplamente elaborado de expatriação e repatriação. Ainda no tocante às dificuldades com a nova função, tem-se o processo de adaptação a essa nova função, dificultado pela necessidade de readaptação à organização e ao país, e o fato de o repatriado assumir uma função não condizente com suas habilidades e desejos. Os repatriados também citaram dificuldades decorrentes de uma percepção de que eles teriam menos autonomia e maior dificuldade de acesso aos níveis hierarquicamente superiores do que possuíam no exterior.

As diferenças percebidas pelos repatriados entre o país de expatriação e o Brasil e que dificultaram a readaptação dos mesmos à organização estão relacionadas a aspectos burocráticos, legais e tributários, instabilidade política, econômica e legal, e a aspectos referentes aos processos internos da organização.

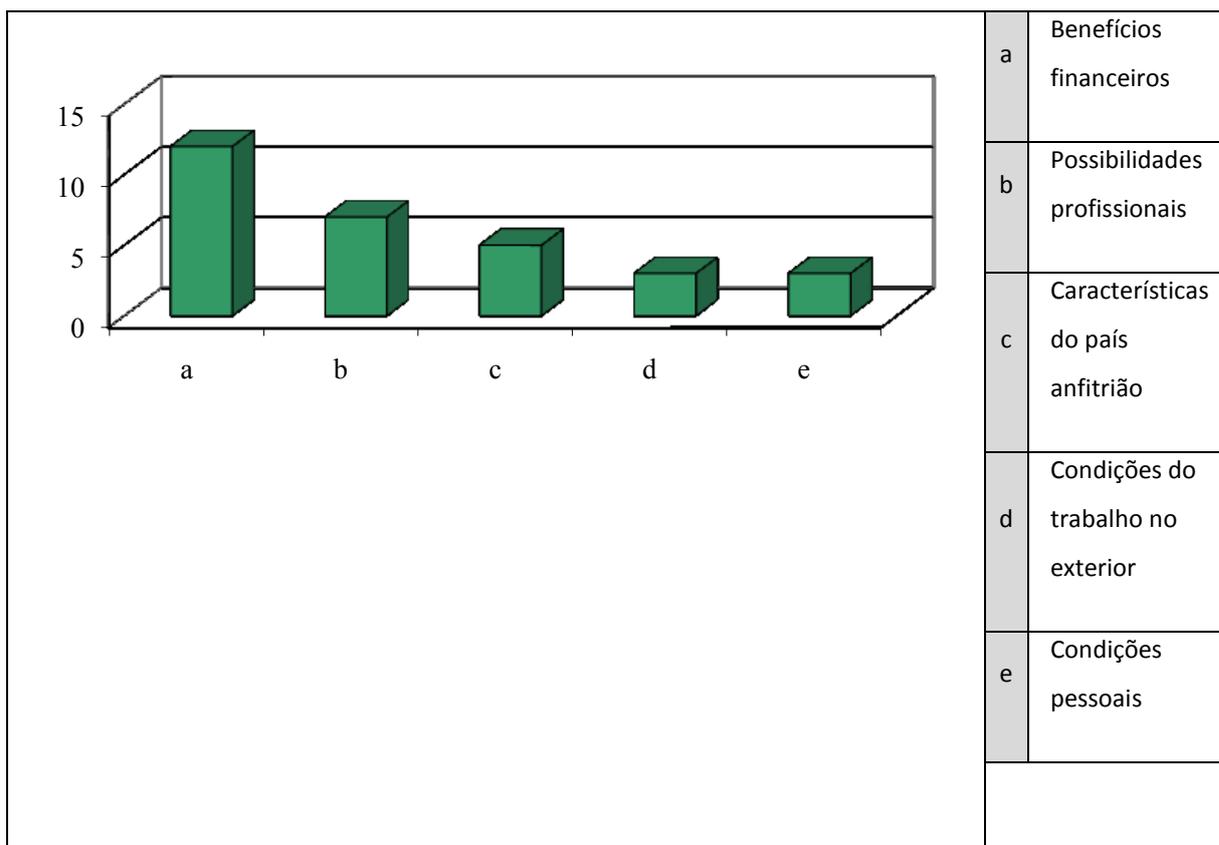
As dificuldades de relacionamento são provenientes de diferenças culturais entre as pessoas com as quais os expatriados conviveram no exterior e com as quais voltam a conviver no país de origem. Nessa direção, os respondentes citam diferenças quanto à importância conferida à pontualidade e à disciplina, e em relação ao nível de responsabilidade. Além disso, uma repatriada indica que se deparou com resistências pessoais quando retornou à organização, exatamente por alguns colegas não concordarem com sua ida ao exterior.

A readaptação à organização, no geral, é dificultada, segundo os respondentes, pelas mudanças ocorridas na organização durante seu afastamento e pelas diferenças de rotinas no trabalho em cada país, principalmente pelo fato de, no Brasil, a carga horária de trabalho ser mais extensa.

Por fim, as dificuldades procedentes da perda de benefícios se relacionam à deterioração das oportunidades de crescimento, à extinção dos bônus antes recebidos e à ausência de uma perspectiva de aumento salarial. O baixo índice de indicação para esse item pode estar relacionado ao fato de que 65% dos repatriados terem indicado que não perderam os benefícios ao retornarem ao Brasil, e de 55% indicarem que seus salários foram ampliados ao retornarem.

Questionados a respeito do aceite de uma nova missão no exterior, todos os respondentes indicaram que poderiam aceitar, desde que determinadas condições fossem preenchidas. Assim, na Figura 3, apresentam-se as condições que precisariam ser atingidas para os respondentes aceitarem uma nova missão no exterior.

Figura 3 - Condições para os respondentes aceitarem uma nova missão no exterior



Fonte: Dados da pesquisa.

A primeira condição apresentada na Figura 3, quanto a aceitar uma nova tarefa internacional, foi a de benefícios financeiros, que consistem tanto na ampliação da

remuneração salarial, quanto na oferta de benefícios, como moradia, veículo, despesas escolares dos filhos, e passagens para visitar o Brasil periodicamente.

As possibilidades profissionais concernem ao desejo que os respondentes têm de que a expatriação lhes promova desenvolvimento profissional, de que sejam ofertadas perspectivas claras de crescimento de suas carreiras na organização e de que a posição a ser ocupada na organização no retorno seja definida previamente.

Outra condição dos respondentes consiste na definição do país de destino, ou seja, os respondentes iriam para uma nova missão se o país atendesse a algumas características, as quais variam entre o país possuir sistema de saúde, educação, transporte e infraestrutura de alto nível, apresentar as condições necessárias para a adaptação da família, possuir alta qualidade de vida e apresentar cultura bastante distinta e interessante.

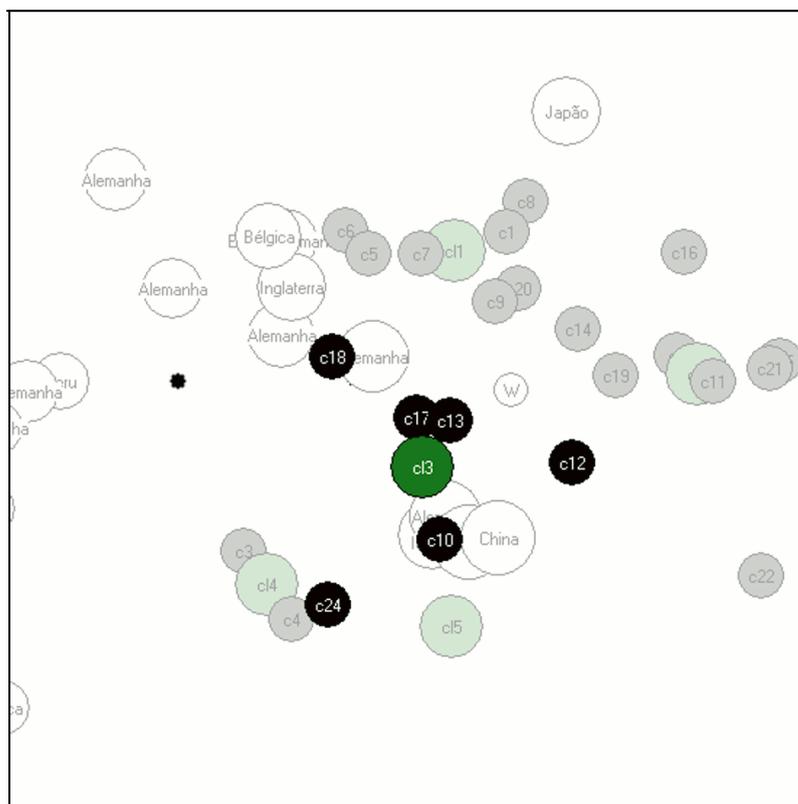
As outras condições para os respondentes aceitarem uma nova missão no exterior referem-se às características do trabalho no exterior; em outras palavras, que os expatriados possuam autonomia para atuar, que possam implantar e dirigir um empreendimento, estudar e realizar pesquisa, bem como à possibilidade e ao desejo da família em acompanhar o expatriado.

Em relação ao acompanhamento da família, um dos repatriados indicou que seria necessária maior atenção à família que o acompanha, visto que, muitas vezes, a esposa não encontra uma atividade para exercer e não domina a língua estrangeira e, assim, possui dificuldade para se adaptar ao novo país.

A elaboração de uma análise do Espaço GAIA[3D], gerado pela especificação do problema de permanência sob a forma de um problema de decisão  $\delta(P\delta)$ , e a aplicação da análise de *clusters* mediante a geração de cinco agrupamentos estão representados na Figura 4. A escolha de cinco agrupamentos deve-se a dois motivos principais: (a) para seis ou mais agrupamentos, o critério de permanência fica isolado em um *cluster* de tamanho 1, o que elimina a possibilidade de se fazer uma descrição de fatores contribuintes; e (b) para menos de cinco agrupamentos, observou-se uma aglomeração de critérios de elevada dissimilaridade no Espaço GAIA[3D]. Cabe observar que a escolha do número de *clusters* a

ser gerado é absolutamente discricionária, ficando a critério do analista adequar uma melhor opção ao estudo.

Figura 4 - Análise de *clusters* no Espaço GAIA[3D] dos critérios de repatriação



Fonte: Dados da Pesquisa.

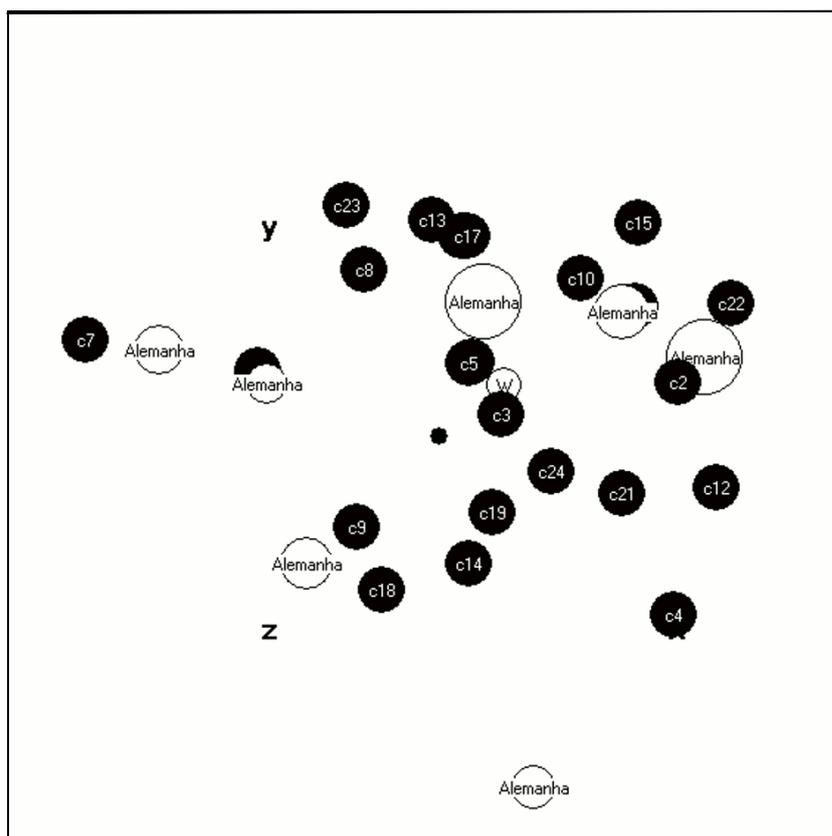
Na Figura 4, observa-se que o critério c24 (permanência na organização da expatriação após o retorno) apresenta-se bastante deslocado dos demais critérios, assumindo, inclusive, uma posição destacada na representação gráfica. Apesar desse deslocamento, o agrupamento geométrico colocou a permanência em condição de similaridade com os critérios c10 (alinhamento entre as habilidades adquiridas no exterior e a função exercida ao retornar), c12 (adequação das tarefas desenvolvidas ao retornar com o conhecimento e a experiência do repatriado), c13 (nível de autonomia da função ao retornar), c17 (padrão de vida ao retornar) e c18 (contribuição da experiência no exterior para a carreira). Isso sugere que uma melhor percepção do entrevistado sobre esses atributos é fator contributivo para sua permanência na empresa de origem após a repatriação.

Desta forma, o aspecto que guarda maior similaridade com a permanência dos repatriados na organização é o alinhamento entre as habilidades adquiridas no exterior e a função exercida ao retornar. Aliado a esse alinhamento tem-se, igualmente, a adequação das tarefas desenvolvidas ao retornar com o conhecimento e a experiência do repatriado, assim como o nível de autonomia da função exercida no retorno e a percepção de contribuição da experiência no exterior para a carreira na organização. A relevância dessas variáveis relacionadas à carreira, à função e às suas características para a permanência pode ser explicada, segundo Stroh, Gregersen e Black (1998), pelos fatos de, ao retornar, a satisfação do repatriado com seu trabalho ser um fator fundamental na decisão de deixar a organização ou de nela permanecer, e de o repatriado esperar ser recompensado com trabalhos de alto nível e oportunidades nos quais possa utilizar habilidades adquiridas durante o período em que esteve no exterior. Além disso, Sutari e Brewster (2003) observam que a possibilidade de avanço na carreira é uma das principais razões para que os funcionários aceitem a tarefa no exterior, o que provocará insatisfação no retorno, se não ocorrer. Quanto ao desempenho das variáveis, observa-se que *autonomia* apresenta-se acima da média, enquanto as demais encontram-se na média. Cabe observar que esses fatores associam um desempenho abaixo do valor médio da escala relacionados a uma elevada dispersão. Desta forma, nos casos em que os repatriados possuem baixa percepção destas variáveis, elas podem estar contribuindo negativamente para sua permanência nas organizações.

Além das variáveis mencionadas, tem-se o *padrão de vida* como outra variável que contribui para a permanência dos repatriados na organização. Isto pode indicar que os respondentes avaliam seus benefícios e recompensas financeiros pelo padrão de vida que conseguem manter ao retornar, empregando-o como um comparativo diante das diferenças econômicas e sociais entre os países. Na análise de desempenho, essa variável apresentou-se na média, o que, aliado ao baixo índice de indicações de dificuldades oriundas da perda de benefícios após o retorno, demonstra que os respondentes estão relativamente satisfeitos com esse aspecto, de forma a, na amostra pesquisada, estar contribuindo para a permanência dos repatriados nas organizações.

Em uma rápida inspeção dos dados, nota-se que o maior destino de expatriação é a Alemanha, o que sugere uma segmentação do tipo “destino = Alemanha” (Figura 5) e “destino = outros países” (Figura 6) para a análise por meio de características comunais e idiossincráticas.

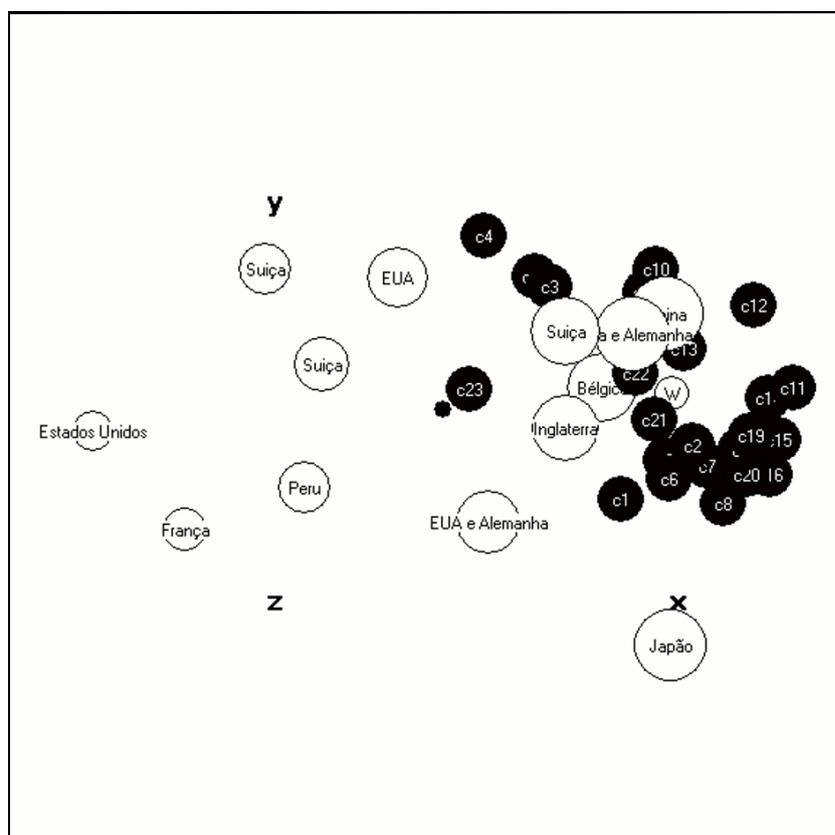
Figura 5 - Espaço GAIA[3D] para a segmentação “destino = Alemanha”



Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 5, observa-se um padrão de comportamento elevadamente idiossincrático, ou seja, as diferenças de valores observados para os critérios questionados, para os entrevistados que foram expatriados para a Alemanha, parecem decorrer de flutuações aleatórias, não apresentando comportamentos cognitivos que os distingam uns dos outros sob a ótica de existência de um fator subjacente aos critérios (*drive*). Em outras palavras, todos os repatriados da Alemanha apresentam comportamentos aleatoriamente dissimilares, o que parece evidenciar que aspectos culturais ou particulares com respeito à expatriação estão presentes na mesma medida para os indivíduos deste grupo.

Figura 6 - Espaço GAIA[3D] para “destino = outros”



Fonte: Dados da pesquisa.

Por outro lado, na Figura 6, é perceptível um comportamento acentuadamente comunal para os critérios. Portanto, a análise sugere a existência de um fator motivacional subjacente aos critérios utilizados na pesquisa, fator que também parece guardar relação com o destino de cada expatriado.

Os padrões observados sugerem que as pessoas que vão para o mesmo destino podem estar sujeitas às mesmas pressões, aos mesmos anseios, às mesmas dúvidas ou à mesma preparação, manifestando flutuações bastante idiossincráticas nas variáveis observadas. Aqueles que vão para destinos diferentes parecem ter doses diferentes de pressões, anseios, dúvidas e preparação de acordo com o destino de expatriação, o que lhes dá um aspecto bastante comunal no Espaço GAIA[3D].

Observa-se, ainda, na Figura 6, no que se refere aos critérios analisados, melhor percepção do expatriado para a China e pior percepção do expatriado para os Estados

Unidos, cada um deles situados em um dos dois extremos de um *continuum*. Assim, infere-se que as percepções cognitivas dos repatriados alteram-se de acordo com os países de expatriação, o que sugere a existência de algum fator comunal que depende do destino de expatriação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou fatores relevantes para a permanência dos repatriados na organização. No tocante ao emprego da análise multicritério para a análise do problema  $\delta(P\delta)$ , observa-se que esta se revelou adequada para a elaboração de uma descrição das alternativas e dos critérios estudados, sob diferentes óticas, por meio das análises do Espaço GAIA[3D]. É perceptível que alguns fatores, entre aqueles pesquisados, influenciam ou estão de alguma forma associados à permanência dos entrevistados nas organizações de origem após a repatriação. Esses fatores fazem referência, principalmente, a aspectos da carreira, da função exercida no retorno e de suas características (autonomia e tarefas). Desta forma, observa-se a importância de oferecer, ao repatriado, uma função na qual ele perceba crescimento na carreira, bem como que esteja alinhada às suas habilidades e hábitos adquiridos no exterior. Também se nota a existência de um *drive* ou fator subjacente associado ao destino de expatriação, que provoca um efeito conjunto na percepção dos entrevistados com relação a todos os critérios estudados.

Já as análises qualitativas permitem verificar que, ao retornarem, os repatriados passam a não concordar com aspectos já existentes no país de origem antes de terem sido expatriados, e a encontrar dificuldades em relação aos mesmos. Isso pode ser percebido nos apontamentos de dificuldades oriundas de características legais, tributárias, econômicas, políticas e burocráticas do país, já existentes anteriormente à expatriação do respondente, como também de características da organização, como a dificuldade de acesso aos níveis hierárquicos superiores que, provavelmente, igualmente já existiam na organização anteriormente à expatriação. Para Lee e Liu (2007), isso ocorre porque o expatriado altera suas percepções de mundo e adquire novos valores no exterior, o que provocará os conflitos em seu retorno à organização e ao país. Outro aspecto que demonstra que o próprio repatriado muda durante o período no exterior, como aponta Black (1992), consiste nas

dificuldades de relacionamento que encontra ao retornar ao Brasil, em virtude de já estar adaptado às características culturais do país do exterior, diferentes das brasileiras.

Neste contexto, uma causa possível para tal comportamento pode consistir na necessidade de que as organizações melhorem a administração dos processos de expatriação e repatriação. Como sugestão, durante a expatriação, os expatriados poderiam ser informados das mudanças ocorridas na organização e no país. Da mesma forma, a organização poderia encontrar uma função para o repatriado quando do seu retorno, para que ele possa empregar sua experiência e habilidades adquiridas no exterior, sentir-se satisfeito e permanecer na organização, a ela agregando vantagem por meio da transferência de conhecimento para outros membros da organização e do conhecimento e experiência adquiridos durante a expatriação (FINK e MEIEREWERT, 2005; LIU, 2005; VIDAL, VALLE, ARAGON, 2007; GALLON, SCHEFFER, BITENCOURT, 2013).

Desta forma, inicialmente, para amenizar as dificuldades advindas das diferenças percebidas entre os dois países, dificuldades de relacionamento e de adaptação do repatriado à organização, pode-se buscar manter o expatriado inteirado e consciente dos acontecimentos e características do Brasil e da organização. Essa preocupação legitima o destaque feito por Bossard e Peterson (2005) de que, no processo de repatriação, é uma falha grave a falta de acompanhamento contínuo, pela organização, dos expatriados durante a sua permanência no país estrangeiro. Para solucionar esse problema, sugere-se que a organização defina uma espécie de tutor na organização localizada no país de origem, por meio do qual se estabeleça um canal de comunicação entre a organização e o expatriado, sendo que esse tutor teria a responsabilidade de manter contato permanente com o expatriado. Além disso, as organizações poderiam desenvolver outros canais de comunicação com os expatriados. Como destacado por Spohr e Fleury (2011), comunicação, tutoria, treinamento e suporte à carreira são as principais políticas e práticas que a organização pode utilizar para promover a retenção.

Na sequência e ainda mais importante, vê-se a necessidade de a organização garantir ao expatriado, quando do seu retorno, uma função que seja adequada às suas expectativas, experiências, conhecimentos e habilidades para promover sua satisfação e

retenção. A análise multicritério indicou que as variáveis que contribuem para a permanência do repatriado na organização após o retorno (aliadas ao padrão de vida) estão relacionadas à carreira, à função exercida, à autonomia nesta e às tarefas desenvolvidas. Indicou, também, que as principais dificuldades citadas pelos respondentes, encontradas ao retornarem, referem-se à nova função a ser exercida.

Em contraposição às dificuldades enfrentadas pelos repatriados, tem-se que a contribuição da expatriação para a carreira consiste na variável que se apresentou como a maior facilidade para os repatriados. Isto demonstra que os repatriados possuem uma ampla percepção de que a experiência no exterior amplia sua qualificação profissional, fato que corrobora as indicações de ofertas recebidas por outras organizações e de ascensão hierárquica dos repatriados.

Como limitação deste estudo, cita-se o tamanho da amostra, não tendo sido possível efetuar generalizações. Sugere-se, para pesquisa futura, verificar se as organizações possuem uma política específica de expatriação e repatriação, haja vista que a maioria dos expatriados indicou a não existência da referida política. Sugere-se, também, para futuras pesquisas, tentar identificar o fator motivacional subjacente que influencia as respostas dos repatriados de acordo com o país de expatriação, o que pode ter uma origem de caráter cultural, motivacional (expectativas do expatriado) ou, ainda, uma diferença na preparação para a expatriação.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, B. F. V. B. de; CHIEPPE, J. da M.; ARAÚJO, D. A. V. B. de. Compreendendo as diferenças na repatriação de expatriados organizacionais e voluntários brasileiros. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 37, Rio de Janeiro, p. 1-16. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

BELTON, V; STEWART, T. J. **Multiple Criteria Decision Analysis: an integrated approach**. Massachussets: Kluwer Academic Publishers, 2002.

BLACK, J. S. Coming Home: The Relationship of Expatriate Expectations with Repatriation Adjustment and Job Performance. **Human Relations**, v. 45, n. 2, p. 177-192, 1992.

BLACK, J. S. O Kaerinasai: Factors Related to Japanese Repatriation Adjustment, **Human Relations**, v. 47, n. 1, p. 1489-1508, 1994.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B.; MENDENHALL, M. E.; STROH, L. K. **Globalizing People Through International Assignment**. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Inc, 1999.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B.; MENDENHALL, M. E. Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 4, p. 737-760. 1992.

BONACHE, J. Job satisfaction among expatriates, repatriates and domestic employees. **Personnel Review**, v. 34, n. 1, p. 110-124, 2005.

BOSSARD, A. B.; PETERSON, R. B. The repatriate experience as seen by American expatriates. **Journal of World Business**, v. 40, n. 9, p. 9-28, 2005.

BRANS, J.; MARESCHAL, B. PROMCALC & GAIA: A new decision support system for multicriteria decision aid. **Decision Support Systems**, v. 12, p. 297-310, 1994.

FINK, G.; MEIEREWERT, S. The Use of Repatriate Knowledge in Organizations. **Human Resource Planning**, v. 28, n. 4, p. 30-36, 2005.

FORTE, S. H. A. C.; RODRIGUES, D. P.; OLIVEIRA, O. V. de. Diagnóstico das pesquisas em gestão internacional no Brasil. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 3, n. 1, jan./jun., 2010.

FREGA, J. R. **Conflitos e Incertezas na Tomada de Decisão Coletiva**: um novo olhar sobre a ampliação dos limites da racionalidade. 2009. 210 p. Tese de Doutorado em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2009a.

FREGA, J. R. **Manual Muito Simplificado do WALK<sup>[ER]</sup>**: A implementação computacional da metodologia WALK (Versão 3.0.8 Build 23). Curitiba: PUCPR, 2009b. Disponível em: <<http://frega.net/aulas/cursos%20ad hoc/analise%20multicriterio/WalkerMan308.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

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, mar., 2013.

GOMES, L. F. A. M.; ARAYA, M. C. G.; CARIGNANO, C. **Tomada de Decisões em Cenários Complexos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

GREGERSEN, H. B.; STROH, J. K. Coming home to the arctic cold: antecedents to finnish expatriate and spouse repatriation adjustment. **Personnel Psychology**, v. 50, p. 635-654, 1997.

GUDYKUNST, W. B; HAMMER, M. R. Strangers and hosts: An uncertainty reduction based theory of intercultural adaptation. In: KIM, Y.Y; GUDYKUNST, W. B. (Eds), **Cross-Cultural Adaptation: Current approaches**. Newbury Park, CA: Sage Publications, p.106-139, 1987.

HAIR JR, J. F; ANDERSON, R. E; TATHAM, R. L; BLACK, W. C. **Multivariate Data Analysis**. 5. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

HAIR JR., J. F; BABIN, B; MONEY, A. H; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

JOHNSTON, J. An empirical study of the repatriation of managers in UK multinationals. **Human Resource Management Journal**, v. 1, n. 2, p. 102-108, 1991.

KENDALL, D. W. Repatriation: an ending and a beginning. **Business Horizons**. Greenwich, v. 24, n. 6, p. 21-25 nov/dez, 1981.

LAKATOS E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LAZAROVA, M; TARIQUE, I. Knowledge transfer upon repatriation. **Journal of World Business**, v. 40, n. 4, p. 361-373, 2005.

LEE, H; LIU, C. An examination of factors affecting repatriates' turnover intentions. **International Journal of Manpower**, v. 28, n. 2, 2007, p. 122-134.

LIU, C. The Effects of Repatriates' Overseas Assignment Experiences on Turnover Intentions. **The Journal of American Academy of Business**, Cambridge, v. 7, n. 1, set. 2005, p. 124-130.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTIGNAGO, G.; ALPERSTEDT, G. D.; CÁRIO, S. A. F. Pesquisa em gestão internacional no Brasil entre 2001 e 2010: um estudo a partir dos anais do EnANPAD. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 2, p. 215-243, mai./ago., 2013.

MAZZOLA, H. J. Experiências de internacionalização de empresas brasileiras em um contexto globalizado. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 1, n. 2, jul./dez., 2008.

MELLO, M. H. C. S; QUINTELLA, H. L. M. M; MELLO, J. C. C. B. S. Avaliação do desempenho de alunos considerando classificações obtidas e opiniões dos docentes. **Investigação Operacional**, v. 24, p. 187-196, 2004.

SHEPHARD, P. Working with Malaysians - expatriates and Malaysians perspectives. In: ABDULLAH, A. (Ed). **Understanding the Malaysian Workforce - guidelines for managers**. 1. ed. Kuala Lumpur: Malaysian Institute of Management, 1996, p. 144-155.

SPOHR, N.; FLEURY, M. T. L. O processo repatriação na visão de profissionais repatriados brasileiros. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. p. 1-16.

STROH, L. K; GREGERSEN, H. B; BLACK, J. S. Closing the gap: expectations versus reality among expatriates. **Journal of World Business**, v. 33, n. 2, p. 111–124, 1998.

SUTARI, V; BREWSTER, C. Expatriate Management Practices and Perceived Relevance Evidence from Finnish Expatriates. **Personnel Review**, v. 30, n. 5, p. 544-577. 2001.

SUTARI, V; BREWSTER, C. Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates. **International Journal of Human Resource Management**, v. 14, n. 7, p. 1132-1151, 2003.

TYLER, K. Retaining Repatriates. **HRMagazine**, v. 51. n. 3, p. 97-102, mar. 2006.

VIDAL, M. E. S; VALLE, R. S; ARAGON, M. I. B. Antecedents of repatriates' job satisfaction and its influence on turnover intentions: evidence from Spanish repatriated managers. **Journal of Business Research**, v. 60, p. 1272-1281, 2007.

WELCH, D. E. Globalisation of staff movements: beyond cultural adjustment. **Management International Review**, v. 43, n. 2, p. 149-169, 2003.