



O QUE EU APRENDI LÁ FORA: RETENÇÃO DE CONHECIMENTOS POR EXPATRIADOS BRASILEIROS

Adriana Luvizotto Vieira

Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações pela Universidade Cesumar, Brasil. Professora da Universidade Cesumar, Brasil.

E-mail: adriana.lvieira@outlook.com

Hilka Pelizza Vier Machado

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professora da Universidade Cesumar, Brasil.

E-mail: hilka.machado@unicesumar.edu.br

Resumo

A expatriação é uma oportunidade de auferir conhecimento no exterior e a repatriação representa a possibilidade de o indivíduo disseminar e aplicar esse conhecimento na organização. A organização, por sua vez, pode reter o conhecimento, aprimorar seus processos e aumentar seu capital intelectual. O expatriado é importante como fonte de capital humano e para a transferência de conhecimento. Contudo, verifica-se uma lacuna de estudos com o objetivo de investigar questões estratégicas resultantes do processo de expatriação, principalmente referente às questões estratégicas que envolvam retenção do conhecimento. O objetivo desta pesquisa é identificar e compreender a retenção de conhecimentos por expatriados brasileiros e a análise é o indivíduo. Trata-se de um estudo qualitativo, realizado com vinte expatriados brasileiros, tendo como unidade de análise, o indivíduo. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas individuais com roteiro semiestruturado e aconteceram no modo virtual. Os resultados apresentam um conjunto de aprendizados resultantes da expatriação, com efeitos para os indivíduos, para o grupo que compartilhar relações de trabalho e para as organizações. Este estudo contribuiu para o campo da Gestão do Conhecimento, no sentido de ampliar o conhecimento em torno de conhecimentos retidos provenientes de experiências vividas por expatriados. Como limitação do estudo, destaca-se o fato de todos os expatriados terem sido expatriados para a África. Sugere-se que futuros estudos ampliem o destino dos expatriados, o que pode ampliar os tipos de aprendizados durante a expatriação.

Palavras-chave: Expatriação. Repatriação. Gestão do Conhecimento. Retenção do Conhecimento.

WHAT I LEARNED ABROAD: KNOWLEDGE RETENTION BY BRAZILIAN EXPATRIATES

Abstract

Expatriation is an opportunity to gain knowledge abroad and repatriation represents the possibility for the individual to disseminate and apply this knowledge in the organization. The organization, in turn, can retain knowledge, improve its processes and increase its intellectual capital. The expatriate is important as a source of human capital and for knowledge transfer. However, there is a gap in studies aimed at investigating strategic issues of the expatriation process, mainly referring to strategic issues that involve strategic issues of knowledge. The objective of this research is to identify and understand the knowledge of Brazilian expatriates and a unit of analysis is the individual. This is a qualitative study, carried out with twenty Brazilian expatriates, having the individual as the unit of analysis. Data collection was carried out through individual interviews with a semi-structured script and taking place in virtual mode. The results present a set of learnings resulting from expatriation, with effects for the participants, for the group that shares work relationships and for the organizations. This study of knowledge retained for the field of management, in the sense of expanding knowledge around knowledge retained from experiences lived

by expatriates. As a limitation of the study, we highlight the fact that all expatriates were expatriates to Africa. It is suggested that future studies expand the destination of expatriates, which can extend the types of learning during expatriation.

Keywords: Expatriation. Repatriation. Knowledge management. Knowledge retention.

1 INTRODUÇÃO

Expatriações refletem uma necessidade do mercado de trabalho atual, desenvolvendo uma nova classe de executivos com características de experiências diferenciadas que impactam no contexto profissional, pessoal e social, redirecionando a avaliação do desempenho de competências (HOMEM; DELLAGNELO, 2006). Para Gallon e Antunes (2015), a expatriação representa um processo de gestão de pessoas que objetiva desenvolver a organização internacionalmente, e que simultaneamente desenvolve as competências dos executivos que vivenciam esse processo global, revelado pela troca de experiências e conhecimentos.

De acordo com a edição de 2017 do Ranking da Fundação Don Cabral (FDC) de Multinationais Brasileiras, nota-se a relevância da compreensão da Gestão do Conhecimento (GC) no contexto das expatriações, já que estudos levantados pelo referido ranking indicam que multinacionais de países emergentes tendem a se internacionalizarem não somente para ter acesso a novos mercados e recursos, mas conjuntamente em busca de aprendizado e novos conhecimentos que fortalecerão suas vantagens competitivas globais (FUNDAÇÃO DON CABRAL, 2017).

Para Lazarova e Tarique (2005), a expatriação se apresenta como uma oportunidade de auferir conhecimento no exterior e, em contrapartida, a repatriação representa a possibilidade de o indivíduo disseminar e aplicar esse conhecimento na organização. A experiência e o conhecimento que os expatriados adquirem no exterior fazem deles recursos valiosos para as organizações (VIDAL *et al.*, 2007). Acredita-se que o estabelecimento de políticas e práticas pelas organizações que visem o aproveitamento do conhecimento resultante da mobilidade de profissionais seja relevante e gere efeitos em custos de treinamentos, perda de produtividade, perda de capacidades e efeitos na moral dos funcionários (CALDERÓN; GUEDES; CARVALHO, 2016; LEVALLET; CHAN, 2018; VIEIRA; MACHADO, 2020). Ao adotar essas estratégias, as organizações podem estar maximizando o aproveitamento de benefícios que podem ser decorrentes da repatriação, posto que a expatriação resulta na apreensão de diferentes tipos de conhecimentos (MACHADO; HERNANDES, 2004).

O expatriado é relevante como fonte de capital humano e para a transferência de conhecimentos, entretanto, verificando estudos nacionais ou mesmo internacionais voltados ao tema expatriação/repatriação constata-se uma lacuna de estudos com o objetivo de investigar questões estratégicas resultantes do processo de expatriação (GALLON; ANTUNES, 2015; GONZALES, 2016; HUSSAIN; DEERY, 2018; LAZAROVA; TARIQUE, 2005; LEVALLET; CHAN 2018; SRIVASTAVA, 2020; WALTER; FREGA, 2015), tal como as relacionadas à retenção do conhecimento.

Nesse contexto, esta pesquisa tem como objetivo identificar e compreender a retenção de conhecimentos por brasileiros que foram expatriados. Para atingir o objetivo, foi realizado um estudo qualitativo junto à vinte expatriados brasileiros.

Os resultados da pesquisa contribuem para o campo da GC, ampliando o conhecimento sobre possibilidades de conhecimentos a serem retidos pela experiência vivida por expatriados. Para organizações, os resultados da pesquisa elucidam o conhecimento

resultante da expatriação, que representa um potencial para o preenchimento de cargos de gestão ou para desenvolvimento de competências coletivas, bem como aumento do capital intelectual da organização.

Para além desta introdução, este artigo traz como segundo tópico a revisão de literatura que se divide em dois subtópicos. Inicialmente, explora a retenção do conhecimento em organizações e, em seguida, a retenção do conhecimento na repatriação proveniente de aprendizados durante a expatriação, na sequência se encontra a metodologia da pesquisa. O quarto tópico é composto pela análise e discussão dos resultados e, finalmente, encerra-se com a conclusão da pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Uma reflexão sobre retenção de conhecimentos em organizações

A gestão do conhecimento nas organizações se concretiza por meio de um processo sistêmico, envolvendo pessoas, tecnologias, processos e estrutura organizacional (DALKIR, 2017). Esse processo possibilita não somente a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento, mas também a valorização de lições aprendidas e de melhores práticas, fortalecendo a aprendizagem organizacional, bem como agregando valor a produtos e serviços (DALKIR, 2017; NONAKA; TAKEUCHI, 1995; URIARTE, 2008; WIGG, 1993).

Um dos modos para concretizar o processo do conhecimento nas organizações é por meio de ciclos. Dalkir (2017) apresenta um modelo de ciclo integrado de gestão do conhecimento que contempla as seguintes fases:

- Criação/captura: diz respeito à identificação e posterior codificação de conhecimento interno e know-how da organização e/ou conhecimento a partir ambiente externo;
- Compartilhamento/Disseminação: após avaliação do conhecimento capturado/criado, esta etapa diz respeito à contextualização de conteúdo. Trata-se de uma ligação entre o conhecimento e os seus detentores, de forma a contribuir entre os usuários e membros da organização;
- Aquisição/Aplicação: feita a validação e avaliação do conhecimento e considerado relevante, este é então armazenado e, em seguida posto em prática por meio de ações pessoais e organizacionais;

Por sua vez, para que o conhecimento seja aplicado, ele precisa ser retido e a retenção de conhecimentos abrange tanto o conhecimento tácito, como o explícito. O conhecimento tácito está associado ao conhecimento gerado em experiências vivenciadas e o explícito é o conhecimento declarado e, portanto, mais fácil de ser sistematizado e codificado (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; POLANYI, 1966). Para organizações, o conhecimento tácito é importante para gerar conhecimento novo e inovações (URIARTE, 2008). Na concepção de Polanyi (1966), a dimensão tácita do conhecimento é um princípio dominante para todo conhecimento. Polanyi (1966) parte da premissa que o indivíduo sabe mais do que pode expressar por meio de palavras. Segundo o autor, para o indivíduo expressar o que sabe (intrínseco) ele precisa recorrer às conjunturas criadoras.

Para Levallet e Chan (2018), o conhecimento explícito é reutilizado a partir de sua codificação após seu armazenamento, enquanto o conhecimento implícito ou tácito pode se tornar explícito, desde que baseado em regras/normas. Com isso, ao formular uma questão, verbalizá-la, torná-la explícita e trazê-la para discussão em forma de problema, é possível melhorar a aprendizagem implícita, sugerindo complementaridade entre o conhecimento explícito e implícito. Nesse sentido, os autores salientam que a organização precisa

proporcionar um ambiente favorável e ferramentas para que os indivíduos alavanquem o conhecimento.

Um aspecto importante trata-se da perda do conhecimento, a qual implica em baixo rendimento por parte das organizações (GONZALES, 2016). Para este autor, a retenção de conhecimentos pode ser influenciada pelo tipo de conhecimento, sendo que cada tipo requer um modo diferente de conversão em conhecimento explícito, tornando a retenção mais ou menos possível. Assim, um fluxo similar entre indivíduos, grupos e organização é direcionador de um processo de retenção do conhecimento, uma vez que a retenção em si será reconhecida por meio da conversão do conhecimento tácito para o explícito. Dessa forma, a retenção do conhecimento está pautada em atividade de aquisição do conhecimento quando indivíduos que compartilham o mesmo ambiente se sociabilizam, sendo que após o conhecimento tácito ser retido na memória organizacional, novos conhecimentos são criados (GONZALES, 2016).

Levallet e Chan (2018) sinalizam que a retenção do conhecimento é um componente crítico da GC, representando um desafio no ambiente organizacional, na medida em que, independentemente do fluxo de pessoas, o conhecimento permanece com outros indivíduos ou na forma de procedimentos ou normas, havendo a necessidade de um cuidado para que não ocorra a perda do conhecimento. A retenção do conhecimento é responsável por viabilizar o conhecimento dentro da organização, assim, segundo Franco (2020), ela permite que técnicas relevantes para o alcance de resultados sejam absorvidas e mantidas na organização e que conhecimentos sejam encontrados quando necessários, visando que as estratégias, os procedimentos e as metas organizacionais sejam mantidas.

A forma com que o conhecimento é transferido, segundo Bertolini e Larentis (2019), pode ter interferência direta no aprendizado dos indivíduos e, portanto, na retenção do conhecimento, causando impactos nos resultados pretendidos pela organização. Ainda, o aumento de conhecimentos adquiridos a partir de novas aprendizagens, pode levar a organização a usar e explorar esses conhecimentos em atividades internacionais, sendo um desafio para os processos de gestão internacional o meio pelo qual o conhecimento distribuído entre as diferentes localizações da empresa será ligado, no sentido de torná-lo produtivo, promovendo maior competitividade para a organização.

2.2 Retenção do conhecimento na repatriação proveniente da expatriação

A expatriação tem sido indicada pela área de Recursos Humanos como uma importante estratégia para a construção de conhecimento organizacional (LUIZ; SANTOS; TADEUCCI, 2012). O fenômeno da expatriação, considerado pela sua raiz etimológica latina (ex patria, “fora da pátria”) (GALLON; FRAGA; ANTUNES, 2017) impacta a todos os indivíduos que residem por um tempo limitado ou definitivo em uma nação diferente da que nasceram (GONZÁLEZ; OLIVEIRA, 2011).

Para Gallon e Antunes (2015), a expatriação pode ser entendida como um processo de gestão de pessoas que visa desenvolver a organização internacionalmente, como também as competências dos executivos que participam desse processo global. Esses autores também salientam que a expatriação é constituída por três etapas que interagem entre si e que devem ser consideradas pela estratégia organizacional. A primeira etapa é a preparação para a missão, a segunda é a própria missão (expatriação) e a terceira é o retorno da missão (repatriação).

Expatriados atuam como facilitadores da transferência e aplicação de conhecimento (LAZAROVA; TARIQUE, 2005). Os repatriados representam para o mercado organizacional, segundo Walter e Frega (2015), uma possibilidade no alcance de competitividade, sendo que esses profissionais que trazem na “bagagem” um conhecimento inerente ao mercado, habilidades pessoais, sem dizer da sua capacidade de gestão de processos e *network*. Assim, a

expatriação significa a oportunidade de obter conhecimento no exterior, em contrapartida, a repatriação significa a possibilidade de transferir e aplicar esse conhecimento na organização (LAZAROVA; TARIQUE, 2005), sendo que, para Vidal *et al.* (2007), o empenho das organizações para reter esses profissionais depois da missão faz-se necessário, pois o retorno do investimento se dará por meio do conhecimento internacional e das experiências vividas por esses indivíduos.

Entretanto, para Lazarova e Tarique (2005) o processo de reter conhecimento não é automático, inicialmente porque nem todo conhecimento é fácil de ser capturado, como também nem sempre o expatriado tem os mesmos objetivos que a organização. No entendimento destes autores, na repatriação, para que o conhecimento proveniente da expatriação seja maximizado, faz-se necessário um ajuste entre a receptividade de repatriar o conhecimento e a prontidão para transferir.

Grande parte do conhecimento adquirido na expatriação é tácito (BERTOLINI; LARENTIS, 2019), visto que está inserido em sua maioria nas habilidades e experiências adquiridas durante o processo, tornando a expatriação um forte mecanismo de transferência de conhecimento tácito (VIDAL *et al.*, 2007). As organizações precisam estar atentas, validando a necessidade do desenvolvimento de estratégias voltadas para a gestão desse conhecimento, conforme salientam Levallet e Chan (2018), pois além do conhecimento tácito apresentar essa dificuldade de retenção, os profissionais precisam estar comprometidos com os mesmos interesses da organização para que haja, de fato, o aproveitamento desse conhecimento.

A internacionalização, por meio de expatriação, contribui para obtenção de diferentes tipos de conhecimentos (LAZAROVA; TARIQUE, 2005). Para esses autores, as organizações precisam levar em conta dois aspectos ao auferir o conhecimento internacional. Um deles diz respeito à extensão da qualificação (tácito ou explícito) e o outro à extensão da especificidade (específico ou genérico). Nota-se que o conhecimento tácito precisa ser valorizado pela organização pelo fato de oferecer barreiras expressivas na replicação por empresas rivais; quanto à especificidade, o conhecimento genérico poderá ser usado em variados contextos, já o específico se limitará a determinadas situações críticas, não sendo do interesse de outras organizações.

Por conseguinte, é importante entender e valorizar o conhecimento retido após o retorno do expatriado, posto que, conforme Walter e Frega (2015), ele pode alavancar estratégias para futuros negócios internacionais, conforme sua natureza. A transferência do conhecimento, possibilita a assimilação do mesmo, sendo que quando essa transferência é realizada com êxito pelos expatriados, esse conhecimento será bem aplicado pela organização (SHAO; ARISS, 2020).

Outro aspecto importante é a retenção do conhecimento no contexto individual do repatriado. Moore (2012), aponta que a retenção do conhecimento pode facilitar o desenvolvimento de estratégias para os indivíduos negociarem poder dentro da organização. Além disso, segundo Bertolini e Larentis (2019), a identidade do profissional do repatriado pode sofrer alteração mediante o conhecimento obtido e retido após a expatriação, sendo que este fato pode influenciar a carreira do repatriado. À medida que o profissional é exposto a um novo contexto e novas situações, ou seja, é submetido a desafios durante a sua missão, desperta nele reflexões quanto a autoconfiança, quanto à possibilidade de usar esses conhecimentos em situações profissionais/pessoais para a tomada de decisões, além de melhor entendimento dos limites e mudanças de perspectivas, como também síntese de aprendizagem de vida (BERTOLINI; LARENTIS, 2019).

Ainda nesse contexto, é importante constar que para o crescimento profissional do indivíduo, o conhecimento retido representa um diferencial diante do mercado de trabalho (WALTER; FREGA, 2015), sendo que Lazarova e Tarique (2005) indicam que existe um interesse das organizações por profissionais que passaram pela experiência de internacionalização,

valorizando assim essa procura e agregando valor a possíveis propostas de trabalho, externas a corporação a qual trabalham.

3 MÉTODO E MATERIAIS DE PESQUISA

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo qualitativo. Para Sampieri *et al.* (2013), o enfoque qualitativo possibilita ao pesquisador perceber as perspectivas de indivíduos ou pequenos grupos relativamente aos fenômenos aos quais estão imersos, apoiando o pesquisador a ter uma melhor compreensão do entendimento, dos significados e opiniões dos participantes quanto ao modo subjetivo como veem a realidade.

Como método, optou-se por um estudo de casos múltiplos, visto que essa modalidade permite que o investigador foque um “caso” e retenha uma perspectiva holística e do mundo real (YIN, 2015). O indivíduo é a unidade de análise, tendo como foco profissionais que foram expatriados e repatriados. Dessa forma, para a seleção dos participantes foram pré-estabelecidos os seguintes critérios: Profissionais brasileiros(as) que já tivessem participado de processo de expatriação a partir de alguma empresa brasileira ou estrangeira, mas com filial no Brasil; ser alocado em diferentes cargos/funções; ter sido repatriado ao Brasil em um período de até sete anos contado da realização da entrevista e ter completado um período de expatriação igual ou superior a dois anos. Para a escolha desses critérios, considerou-se a premissa de que dois anos é um período suficiente para o expatriado vivenciar situações no ambiente estrangeiro que de alguma forma poderiam ter causado mudanças relativas aos seus conhecimentos anteriores, porquanto o período de sete anos foi estabelecido como um marco que permitisse aos entrevistados lembrarem dos eventos ocorridos. No total, foram 20 entrevistados.

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas virtuais, visto que os entrevistados derivam de diferentes localidades do Brasil. Foi adotada a entrevista em profundidade, com roteiro semiestruturado que contemplou para além de uma pergunta introdutória a respeito de informações gerais do perfil dos expatriados, visando uma aproximação entre entrevistado e entrevistador, uma segunda pergunta direcionada às experiências vividas relativas ao fenômeno, no sentido de aguçar as lembranças do entrevistado e, na sequência foi introduzido a questão central: O que você lembra de ter aprendido durante todo o período de expatriação, com tudo o que viveu? Ainda foi inserida uma questão auxiliar para verificar o entendimento do entrevistado em relação ao fenômeno: Como você descreve a retenção do conhecimento no processo de expatriação? Você acha que isso varia ao longo da expatriação? Essas entrevistas representaram treze horas, trinta e quatro minutos e trinta e sete segundos de conversas e ocorreram entre os meses de março e junho/2021, como pode ser conferido no Quadro 1:

Quadro 1: Resumo de entrevista: (data e duração)

Casos	EX1	EX2	EX3	EX4	EX5	EX6	EX7	EX8	EX9	EX10	EX11	EX12	EX13	EX14	EX15	EX16	EX17	EX18	EX19	EX20
Data (2021)	6/3	11/3	13/3	13/4	15/4	20/4	5/5	7/5	11/5	21/5	26/5	29/5	7/6	8/8	12/6	16/6	16/6	18/6	18/6	27/6
Duração	54'	20' 50"	45' 30"	48' 23"	33' 23"	36' 56"	53' 19"	22' 27"	1h 03' 07"	1h 05' 44"	40' 29"	44' 38"	32' 14"	24' 59"	55' 53"	34' 37"	29' 48"	30' 33"	39' 40"	38' 07"

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

As análises seguiram um enfoque fenomenológico, posto que, conforme Silveira *et al.* (2012), a fonte de informações baseia-se majoritariamente no sujeito, em outros termos, as

informações são alcançadas com base na visão e ou na perspectiva do indivíduo envolvido no problema estudado.

Para a análise das informações oriundas da retenção do conhecimento, as entrevistas passaram inicialmente pelo processo de transcrição, sendo que foi solicitado *feedback* aos participantes, assegurando uma comunicação efetiva, de modo a evitar que a interpretação do entrevistador pudesse se distanciar do que foi explicitado pelo entrevistado (PAIVA *et al.*, 2011). Para Martins (2006), a validade da pesquisa demonstra a capacidade do instrumento para medir aquilo que é proposto, enquanto a confiabilidade vem por meio da constância dos resultados encontrados.

O material resultante da transcrição das entrevistas foi codificado, de forma indutiva, com auxílio do *software* NVivo versão 12 (BRINGER, JOHNSTON; BRACKENRIDGE, 2006). A codificação foi realizada por trechos ou parágrafos, resultando em um conjunto de 35 códigos, que foram agrupados em quatro categorias: adaptação cultural, processo, tipos de aprendizado e repatriação.

Relativamente aos procedimentos éticos, foi garantido a todos os participantes sigilo quanto as informações e anonimato de suas identidades, sendo que isso foi firmado por meio um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) enviado, por *e-mail*, a cada participante da pesquisa, contando com a assinatura e ainda o consentimento para a gravação das entrevistas, assim como este projeto foi submetido ao Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade a qual o projeto de pesquisa está vinculado.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADO

4.1 Perfil das experiências

Os participantes da pesquisa eram na maioria do gênero masculino (17) e apenas três do gênero feminino. Quanto as idades, foram identificados dois participantes com 27 anos, sendo essa a idade mais baixa e a mais alta foi 58 anos, com um participante. Relativamente à formação, 19 dos participantes tinham nível superior em áreas distintas, mas a formação em engenharia predominou entre todos, sendo que um dos entrevistados apresentou formação técnica. Quanto à posição ocupada, 11 foram expatriados em cargos de gestão, 8 em cargos técnicos e apenas um na função operacional. E, finalmente, com referência ao tempo de expatriação, a média da duração foi de 4 anos e 3 meses, compreendidos entre a data de ida e a data de repatriação.

4.2 Conhecimentos retidos

Os resultados da pesquisa foram agrupados em quatro categorias: adaptação cultural, processo, tipo e forma de conhecimentos e repatriação. Na categoria adaptação cultural foram codificados os dados que os participantes narraram sobre o aprendizado da cultura e a integração deles, como pode ser verificado na sequência.

4.2.1. Adaptação cultural

Todos os participantes afirmaram que a vivência em outra cultura exigiu deles um esforço para se adequar ao novo contexto cultural, que representou para eles “uma realidade muito diferente” (EX9). O enfrentamento de adversidades em outro país contribuiu para a retenção na memória da experiência vivenciada, como se observa no trecho da entrevista:

Dependendo do tempo que ficamos expatriados, faz com que nos adaptemos com a maneira de trabalhar das pessoas de onde estamos e principalmente com a sua cultura... eu considero esta retenção de conhecimento mais profunda na expatriação, pois podemos experienciar adversidades completamente diferentes de nossa cultura e isso na minha opinião e vivência me trouxe pontos de vista completamente diferentes se fosse experiências vividas no cotidiano de minha cultura (EX1).

O aprendizado cultural, incluindo outros valores, impacta no início, mas é incorporado por um processo de acumulação, como requerido para adaptação cultural, como foi comentado por EX7:

Então, você começa aprendendo da cultura das pessoas que você passa a conviver, do idioma, do jeito que as coisas são feitas naquela localidade, porque as coisas acontecem daquela forma, aspectos culturais, costumes. Então, tudo isso você vai acumulando. Só que à medida que o tempo vai passando, você tende a também ser parte daquele cenário.

Essa adaptação, segundo EX19, contribuiu para um aprendizado de respeito pelo outro, embora diferente:

Outra cultura - Em muitos momentos, eu via que os nomes, que são nomes muito diferenciados, eles têm nomes de coisas. Isso era motivo de chacota, sabe. Eu falava: Gente, que coisa pequena, isso é um desrespeito pela cultura do outro. Quer queira, quer não, nós estamos na casa do outro, nós estamos na terra do outro. Então essa questão assim do respeito pelo outro, e até hoje quando eu falo de Moçambique ou quando eu escuto alguém falar com um pouco de desdém, eu me posiciono e eu não aceito mesmo (EX19).

No entanto, essa fase de adaptação é um “choque, você está numa cultura diferente, então, as primeiras semanas, os primeiros meses é aquela fase de aprendizado, de você se situar, de você aprender como que se deve portar dentro dessa nova cultura” (EX3). Ou ainda nas narrativas seguintes:

Você chega, começa a conhecer um pouco daquele universo, e quando eu falo do universo é em todos os sentidos, é dos gostos, dos modos, da linguagem, da cultura em si, da religião, e aí da questão política, como é a questão do patriarcado, do matriarcado, então você começa um pouco a descobrir esse universo (EX19).

Quando você chega que é aquela fase de adaptação, que é aquele choque, digamos assim, que você está numa cultura diferente, então as primeiras semanas, os primeiros meses é aquela fase de aprendizado, de você se situar, de você aprender como que se deve portar dentro dessa nova cultura (EX20).

Para expressar o choque de realidades selecionou-se o trecho da entrevista de EX10 para evidenciar as diferenças de contexto:

Uma das grandes experiências de vida que eu tive, foi que nós chegamos numa casa, ali já depois... antes de Monapo, não lembro bem onde era o local. Nós chegamos ali eram 14:40h mais ou menos, tinha um casal lá.

Resultado: eles estavam assando dez sapos, não eram rãs não, eram sapos. Dez sapos. O cidadão, ele não sabia a idade dele, já estava ali com todos os dentes perdidos, a senhora lá... ele não falava português, ela não falava muito bem português, alguma coisinha. Aí, tinha uma pessoa que falava Macua e conversou com ele e disse: Olha aquele é nosso almoço e tudo...

Desta maneira, vivenciando algo inesperado e não imaginado, em um contexto inóspito, os expatriados não tinham alternativa, precisavam se adaptar e realizar o trabalho para o qual foram designados. Além disso, EX19 explica que no início, além do esforço para se adaptar, era necessário conquistar o nativo, conforme pode ser observado no seguinte trecho:

Na hora que você chega lá, é aí que a barriga dói mesmo, que você fala assim: E agora? Posei e pisei em solo moçambicano. Amanhã vou conhecer a equipe. Como é que vai ser? E aí começa uma outra fase, é também de se fazer conquistar. Aí entra uma parte, que é a conquista do outro. Não só da sua equipe, mas dos gestores das demais áreas, a sua vida social, o convívio social... Então assim, você passa também pela fase da aceitação, porque não é só você que tem que aceitar o outro, o outro tem que te aceitar também. Não é só você que tem que escolher a equipe que tem que trabalhar com você, a sua equipe tem que te escolher também. Porque se você não conquista, se você não tem o respeito, como que você vai desenvolver um trabalho? (EX19).

De forma sucinta, a vivência em outra cultura representou para os participantes a retenção de um aprendizado cultural, na forma de conhecimento tácito, sobre o qual os participantes falaram e manifestaram a satisfação em compartilhar esse aprendizado retido. Ele foi importante para eles ampliarem a forma de visão do mundo e até mesmo da gestão, como será comentado mais à frente. Antes, porém, será mostrado que, segundo os participantes, na experiência de expatriado o aprendizado foi vivenciado como um processo.

4.2.2 Processo

Diversos participantes comentaram a importância do aprendizado como um processo gradativo: “quando você passa essa fase, vem sim, o aprendizado, em cada dia que passa, você mergulhando dentro do negócio, dentro da cultura, em busca de você alcançar os resultados ali colocados com a tua empresa” (EX3). Ainda EX13 faz referência ao processo gradativo de imersão na nova cultura que requer aprendizado e representa desafios, como ele descreveu: “Vai passando o tempo, você vai entendendo a cultura, você vai entendendo as dificuldades, você vai entendendo o que a pessoa quer te passar e, você vai aprendendo com isso e, isso facilita demais o seu trabalho. Contudo, para EX11 é preciso que o expatriado fique algum tempo que, para ele, precisa ser superior a seis meses. Outros dois participantes referiram-se ao aprendizado: “comigo foi gradual” (EX 12) e “um processo gradual”. (EX6).

Para os participantes, mesmo que tenham recebido um preparo prévio para a experiência, não era possível imaginar como seria a vivência. Isso resulta na necessidade de um período inicial de adaptação, que alguns definiram como “os primeiros seis meses”. Para EX 19, na chegada ao país estrangeiro, o expatriado pensa que irá apenas repassar o conhecimento do país de origem para o local, mas se depara com a situação que resulta em um “trabalho gradual”, como descrito pelo participante:

Um trabalho de formiguinha, aí são mais alguns meses para as pessoas criarem uma confiança em você, de ver que você realmente tem um conhecimento para passar, de ver que você tem uma humildade para

aprender, de ver que você quer estar ali e conviver com eles e não só ir e ficar no seu mundo apartado. E aí até chegar na fase de agora sentei na cadeira confortavelmente, já sei que o tom que eu uso é bem compreendido, já sei que as pessoas, pelo menos da minha equipe, têm liberdade de me questionar, já sei que aquele texto que eu corrigia lá no início, eu já sei que a palavra tá certa. (EX 19).

4.2.3 Tipo e formas de aprendizado

Para expressar o conhecimento retido na expatriação os participantes mencionaram diferentes formas de aprendizado, detalhadas no Quadro 2. Destaca-se antes o que EX6 comentou sobre a expatriação como uma forma de aprendizado acelerado, evidenciando a importância da experiência para o aprendizado: “Acredito que a expatriação é uma forma acelerada de aprendizado e troca de experiências. Você tem desafios claros e com prazo bem definidos e isso te dá força a aprender rapidamente” (EX6).

Quadro 2: Tipos de aprendizado que representam conhecimento retido

Tipo de aprendizado	Participante	Trecho
Aprendizado da escuta	EX11; EX13	No âmbito profissional, hoje eu me sento com o cara para um feedback, eu não faço mais igual aquele pessoal que tem hora marcada, uma vez no ano. É o feedback, após o Carreira & Sucessão que a gente tem. Eu não gosto de fazer isso, eu gosto de estar o tempo todo conversando com alguém da equipe. O cara está com algum problema, eu estou vendo que ele está com algum problema ou alguém fala que ele tem um problema dentro de casa, que aquilo ali afeta o dia a dia dele. Aí eu chamo, bato um papo, converso, dou minhas experiências também, profissionais, pessoais (EX11). Me tornei um líder, que é exercitar a humildade, exercitar a escuta ativa, escutar o próximo e saber que, o que ele está falando tem valor.....Então eu aprendi a ser mais humilde, a escutar mais, a ter escuta muito mais ativa do que eu tinha, às vezes, mesmo ouvindo, sabendo que a pessoa que estava ali me falando, estava falando algo que não era o mais correto, mas que era importante para mim deixar ela fazer isso, deixá-la falar isso, para eu não cortar e não matar aquele desenvolvimento que a pessoa estava tendo (EX13).
Aprendizado inicial	EX1; EX 14; EX3, EX4; EX7	Essa adaptação, no início, é um pouco difícil, mas com o tempo você consegue juntar os seus conhecimentos com os costumes e culturas e inseri-los nas equipes (EX1). A gente começou algo do zero. A gente teve que fazer uma interação muito grande com todos os departamentos (EX14). Existe uma preparação de conhecimento de como é a cultura, de como não é, de como você deve se comportar. Então, eu acho que esse é o primeiro aprendizado (EX3). Acho que acaba sendo mais forte nos primeiros 6 a 12 meses (EX4). Então, a meu ver, no começo a gente absorve muito mais, você está naquela curva da novidade, então o seu nível de motivação está lá em cima, sua ansiedade boa em aprender e se ambientar e viver aquela novidade, está lá nas alturas. Então, acho que ali a gente tem um potencial de absorver mais (EX7).
Aprendizado para contratação de pessoas e	EX11; EX15; EX9; EX10;	Então (depois da expatriação), eu gosto de trocar essa ideia com a equipe, não botando todo mundo junto, até porque tem pessoas que odeiam falar da vida pessoal na frente. Mas, eu sempre faço chamada agora, <i>one-one</i> , aí senta lá com a pessoa, conversa, bate papo, vê sobre

relações de trabalho	EX8; EX19; EX14;	<p>carreira o que que a gente pode fazer e eu faço isso constantemente (EX11).</p> <p>Um aprendizado que hoje no Brasil eu vou fazer uma entrevista eu consigo perceber outras coisas, que pessoas podem não ver aqui, dentro do comportamento para direcionar aquela máxima que temos, “contratamos por técnica e demitimos por comportamento (EX15).</p> <p>Então eu acho que esse processo de desconstrução da sua realidade, para a nova realidade, se você não fizer isso... Isso foi um grande aprendizado para mim...(EX9)</p> <p>Os pais deles, nunca tiveram um contrato de trabalho. Então, eles viviam numa cultura totalmente diferente. Então, você entender a relação de emprego aqui é completamente diferente do Brasil. Então, isso foi uma coisa que eu tive também que reaprender, qual é a forma com que as pessoas enxergam o emprego aqui, com aquilo que enxergam no Brasil, é completamente diferente, essa relação de capital e trabalho (EX10).</p> <p>A gente sempre tinha muito isso, aí eu posso, eu tenho que reconhecer, a parte de recursos humanos ajudou bastante (EX8).</p> <p>Nossa, eu aprendi muitas coisas. Eu acho que muito do que eu aprendi mesmo foi em relação as relações de trabalho (EX19).</p> <p>Então você aprender um pouco da cultura do outro, você aprender um pouco do universo do outro, mas sobretudo você respeitar o outro (EX14).</p> <p>Lá você tinha que ser criativo, você precisava de ter uma escuta alta, precisava ter energia, precisava engajar as pessoas de fato, precisava treinar as pessoas, fazer com que elas emergissem para aquela cultura, convencer as pessoas que aquilo ali era a coisa mais importante para a vida delas, para o sucesso delas na vida (EX14).</p>
Aprendizado para ser paciente	EX12; EX 14	<p>Se não tiver essa paciência, não vou falar paciência, mas se não tiver esse encaminhamento, não consegue reter (EX12).</p> <p>Então, as pessoas estavam aprendendo de fato e aí eu tive que aprender a ter paciência, a ter tempo sim, para repetir, a ter tempo para ouvir principalmente (EX14)</p>
Aprender com o outro	EX14	<p>Então essa questão da gestão e de como a pessoa olha para um problema, resolve aquele problema, ela foi determinante para a formação da minha cultura interna, né, da minha cultura e conhecimento e aprendizagem (EX14).</p>
Aprendizado gestão de projetos	EX17	<p>Conhecimentos como planejamento estratégico, gestão de projetos, implementação de sistemas, desenvolvimento de políticas de normas. Porque isso tudo foram projetos, foram processos que eu tive a oportunidade de implementar lá, participar da implementação e desenvolver junto (EX17).</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Em síntese, as manifestações dos participantes demonstram diversos tipos de aprendizado que apresentam um potencial para organizações reterem conhecimentos, tanto em processos futuros de internacionalização, como na incorporação das atividades na empresa de origem. Como pode ser observado nas informações do Quadro 2, o aprendizado inicial foi mencionado por diversos participantes, associado a “curva de novidade” (EX7).

Outras formas importantes de aprendizado foram narradas pelos participantes. O aprendizado da escuta, por exemplo, certamente contribui para reflexos nas relações de trabalho e na comunicação organizacional no retorno. Do mesmo modo, o aprendizado para

ser paciente e o aprendizado com o outro, evidenciando a abertura nas relações interpessoais, proporcionada pela experiência da expatriação.

O principal aprendizado, em termos de número de participantes (sete dos vinte) foi o aprendizado nas relações de trabalho, como se observa nos trechos do Quadro 2, que contribuíram para melhoria na realização de entrevistas de emprego, aprimoramento da visão das relações de emprego, melhoria no treinamento, motivação das pessoas e observação das singularidades. Por fim, EX 17 salientou o aprendizado da gestão de projetos, que também representa um aprendizado importante para a retenção de conhecimentos por parte das empresas.

4.2.4 Na Repatriação

O conhecimento obtido na expatriação é incorporado na atividade quando repatriados, como mencionou um dos participantes: “Eu acho que existe uma retenção do conhecimento, agora já faz sete anos que eu estou de volta e as coisas que eu aprendi lá, eu uso muito, ainda é muito presente” (EX20).

Entretanto, um dos participantes comenta que não percebe valorização desse conhecimento pela empresa, como ele comentou e consta no seguinte trecho:

Eu acho que falta um pouco por parte da empresa, a gestão desse conhecimento sabe, de tudo o que eu passei, quais foram as dificuldades, quais foram os pontos que deram certo, o que foi legal, o que eu senti falta de saber,. Eu acho que talvez falte um pouco da gestão desse conhecimento para a empresa, assim, para manter na empresa também... Eu acho que é importante manter esse registro, por mais que seja demorada a implantação, eu acho que o registro do que se aprende, do que se vivencia, deve ser feito mais no dia a dia, para não se perder nada (EX16).

Outro participante expressou dificuldades com o descompasso de experiências no retorno, que se agrava com a transformação pessoal provocada pela experiência vivenciada no estrangeiro, que pode ser melhor compreendida no trecho seguinte:

Acabamos retendo esses conhecimentos misturados em nosso interior, o que causa uma certa dificuldade no momento da repatriação, pois como as realidades são bem diferentes, na maioria dos casos, nem sempre somos capazes de voltar ao ritmo que deixamos em nosso país de origem, que muitas vezes já estão em um patamar um pouco mais alto do que estávamos implantando em nosso projeto de expatriados (EX1).

4.3 Retenção de Conhecimentos oriundos de experiências de expatriação

No processo da gestão do conhecimento nas organizações a valorização de lições aprendidas na expatriação é importante porque resulta em aprendizagem organizacional, o que pode resultar em melhoria de produtos e serviços (DALKIR, 2017; NONAKA; TAKEUCHI, 1995; URIARTE, 2008; WIGG, 1993). Os resultados desta pesquisa apontam diversos tipos de conhecimentos oriundos da expatriação, que podem contribuir para o conhecimento organizacional (LUIZ; SANTOS; TADEUCCI, 2012).

Entre os conhecimentos citados pelos participantes, observam-se conhecimentos genéricos e conhecimentos específicos (LAZAROVA; TARIQUE, 2005). Entre os genéricos, pode-se citar o aprendizado cultural, mencionado por todos os participantes. Como conhecimento específico, observou-se, por exemplo, a gestão de projetos. Outra forma de analisar os

conhecimentos obtidos pelos participantes, conforme descrição do Quadro 2, consiste em: a) conhecimentos pessoais, tais como aprendizado da escuta, aprendizado para ser paciente e aprendizado com o outro. Esse tipo de aprendizado contribui para melhoria de competências relacionais dos indivíduos no trabalho; b) conhecimentos técnicos/organizacionais, tais como o aprendizado de gestão de projetos e o aprendizado para contratação de pessoas e relações de trabalho.

Os conhecimentos de habilidades pessoais, habilidades de gestão de processos, projetos e de pessoas, corroboram com a afirmação de Walter e Frega (2015), no que se refere à diversidade de conhecimentos obtidos na expatriação. Esses conhecimentos representam um capital intelectual potencial e um recurso valioso para disseminar e aplicar os conhecimentos obtidos na organização no momento da repatriação (LAZAROVA; TARIQUE, 2005; VIDAL *et al.*, 2007). Os conhecimentos pessoais podem ser retidos pelas organizações e apropriados, por exemplo, envolvendo os repatriados em Programas para futuros expatriados.

Por outro lado, observou-se que os participantes encontraram dificuldades na repatriação para aproveitamento dos conhecimentos que foram retidos na expatriação. Além da dificuldade para o repatriado se readaptar ao contexto de origem, que modificou durante sua ausência, se as organizações não adotarem estratégias para aproveitamento do conhecimento retido elas correm o risco da perda do conhecimento, como salientado por Gonzales (2016). Este autor adverte que a retenção de conhecimentos pode ser influenciada pelo tipo de conhecimento, sendo que cada tipo requer um modo diferente de conversão em conhecimento explícito, tornando a retenção mais ou menos possível, bem como pela socialização do novo conhecimento.

Lazarova e Tarique (2005) chamam a atenção para o fato de que a retenção de conhecimento não é um processo automático. Além disso, grande parte do conhecimento adquirido na expatriação é tácito (BERTOLINE; LARENTIS, 2019). Com isso, organizações necessitam viabilizar formas de reter o conhecimento advindo de experiências de expatriação. Considerando a amplitude dos conhecimentos resultantes de experiências de expatriação, organizações podem inserir em suas metas de expatriação e internacionalização estratégias voltadas à conversão e posterior retenção de conhecimentos dessa natureza. É importante salientar que o aumento de conhecimentos obtidos em novas aprendizagens pode levar a organização a usar e explorar esses conhecimentos em atividades internacionais (BERTOLINI; LARENTIS, 2019; WALTER; FREGA, 2015).

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo identificar e compreender a retenção de conhecimentos por expatriados brasileiros. Os resultados propiciaram a compreensão da retenção de conhecimentos por expatriados brasileiros, como sendo um processo gradual, marcado por dificuldades no início da expatriação, decorrentes da necessidade de adaptação cultural, mas que posteriormente gerou aprendizados diversos, tanto para os indivíduos, como para as organizações. Para os indivíduos, a experiência ampliou habilidades necessárias para o processo relacional. Outras formas de conhecimento, como a gestão de projetos e a gestão de recursos humanos foram mencionados pelos participantes, os quais podem ser retidos pelas organizações.

No entanto, não foi observado, por parte das organizações, uma estratégia para reter esses conhecimentos, o que representa uma perda ou subaproveitamento de conhecimentos dos repatriados. Esses conhecimentos obtidos durante a expatriação podem contribuir para as organizações definirem estratégias de internacionalização e para preparação de programas de futuros expatriados.

Os resultados da pesquisa contribuem para o campo da GC, ampliando o conhecimento sobre possibilidades de conhecimentos a serem retidos pela experiência vivida por expatriados. Além disso, os resultados evidenciam também o capital intelectual representado por expatriados que acumulam diversos tipos de conhecimentos tácitos durante a expatriação. Para organizações, os resultados da pesquisa elucidam o conhecimento resultante da expatriação, que representa um potencial para o preenchimento de cargos de gestão ou para desenvolvimento de competências coletivas e aumento do capital intelectual da organização.

A limitação deste estudo é a de os expatriados terem, em sua maioria, sido expatriados para a África. Estudos futuros que ampliem os destinos da expatriação poderão diversificar mais os tipos de aprendizados durante a expatriação.

AGRADECIMENTOS

As autoras agradecem à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo incentivo à pesquisa, na forma de bolsa mensalidade.

REFERÊNCIAS

BERTOLINI, A. V. A. G.; LARENTIS, F. Expatriação e Processos de Aprendizagem Organizacional: Um Estudo de Casos Múltiplos. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 18, n. 2, p. 213-239, 2019.

BRINGER, J. D; JOHNSTON, L. H; BRACKENRIDGE, C. Using computer-assisted qualitative data analysis software to develop a grounded theory project. **Field Methods**, 18, 3, p. 245-266, 2006.

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

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Third ed. London: Cambridge, 2017.

FRANCO, E. R.P.S. **A retenção do conhecimento em incubadoras de empresas de base tecnológica** - IEBT'S. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2020.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Ranking das Multinacionais Brasileiras 2017. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/relatorio-de-pesquisa-16375>. Acesso em: 23 out. 2020.

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

GALLON, S.; FRAGA, A. M.; ANTUNES, E. D. Conceitos e Configurações de Expatriados na Internacionalização Empresarial. REAd. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, n. N. Especial, p. 29-59, 2017.

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

GONZALEZ, R. V. D. Retenção de conhecimento em serviços. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.21, n.1, p.42-65, 2016.

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

HUSSAIN, T; DEERY, S. Why do self-initiated expatriates quit their jobs: The role of job embeddedness and shocks in explaining turnover intentions. **International Business Review**, v. 27, Issue 1, p. 281-288, 2018.

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

LEVALLET, N.; CHAN, Y. E. Organizational knowledge retention and knowledge loss, **Journal of Knowledge Management**, 2018.

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

MACHADO, H. V.; HERNANDES, C. A. Alteridade, expatriação e trabalho: implicações para a gestão organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 3, p. 53-73, 2004.

MARTINS, G. A. Sobre Confiabilidade e Validade. **RBGN**, São Paulo, V. 8, n. 20, p. 1-12, jan./abr., 2006.

MOORE. F. Identity, knowledge and strategy in the UK subsidiary of an Anglo-German automobile manufacturer. **International Business Review**, V. 21, n. 2, p. 281-292, 2012.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge creating company**: how japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1995

PAIVA JUNIOR, G. F.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciências e Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SHAO, J. J.; ARISS, A. A. L. Knowledge transfer between self-initiated expatriates and their organizations: Research propositions for managing SIEs, **International Business Review**, v. 29, Issue 1, 2020.

SILVEIRA, R. Z. da; GUERRA, A. C.; GONÇALVES, C. A.; A aplicação da fenomenologia nos estudos organizacionais no Brasil. **Administração: ensino e pesquisa**. Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p. 269-300 abr. mai. Jun., 2012.

SRIVASTAVA, S.; SINGH, S.; DHIR, S. Culture and International business research: a review and research agenda. **International Business Review**, v. 29, Issue 4, 2020.

URIARTE, F. A. Introduction to Knowledge Management. ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008. Disponível em: https://www.academia.edu/39630947/Uriarte_Knowledge_Management
Acesso em 05 mai.20.

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

VIEIRA, A. L.; MACHADO, H. P. V. **Retenção de conhecimentos da expatriação e efeitos sobre o ambiente na repatriação**. In: Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), v. 4, n. 1, 29 out. 2020.

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

WIIG, K. M. **Knowledge Management Foundations - Thinking about Thinking - How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge**. Arlington: Schema, 1993.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Recebido em/Received: 28/01/2022 | Aprovado em/Approved: 28/02/2022
