



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Contributo da transferência de conhecimento no Repatriamento no *turnover* dos repatriados: Uma meta-análise qualitativa

Maria Carolina de Bourbon Coelho Lima

Fernandes

Católica Porto Business School
Porto
Setembro 2023



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Contributo da transferência de conhecimento no Repatriamento no *turnover* dos repatriados: Uma meta-análise qualitativa

Trabalho Final na modalidade de Dissertação Apresentado à Universidade Católica Portuguesa

Para obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos

Por

Maria Carolina de Bourbon Coelho

Lima Fernandes

sob orientação de

Professora Doutora Marisa Tavares
Professora Doutora Maria Isabel Guimarães

Católica Porto Business School
Setembro 2023

Agradecimentos

Deixo aqui expresso o meu profundo agradecimento a várias pessoas que contribuíram para a realização desta dissertação, entre elas, destaco os meus pais por todo o suporte que me deram ao longo do mestrado e por me ajudarem a alcançar os meus objetivos, o meu namorado por todo o apoio em vários momentos-chave na elaboração desta tese, às minhas colegas por todo o companheirismo durante este percurso académico.

A todos os professores da minha faculdade, Católica Porto Business School, que se cruzaram no meu percurso e que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta dissertação.

Em especial, à minha orientadora, Professora Doutora Marisa Tavares, pela dedicação e motivação constante ao longo de todo este processo e também professora Doutora Maria Isabel Guimarães pelo apoio e orientação na realização deste trabalho.

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo compreender como a transferência de conhecimento durante o repatriamento contribui para a diminuição do *turnover* dos repatriados. O *turnover* dos repatriados é um tema que preocupa bastante as organizações, uma vez que como uma missão internacional é um grande investimento para uma empresa, quando o seu resultado é fraco e o repatriado opta por sair, este investimento é convertido em prejuízo.

A opção metodológica para responder à questão de investigação foi a meta-análise qualitativa. Foi assim possível identificar e analisar os resultados das investigações realizadas sobre este tema nos últimos 6 anos. A RSL envolveu uma amostra de 19 artigos, selecionados de acordo com o respetivo protocolo e cujo conteúdo foi examinado através do método de análise do conteúdo. Os resultados sugerem a existência de uma relação entre a transferência de conhecimento no repatriamento e a redução do *turnover* dos repatriados. Ao transferirem conhecimento adquirido na missão internacional realizada, os repatriados sentem-se valorizados pela organização, o que contribui bastante para a sua retenção na organização doméstica. No entanto, a transferência de conhecimento é um processo complexo e que necessita de várias condições para ocorrer de modo eficaz. De forma a garantir que todas estas condições estão reunidas, o suporte organizacional é indispensável, pois o repatriado aquando do seu regresso lida com bastantes mudanças e algumas incertezas, e tendo a cooperação tanto das chefias, como dos colegas domésticos e dos recursos humanos em proporcionar momentos e mecanismos para a partilha de conhecimento, o repatriado será mais bem-sucedido a transferir conhecimento.

Palavras-chave: repatriados, transferência de conhecimento, suporte organizacional, meta-análise qualitativa;

Abstract

This paper aims to understand how the transfer of knowledge during repatriation contributes to reducing the turnover of the repatriates. The turnover of repatriates is a topic of great concern for organizations, since an international mission is a major investment for a company and when its result is poor and the repatriate chooses to leave, this investment is converted into a loss.

The methodological option to answer the research question was the systematic literature review (RSL). It was thus possible to identify and analyze the results of research conducted on this topic over the past 6 years. The RSL involved a sample of 19 articles, selected according to the respective protocol and whose content was examined through the content analysis method. The results suggest the existence of a relationship between knowledge transfer in repatriation and the reduction of turnover of repatriates. By transferring knowledge acquired in the international assignment carried out, repatriates feel valued by the organization, which contributes greatly to their retention in the domestic organization. However, knowledge transfer is a complex process that requires several conditions to occur effectively. In order to ensure that all these conditions are met, organizational support is indispensable, because the returnee, upon his return, deals with many changes and some uncertainties, and having the cooperation of both managers, domestic colleagues and human resources in providing moments and mechanisms for knowledge sharing, the returnee will be more successful in transferring knowledge.

Keywords: repatriates, knowledge transfer, organizational support, qualitative meta-analysis

Índice

1. Introdução.....	15
2. Enquadramento teórico.....	18
2.1 Conhecimento e tipos de conhecimento.....	18
2.2 Transferência de conhecimento: características e processo.....	19
2.3 Como se transfere conhecimento?.....	20
2.4 Repatriados e missões internacionais.....	23
2.5 A intenção de saída dos repatriados e suporte organizacional.....	24
3. Metodologia.....	28
3.1. Formulação da questão de investigação, definição das palavras-chave e seleção das bases de dados.....	29
3.2. Critérios de Inclusão e de Exclusão.....	30
3.3. Seleção de Artigos para a Meta-análise qualitativa.....	31
3.4 Análise de Conteúdo.....	35
4. Apresentação e Discussão dos Resultados.....	38
4.1 Transferência de conhecimento.....	41
4.1.1 Habilidade, Motivação e Oportunidade para transferir e absorver conhecimento.....	41
4.1.2 Intervenientes na transferência de conhecimento no repatriamento.....	43
4.1.3 Gestão dos repatriados.....	44
4.2 Suporte organizacional.....	46
4.2.1 Práticas de suporte organizacional.....	47
4.2.2 “Integração” organizacional.....	49
4.2.3 Reajuste dos repatriados.....	50
4.2.4. Sobre qualificação dos repatriados.....	52
4.2.5 <i>Turnover</i>	54
5. Conclusão.....	56
5.1 Implicações práticas para a Gestão de Recursos Humanos.....	58
5.2 Limitações.....	59
6. Referências bibliográficas.....	61
7. Apêndice.....	66

Índice de figuras

Figura 1: Síntese integradora do Capítulo I.....	27
Figura 2: Processo de seleção de estudos tendo como base o diagrama PRISMA.....	33
Figura 3: Identificação dos temas e subtemas dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa.....	36
Figura 4: Processo de categorização dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa e apresentação de excertos exemplificativos.....	39

Índice de Tabelas

Tabela 1: Número de artigos encontrados na primeira pesquisa	32
---	----

Lista de abreviaturas

KGM – *Knowledge Governance Mechanisms* (Mecanismos de Gestão de Conhecimento)

MNCs – *Multinational Corporations* (Empresas multinacionais)

RKGM – *Repatriate Knowledge Governance Mechanisms* (Mecanismos de Gestão de Conhecimento Repatriado)

RKT – *Repatriate Knowledge Transfer* (Transferência de conhecimento no repatriamento)

RKTI – *Repatriate Knowledge Transfer Intention* (Intenção de Transferência de conhecimento no repatriamento)

CPCRS – *Perceived Career and Repatriation Support* (Suporte de Carreira e de Repatriamento Percebido)

P-O fit – *Person Organization fit* (Adequação da Pessoa à Organização)

POQ - *Perceived Over Qualification* (Sobre-Qualificação Percebida)

POS – *Perceived Organizational Support* (Suporte Organizacional Percebido)

TI – *Turnover Intention* (Intenção de saída)

1. Introdução

Esta meta-análise qualitativa vem no seguimento de uma revisão sistemática de literatura elaborada por Anne Burmeister sobre a temática da transferência de conhecimento no repatriamento. Anne Burmeister (2017) revê as pesquisas existentes sobre a transferência de conhecimento no repatriamento, e respectivas fundamentações teóricas e chega à conclusão de que até 2015, poucos estudos existem na literatura sobre esta temática. Os estudos existentes são apenas focados nos antecedentes da transferência de conhecimento no repatriamento (quando e como acontece e também através de que meios) e não possuem uma componente prática, onde seriam analisados os resultados destes processos de transferência de conhecimento no repatriamento tanto numa perspectiva organizacional (resultados de performance, criatividade, inovação, etc.) mas também numa perspectiva individual dos próprios repatriados (resultados de satisfação no trabalho, performance individual, intenções de saída). Este trabalho pretende assim dar continuidade a esta revisão e analisar o processo de transferência de conhecimento no repatriamento através da perspectiva individual dos repatriados, nomeadamente analisando a relação entre a transferência de conhecimento dos repatriados e a sua intenção de saída das organizações.

No seguimento da minha integração numa empresa multinacional, onde missões internacionais são frequentes, o meu interesse em estudar esta temática é de certa forma impulsionado pela realidade que observo: a gestão da repatriação e as políticas de apoio aos repatriados ainda são pouco eficazes e

carecem de melhorias. Assim espero poder com este trabalho final de mestrado, chegar a sugestões concretas para melhorar a gestão dos repatriados que é feita até ao momento.

A expansão internacional de negócios e organizações é cada vez mais comum nos dias de hoje (Bender & Fish, 2000), o que confere uma grande relevância ao estudo destas missões internacionais e dos seus intervenientes, nomeadamente no âmbito dos Recursos Humanos para não só identificar problemas e limitações, mas também para sugerir melhorias futuras nas políticas de Recursos Humanos das organizações.

Por norma, os participantes nas missões organizacionais internacionais estão divididos em duas distintas fases: a expatriação e a repatriação. Na expatriação consideramos os trabalhadores que foram enviados para missões internacionais pelas organizações. Quando estes regressam aos seus países de origem, após o término da missão internacional, estamos perante uma situação de repatriação (Berthoin Antal, 2001). De acordo com Argote & Ingram (2000), os repatriados e expatriados podem ser considerados ativos estratégicos para uma organização pois promovem a aprendizagem e partilha de conhecimento dentro de uma organização.

No âmbito de Gestão de Recursos Humanos, existem bastantes estudos sobre a temática dos expatriados e o processo de expatriação, com foco no antes da missão (pré-partida) e no durante (alocação). Porém, a última fase do processo de expatriação (o retorno e gestão de carreira) que convergem com o processo de repatriação, não é frequentemente abordada na literatura de Gestão

de Recursos Humanos, apesar de os repatriados regressarem às suas organizações com diferentes experiências e vivências e através destas desenvolverem competências importantes para as organizações (Greer & Stiles, 2016).

Diversos problemas e desafios podem ocorrer durante o processo de expatriação e repatriação (Shaffer et al., 1999), sendo os três principais: o retorno prematuro dos expatriados, as baixas taxas de retenção dos repatriados e, por último, o desconhecimento de como reunir e posteriormente como aplicar o conhecimento obtido pelos repatriados nas organizações de forma a manter os repatriados na sua organização. É neste último ponto que irá incidir a questão de investigação que pretendo aprofundar ao longo deste trabalho:

“Qual o contributo da transferência de conhecimento no repatriamento para a diminuição do turnover dos repatriados?”.

O principal objetivo deste trabalho será compreender de que forma é que uma eficaz transferência de conhecimento pode evitar a intenção de saída (*turnover*) dos repatriados. No entanto, para conseguirmos compreender tal objetivo, é necessário em primeiro lugar, identificar as principais variáveis que facilitam ou dificultam a transferência de conhecimento e também analisar como ocorre a transferência de conhecimento numa organização, mais especificamente entre os repatriados e os trabalhadores domésticos.

Este trabalho está dividido em cinco diferentes secções, começando com um pequeno resumo/*abstract* que sumariza o essencial do trabalho, seguido de uma Introdução, na qual é descrita a pertinência da questão de investigação e o propósito do trabalho, em seguida é apresentado o Enquadramento teórico do

tema, posteriormente temos a Metodologia, onde é justificada a escolha do método em questão e são desenvolvidos os procedimentos metodológicos, depois a Apresentação e Discussão de Resultados e por fim a Conclusão.

2. Enquadramento teórico

2.1 Conhecimento e tipos de conhecimento

Bender e Fish (2000) definem o conhecimento como um “estado mental de ideias, factos, conceitos, dados e técnicas, registados na memória de um indivíduo”. Para Burmeister (2017), o conhecimento pode ser definido como uma informação enriquecida pela experiência pessoal, valores, crenças e informações contextuais. No contexto internacional, Subramaniam e Venkatraman (2001), apresentam a definição de conhecimento internacional como conhecimento sobre culturas, mercados, produtos, clientes internacionais, tendo este uma importância estratégica para uma organização.

O conhecimento é habitualmente caracterizado como sendo por um lado explícito ou implícito/tácito e por outro lado genérico ou específico. O conhecimento explícito é o tipo de conhecimento que pode ser codificado (expressos em palavras e números) e facilmente comunicado e partilhado na forma de dados concretos e manuais. Já o conhecimento tácito não pode ser codificado nem expresso em manuais e só pode ser observado através da sua aplicação (Bonache & Brewster, 2007). O conhecimento tácito é identificado como sendo mais valioso para as organizações do que o explícito, uma vez que, por não ser fácil de codificar torna-se difícil de replicar, o que confere um importante e estratégico recurso para uma organização (Subramaniam & Venkatraman, 2001).

Segundo Fink e Meierewert (2005), conhecimento específico de mercado é relativamente fácil de codificar e transmitir, contrariamente a competências pessoais, de gestão relacionadas com trabalho e rede de contactos que são considerados como conhecimentos tácitos e, portanto, mais difíceis de transferir.

Na sua revisão sistemática de literatura sobre este tema, Burmeister (2017) identifica dois autores que distinguem vários tipos de conhecimento transferido por repatriados: Antal (2000) que distinguiu entre cinco tipos de conhecimento: saber- o quê (declarativo), saber-fazer (processual), saber-quando (condicional), saber-porquê (axiomático) e saber- quem (relacional) e Fink and Meierewert (2005) categorizaram o conhecimento repatriado em cinco categorias: conhecimento específico do mercado, habilidades pessoais, habilidades de gestão relacionadas com o trabalho, habilidades de rede de contactos e capacidade geral de gestão.

Lazarova & Tarique (2005) defendem que existe conhecimento mais valioso para determinadas organizações do que para outras e também se as organizações forem capazes de transferir conhecimento de forma eficaz serão mais produtivas e será mais provável de sobreviverem em comparação com aquelas que não transferem conhecimento, o que comprova a importância de transferir conhecimento eficazmente nas organizações.

2.2 Transferência de conhecimento: características e processo

Uma transferência de conhecimento é um processo dinâmico onde o conhecimento original é transformado através dos processos de socialização, articulação, internalização, entre outros (Nonaka & Takeuchi, 1995, cit. Em Ipe 2003). No contexto organizacional, esta transferência é designada como o processo através do qual um elemento (individual ou coletivo) é influenciado pela

experiência de outro e pode ocorrer através de vários mecanismos: movimentação de pessoas, formação, comunicação, observação, transferência de tecnologia, patentes, interação com fornecedores e clientes, entre outras (Argote & Ingram, 2000). Segundo Davenport e Prusak (1998), a transferência de conhecimento envolve não apenas a transmissão da informação a um recetor, mas também a absorção e transformação desse conhecimento por certa pessoa ou grupo, sendo por isso considerado um processo exigente e demorado.

Ipe (2003) identifica quatro fatores principais que influenciam a transferência do conhecimento nas organizações: tipo de conhecimento, motivação para a partilha, oportunidades para a transferência e a cultura do local de trabalho, que podem também ser adaptadas ao caso específicos da transferência de conhecimento dos repatriados. Estes fatores serão analisados em detalhe nos próximos parágrafos.

2.3 Como se transfere conhecimento?

Habitualmente, nas organizações o conhecimento pode ser transferido formal e/ou informalmente. Na primeira opção, o conhecimento é transferido através de formação, por exemplo, com recurso a tecnologias e na segunda através do contacto informal com os colegas (Ipe, 2003). Desta forma, conseguimos perceber que as transferências informais de conhecimento são menos estruturadas do que as formais, porém, a sua recorrência é maior, uma vez que os canais de partilha que utilizam são de mais fácil acesso e devem ser fomentadas através de comunicação eficaz e de relações baseadas em confiança.

No caso da transferência do conhecimento dos repatriados, a mesma pode se dar da seguinte forma: quando um repatriado regressa da sua missão internacional com novo conhecimento, através do processo de socialização

com os colegas da sua organização, este novo conhecimento é transferido e interpretado de forma diferente do seu contexto original pelos colegas da organização, uma vez que cada um face às suas vivências e experiências tem uma forma distinta de interpretação (Oddou, 2009).

Oddou et al. (2013) identificam como iniciante mais comum neste processo de transferência de conhecimento o próprio repatriado, sendo pouco frequente os trabalhadores domésticos ativamente procurarem adquirir esse conhecimento e este autor distingue também três fatores que levam ao sucesso desta transferência: o conhecimento certo, o momento certo ou a atitude certa e o contexto certo. O conhecimento certo é referente à adaptação do conhecimento do repatriado ao contexto dos seus colegas, uma vez que, se estes colegas nunca tiverem tido uma experiência internacional, o seu nível de interesse no conhecimento repatriado é bastante baixo, pois também não possuem contexto do mesmo. É aqui que reside a importância de selecionar o conhecimento mais adequado a partilhar evitando a ideia de o repatriado estar a exhibir-se. A atitude certa é, não só uma elevada paciência no ato de ensinar e escolher o momento certo, mas também persistência, capacidade de influenciar o outro e de tentar diferentes abordagens. Por último, o contexto certo pode ser uma posição de chefia, na qual os trabalhadores domésticos são subordinados e por isso esperam a transmissão de ideias e experiência como parte da função do repatriado enquanto chefe, ou então um grupo onde já existem outros repatriados, ou então na alocação do repatriado numa posição com ligação à missão que acabou de executar e não exclusivamente relacionada ao ambiente doméstico.

Para transferir conhecimento é necessário existir motivação tanto para transferir como para receber esse conhecimento. No caso dos repatriados a motivação deve estar presente tanto por parte dos próprios repatriados, como também por parte dos seus colegas recetores (trabalhadores domésticos). Uma das grandes razões para um repatriado ter motivação para transferir o conhecimento que adquiriu está relacionada com o nível de compromisso que o mesmo tem com a organização onde pertence e com a filial para onde vai transferir conhecimento.

Para avaliarmos se o processo de transferência de conhecimento é bem-sucedido é necessário avaliar o tipo de interação entre o emissor e recetor do conhecimento. No caso dos repatriados, o conhecimento é transferido destes para os trabalhadores domésticos, sendo a sua relação identificada como um ponto importante para o sucesso desta transferência. No entanto, quando um repatriado passa um longo período longe da organização da qual partiu, ao regressar é frequente sentir e ser tratado como um “forasteiro” pelos colegas, o que torna a sua integração mais difícil e desafiante. Para contornar este obstáculo, a confiança mútua entre repatriado/trabalhador doméstico é vista como uma solução.

Uma outra variável que influencia diretamente a transferência de conhecimento no repatriamento é a recetividade da organização doméstica deste conhecimento, nomeadamente dos colegas e das chefias. A transferência do conhecimento dos repatriados apenas pode ser bem-sucedida se a organização tiver ao dispor estruturas e meios para captar e difundir este conhecimento. Porém e segundo vários autores existe falta destas estruturas organizacionais e processos facilitadores da transferência de conhecimento, o que a torna mais

difícil. Oddou (2009) explica que isto acontece, de forma errada, porque o conhecimento dos trabalhadores repatriados ainda não é visto como um recurso ou vantagem competitiva pelas organizações. Para que a transferência de conhecimento seja bem-sucedida e tenha impacto direto numa organização é necessário que fomenta mudanças de comportamento, de práticas e políticas e que desenvolva novas ideias e processos, de modo a conseguir reter o conhecimento adquirido.

O esforço de tornar este processo de transferência simples deve partir da organização, nomeadamente das chefias, que têm o papel de perceber o tipo de conhecimento que os repatriados trazem consigo da missão e para quem será este conhecimento útil, determinando assim se o conhecimento repatriado é um ativo valioso para a organização. As chefias são também responsáveis por criar um ambiente organizacional onde o conhecimento repatriado será bem acolhido (Oddou, 2009).

2.4 Repatriados e missões internacionais

Na literatura é frequentemente discutido o tipo de missões internacionais que um trabalhador expatriado pode estar sujeito. Estas missões podem ser caracterizadas não apenas consoante a sua duração – curto prazo ou longo prazo (Bonache et al., 2007) mas também com base no seu principal propósito: para preencher posições, para desenvolver chefias e para desenvolver organizações (Edstrom & Galbraith, 1977). Dependendo do tipo de missão executada, e do nível de responsabilidade e de intervenção entre os intervenientes, o tipo de conhecimento adquirido é diferente (Lazarova & Tarique, 2005). As res-

ponsabilidades que envolvam uma exposição a problemas organizacionais centrais, por exemplo, criar e implementar um plano de marketing num país estrangeiro, é provável que contribuam para a construção de conhecimento específico, ao contrário de projetos não tão específicos, por exemplo, instalação e manutenção de uma rede de computadores numa subsidiária, têm uma maior probabilidade de contribuir para a aquisição de conhecimento mais genérico (Lazarova & Tarique, 2005).

A expatriação providencia a oportunidade não só de levar conhecimento de dentro (da organização-mãe) para fora (sucursais/filiais) mas também de adquirir conhecimento das sucursais para a organização-mãe. Já a repatriação favorece a transferência e aplicação deste conhecimento obtido (Kamoche, 1997), sendo desta forma crucial para o retorno do investimento feito pela organização. Uma missão internacional é considerada um investimento da organização, uma vez que os expatriados são dispendiosos (Shaffer et al., 1999) e por isso se o retorno deste investimento, o conhecimento adquirido durante a missão internacional, não for devidamente aproveitado, ou o repatriado abandonar a organização, esta é prejudicada.

2.5 A intenção de saída dos repatriados e suporte organizacional

Várias são as organizações com repatriados que as abandonaram pois, no momento do seu regresso, não existiam oportunidades dentro da organização para integrarem, o que mostra uma falta de planeamento das trajetórias de carreira e de principalmente falta de planeamento de recursos humanos (Pattie & White, 2010). Desta forma, a organização deve ajudar os repatriados na sua

“reinserção” no trabalho, para fazer frente à disponibilidade limitada de posições futuras na organização, que constitui uma fonte de preocupação dos repatriados no momento em que regressam (Kraimer et al., 2009). No entanto, este não é o único fator que contribui para o abandono das organizações por parte dos repatriados, mas também o fracasso na utilização do novo conhecimento adquirido pelos repatriados. Assim não estamos perante um problema de como transferir o conhecimento, mas de como aproveitá-lo dentro da organização. Vários são os autores que defendem que este conhecimento é de carácter extremamente valioso e que pode ser considerado uma vantagem competitiva, mas que é perdido assim que os repatriados abandonam a organização (Fink et al., 2015; Lazarova & Caliguri, 2001).

O suporte organizacional aos repatriados detém um papel muito importante na retenção dos mesmos, uma vez que quanto maior for a perceção do repatriado sobre a valorização das suas contribuições e preocupação com seu bem-estar por parte da organização, a motivação para transferir conhecimento irá aumentar e a intenção de sair da organização diminuir (Reiche, 2012). Assim, ao existirem práticas de suporte para os repatriados, a sua intenção de permanecer na organização aumenta em relação aos repatriados que não se sentem ajudados nem compreendidos pela sua organização, o que reforça a importância de práticas de Recursos Humanos nos processos de repatriamento.

A literatura sugere que repatriações fracassadas podem impor riscos competitivos para as organizações, uma vez que se os repatriados ao não estarem satisfeitos no seu retorno podem abandonar as organizações onde se

encontram, levando consigo o valioso conhecimento adquirido durante a missão e integrarem empresas concorrentes (Kraimer et al., 2012). Consequentemente os restantes trabalhadores domésticos, ao verem os colegas repatriados a abandonarem a organização também não são incentivados a participar noutras missões internacionais que eventualmente possam surgir no futuro (Cho et al., 2013; Kraimer et al., 2012).

De forma a organizar a informação acima explorada no Enquadramento Teórico, foi elaborada uma síntese integradora da temática, que servirá como referencial para orientar a análise desta meta-análise qualitativa:

Operacionalização do conceito conhecimento e os respetivos tipos de conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de conhecimento - estado mental de ideias, factos, conceitos, dados e técnicas, registados na memória de um indivíduo (Bender & Fish, 2000); - Tipos de conhecimento: explícito ou implícito/tácito e genérico/específico; - O conhecimento específico pode ser codificado e facilmente comunicado e partilhado em dados concretos e manuais; - O conhecimento tácito não pode ser codificado através de dados concretos e só pode ser observado através da sua aplicação (Bonache & Brewster), este conhecimento é mais valioso para as organizações por ser difícil de replicar; (Subramaniam & Venkatraman, 2001);
Operacionalização do conceito de transferência de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de transferência de conhecimento: processo através do qual um elemento é influenciado pela experiência de outro e pode ocorrer através de vários mecanismos: movimentação de pessoas, formação, comunicação, observação, transferência de tecnologia/patentes, interação com fornecedores/clientes, etc... (Argote & Ingram, 2000). - Fatores que influenciam a transferência de conhecimento: tipo de conhecimento, motivação para a partilha (tanto por parte do repatriado como por parte dos destinatários do conhecimento), oportunidades para a transferência (a escolha do momento certo para transferir o conhecimento) e a cultura do local de trabalho;
O processo de transferir conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - O conhecimento pode ser transferido formal ou informalmente; da primeira forma através de formação e da segunda através do contacto com os colegas; - A transmissão informal de conhecimento por ser menos estruturada é também mais fluida e recorrente, uma vez que os canais de partilha utilizados são de mais fácil acesso; A confiança é o fator chave para a eficácia destas transmissões;
A transferência de conhecimento no repatriamento	<ul style="list-style-type: none"> - A transferência de conhecimento do repatriado para os colegas da organização doméstica dá-se através do processo de socialização; A interpretação do conhecimento varia consoante as experiências dos colegas domésticos (Oddou, 2009); - Tipos de missões internacionais: Duração: 1- Curta; ou 2- Longa; Propósito principal: 1 - preencher posições, 2- para desenvolver chefias ou 3- para desenvolver organizações (Edstrom & Galbraith, 1977); consoante o tipo de missão internacional, o conhecimento adquirido é diferente (Lazarova & Tarique, 2005);
O turnover nos repatriados	<ul style="list-style-type: none"> - Principais causas: Falta de planeamento no regresso dos repatriados (pelos RH); não valorização do conhecimento adquirido pelos mesmos; - Riscos: perda do investimento feito, transferência do conhecimento adquirido para uma organização competidora; desincentivo dos restantes trabalhadores a participarem numa missão internacional;
O suporte organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Muito importante na retenção de repatriados porque potencia a percepção de valorização pelos repatriados;

Figura 1: Síntese integradora do capítulo I

3. Metodologia

Este trabalho tem como objetivo responder à seguinte questão de investigação: “Qual o contributo da transferência de conhecimento no repatriamento para a diminuição do turnover dos repatriados?”. Para o efeito, pareceu relevante explorar como é feita a transferência de conhecimento no repatriamento, e de que forma pode esta transferência impactar a taxa de *turnover* dos repatriados.

O método selecionado para a elaboração deste trabalho foi a meta-análise qualitativa. A meta-análise permite sintetizar a informação científica disponível sobre um determinado tema, uma vez que se trata de um tipo de estudo secundário que se baseia na compilação e sumarização de descobertas de estudos primários, (Levitt, 2018), ou seja, sumariza a informação de estudos e investigações já desenvolvidos por outros autores. A meta-análise qualitativa ajuda assim a sintetizar a informação disponível sobre o tema central deste trabalho: a transferência de conhecimento no repatriamento e a sua influência no *turnover* dos repatriados.

O tema da questão de investigação formulada é relevante do ponto de vista académico, e também do ponto de vista organizacional, uma vez que aborda um acontecimento cada vez mais comum no seio das organizações: a repatriação, dado o carácter internacional de muitas organizações. A meta-análise qualitativa envolve várias etapas formulação da questão de investigação, a definição das palavras-chave ou expressões-chave, a seleção das bases de dados a utilizar para efetuar a pesquisa e por fim a definição de critérios de inclusão e de exclusão. Todos estes procedimentos são descritos nas secções seguintes.

3.1. Formulação da questão de investigação, definição das palavras-chave e seleção das bases de dados

Como já mencionado no início do presente trabalho, este estudo tem como ponto de partida uma revisão sistemática da literatura elaborada pela autora Anne Burmeister em 2017 com o título “Repatriate knowledge Transfer: A Systematic Review of the Literature”. Nesta revisão a autora sintetiza a informação disponível na literatura sobre o tema da transferência de conhecimento no repatriamento até ao ano de 2016 e identifica alguns temas que não foram estudados em detalhe, que podem ser abordados em futuras investigações, tal como o impacto da transferência de conhecimento no turnover dos repatriados.

A pesquisa bibliográfica por publicações relevantes sobre o tema teve início através da definição de palavras e expressões-chave com base na formulação da questão de investigação. Deste modo, este trabalho aborda, principalmente, os seguintes temas: o repatriamento, o *turnover* e a transferência de conhecimento organizacional. Assim, surgiram as seguintes palavras-chave e expressões-chave: “repatriation” OU “repatriates” “knowledge transfer”, “turnover” OU “repatriate retention”, “International Assignments”, e foram excluídas palavras-chaves relacionadas com os expatriados (“Expatriation” OU “Expatriates”). Estas palavras e expressões chave foram usadas em associação para as bases de dados B-on, EBSCO, Scopus e Web of Science. A escolha destas bases de dados foi motivada pela sua grande representatividade académica e por estarem disponíveis a partir da biblioteca da Universidade. Numa primeira fase, as palavras-chave definidas foram conjugadas entre si nas bases de dados tal

como descrito na Tabela 1, incluindo ainda alguns filtros de pesquisa avançada, tais como: o idioma do artigo (apenas considerados artigos publicados em língua inglesa e portuguesa); a data de publicação de cada artigo, definiu-se que a amostra apenas incluiria artigos publicados entre o ano de 2016 e 2022; restrição ao nível do título, em que se definiu que a amostra apenas consideraria artigos que incorporassem a palavra *repatriate* ou sinónimos no seu título.

3.2. Critérios de Inclusão e de Exclusão

Para selecionar os artigos relevantes de acordo com a questão de investigação formulada, foi necessário definir critérios de inclusão e de exclusão. Estes critérios permitiram delimitar os artigos a incluir e excluir no presente trabalho, com o objetivo de guiar a pesquisa na direção específica da questão de investigação. Como critérios de inclusão, determinou-se que apenas seriam considerados artigos entre o ano de 2016 e 2022, uma vez que os artigos até 2015 foram já todos analisados na revisão sistemática elaborada por Anne Burmeister em 2017. O intervalo temporal das publicações permite o acesso à investigação mais atualizada. O segundo critério considerado foi o idioma e a inclusão das palavras ou expressões chave no título, na medida em que apenas se pretendia que fossem incluídos artigos escritos apenas escritos em língua inglesa e portuguesa. O terceiro critério remeteu aos títulos e à inclusão nos mesmos de certas palavras-chave, tais como: o termo *repatriate* ou sinónimos (*repatriates*, *repatriation*, ou *international assignees*) conjugados com o termo *Knowledge transfer* ou sinónimos (*Reverse Knowledge*,

Knowledge Acquisition, Knowledge Sharing, Organizational Knowledge Transfer) ou com o termo *Turnover* ou sinônimos (tais como *Retention*). O quarto e último critério foi referente à inclusão de artigos que estivessem disponíveis integralmente para consulta *online*. Como critérios de exclusão determinou-se que não seriam considerados artigos que abordassem a temática dos expatriados através dos termos *Expatriation* ou *Expatriates* e também foram excluídas dissertações de mestrado, teses de doutoramento e relatórios de estágio, de forma a cumprir com as normas da meta-análise.

3.3. Seleção de Artigos para a Meta-análise qualitativa

Foi realizada uma pesquisa nas bases de dados tendo em conta as palavras e expressões-chave definidas e incluindo todos os critérios de inclusão e de exclusão. A pesquisa permitiu obter um total de 324 artigos, tal como descrito na Tabela 1.

Primeira Pesquisa (10.11.2022)	Bases de dados			
	Web of Science	EBSCO	Scopus	B-on
Termo de pesquisa: "Repatriate Knowledge Transfer"	n=8	n=58	n=12	n=32
Termo de pesquisa: "Knowledge Transfer" AND "International Assignments" NOT (Expatriation OR Expatriates)	n=2	n=48	n=2	n=32
Termo de pesquisa: "Repatriation Turnover" OR "Repatriates Turnover"	n=1	n=22	n=2	n=15
Termo de pesquisa: "Repatriate Retention"	n=1	n= 50	n=2	n=37
Total de artigos	n=12	n=278	n=18	n=116
			N=324	

Tabela 1: Número de artigos encontrados na primeira pesquisa

O processo de seleção dos 324 artigos, encontrados nas bases de dados mencionadas, foi auxiliado através da utilização do diagrama PRISMA apresentado na Figura 2. Este diagrama sintetiza a informação relevante para a pesquisa, e permite documentar as etapas no processo de seleção dos artigos.

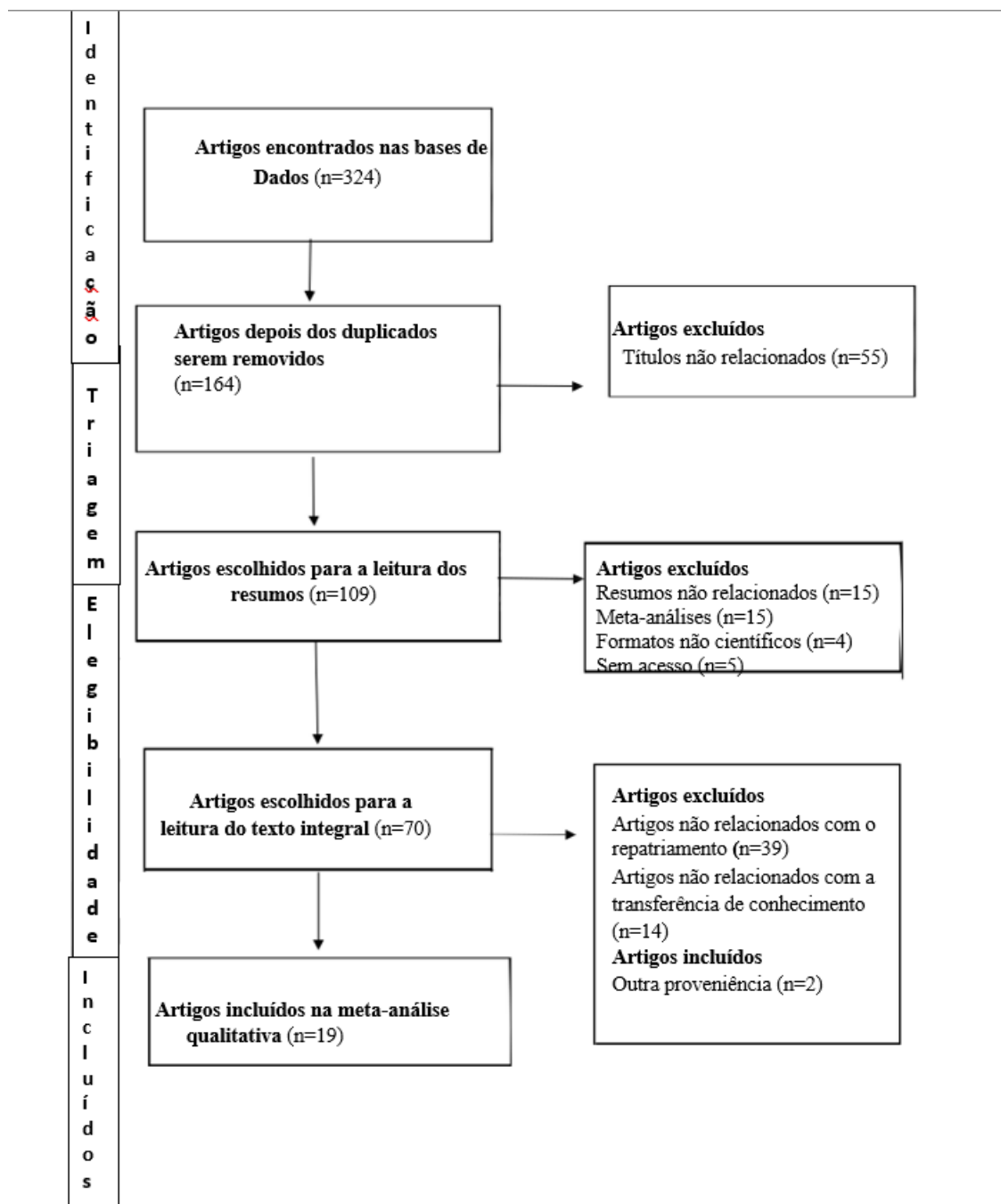


Figura 2: Processo de seleção de estudos tendo como base o diagrama PRISMA

Nota. Adaptação do Diagrama PRISMA. Disponível em: <https://prisma-statement.org/documents/PRISMA%202009%20flow%20diagram.pdf>

O processo de seleção dos artigos inicia-se com 324 artigos resultantes da pesquisa nas bases de dados *Web of Science*, *EBSCO*, *b-on* e *Scopus* tal como indicado na Tabela 2. Dado que em todas as bases de dados foram utilizados os mesmos critérios de elegibilidade o registo de duplicados foi de 160 artigos. Assim que foram removidos, restaram 164 para o processo de leitura dos respetivos títulos e resumos. Destes, 55 tinham títulos que não correspondiam aos temas procurados e foram excluídos. Assim, foram sujeitos a análise dos resumos e das palavras-chave 109 artigos. No final da leitura dos respetivos resumos, foram excluídos 15 artigos, uma vez que os resumos não estavam relacionados com o tema deste trabalho. Nesta fase foram também excluídos 15 artigos que se revelaram ser meta-análises após a leitura dos respetivos resumos e 4 cujo formato não era científico e por isso não suportado numa meta-análise. Devido a constrangimentos no acesso a alguns artigos, foram excluídos 5. Desta forma, foram selecionados 70 artigos para leitura do texto integral, dos quais 39 foram excluídos por não abordarem o repatriamento. Da mesma forma, foram similarmente descartados 14 artigos cujo conteúdo não estava relacionado com a transferência de conhecimento, ou a partilha de conhecimento, com o turnover, ou com a retenção de colaboradores no contexto específico do repatriamento. Foram acrescentados 2 artigos de outra proveniência. No seguimento desta última exclusão, restaram 19 artigos, que foram incluídos na Meta-análise.

3.4 Análise de Conteúdo

Para analisar os artigos, foi utilizado a metodologia da análise de conteúdo, que pode ser definida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin, 1977, p. 38). Para Bardin (1977), a análise de conteúdo deve respeitar 3 etapas: a pré-análise, a exploração do material e por fim, o tratamento dos resultados e a respetiva interpretação. Na etapa da pré-análise, a informação foi organizada e as ideias principais foram sistematicamente analisadas. Na fase de exploração dos textos, definiram-se as diferentes categorias, correspondentes aos temas e subtemas presentes em cada um dos artigos. Finalmente, no tratamento dos resultados foram apresentados e interpretados os respetivos resultados e conclusões mais pertinentes de cada um dos artigos. Tendo em conta as diversas fases da análise de conteúdo, a Figura 3 sintetiza os temas e subtemas definidos, bem como os artigos de onde surgiram.

Temas	Subtemas	Artigos	
Transferência de conhecimento no Repatriamento	Gestão dos repatriados	"A study of the effects of repatriate management on knowledge dissemination and knowledge sharing behavior in international businesses"	
	Intervenientes na transferência de conhecimento no repatriamento	"The influence of empowering leadership on repatriate knowledge transfer: understanding mechanisms and boundary conditions"	
		"Repatriates and reverse knowledge transfer in MNCs"	
	Habilidade, Motivação e Oportunidade para transferir e absorver conhecimento	"Repatriate knowledge transfer: Antecedents and boundary conditions of a dyadic process"	
		"Informal repatriate knowledge transfer: a qualitative analysis of Malaysian corporate executives"	
		"The influence of motivation, ability, opportunity, and tacitness on repatriate knowledge transfer"	
		"What makes for successful repatriate knowledge transfer? Implications for repatriation and global leadership"	
		"A practical perspective on repatriate knowledge transfer: The influence of organizational support practices"	
	Suporte organizacional	Práticas de suporte organizacional	"Repatriation and (perceived) organizational support (POS)"
			"The utilisation of repatriate knowledge by multinational companies: an interview study"
"Reverse knowledge Flows: How and When Do Preparation and Reintegration Facilitate Repatriate Knowledge Transfer?"			
Organizational embeddedness/ Integração na organização		"How do knowledge governance mechanisms impact on repatriate knowledge transfer intention? The moderating role of perceived career and repatriation support and person-organization fit"	
		"Best of both worlds: How embeddedness fit in the host unit and the headquarters improve repatriate knowledge transfer"	
		"Knowledge transfer of Chinese self-initiated repatriates: Exploring the returnee and company perspectives"	
Reajuste dos repatriados		"The Effect of perceived support on repatriate knowledge transfer in MNCs: the mediating role of repatriate adjustment"	
Sobre qualificação dos repatriados		"Knowledge sharing behavior of overqualified repatriates"	
		"Organizational support: mechanisms to affect perceived overqualification on turnover intentions a study of Chinese repatriates in multinational enterprises"	
Turnover		"Repatriation turnover revisited: A focus on South African multinational enterprises"	
		"Linking career success motives and career boundaries to repatriates' turnover intentions: A case study"	

Figura 3 – Identificação dos temas e subtemas dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa

Os dois grandes temas que emergiram após a leitura e análise dos artigos foram a *Transferência de Conhecimento* e o *Suporte Organizacional* no contexto do Repatriamento. Ambos os temas vão de encontro ao objetivo do trabalho e integram a questão de investigação. Através desta delimitação surgiram os subtemas acima identificados.

O tema da *Transferência de Conhecimento* está apenas relacionado com o

processo em si e com as condições que este necessita para ocorrer eficazmente, condições essas que surgiram nos subtemas: Habilidade, Motivação e Oportunidade para transferir e absorver conhecimento e nos Intervenientes na transferência de conhecimento no repatriamento.

Já o tema do *Suporte Organizacional* tem um carácter mais prático, uma vez que grande parte dos artigos que integram este tema, sugerem práticas de suporte organizacional para os repatriados e estudam alguns exemplos reais e possíveis efeitos noutras variáveis como o *turnover*, Sobre qualificação ou reajuste dos repatriados. Dada a dimensão deste último tema, é possível antecipar o foco de estudo da literatura nos últimos 6 anos: o Suporte Organizacional.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

O objetivo deste trabalho foi responder à questão de investigação “Qual o contributo da transferência de conhecimento no repatriamento para a diminuição do *turnover* dos repatriados?”. Para o efeito, foi realizada uma revisão sistemática de literatura. Como mencionado anteriormente, no final da pesquisa, foram 19 os artigos que, após a aplicação dos critérios de inclusão/exclusão, foram incluídos para leitura e análise. Nos últimos 6 anos, a investigação teve um maior foco nos temas: Habilidade, Motivação e Oportunidade para Transferir Conhecimento, Intervenientes na Transferência de conhecimento e principalmente no suporte organizacional onde se incluem as práticas de suporte organizacional, a integração na organização, o reajuste dos repatriados, a sobre qualificação dos repatriados e por fim o turnover no repatriamento.

A Figura 4 sintetiza o processo de categorização que orientou a análise de conteúdo anteriormente mencionada, proporcionando alguns exemplos de excertos relevantes.

Temas	Subtemas	Definições	Excertos Exemplificativos
Transferência de conhecimento no repatriamento	Gestão dos repatriados	<p>A gestão estratégica dos repatriados consiste numa gestão que engloba as fases de preparação para a missão internacional (preparação, planeamento, treino) e o pós-missão (avaliação, partilha de conhecimento). É habitual não ser prestada atenção ao repatriamento nas organizações, uma vez que facilmente se associa aos repatriados como alguém que regressa onde já conhece e não necessitará de ajuda como alguém que vai para o desconhecido (expatriado). (Kumar, S., Aslam, A., & Aslam, A., 2022).</p>	<p>“The research results reveal the positive effect of repatriate management on knowledge dissemination, as repatriate management could create the climate suitable for knowledge dissemination to further influence the knowledge dissemination of repatriates.” (Wang et al. 2017, p.114)</p>
	Intervenientes na transferência de conhecimento no repatriamento	<p>No contexto da transferência de conhecimento no repatriamento, a confiança nos colegas domésticos é particularmente relevante não só porque estão a par do que foi acontecendo na unidade doméstica e o podem transmitir aos repatriados mas sobretudo porque como os repatriados são frequentemente percebidos como forasteiros podem inibir-se de transferir conhecimento, a não ser que confiem nos colegas domésticos (que estes não vão criticar ou apoderar-se do seu conhecimento) (Oddou et al., 2009; Lazarova & Tarique, 2005).</p>	<p>“Our study suggests that the success of RKT is affected by the evaluation of the perceived trustworthiness of a domestic coworker during collaborations. Thus, we emphasize the relevance of positive expectations of trustworthiness as a crucial link between leader behavior and RKT” (Bucher et al. 2022, p.1451-1452)</p>
	Habilidade, Motivação e Oportunidade para transferir e absorver conhecimento	<p>A capacidade de divulgação é descrita como as características dos repatriados que influenciam a transferência de conhecimento, nomeadamente a habilidade e motivação para transferir conhecimento da filial para a sede (Minbaeva & Michailova, 2004);</p> <p>A capacidade de absorção é definida como a capacidade de reconhecer, assimilar e aplicar novo conhecimento (Cohen & Levinthal, 1990);</p>	<p>“Absorptive capacity is a decisive factor in knowledge transfer processes because the mere dissemination of knowledge is not productive when the knowledge is not absorbed and applies by knowledge recipients” (Burmeister et al. 2017);</p> <p>“This study provides evidence supporting the idea that repatriates’ disseminative capacity plays a key role in the reverse knowledge transfer process” (M. E. Sanchez-Vidal et al., 2016, p.1780)</p>

Suporte organizacional

Práticas de suporte organizacional	<p>As práticas de suporte organizacional que visam ajudar os repatriados no seu regresso devem ser implementadas antes, durante e após a missão internacional e devem conter a ajuda tanto das chefias como dos colegas, incluir sessões de preparação para a missão e de planeamento de carreira a longo prazo, formação antes e após a missão, assistência no retorno para questões não apenas laborais, mas também pessoais e familiares. Quando estas são implementadas corretamente, o compromisso dos repatriados com a sua organização aumenta e consequentemente a intenção de saída diminui. (Howe-Walsh, L., & Torke, N. 2016)</p>	<p>“The main findings can be summarized as follows: Study 1 showed that administrative support is still more common than strategic and knowledge transfer-related support. Study 2 revealed that training, career development, job design, expectation management, non-financial rewards, and targeted internal communication mechanisms were seen as highly relevant for RKT ...” (Burmeister, A. & Deller J., 2016, p. 82)</p>
Integração na Organização	<p>Adequação entre o indivíduo e a organização é referente à compatibilidade entre pessoa e organização e entre características organizacionais e pessoais (Kristof, 1996)</p>	<p>“In addition, we found that knowledge transfer is particularly pronounced for repatriates with both high levels of embeddedness fit in the HQ upon repatriation ...” (Froese et al., 2020, p.1331).</p>
Reajuste dos repatriados	<p>O reajuste dos repatriados acontece quando, após o término da missão empresarial, é necessário haver uma nova adaptação dos repatriados a um ambiente que antes era familiar e agora passou a desconhecido. O reajuste dos repatriados tem uma influência positiva no comportamento de partilha de conhecimento, uma vez que os repatriados ao se adaptarem novamente à sede, sentem-se confortáveis e consequentemente motivados para partilhar conhecimento. (Kumar et al, 2022)</p>	<p>“During the repatriation phase, repatriates perceived their home environment as an unfamiliar environment in which they have to readjust. (...)” “Upon return, when the repatriates were successful in adjusting to the HMCO, they will develop a feeling of comfort which results in motivating them to share their knowledge. (Kumar et al, 2022, p. 216 & 226)</p>
Sobre qualificação dos repatriados	<p>A sobre qualificação percebida é o grau no qual os indivíduos percebem-se a si mesmo como com possuidores de mais competências, qualificações, capacidades do que aquelas que são necessárias no seu trabalho (Feldman, 1996; Fine, 2007).</p>	<p>“... the underutilization of knowledge and skills that could be reaped from repatriates could increase their relative deprivation (...)” (Jayasingam, et al. 2021 p.551)</p>
Turnover	<p>O turnover é a probabilidade de um trabalhador desistir voluntariamente de integrar a sua organização atual, no caso dos repatriados, a desistência da sua organização de origem. Lee & Liu, 2007). O elevado turnover dos repatriados é particularmente prejudicial para as organizações, pois potencia a perda de novos conhecimentos e competências adquiridos pelo repatriado durante a missão, inclusive esse conhecimento pode ser transferido para empresas concorrentes, o que acarreta grandes custos para a organização (Knocke & Schuster, 2017; Kraimer et al., 2009).</p>	<p>“By calling on a repatriate’s international experience an MNE sends a clear signal to the repatriate that they are valued and appreciated. This is of particular importance given that not valuing and utilizing their newly acquired skills and the lack of challenging assignments on return home were the joint second most reported reason for repatriates leaving the employment of South Africans MNEs”. (Naude, C., J. & Voegel, A., J., 2018)</p>

Figura 4: *Processo de categorização dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa e apresentação de excertos exemplificativos*

4.1 Transferência de conhecimento

Transferir conhecimento é um processo complexo, cujo sucesso depende de vários fatores relacionados não apenas com o tipo de conhecimento a transferir e o tipo de missão internacional realizada, mas também com ter asseguradas algumas condições imprescindíveis, tanto do lado do próprio repatriado como do lado da organização. Osland *et al* (2020) compilam estas competências e dividem-nas em dois distintos grupos: competências organizacionais e pessoais. Do primeiro grupo é logo destacada a Oportunidade para transferir o conhecimento, que por sua vez está diretamente relacionada com os mecanismos que organização possui de gestão e partilha de conhecimento, pois são estes mecanismos que ajudam a criar a oportunidade de partilha. Também a posição de “reentrada” do repatriado no seu regresso à organização tem um forte peso na transferência de conhecimento, uma vez que, se for uma posição com influência nos subordinados e se for similar com a posição ocupada durante a missão organizacional, potencia a transferência de conhecimento (Oddou *et al.*, 2009; Nery-Kjerfve, & McLean, 2012).

Do segundo grupo de competências, as de cariz pessoal, são destacadas a Motivação para transferir e assimilar conhecimento e a habilidade não só para a partilha, mas também para a sua compreensão por parte dos recetores (capacidade de absorção) (Burmeister *et al.*, 2018; Sanchez-Vidal *et al.*, 2018).

4.1.1 Habilidade, Motivação e Oportunidade para transferir e absorver conhecimento

Motivação

A motivação para transferir conhecimento pode ser um traço de personalidade do próprio repatriado ou então uma competência encorajada através de práticas de suporte das organizações (Lazarova & Tarique, 2005). Este é, segundo Burmeister et al (2017), o preditor mais importante para se transferir conhecimento no repatriamento, no entanto, não é o único determinante neste processo: se o repatriado não for proactivo em partilhar o conhecimento ou se não tiver habilidade para essa partilha, a motivação por si só não facilitará o processo.

No entanto podem existir repatriados, que não possuam esta motivação para partilhar conhecimento, o que normalmente é justificado pelo medo de perder valor ou poder negocial, proteger a sua vantagem competitiva, não ser bem visto pelos colegas ou simplesmente perder tempo com a partilha de conhecimento. (Husted & Michailova, 2002).

Habilidade

Para que uma transferência de conhecimentos seja eficaz, uma das componentes necessárias é a colaboração entre recetores e remetentes. Por conseguinte, existe não apenas uma dependência da capacidade dos recetores de absorver os conhecimentos, mas também da atitude e comportamento dos remetentes para o sucesso da transferência. No caso das missões internacionais, são os expatriados e repatriados que atuam como veículos de disseminação do conhecimento e que transferem o conhecimento em resultado da sua capacidade e vontade de o transferir (Bonache & Zarraga-Oberty 2008; Minbaeva & Michailova 2004). Alguns autores denominam a motivação e habilidade como capacidade de disseminação (Sanchez-Vidal, et al. 2018).

Oportunidade

A oportunidade para partilhar o conhecimento é também um fator que influencia o sucesso da transferência de conhecimento (Burmeister et al., 2017). O conhecimento pode ser transferido através de oportunidades de interação formais tais como canais de aprendizagem propositados que proporcionam aos indivíduos um ambiente estruturado para a partilha de conhecimentos (por exemplo, reuniões programadas). Em contraste, existem também as oportunidades de interação informal tais como interações cara-a-cara não estruturadas (por exemplo, conversas ao almoço). Estas oportunidades de interação impulsionam os resultados da transferência de conhecimentos. No contexto de repatriação, Huang et al. (2013) demonstraram que as oportunidades de interação tiveram um efeito significativo positivo no comportamento de partilha de conhecimentos dos repatriados.

4.1.2 Intervenientes na transferência de conhecimento no repatriamento

No decorrer da missão empresarial, a comunicação entre os expatriados e os colegas da sede doméstica foi identificada como forte potenciadora da transferência de conhecimento. Amir et al. (2020) defende no seu estudo que os repatriados que tiveram a oportunidade de permanecer em contacto com a sede durante a sua missão internacional, através da participação em visitas ou reuniões, enfrentaram menos resistência por parte dos seus colegas de trabalho ao introduzir o novo conhecimento adquirido aquando da repatriação.

Os colegas domésticos são aqueles que permanecem na organização doméstica, mas que durante o repatriamento influenciam o desfecho do processo de transferência de conhecimento, uma vez que estes colegas são os destinatários desse novo conhecimento dos repatriados. Existem várias razões para a transferência de conhecimento dos repatriados fracassar junto dos colegas da organização doméstica, no entanto se existir entre eles confiança, a transferência

de conhecimento é assegurada (Oddou et al., 2009). Os colegas domésticos têm também de perceber a utilidade do novo conhecimento que os repatriados possuem para facilitar a sua transferência e estarem interessados em receber esse conhecimento, caso contrário todo o processo de transferência desse conhecimento fica comprometido (Bonache & Zafraga-Oberty, 2008; Oddou et al., 2009; Burmeister et al. 2018).

Também as chefias detêm certa responsabilidade em facilitar a transferência, pois são estas que proporcionam as oportunidades formais de partilha entre repatriados e os respetivos colegas. No seu estudo, Bucher et al. (2022) defendem que a confiança deve então existir também entre as chefias e os próprios repatriados, e as chefias têm também o papel de empoderar os repatriados para fomentar a confiança entre estes e os seus colegas.

Além dos colegas domésticos e das chefias, existem um outro grupo de intervenientes igualmente importantes: os profissionais de Recursos Humanos. Howe-Walsh & Troka (2017), defendem que os profissionais de RH têm responsabilidade no processo de transferência de conhecimento dos repatriados, uma vez que estes profissionais estão encarregados da qualidade do suporte fornecido aos repatriados. Quando este suporte é inadequado por parte dos RH muitas vezes a causa está na falta de informação ou informação pouco clara sobre os procedimentos e responsabilidades no processo de repatriamento.

4.1.3 Gestão dos repatriados

O repatriamento é facilmente ignorado pelas organizações, pois a sua maioria considera o regresso dos expatriados apenas como o fim da missão internacional, e não existe planeamento por parte dos recursos humanos. No en-

tanto, a investigação elaborada por Wang et al. (2017) revelou que uma boa gestão dos repatriados inclui o planejamento e desenvolvimento dos repatriados, a sua preparação e a formação antes da missão, a compensação com incentivos, a atribuição de trabalho relevante e a avaliação do processo de repatriação, e influencia positivamente a partilha de conhecimentos. Quando uma empresa gere bem os repatriados, recebe feedback sincero sobre conhecimentos, tecnologia e experiências internacionais e conseqüentemente aumenta a sua capacidade de gestão internacional. Como resultado, torna-se crítico transferir correta e completamente os conhecimentos adquiridos de um repatriado para a organização.

Esta gestão dos repatriados deve englobar todas as fases do repatriamento, incluindo a fase da preparação antes da missão, enquanto expatriado com a clarificação de objetivos e expectativas (Burmeister & Deller, 2017) e a preparação da repatriação que ocorre durante a missão internacional. Esta preparação do repatriado engloba a formação para dotar repatriados de competências necessárias para as posições de reentrada na organização doméstica, de modo a facilitar o regresso ao trabalho, e também a assistência e apoio da empresa-mãe para ajudar os repatriados a resolver problemas relacionados com o seu regresso e oferecer informação relevante e serem recompensados devidamente (Wang et al. 2017).

Em resumo, a transferência de conhecimento é um processo complicado que exige vários pressupostos para acontecer, desde características pessoais dos seus intervenientes (como capacidade de difusão e de absorção, capacidade de seleção do conhecimento e adequação à audiência, motivação para a partilha), até circunstanciais como as oportunidades para a partilha, meios e formas de difusão. Nestes últimos pressupostos reside o próximo capítulo, uma vez que estes

meios e formas de difusão de conhecimento devem ser providenciados pela organização que solicitou a participação do colaborador (agora repatriado) na missão internacional.

4.2 Suporte organizacional

O suporte organizacional foi analisado inúmeras vezes na literatura mais recente sobre o repatriamento e a transferência de conhecimento, uma vez que, existem já vários estudos que evidenciam a sua importância. O suporte organizacional percebido é definido por Eisenberger (1986) como a percepção dos trabalhadores de como a organização onde estão inseridos se preocupa com o seu bem-estar e valoriza as suas contribuições.

A ideia de que este suporte facilita a transferência de conhecimento no repatriamento não é recente: já em 2001, Lazarova e Caligiuri examinaram a influência deste suporte na retenção de repatriados, e foi considerado um pré-requisito para a transferência de conhecimento no repatriamento. Os autores descobriram também algumas das práticas de suporte organizacional que melhoram a percepção dos repatriados sobre as organizações das quais fazem parte, e como consequência a sua intenção de permanecer também aumenta.

Burmeister & Deller (2016) descobriram que o suporte organizacional que foi dado até agora aos repatriados foi muito mais administrativo do que estratégico, além de que não estavam disponíveis muitos mecanismos para facilitar a comunicação dos repatriados com os trabalhadores domésticos. Esta falta de mecanismos é identificada por Appafram & Abdullah (2016), como um dos problemas que decorrem da má utilização do conhecimento dos repatriados. Os repatriados deveriam, naturalmente, serem incitados a aplicar o que aprenderam na sua missão internacional, o que não acontece, pois, a sua motivação para

transferir conhecimento diminui ou até desaparece quando os objetivos da missão não são claros e os resultados da missão, nomeadamente o conhecimento adquirido, não consegue ser mensurável.

4.2.1 Práticas de suporte organizacional

O suporte organizacional para ser considerado estratégico e facilitador da transferência de conhecimento, deve abranger várias áreas. Burmeister, A. e Deller, J. (2016), identificaram as práticas que consideram ser as mais relevantes para a facilitação da transferência de conhecimento no repatriamento: primeiro, selecionar a pessoa mais adequada para a missão internacional, garantindo que o colaborador selecionado para a missão possui além de conhecimento técnico, características interpessoais para transferir conhecimento mais facilmente. Segundo treinar o repatriado, tanto a nível administrativo para a sua “reentrada”, como a nível intercultural e também a nível do conhecimento e da sua transmissão, proporcionando ao repatriado acesso a testemunhos sobre o tipo de conhecimento normalmente adquirido durante as missões, e da experiência de transferência. Também, o suporte no planeamento de carreira do repatriado e na procura de uma posição para a “reentrada” do repatriado. Este último processo é feito, segundo Burmeister, A. e Deller, J. (2016), sem a devida antecedência, o que leva a uma grande insegurança e insatisfação por parte dos repatriados, o que não contribui para a transferência de conhecimento e pode também contribuir para o aumento do *turnover*, uma vez que a RKT parece ter mais sucesso se a posição de regresso dos repatriados lhes permitir aplicação direta dos seus conhecimentos recém-adquiridos.

Por último, tal como se avalia a performance de um colaborador na organização, o conhecimento transferido e a eficácia dessa mesma transferência também deveriam ser objetos de avaliação da própria missão internacional, uma vez

que iria atuar como mecanismo de motivação para a RKT. Assim, se os repatriados souberem que é esperado deles transferir o conhecimento adquirido para a organização doméstica, poderão concentrar-se na sua aquisição e na sua documentação, como forma de preparação para o seu retorno e para a transmissão desse conhecimento durante o repatriamento.

Os repatriados pretendem ser reconhecidos e ganhar visibilidade entre os colegas, sendo a transferência de conhecimento uma das formas de isso acontecer. No entanto, com a falta de mecanismos para facilitar a comunicação entre colegas, a transmissão de conhecimento entre repatriados e trabalhadores domésticos é colocada em risco.

Tal como Lazarova e Caligiuri (2001), já tinham identificado também Burmeister, A. E Deller, J. (2016) defendem que o suporte organizacional aos repatriados deve ser prestado antes, durante e após a missão internacional, e feito dessa forma aumenta a retenção dos repatriados. Burmeister, A. e Deller, J. (2016) reforçam que a organização deve facilitar a transferência de conhecimento dos repatriados ainda antes da missão internacional acontecer, ao gerir expectativas e proporcionar clareza sobre o impacto da missão internacional na carreira do repatriado. Durante a missão deve fazê-lo através da comunicação interna, e do desenvolvimento de carreira dos repatriados até ao retorno dos repatriados através novamente da comunicação interna e da compensação e reconhecimento dos repatriados pela organização e colegas domésticos. Wang et al. (2017), denominam como gestão dos repatriados, este processo de suporte e acompanhamento do início ao fim do repatriamento, estabelecendo uma ligação entre esta gestão e a partilha de conhecimento por parte dos repatriados, já que, segundo os autores uma correta gestão dos repatriados (desde o treino prévio

antes da repatriação, as compensações até à avaliação da partilha de conhecimento) pode criar um ambiente propenso à partilha de conhecimento.

Também Froese et al (2022), abordam no seu estudo a importância estratégica da comunicação entre os repatriados e a anteriores colegas da sede, uma vez que, a frequência dessa comunicação serve como intermediário para a transferência de conhecimento dos repatriados.

4.2.2 “Integração” organizacional

Integração organizacional ou *Organizational embeddeness* pode ser definido como a percepção que os indivíduos têm da correspondência entre os seus conhecimentos e competências com as exigências do trabalho (Froese *et. al*, 2020). A teoria desta “integração” organizacional remonta a 2001 criada por Michael et al, com o objetivo de compreender as razões que levam os colaboradores a permanecer numa organização e como esses fatores impactam não só o *turnover* mas também a performance de uma organização.

Quanto maior for a integração organizacional de um indivíduo, maior será a probabilidade de este permanecer na organização, o que torna este conceito como um preditor do *turnover* e reforça a sua importância. No caso dos repatriados, quanto maior for a sua percepção de integração, não só na unidade de acolhimento onde realizaram a missão, mas também na sede da organização, mais conhecimento os repatriados irão transferir. O estudo de Froese et. al, (2020), sugere que a transferência de conhecimento está dependente do grau de integração dos repatriados tanto na unidade de acolhimento durante a missão como na sede aquando do seu regresso, ou seja, do grau de integração social em ambas organizações que os repatriados têm contacto. Esta integração social é con-

seguida através da comunicação constante com os colegas da unidade de acolhimento após o repatriamento e durante a missão com os colegas da sede. Desta forma, é garantido que os repatriados (ainda enquanto expatriados) atualizam os colegas com o seu novo conhecimento e ganham credibilidade entre eles. O estudo de Shao et al (2022) sobre a transferência de conhecimento dos repatriados chineses, corrobora esta ideia, uma vez que os autores concluíram que a integração organizacional influencia a sua habilidade, motivação e oportunidade para aplicar e transferir conhecimento, e reforçam a sua importância.

4.2.3 Reajuste dos repatriados

O processo de repatriação está repleto de desafios de cariz organizacional, cultural e pessoal para os repatriados. Estes, no seu regresso, têm de ajustar novamente ao seu antigo local de trabalho, gerir as relações familiares e de amizade e também ajustarem se novamente à cultura do local que deixaram ao partir em missão empresarial. Os repatriados não encontram nas organizações apoio para lidar com todas estas questões, uma vez que as organizações consideram que não será necessária uma grande adaptação a um ambiente que outrora foi familiar e por isso apenas os suportam com apoio administrativo (Amir et al. 2020). No entanto, apesar do regresso ser a um ambiente que antes era familiar, agora este mesmo é desconhecido, o que implica um novo processo de reajuste (Kumar et al., 2022).

Quando a reentrada dos repatriados é bem-sucedida, estes sentem-se aceites, seguros, e psicologicamente confortáveis na organização doméstica, o que influenciará positivamente a retenção dos repatriados (Black et al., 1992) e irá contribuir para uma transferência de conhecimentos também bem-sucedida (Oddou et al., 2009). Contrariamente, os repatriados que não se ajustam durante

a repatriação sentem-se inseguros, isolados e stressados. Estas situações críticas irão afetar negativamente a intenção dos repatriados de transferir conhecimentos para a organização de origem (Greer & Stiles, 2016; Oddou et al., 2013).

O suporte organizacional tem um forte peso no sucesso do reajuste dos repatriados, uma vez que este suporte ajuda a reduzir a incerteza típica desta fase (Black et al., 1991). Um dos exemplos deste suporte é o apoio dos colegas da organização doméstica aos repatriados, que é extremamente importante, uma vez que pode facilitar a reintegração no ambiente de trabalho, principalmente quando o repatriado não sabe bem o que esperar no seu regresso, os colegas têm um papel importante de ajudar no controlo de expectativas (James, 2019). O suporte dos colegas domésticos pode não ser apenas relacionado com trabalho, mas também sobre fatores sociais e culturais que os repatriados possam ter perdido durante a sua estadia no estrangeiro (James, 2019; Kumar et al., 2022). No entanto, também pode acontecer os colegas domésticos sentirem-se ameaçados com o regresso dos repatriados e temerem até um impedimento no seu crescimento e quando isto acontece, não irão facilitar nem suportar os colegas recém-chegados (Amir et al., 2020), o que provocará stress e ansiedade nos repatriados e dificultará o seu reajuste.

Semelhante ao que é apresentado na literatura mais antiga sobre o tema, Kumar et al. (2022) sugerem também, no seu mais recente estudo, que o reajuste dos repatriados influencia de forma positiva a transferência de conhecimento no repatriamento, uma vez que, quando os repatriados regressam e se conseguem ajustar à organização doméstica (com a forte ajuda dos colegas que já se encontram na organização), ficam mais motivados para transferir conhecimento e por isso o reajuste dos repatriados funciona como um preditor da transferência de conhecimento dos repatriados, através do suporte organizacional.

4.2.4. Sobre qualificação dos repatriados

Ao serem enviados para realizar missões empresariais no estrangeiro, é esperado dos repatriados que ao regressarem aos seus países de origem, partilhem os seus conhecimentos e competências recém-adquiridos com a organização e com os colegas. Na teoria, esta prática beneficiaria o desempenho da organização. No entanto, a literatura sobre o tema refere que muitos desses repatriados tendem a abandonar as suas respetivas organizações como resultado de não conseguirem utilizar estes conhecimentos e competências recém-adquiridos. Desta forma, emerge entre os repatriados a consciência de estarem sobre qualificados, uma vez que detêm competências e conhecimentos que não estão a ser utilizados pelas suas organizações e por essa razão, manifestam uma forte vontade de abandonar a organização (Jayasingam S., *et al.*, 2021).

Xiaoqian Ye et al (2017) desenvolveram este conceito de sobre qualificação dos repatriados no caso específico da China e concluíram que a perceção de sobre qualificação dos repatriados influencia a intenção de saída dos mesmos, uma vez que uma das grandes motivações de um colaborador aceitar realizar uma missão internacional é a possibilidade de desenvolver a sua carreira profissional, como consequência dos novos conhecimentos que adquire (sobre mercados e produtos), das novas habilidades que desenvolve (comunicação e gestão intercultural) e dos novos contactos que estabelece. No entanto, as empresas chinesas, dado a sua gestão fortemente burocrática, tendem a promover os funcionários com base na sua antiguidade, o que não valoriza a sua experiência no estrangeiro. Esta disparidade agrava a perceção da sobre qualificação dos repatriados e o grande desfasamento entre a realidade e as expectativas dos repatriados torna-os mais propensos a questionar o seu futuro, e considerar a opção de sair da organização onde se encontram inseridos. No entanto, o suporte oferecido pela organização pode reverter esta situação, na medida em que, se for

adequado irá ajudar os repatriados a contribuírem com as suas competências para o desenvolvimento da empresa e melhorar o seu reajuste após o regresso (Xiaoqian Ye et al., 2017).

Jayasingam, S. et al. (2021), sugere no seu estudo que o compromisso afetivo é um dos fatores preditores do comportamento de transferência de conhecimento dos repatriados. O compromisso afetivo está relacionado com a ligação emocional que um trabalhador possui com a organização na qual está inserido, desta forma quanto maior for este compromisso afetivo menor será a intenção de sair da organização. Os repatriados sobre qualificados, que não vêm os seus conhecimentos a ser aproveitados e valorizados dentro da organização, têm tendencialmente um nível de compromisso afetivo mais baixo e conseqüentemente pouca vontade em transferir conhecimento, uma vez que esta transferência é considerada uma função extra das suas tarefas e por isso voluntária.

Os resultados do estudo de Sharmila Jayasingam et al (2021) demonstraram a relevância das práticas de apoio ao repatriamento, uma vez que quando os repatriados sentiram um elevado apoio organizacional no final das suas missões internacionais, o seu nível de compromisso com a organização aumentou. Com base nestas conclusões, é possível afirmar que se os repatriados perceberem que a organização os apoia e ajuda, o seu empenho e contribuição para a organização será maior. Caso contrário, se os colaboradores não se sentirem valorizados pela organização, o seu comportamento de partilha de conhecimento será prejudicado. Para motivar os repatriados a partilhar os seus novos conhecimentos e competências, as organizações precisam de fornecer práticas de suporte que potenciem a atitude e intenção de transferência de conhecimento dos repatriados. No entanto para identificar as práticas melhor adequadas, é neces-

sária uma avaliação de cada situação de repatriamento, nomeadamente as organizações devem apurar primeiro quais as expectativas dos repatriados, em seguida, o que estão a oferecer a estes colaboradores para os suportar e por fim adequar ao máximo estas duas dimensões (Jayasingam S., *et al.*, (2021)).

4.2.5 Turnover

O tema do *turnover* na repatriação é uma das principais fontes de preocupação para os próprios repatriados e para as organizações e tem sido extensivamente coberto na literatura ao longo dos anos, uma vez que entre 15% e 38% dos repatriados deixam o seu emprego na organização através da qual realizaram a missão internacional, logo no primeiro ano após o repatriamento (Naude, C.J. e Vogel, A. J., 2018). Estas percentagens de *turnover* são preocupantes, uma vez que um elevado turnover nos repatriados significa uma grande perda de dinheiro e tempo para as organizações, nomeadamente no investimento de formação e na continuidade de gestão de projetos (Vidal et al., 2010). Este fenómeno pode também afetar a moral dos atuais expatriados e outros colaboradores interessados em realizar missões no estrangeiro. A perda pode ainda ser superior caso os repatriados levem os seus conhecimentos e competências adquiridos na missão para uma empresa rival (Ye, X., Li, L. and Tan, X. 2017). Desta forma, tornou-se de máxima importância compreender as razões por detrás do *turnover* dos repatriados e como evitá-lo.

Christiaan, Naude e Vogel (2018), estudaram esta temática no contexto específico da África do Sul e algumas das razões apresentadas pelos próprios repatriados em entrevista apontaram para a não utilização ou valorização dos seus novos conhecimentos pela organização, o que relaciona a transferência de conhecimento dos repatriados com a sua intenção de permanecer na organização e reforça a sua importância.

Também Gaio Santos e Martins (2019), que realizaram um estudo em Portugal, defendem que um dos maiores motivos para um repatriado deixar uma organização é a inutilização das suas competências e conhecimentos adquiridos nas missões internacionais. Os autores estudaram a relação entre o sucesso de carreira dos repatriados e a sua intenção de saída (*turnover*). O sucesso de carreira dos repatriados é um conceito com várias dimensões sendo que uma das quais é o reconhecimento e valorização do trabalhador, o que não acontece quando as suas novas capacidades são desperdiçadas como no caso dos repatriados.

Em suma, o suporte organizacional é identificado ao longo da literatura como sendo uma possível solução para o problema da transferência ineficaz de conhecimento dos repatriados para os colegas da organização doméstica, que conseqüentemente leva a um aumento do *turnover* entre estes colaboradores. O suporte organizacional deve ser pensado a nível estratégico, no qual devem participar não apenas gestores de RH, mas também as chefias e os próprios colegas do repatriado. Desta forma o repatriado sentirá apoio e valorização por parte da organização e conseqüentemente a sua motivação e proatividade para partilhar conhecimento adquirido durante a missão cresce. Ao sentir-se valorizado pelos colegas e chefias, o repatriado sente-se também mais integrado na organização, ampliando o seu compromisso efetivo, o que pode resultar numa menor vontade de deixar a organização, evitando a perda do grande investimento feito pela organização ao envia-lo em missão para outro país.

5. Conclusão

Esta meta-análise qualitativa procurou respostas para a seguinte questão de investigação: “Qual o contributo da transferência de conhecimento no repatriamento para a diminuição do *turnover* dos repatriados?”. Ao longo da literatura podemos observar que a transferência de conhecimento é um processo complexo, que exige bastante esforço principalmente de quem transmite esse mesmo conhecimento, pois necessita de identificar que conhecimento deve transmitir, a quem e qual o momento mais oportuno (Ipe, 2003) para garantir o seu sucesso.

No caso dos repatriados torna-se mais difícil ainda, visto que, no regresso a casa após uma missão internacional geralmente longa, o repatriado tem muito para gerir e reajustar-se a um ambiente que antes era familiar, mas com a distância e o passar do tempo se tornou desconhecido (Kumar et al., 2022), o que só dificulta o processo de transferência de conhecimento.

No entanto, a literatura mais recente apresenta uma nova variável que faz toda a diferença na relação entre a transferência de conhecimento no repatriamento e *turnover* dos repatriados: o suporte organizacional.

Como explicado acima, o repatriado tem muito para gerir no seu regresso, sendo que muitas vezes transferir conhecimento pode não ser uma prioridade. Assim, se a organização disponibilizar ajuda ao repatriado para se reintegrar novamente na organização, colocando-o a par das mudanças que foram acontecendo ao longo do tempo em que esteve fora, ajudando-o com questões administrativas e burocráticas, e orientando-o com as suas novas funções e agilizando momentos de partilha com os colegas, a motivação do repatriado para partilhar o conhecimento adquirido durante a missão aumenta exponencialmente (Burmeister et al. 2016; Reiche, 2012, Sanchez-Vidal et al, 2018).

Nos recentes artigos sobre o *turnover* dos repatriados, uma das causas impeditivas da retenção dos mesmos é a sua percepção da falta de reconhecimento e de utilização das suas novas competências e conhecimentos. Desta forma é possível relacionar a transferência de conhecimento com o *turnover* no repatriamento, uma vez que se não existirem condições para esta acontecer (potenciadas pelo suporte da organização), os repatriados não se sentem valorizados pela organização e têm intenções ou chegam mesmo a abandonar a organização que investiu dinheiro e recursos na missão realizada (Santos & Martins, 2021; Naude & Vogel, 2018).

O suporte organizacional deve abranger vários momentos no processo de repatriação e ter vários intervenientes: desde os colegas domésticos, às chefias e aos gestores de recursos humanos. Os colegas são talvez os intervenientes mais relevantes pois são aqueles a quem o conhecimento se destina, no entanto, as chefias também têm um papel importante pois são quem potencia e cria oportunidades de partilha (Bucher et al, 2022). Os gestores de recursos humanos destacam-se também ao coordenar e garantir que o suporte organizacional é efetuado de forma eficaz. (Howe-Walsh & Troka, 2017). No entanto e dado a importância estratégica que estas missões têm para uma organização, torna-se imperativo selecionar a pessoa mais adequada para realizar a missão, gerindo as suas expectativas para a missão e para o seu regresso e prepará-la para esses momentos (Burmeister et al. 2016).

Em suma, ao ajudar o repatriado no seu regresso e criar mecanismos e sistemas para que este possa transferir o conhecimento recentemente adquirido, a organização está a impedir o seu abandono da mesma, conseguindo obter retorno ao seu investimento: deter e aplicar conhecimento que na sua maioria por

ser tácito e difícil de replicar, o confere à organização uma vantagem competitiva forte.

5.1 Implicações práticas para a Gestão de Recursos Humanos

No âmbito do mestrado em Gestão de Recursos Humanos é também finalidade deste trabalho sugerir boas práticas para aplicação nas organizações. Uma vez que as missões internacionais estão cada vez mais na ordem do dia, e a retenção de talento é cada vez mais importante e constitui um grande desafio para as organizações, este trabalho pretende contribuir com sugestões de políticas que promovam a retenção dos repatriados. Ao longo da análise dos artigos contemplados na amostra desta meta-análise qualitativa são sugeridas algumas práticas de recursos humanos para gerir a repatriação, e conseqüentemente diminuir o nível de turnover dos repatriados. Entre elas são destacadas a preparação prévia tanto da própria missão como dos repatriados, passando por delimitar bem os objetivos da missão, escolher o colaborador mais adequado para a realizar (tendo em conta não apenas características pessoais do colaborador, como por exemplo, a habilidade para comunicar e lidar com diferentes culturas, mas também a motivação do próprio para realizar a missão), gerir as expectativas tanto das chefias como do próprio colaborador que vai realizar a missão e fornecer toda a informação sobre o país de destino ao futuro expatriado. A literatura também sugere que durante a missão o expatriado e a organização-mãe devem manter contacto, para que o expatriado se sentia valorizado e apoiado, fazendo com que a partilha de informação seja mais rápida e fluída. Ainda durante a missão internacional, mas já perto do seu término, a chegada do futuro repatriado deve preparada com antecipação, não só a nível burocrático (ajuda com alojamento, passaportes, reintegração da família do repatriado ...) mas também estratégico (definir as tarefas e posição após o retorno e planear sessões de partilha

de conhecimento). Após a missão a literatura sugere como a existência de uma avaliação da missão por parte do repatriado e da organização e a promoção do conhecimento do recém-chegado repatriado através de ações organizadas (reuniões, palestras) com outros membros da organização para quem este novo conhecimento seja relevante.

5.2 Limitações

Esta meta-análise qualitativa teve bastantes limitações, desde logo por abordar a repatriação que é um tema ainda pouco desenvolvido na literatura (contrariamente à expatriação que beneficia de bastante mais artigos), e mais especificamente a transferência de conhecimento no contexto específico do repatriamento, que ainda é mais limitativo, o que reduziu bastante o número de artigos contemplados na amostra. Deste modo, a análise de conteúdo ficou condicionada pelo número de artigos incluídos nesta meta-análise. Porém, estas limitações são, até certo ponto, justificáveis, porque os trabalhos académicos desta natureza levam o seu tempo a ser elaborados e os próprios processos de repatriação podem ser mais longos, dependendo da duração da missão empresarial internacional realizada, ou por vezes podem nem acontecer, se os expatriados decidirem não regressar ao seu país de origem, nunca se tornando repatriados.

Relativamente a delimitações geográficas, no caso desta revisão não foi possível delimitar os países/continentes, caso contrário seriam excluídos ainda mais artigos da amostra. Assim, seria benéfico para a literatura se fossem realizadas mais investigações sobre este tema, nomeadamente estudos exploratórios e recolha de dados através de entrevistas aos próprios repatriados, contemplando uma maior diversidade de países e continentes (por exemplo o continente americano e europeu).

No seguimento de todas estas limitações é imperativo serem realizados mais estudos sobre esta temática, para obter mais informações sobre o tema uma vez que cada vez se realizam mais missões internacionais nas organizações é um tema que está a ganhar cada vez mais pertinência.

Através deste estudo foi possível perceber que, embora o repatriamento já tenha sido alvo de vários estudos ainda carece de muita informação, nomeadamente sobre o tópico em estudo desta meta-análise qualitativa: a transferência de conhecimento no repatriamento. Apesar desta transferência ser um processo complexo, se existir planeamento e recursos para os repatriados exporem e apresentarem a informação recolhida durante a missão, este processo torna-se muito mais acessível e descomplicado tanto para o repatriado como para os colegas e chefias que recebem a informação. Quando a informação é transmitida corretamente, a sua assimilação é mais fácil e a organização fica equipada com informação que os seus concorrentes não possuem, contribuindo para a aceleração do crescimento e desenvolvimento da organização.

6. Referências bibliográficas

Antal, A. B. (2000). Types of Knowledge Gained by Expatriate Managers. *Journal of General Management*, 26(2), 32–51.
<https://doi.org/10.1177/030630700002600203>

*Amir, S., Okimoto, T. G., & Moeller, M. (2020). Informal repatriate knowledge transfer: A qualitative analysis of Malaysian corporate executives. *Journal of Global Mobility*, 8 (1), 107-140. <https://doi.org/10.1108/jgm-09-2019-0043>

*Burmeister, A., Lazarova, M.B. & Deller, J. (2018). Repatriate knowledge transfer: antecedents and boundary conditions of a dyadic process”, *Journal of World Business*, 53(6), 806-816. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.06.004>

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1),150–169.

*Appafram, N., & Abdullah Z. S. (2016) "The utilisation of repatriate knowledge by multinational companies: an interview study." *International Journal of Employment Studies*, vol. 24, no. 1., pp. 42.

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* (Edições 70, Ed.). Lisboa.

Bender, S., & Fish, A. (2000). The transfer of knowledge and the retention of expertise: The continuing need for global assignments. *Journal of knowledge management*, 4(2), 125-137.

Black J.S., Gregersen H.B., & Mendenhall ME (1992) Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies* 23(4):737–760

Black J.S., Mendenhall M., & Oddou G (1991) Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. *Acade Manage Rev* 16(2):291–317

Bonache, J., Brewster, C., & Suutari, V. (2007). Knowledge, International Mobility, and Careers. *International Studies of Management and Organization*, 37, 3, 3 – 16.

Bonache, J., & Zárraga-Oberty, C., (2008). Determinants of the success of international assignees as knowledge transferors: a theoretical framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 1- 18

*Bucher, J., Burmeister A., & Osland J.S., Deller J. (2022) The influence of empowering leadership on repatriate knowledge transfer: understanding mechanisms and boundary conditions, *The International Journal of Human Resource Management*, 33:7, 1437-1462, DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1771400>

Burmeister, A. (2017) Repatriate Knowledge Transfer: A Systematic Review of the Literature, *Expatriate Management*, 225-264. DOI: https://doi.org/10.1057/978-1-137-57406-0_8

*Burmeister, A., & Deller, J. (2016). A practical perspective on repatriate knowledge transfer: The influence of organizational support practices. *Journal of global mobility*, 4(1), 68-87. DOI 10.1108/JGM-09-2015-0041

*Burmeister, A., & Lazarova, M. B., & Deller, J., (2017) The influence of motivation, ability, opportunity, and tacitness on repatriate knowledge transfer. *Academy of Management*, 26(1) <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2016.97>

Burmeister, A., Deller, J., Osland, J., Szkudlarek, B., Oddou, G., & Blakeney, R. (2015). The micro-processes during repatriate knowledge transfer: The repatriates' perspective. *Journal of Knowledge Management*, 19(4), 735–755. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2015-0011>

Cohen, W.M., & Levinthal, D.A. (1990) Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly—Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation*, 35, 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>

Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998) Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. *Harvard Business School Press*, Boston. <https://doi.org/10.1145/348772.348775>

Edstrom, A., & Galbraith, J. R., Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, 1977.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986) Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

Fink, G., Meierewert, S., & Rohr, U. (2005). The Use of Repatriate Knowledge in Organizations. *HR. Human Resource Planning*, 28(4), 30-36.

*Froese, F. J., Stoermer, S., Reiche, S. & Klar, S. (2020). Best of both worlds: How embeddedness fit in the host unit and the headquarters improve repatriate knowledge transfer. *Journal of International Business Studies*, 52, 1331-1349. <https://doi.org/10.1057/s412267-020-00356-4>

Greer, T. W., & Stiles, A. C. (2016). Using HRD to Support Repatriates: A Framework for Creating an Organization Development Strategy for Repatriation. *Human Resource Development Review*, 15(1), 101–122. <https://doi.org/10.1177/1534484315626019>

Harzing, A. W., Pudelko, M., & Reiche, S. B. (2015). The Bridging Role of Expatriates and Inpatriates in Knowledge Transfer in Multinational Corporations. *Human Resource Management*, 45(1), 127–145. <https://doi.org/10.1002/hrm>

*Howe-Walsh, L. & Troka, N. (2017). Repatriation and (perceived) organizational support (POS): The role of and interaction between repatriation supporters. *Journal of Global Mobility*, 5(1), 60-77. <http://doi.org/10.1108/JGM-09-2016-0040>

Huang, M.-C., Chiu, Y.-P., & Lu, T. C. (2013). 'Knowledge governance mechanisms and repatriate's knowledge sharing: The mediating roles of motivation and opportunity'. *Journal of Knowledge Management*, 17, 677–94

Husted, K., & Michailova, S. (2002). Diagnosing and fighting knowledge sharing hostility. *Organizational Dynamics*, 31, 60–73.

Kamoche, K. (1997). Knowledge creation and learning in international HRM. *The international journal of human resource management*, 8(2), 213-225.

Kraimer, M., Shaffer, M., Harrison, D., & Ren, H., (2012). No Place Like Home? An Identity Strain Perspective on Repatriate Turnover. *Academy of Management Journal*. 55. 399-420. 10.5465/amj.2009.0644

Kraimer, M.L., Shaffer, M.A., & Bolino, M.C. (2009). The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. *Human Resource Management*, 48, 27-47.

Kristof, A.L. (1996), "Person-organization fit and friendship: an integrative review of its conceptualizations, measurements and implications", *Personnel Psychology*, Vol.49 No1, pp.1 – 49

*Kumar, S., Aslam, A., & Aslam, A. (2022). The effect of perceived support on repatriate knowledge transfer in MNCs: The mediating role of repatriate adjustment. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 17, 215-234. <https://doi.org/10.28945/4979>

Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human resource development review*, 2(4), 337-359.

James, R., & Azungah, T. (2019). Repatriation of academics: Organizational support, adjustment and intention to leave. *Management Research Review*, 43(2), 150-165. <https://doi.org/10.1108/mrr-04-2019-0151>

*Jayasingam, S., Chong, M.M.K. and Abu Bakar, R. (2021), "Knowledge sharing behaviour of overqualified repatriates", *Journal of Global Mobility*, Vol. 9 No. 4, pp. 543-573. <https://doi.org/10.1108/JGM-04-2021-0050>

Lazarova, M., Caligiuri, P., (2001). Retaining repatriates: the role of organizational support practices, *Journal of World Business*, 36 (4), 389-401. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00063-3](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00063-3)

Lazarova, M., & Tarique, I. (2005). Knowledge transfer upon repatriation. *Journal of World Business*, 40(4), 361–373. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.08.004>

Levitt, H. M. (2018). How to conduct a qualitative meta-analysis: Tailoring methods to enhance methodological integrity. *Psychotherapy Research*, 28(3), 367-378. <https://doi.org/10.1080/10503307.2018.1447708>

Minbaeva, D., & Michailova, S. (2004). Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations. *Employee Relations*, 26, 663-679

*Naude, C. J. & Vogel, A. J., (2018). Repatriation turnover revisited: A focus on South African multinational enterprises, *South African Journal of Economic and Management Sciences* 21(1), 1680. <https://doi.org/10.4102/sajems.v21i1.1680>

Nery-Kjerfve, T. & McLean, G.N. (2012), "Repatriation of expatriate employees, knowledge transfer, and organizational learning: What do we know?", *European Journal of Training and Development*, Vol. 36 No. 6, pp. 614-629. <https://doi.org/10.1108/03090591211245512>

Oddou, G., Szkudlarek, B., Osland, J. S., Deller, J., Blakeney, R., & Furuya, N. (2013). Repatriates as a Source of Competitive Advantage. How to manage knowledge transfer. *Organizational Dynamics*, 42(4), 257–266. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.07.003>

Oddou, G., Osland, J. S., & Blakeney, R. N. (2009). Repatriating knowledge: Variables influencing the “transfer” process. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 181–199. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400402>

*Osland, J. S., Szkudlarek, B., Oddou, G. R., Furuya, N., & Deller, J. (2020). What makes for successful repatriate knowledge transfer? Implications for repatriation and global leadership? *Advances in Global Leadership*, Vol.13, 105-128. <https://doi.org/10.1108/S1535-120320200000013004>

Pattie, M., White, M.M. & Tansky, J. (2010), "The homecoming: a review of support practices for repatriates", *Career Development International*, Vol. 15 No. 4, pp. 359-377. <https://doi.org/10.1108/13620431011066240>

*Peltokorpi, V., & Froese, F. J., & Reiche, B. S., & Klar, S. (2022). Reverse Knowledge Flows: How and When Do Preparation and Reintegration Facilitate Repatriate Knowledge Transfer? *Journal of Management Studies* 59(7), 1869-1893. <https://doi.org/10.1111/joms.12802>

Reiche, B. S. (2012). Knowledge Benefits of Social Capital upon Repatriation: A Longitudinal Study of International Assignees. *Journal of Management Studies*, 49(6), 1052–1077. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01050.x>

Sánchez-Vidal, M., E., Sanz-Valle, R. & Barba-Aragón, M., I. (2008). International workers' satisfaction with the repatriation process, *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1683-1702. <https://doi.org/10.1080/09585190802295256>

*Sánchez-Vidal, M., E., Sanz-Valle, R. & Barba-Aragón, M., I. (2018) Repatriates and reverse knowledge transfer in MNCs. *The International Journal of Human Resources Management*. 29(10), 1767-1785. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216876>

*Santos G. G., & Martins D., (2021) Linking career success motives and career boundaries to repatriates' turnover intentions: A case study, *The International Journal of Human Resource Management*, 32:16, 3458-3501, DOI: 10.1080/09585192.2019.1629985

Shaffer, M. A., Harrison, D. A., & Gilley, K. M. (1999). Dimensions, Determinants, and Differences in the Expatriate Adjustment Process. *Journal of International Business Studies*, 30, 557-581. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490083>

*Shao, J. J., & Bayraktar, S., Ariss A. A. (2022). Knowledge transfer of Chinese self-initiated repatriates: Exploring the returnee and company perspectives *Journal of Business Research*, 150, 12-25
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.002>

Subramaniam, M. & Venkatraman, N. (2001). Determinants of transnational new product development capability: testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge, *Strategic Management Journal*, Vol. 22 No.4, pp.359-378. <https://doi.org/10.1002/smj.163>

Suutari, V. & Valimaa, K. (2002), "Antecedents of repatriation adjustment: new evidence from Finish repatriates", *International Journal of Manpower*, Vol. 23 No.7, pp.617-34.

Tsoukas, H. & Vladimirou, E. (2001). What is Organizational Knowledge. *Journal of Management Studies* 38 (7), 973-993

*Wang, Y. Wang J. & Lu, H. (2017). A Study of the Effects of Repatriate Management on Knowledge Dissemination and Knowledge Sharing Behaviour in International Businesses. *Revista De Cercetare Si Interventie Sociala*, 104-117

*Ye, X., & Li, L., & Tan, X., (2017) Organizational support: mechanisms to affect perceived overqualification on turnover intentions a study of Chinese repatriates in multinational enterprises, *Employee Relations: The International Journal*, <https://doi.org/10.1108/ER-11-2016-0213>

*Ye, X. & Wang, Z., & Zhang, Y., & Li H. (2021). How do knowledge governance mechanisms impact on repatriate knowledge transfer intention? The moderating role of perceived career and repatriation support and person organization fit. *Management Decision* Vol.59 No.2, pp. 324-340 <https://doi.org/10.1108/MD-03-2019-0305>

7. Apêndice

Temas	Subtemas	Definições	Excertos Exemplificativos
Transferência de conhecimento no repatriamento	Gestão dos repatriados	A gestão estratégica dos repatriados consiste numa gestão que engloba as fases de preparação para a missão internacional (preparação, planeamento, treino) e o pós-missão (avaliação, partilha de conhecimento). É habitual não ser prestada atenção ao repatriamento nas organizações, uma vez que facilmente se associa aos repatriados como alguém que regressa onde já conhece e não necessitará de ajuda como alguém que vai para o desconhecido (expatriado). (Kumar, S., Aslam, A., & Aslam, A., 2022).	“The research results reveal the positive effect of repatriate management on knowledge dissemination, as repatriate management could create the climate suitable for knowledge dissemination to further influence the knowledge dissemination of repatriates. To successfully retain repatriates in international businesses, repatriate management cannot be ignored; otherwise, the company would lose the professional knowledge, important business opportunities and relationship of repatriates, which are important costs for international businesses. Knowledge dissemination presents notably positive relations with knowledge sharing behavior. It is further analyzed that repatriates with higher knowledge dissemination intention would show more knowledge sharing behavior. It is also discovered that some repatriates might be able to disseminate knowledge, but do not have the knowledge dissemination intention. For this reason, knowledge dissemination capability does not reveal high relations with knowledge sharing behavior. It is realized that organization knowledge dissemination in international businesses requires the employee intention, and international businesses should pay attention to appealing the employees’ motivation and incentives of intention. In the internationalization era, repatriates are the important asset of international businesses, which need to establish repatriate management measures, such as knowledge dissemination mechanisms, incentives, or proper systems conforming to repatriate requirements, to induce the knowledge dissemination intention and capability so as to achieve the knowledge sharing behavior. As a result, the working atmosphere suitable for employees in international businesses should present mutual trust among employees, team cooperation, and good communication of ideas and value.” (Wang et al. 2017, p.114)
	Intervenientes na transferência de conhecimento no repatriamento	No contexto da transferência de conhecimento no repatriamento, a confiança nos colegas domésticos é particularmente relevante não só porque estão a par do que foi acontecendo na unidade doméstica e o podem transmitir aos repatriados mas sobretudo porque como os repatriados são frequentemente percebidos como forasteiros podem inibir-se de transferir conhecimento, a não ser que confiem nos colegas domésticos (que estes não vão criticar ou apoderar-se do seu conhecimento) (Oddou et al., 2009; Lazarova & Tarique, 2005).	“First, our study empirically indicates that RKT is a complex process that is influenced by characteristics of multiple actors, including leaders (as situational influencers), domestic coworkers (as knowledge recipients), and repatriates (as knowledge senders). Our findings thus support the propositions in conceptual work by Oddou et al. (2009) about the importance of trusting relationships between repatriates and domestic coworkers as well as the influence of leaders on RKT. More specifically, our findings suggest that repatriates and domestic coworkers are influenced by the context of their relationship (i.e., shared field of characteristics) and that leaders can help to create trusting interactions and thereby facilitate the RKT process (Oddou et al., 2009). (...) the success of RKT is affected by the evaluation of the perceived trustworthiness of a domestic coworker during collaborations. Thus, we emphasize the relevance of positive expectations of trustworthiness as a crucial link between leader behavior and RKT. In more general terms, our findings indicate the importance of jointly considering characteristics of leaders, domestic coworkers, and repatriates when examining RKT.” (J. Bucher et al. 2022, p.1451-1452)
	Habilidade, Motivação e Oportunidade para transferir e absorver conhecimento	A capacidade de divulgação é descrita como as características dos repatriados que influenciam a transferência de conhecimento, nomeadamente a habilidade e motivação para transferir conhecimento da filial para a sede (Minbaeva & Michailova, 2004); A capacidade de absorção é definida como a capacidade de reconhecer, assimilar e aplicar novo conhecimento (Cohen & Levinthal, 1990);	“Absorptive capacity is a decisive factor in knowledge transfer processes because the mere dissemination of knowledge is not productive when the knowledge is not absorbed and applies by knowledge recipients. To facilitate RKT, domestic employees need to be able to understand the usefulness of repatriate knowledge and make sense of how it relates to their existing knowledge and how it can be applied to their own work. In addition, domestic employees need to be interested in international knowledge to be willing to invest time to interact with repatriates to receive their international knowledge. (...) Formal opportunities for interaction, i.e., structured environments (e.g., meetings) that are created by MNCs are particularly important in the context of RKT because repatriates need to be re-integrated into the domestic work unit. Repatriates re-enter the domestic work unit after their international assignment as outsiders, who need to regain the trust of their former colleagues through a process of socialization. As regular communication between repatriates and domestic employees is necessary for repatriates to understand and re-learn the expectations and norms of the domestic work unit and be re-accepted as a trustworthy source of information opportunities for interaction are relevant to facilitate repatriates’ socialization process. In addition, opportunities for interactions can enable repatriates and domestic employees to understand each other’s thinking processes and develop a shared cognitive ground, which is crucial because the meaning of the international knowledge of repatriates needs to be uncovered while they interact (Burmeister et al. 2018, p. 808- 809); “This study provides evidence supporting the idea that repatriates’ disseminative capacity plays a key role in the reverse knowledge transfer process, meaning that repatriates are key elements for international companies to obtain benefits from their international exposure to knowledge. The relationship between transferor disseminative capacity and knowledge transfer had found support in previous studies focusing on the role of the expatriate in the process of knowledge transfer from the headquarters to the subsidiary and is consistent with conceptual research on repatriates’ knowledge transfer and the findings of the qualitative research developed by Oddou et al. (2013).” (M. E. Sanchez-Vidal et al., 2016, p.1780) “We found that repatriates’ motivation to transfer, knowledge recipients’ ability and motivation to receive, and formal opportunities for interaction were positive predictors of RKT. (...) Repatriates’ motivation to transfer knowledge emerged as the most important predictor of RKT. (...) First, to facilitate RKT success, practitioners need to acknowledge the dyadic nature of RKT and they should try to improve the ability and motivation of both repatriates and domestic work unit members. Researchers have argued that knowledge transfer ability and motivation can be influenced by targeted HR practices” (Burmeister et al. 2017) “This study unpacks broad concept constructs, such as repatriate ability and motivation, into more relevant and fine-grained micro-level variables. These are especially important to GL development and effectiveness given the critically of GL skills in gaining sustainable competitive advantage in a global context. Fourth, we identify the novel concept of RKT transfer skills, which appear to mediate RKT success. Finally, we introduce a dynamic, interactive model of RKT, taking a microprocess approach. The model’s primary lesson is that the context of RKT is not identical, simple, or static. Instead, RKT is an interactive process whose success depends largely on the repatriate’s initiative, learning agility, transfer skills, adaptability, and capacity for influencing work unit members.” (Osland et al. 2020, p. 123). “The findings from this research are consistent with previous studies on RKT that focused on the identification of key variables for RKT success particularly the ability–motivation–opportunity framework of work performance (...) The findings indicate that from the repatriates’ perspectives, the process flows during RKT depends on the ability and motivation of repatriates as well as their opportunity to communicate the NAK to their HMC.” (Amir et al. 2020, p.129)
			“The main findings can be summarized as follows: Study 1 showed that administrative support is still more common than strategic and knowledge transfer-related support. Study 2 revealed that training, career development, job design, expectation management, non-financial rewards, and targeted internal communication mechanisms were seen as highly relevant for RKT” (Burmeister, A. & Deller J., 2016, p. 82) “The research also documents the extent to which MNCs fail to proactively establish formal systems and processes specifically to facilitate the effective use of repatriate knowledge sharing and transfer. What evidence suggests is common place is the unspoken rule that, as professionals, repatriates should naturally and without prompting apply the learning and knowledge acquired into post repatriation roles. However, this ad hoc practice places MNCs at a marked disadvantage in deriving true value and measurable return on investment from repatriate learning and knowledge. The absence of formal systems and processes to enable knowledge learned from assignments to be translated into post repatriation roles was also noted by the majority of respondents. The natural fit between repatriate learning and post repatriation roles appears to have happened by default and not by design or specific intervention by either Human Resources or business managers.” (Sheikh, A. & Appafraim N., 2016, p.52)

Suporte organizacional	Práticas de suporte organizacional	<p>As práticas de suporte organizacional que visam ajudar os repatriados no seu regresso devem ser implementadas antes, durante e após a missão internacional e devem conter a ajuda tanto das chefias como dos colegas, incluir sessões de preparação para a missão e de planeamento de carreira a longo prazo, formação antes e após a missão, assistência no retorno para questões não apenas laborais, mas também pessoais e familiares.</p> <p>Quando estas são implementadas corretamente, o compromisso dos repatriados com a sua organização aumenta e consequentemente a intenção de saída diminui. (Howe-Walsh, L., & Torika, N. 2016)</p>	<p>"This paper aimed to identify organizational support practices that facilitate RKT in order to overcome the lack of strategic utilization of repatriate knowledge. The current study focused on the development of actionable knowledge for organizations and HR practitioners (Zhang et al., 2015), which refers to research results that are of practical value to organizations and that can help to solve organizational issues. The main findings can be summarized as follows: Study 1 showed that administrative support is still more common than strategic and knowledge transfer-related support. Study 2 revealed that training, career development, job design, expectation management, non-financial rewards, and targeted internal communication mechanisms were seen as highly relevant for RKT, whereas selection and staffing and financial compensation were not seen as relevant for the facilitation of RKT by the repatriates and HR practitioners in our sample. (...) The current results extend this perspective by focusing on the facilitation of RKT: before international assignees are even sent abroad, companies can influence RKT upon their return by managing their expectations and providing clarity about the career impact of the international assignment. International assignees who know that transferring knowledge upon their return is expected of them, can focus on acquiring knowledge that is highly relevant for the domestic organization, and they can document this knowledge to prepare for RKT. During international assignments, companies should focus on internal communication opportunities, job design, and career development of international assignees. RKT seems to be more successful if the return position of repatriates enables them direct application of their newly gained knowledge. Starting the search process early and (involving line management seem to be important success factors for finding a suitable position. Upon the return of repatriates, internal communication remains important, but companies also need to focus on training and compensation and rewards. The implementation of knowledge-debriefing sessions, and the creation of opportunities for repatriates to receive recognition and gain visibility, are examples of how RKT can be facilitated once repatriates have returned to their domestic organization." (Burmeister, A. & Deller J., 2016, p.82 -83)</p> <p>"Providing debriefing interviews upon repatriation can help to identify future roles within the organization. Equally important is exit interviews to explore whether the person has completed an assignment within the previous 24 months and whether this experience has contributed to their decision to leave the organization. Opportunities to ensure repatriates are being considered for positions as part of the talent pool is crucial. Finally, the authors emphasize the need to acknowledge that third party vendors are part of the repatriation process and must be considered in terms of (perceived) organizational support." (Home-Walsh, L. & Torika, N., 2017).</p> <p>"Our findings suggest that frequency of communication with HQ actors and perceived career and repatriate support prior to actual repatriation were positively related to reintegration in HQ, which in turn was positively related to subsequent repatriate knowledge transfer. The findings further suggest that trust in HQ actors moderated the positive relationship between reintegration and repatriate knowledge transfer such that this relationship was stronger when trust is high. At the same time, the relationship was not significant at low levels of trust." Peltokorpi et al., 2022 p.1885).</p>
Integração na Organização	<p>Adequação entre o Indivíduo e a organização é referente à compatibilidade entre pessoa e organização e entre características organizacionais e pessoais (Kristof, 1996)</p>	<p>"The results show that perceived organizational support from HQ positively influences embeddedness fit, both in the host unit during expatriation and in the HQ upon repatriation. Further, embeddedness fit in the HQ upon repatriation has a direct effect, while embeddedness fit in the host unit during expatriation has an indirect effect on repatriate knowledge transfer via increased communication frequency with the former host unit. In addition, we found that knowledge transfer is particularly pronounced for repatriates with both high levels of embeddedness fit in the HQ upon repatriation and frequent communication with colleagues in their former host unit. Our results highlight the critical importance of helping expatriates increase their perceived embeddedness fit for reverse knowledge transfer to occur (Froese et al., 2020, p.1331).</p>	<p>"Repatriates often encounter culture shock and need adjustment and adaptation upon their re-entry, while because of their experience of expatriation, repatriates normally have higher expectations for career development, and PCRS from the home organization will help them get through the repatriation adaptation period steadily, and strengthen their knowledge transfer intention. Moreover, in our study, the higher level of PCRS leads to a stronger positive influence of RKGM on RKT in MNCs. Third, the findings show that P-O fit moderates the relationship between RKGM and RKT positively, which makes another contribution to the theories. The results have not only enriched the knowledge management theory, but expanded our understanding about the influence of P-O fit factors on organizational behaviors. Previous studies suggested that mechanisms of knowledge management and organizational support mechanisms could facilitate knowledge transfer, and we contend that the effects of organizational support behaviors on RKT are influenced by the level of P-O fit. P-O fit reflects the contextual characteristics underlying the interactive relationship between repatriates and organizational context, and whether the needs of both individual and organization are satisfied. At different person-organization fit levels, KGM may have different impacts on employees' intentions and specific actions" (Ye et al., 2019, p. 335).</p>
Reajuste dos repatriados	<p>O reajuste dos repatriados acontece quando, após o término da missão empresarial, é necessário haver uma nova adaptação dos repatriados a um ambiente que antes era familiar e agora passou a desconhecido. O reajuste dos repatriados tem uma influência positiva no comportamento de partilha de conhecimento, uma vez que os repatriados ao se adaptarem novamente à sede, sentem-se confortáveis e consequentemente motivados para partilhar conhecimento. (Kumar et al, 2022)</p>	<p>"The results suggest that organizational embeddedness influences the ability, motivation, and opportunity of SIRs to apply and share knowledge." (Shao, et al. 2022, p.12).</p>	<p>"During the repatriation phase, repatriates perceived their home environment as an unfamiliar environment in which they have to readjust. This process of readjustment (repatriate adjustment) will continue until the repatriates are satisfied with the various aspects of the adjustment in the home environment. (...) Upon return, when the repatriates were successful in adjusting to the HMCO, they will develop a feeling of comfort which results in motivating them to share their knowledge. Therefore, it is essential for MNCs to concentrate on effective repatriation adjustment processes to utilize important global expertise and knowledge. Our results are consistent with these views that when repatriates show a higher level of adjustment during the repatriation phase, they will be motivated to share the acquired overseas knowledge. The findings of the study also revealed the significance of the indirect effect of perceived organizational support on repatriate knowledge transfer. (...) Therefore, it can be concluded that perceived co-workers' support indirectly affects the transfer of knowledge by repatriates through repatriates' adjustment" (Kumar et al, 2022, p. 216 & 226 -227)</p>
Sobre qualificação dos repatriados	<p>A sobre qualificação percebida é o grau no qual os indivíduos percebem-se a si mesmo como com possuidores de mais competências, qualificações, capacidades do que aquelas que são necessárias no seu trabalho (Feldman, 1996; Fine, 2007).</p>	<p>"... the underutilization of knowledge and skills that could be reaped from repatriates could increase their relative deprivation. Subsequently, this could result in less affective commitment toward the organizations. Fundamentally, the theory of relative deprivation states that the repatriates would feel being deprived due to the discrepancy that exists between their expectations, and the actual job assigned to them upon their return from their international assignments. In light of such consequences, the repatriates' perception of overqualification need to be avoided in order to keep the repatriates with high affective commitment. (...) This study found that affective commitment was a positive key predictor in determining repatriates' knowledge sharing behavior. The results obtained from the current study proved that affective commitment has a consistent positive impact on knowledge sharing behavior. Employees with high affective commitment held strong beliefs in the organization's goals and were more willing to devote themselves into achieving these goals. Subsequently, they were more likely to contribute their knowledge and skills for the benefit of the organization. The results also showed that the direct relationship between perceived overqualification and affective commitment was significant. (...) More specifically, it appears that repatriates' high overqualification perception would lead to low affective commitment, which would then reduce repatriates' knowledge sharing behavior upon returning" (Jayasingam, et al. 2021 p.511).</p>	<p>"... a repatriates' self-perception can be improved by improving familial relationship and greater contributions to the organization and the country. By offering organizational support to improve the familial and work relationships of repatriates, they would feel their value is sufficiently recognized by the home organization, and their organizational identification can be improved, helping them pass through the adjustment period. Second, this study confirms the existence of relationships between both</p>

POQ and POS and turnover intentions. Moreover, POQ has a greater effect than POS on TI, judging from the path analysis of the structural equation model. This can be understood from the perspective of the expatriates' motivation for expatriation, and expectations for repatriation. On one hand, expatriates from international firms in China tend to be motivated more by personal career growth. They generally believe the experience of working abroad can significantly bolster their social networks, knowledge about products and markets, and abilities in cross-cultural management and communications, making them qualified for more advanced and demanding jobs after returning to China. The mindset formed in a long-term shortage environment also demands them to make full use of their abilities gained through expatriation, and "win out" from the crowd of similar employees. On the other hand, the strongly bureaucratic management of Chinese firms has dampened the advancement (job positions after returning) of repatriates, as bureaucracies tend to promote employees based on seniority over achievement, meaning their experience abroad does not lead to any significant career advantage. This disparity exacerbates the perceived overqualification of repatriates. The severe mismatch between reality and their expectations makes them more likely to question their future, and consider the option of leaving." (Ye et al., 2017)

<p>Turnover</p> <p>O turnover é a probabilidade de um trabalhador desistir voluntariamente de integrar a sua organização atual, no caso dos repatriados, a desistência da sua organização de origem. Lee & Liu, 2007).</p> <p>O elevado turnover dos repatriados é particularmente prejudicial para as organizações, pois potencia a perda de novos conhecimentos e competências adquiridos pelo repatriado durante a missão, inclusive esse conhecimento pode ser transferido para empresas concorrentes, o que acarreta grandes custos para a organização (Knocke & Schuster, 2017; Kraimer et al., 2009).</p>	<p>"Lastly, the study found a moderately positive statistically significant correlation between South African MNEs who perceive offering repatriation support to repatriates during the final phase of the repatriation process to be important and repatriation turnover rates in year 2 after repatriation. This indicates that in those South African MNEs where repatriation support was considered to be important, repatriation turnover rates were lower in year 2 after repatriation. According to Allen and Alvarez (1998:37), these support initiatives can include creating a repatriate directory to assist the enterprise to utilise former expatriates for special assignments. By calling on a repatriate's international experience an MNE sends a clear signal to the repatriate that they are valued and appreciated. This is of particular importance given that not valuing and utilizing their newly acquired skills and the lack of challenging assignments on return home were the joint second most reported reason for repatriates leaving the employment of South Africans MNEs". (Naude, C., J. & Voegel, A., J., 2018, p.10)</p> <p>"Third, the low perception of success in terms of Self-Development through one's work and the feeling that one's knowledge and skills are wasted is the most important career-push motive ("Intra-Personal Achievement") to leave the organization. This finding concurs with other studies that also pinpoint the lack of challenging learning opportunities, or the waste of the knowledge and skills acquired during the assignment, as a major career motive for leaving." (Santos, G., G., & Martins, D., 2021, p.3490).</p>
--	---

Apêndice 1- Processo de categorização dos artigos incluídos na revisão sistemática de literatura e apresentação de excertos exemplificativos