



Universidade Federal de Minas Gerais
Instituto de Ciências Agrárias
Campus Regional Montes Claros



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**GESTÃO INTERNACIONAL DE PESSOAS: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA
PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM PERIÓDICOS BRASILEIROS, 2000-2017**

LUANA STEPHANIE OLIVEIRA SILVA

Montes Claros – MG
2018

Luana Stephanie Oliveira Silva

**GESTÃO INTERNACIONAL DE PESSOAS: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA
PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM PERIÓDICOS BRASILEIROS, 2000-2017**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Ciências Agrárias da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial, para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. André Luiz Mendes Athayde.

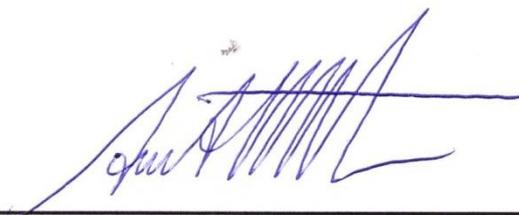
Montes Claros
Instituto de Ciências Agrárias - UFMG
2018

Luana Stephanie Oliveira Silva. **GESTÃO INTERNACIONAL DE PESSOAS: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM PERIÓDICOS BRASILEIROS, 2000 - 2017**

Aprovada pela banca examinadora constituída por:

Prof. Fausto Makishi – ICA/UFMG

Prof. Giovanni Campos Fonseca – ICA/ UFMG



Prof. André Luiz Mendes Athayde - Orientador ICA/UFMG

Montes Claros, 08 de junho de 2018.

Dedico este trabalho a minha mãe Ana, aos meus irmãos Larissa e Felipe, aos meus sobrinhos Ana Livia e Enzo Gabriel, vocês são a razão do meu viver.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom de acordar todas as manhãs e me permitir lutar por meus objetivos, por sempre me carregar no colo em meio às dificuldades, pelo cuidado, saúde e força para se chegar até aqui.

A minha mãe Ana por ser meu porto seguro, sempre demonstrando seu incentivo, apoio e ser o meu maior exemplo de garra e determinação.

Aos meus irmãos Larissa e Felipe, por sempre cultivarem a nossa cumplicidade e união, mesmo diante das fases ruins.

Aos meus sobrinhos Ana Livia e Enzo Gabriel, por me ensinarem que não existe limites para o amor incondicional, sendo este demonstrado da maneira mais pura e inocente.

Aos meus avós, tios, tias, primos, primas e cunhado, por todos os momentos compartilhados e por me mostrarem a importância de estarmos sempre juntos.

Ao meu orientador André pela dedicação, profissionalismo e coragem em enfrentar esse desafio, sem a sua colaboração essa caminhada não se concretizaria.

Aos amigos presentes nas lágrimas e nos sorrisos, pelo companheirismo e por serem a melhor família que escolhi.

Aos colegas e professores do ICA-UFMG, pela amizade e ensinamentos compartilhados.

Aos que foram e aos que ainda são colegas de trabalho (RH-PMMC, CDL, Santa Casa e Itaipava), por a cada dia contribuírem com valores e ética para minha carreira profissional, além de se tornarem grandes amigos.

A todos vocês que me fizeram crescer e amadurecer para me tornar uma pessoa melhor.

Muito obrigada!

*“Porque Deus é o que opera em vós tanto o querer
como o efetuar, segundo a sua boa vontade.”*

(Filipenses 2:13)

RESUMO

A abertura econômica causada pela globalização fez com que algumas organizações expandissem seus mercados e internacionalizassem suas atividades, o que gerou a demanda por uma gestão, não somente de recursos produtivos, mas também de recursos humanos, abrangendo a esfera internacional. Diante disso, o presente trabalho teve como objetivo analisar a produção científica em 32 periódicos brasileiros na área da Administração, restringindo-se àqueles que estão inseridos no estrato igual ou superior a B2, conforme classificação Qualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoas de Nível Superior (CAPES), e que foram publicados entre o período de 2000 a 2017, acerca da temática Gestão Internacional de Pessoas. Para tal fim, foi utilizada uma abordagem quantitativa para coleta e análise de dados, empregando-se a análise bibliométrica que utilizou indicadores para mensurar os padrões demográficos, metodológicos e temáticos de 37 artigos selecionados. Os resultados apontaram gradualmente o desenvolvimento de estudos a respeito do tema, porém apresentando algumas deficiências, principalmente em relação à institucionalização da pesquisa no Brasil. Identificou-se predominância de investigações teórico-empíricas de natureza qualitativa realizadas recorrentemente no Segundo Setor, utilizando como instrumento de coleta de dados, a entrevista, e como técnica de análise a de conteúdo e abordando, sobretudo, questões relativas à Expatriação. Por fim, foi possível a proposta de uma agenda de pesquisa, sugerindo o aprofundamento da temática Gestão Internacional de Pessoas, através da realização de pesquisas futuras que apontem caminhos para o desenvolvimento do mesmo, preenchendo as lacunas não abordadas em trabalhos anteriores.

Palavras-chave: Gestão Internacional de Pessoas. Internacionalização. Bibliometria. Globalização.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Distribuição dos artigos por periódico	33
Figura 2 – Distribuição de autores por instituição.....	34
Figura 3 – Instrumentos de coleta de dados utilizados.....	36
Figura 4 – Técnicas de análise de dados utilizados.....	37
Quadro 1 – Periódicos selecionados para análise.....	29
Quadro 2 – Etapas adotadas no estudo	31

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Identificação e demografia	32
Tabela 2 – Autores que mais publicaram e respectivas instituições de filiação.....	34
Tabela 3 – Tipificação metodológica	35
Tabela 4 – Objetivos e Abordagem Metodológica dos estudos	38
Tabela 5 – Enfoques temáticos.....	38
Tabela 6 – Grupos de Pesquisa sobre GIP.....	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

GIP – Gestão Internacional de Pessoas

P&D – Pesquisa & Desenvolvimento

RH – Recursos Humanos

UE – União Europeia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	14
2.1.1 Recrutamento e Seleção	16
2.1.2 Treinamento e Desenvolvimento.....	18
2.1.3 Gestão de Cargos, Remuneração e Benefícios.....	19
2.1.4 Avaliação de desempenho	20
2.2 GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO.....	21
2.3 MOBILIDADE INTERNACIONAL E GESTÃO INTERCULTURAL.....	23
2.4 EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO.....	25
3 METODOLOGIA.....	27
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
4.1 IDENTIFICAÇÃO E DEMOGRAFIA	31
4.2 TIPIFICAÇÃO METODOLÓGICA.....	35
4.3 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS	36
4.4 ENFOQUE TEMÁTICO	38
4.5 INSTITUCIONALIZAÇÃO DA PESQUISA NO BRASIL	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICE A – Artigos selecionados para análise.....	48

1 INTRODUÇÃO

Muitas organizações buscam expandir seus negócios além das fronteiras geográficas e culturais, como uma maneira de se tornarem mais competitivas frente aos mercados, que, por sua vez, estão se tornando cada vez mais globais. Para isso, precisam alinhar suas estratégias organizacionais aos objetivos de seus colaboradores, que precisam ser mais competitivos, competentes na execução de suas tarefas, comprometidos com o projeto da empresa e dedicados à realização de seus objetivos e metas nesse novo contexto (HOMEM; DELLAGNELO, 2006).

Sendo assim, a gestão de recursos humanos nas empresas ganha um novo papel, que é lidar com a transferência de indivíduos entre matriz e subsidiárias localizadas em diferentes países, como também gerir a transculturalidade desse processo para se obter sucesso através do mesmo. A gestão internacional de pessoas é uma temática recente nos campos de pesquisa do cenário brasileiro, uma vez que o processo de internacionalização passou a ganhar espaço dentro das empresas nacionais a partir da globalização que vem ocorrendo mundialmente (SILVA; ORSI; NAKATA, 2013).

Sabe-se que os recursos humanos representam um ponto crucial para o sucesso das organizações e também para o contexto internacional dos negócios, o que demanda métodos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e gestão de cargos e salários voltados a conceber os profissionais interessados na mobilidade internacional, além de buscar promover a máxima adaptabilidade dos mesmos no país anfitrião e desenvolver seus talentos (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Diante desse cenário, é pertinente a avaliação do que vem sendo pesquisado acerca dessa temática, uma vez que as empresas têm buscado fontes de como a transferência de conhecimento entre países diversos pode auxiliar na aquisição de vantagens competitivas, assim como se fortalecer frente aos desafios apresentados por essa abertura cultural, sendo a análise bibliométrica uma grande aliada no processo de mensuração da produção científica e de sua excelência.

A utilização de indicadores que representam a produtividade no âmbito científico busca uma ponderação objetiva da produção e de informações produzidas pelas atividades de pesquisa. De acordo com Gil (2008, p.62), “os periódicos constituem o meio mais importante para a comunicação científica, tornando possível a comunicação formal dos resultados de pesquisa originais e a manutenção do padrão de qualidade na investigação científica”.

A aplicação da bibliometria consiste em avaliar a disseminação do conhecimento através das publicações, podendo indicar prospectivamente novos caminhos para linhas de pesquisa (ARAÚJO, 2006; YOSHIDA, 2010). Essa avaliação é empregada em parte para analisar o tamanho, o crescimento e a distribuição da bibliografia científica como forma de melhorar as atividades de informação e comunicação científica, e em outra parte, para analisar os mecanismos da investigação científica como atividade social, estabelecendo e acompanhando a política nacional de ensino e pesquisa, pois permite diagnosticar as potencialidades dos grupos de pesquisa que utilizam a literatura científica (DOMENE; DÓREA; OLIVEIRA, 1992; SANCHO, 1990). Vale ressaltar que é importante investigar as publicações nacionais para identificar os atuais caminhos de pesquisa e a prospecção de novos estudos.

Como não foram encontrados estudos que avaliassem a produção científica sobre o tema Gestão Internacional de Pessoas no período que compreende o novo milênio, é relevante mensurar e classificar quantitativamente o desenvolvimento das publicações, bem como estabelecer suas características no que tange diferentes variáveis relacionadas à frente de pesquisa sobre o tema, tais como seus autores e pesquisadores, instituições, metodologias e tipos de análises, objetivos e enfoques temáticos, buscando identificar e contribuir como uma referência para a comunidade científica, além de apontar possíveis lacunas teóricas e empíricas.

Dessa forma, o presente trabalho teve como objetivo geral analisar a produção científica em periódicos brasileiros na área da Administração, restringindo-se àqueles que estão inseridos no estrato igual ou superior a B2, da Capes e que foram publicados entre o período de 2000 a 2017, acerca da temática Gestão Internacional de Pessoas. Para atingir esse fim, tomaram-se como objetivos específicos identificar os periódicos brasileiros na área de Administração com estrato igual ou superior a B2, segundo a classificação Qualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) para o quadriênio 2013-2016; realizar o levantamento de artigos sobre o tema Gestão Internacional de Pessoas em todos os volumes publicados durante o novo milênio (2000 – 2017); caracterizar o perfil dos pesquisadores e formatos de produção mais recorrentes; mapear as tendências de publicação relacionadas à Gestão Internacional de Pessoas; e identificar os grupos de pesquisa brasileiros relativos ao referido tema no Diretório de Grupos de Pesquisa da Plataforma Lattes.

Sendo assim, buscou-se uma contribuição no âmbito científico da Gestão Internacional de Recursos Humanos, levando em consideração a qualidade com que a mesma

é concebida, além de ampliar sua difusão no contexto brasileiro, pressupondo que se encontra em pleno desenvolvimento, uma vez que a necessidade de pesquisa aumenta proporcionalmente à instalação de empresas multinacionais no país e à internacionalização das empresas brasileiras.

A seguir, será exposta a fundamentação teórica sobre o tema Gestão de Pessoas e seus subsistemas, tanto no âmbito geral como contextualizados para a esfera internacional. Posteriormente, apresentar-se-ão os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, seguidos dos resultados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Os novos modelos de administração têm proposto mudanças na relação entre empregados e empregadores. Os recursos humanos passaram a ser vistos dentro das organizações de diferentes maneiras, não somente como recursos produtivos, sujeitos passivos da ação organizacional, mas também como parceiros que proporcionam decisões racionais e que imprimem significado e rumo aos objetivos globais (CHIAVENATO, 2010; MARRAS, 2011).

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003), o capital humano é intangível e se refere ao valor econômico do conhecimento, das habilidades e das capacidades da empresa, não devendo ser gerenciado do mesmo modo que os produtos e as tecnologias. Uma vez que as tecnologias tradicionais não garantem uma posição competitiva sustentável, as pessoas passaram a ser as competências essenciais de diferenciação estratégica (VENÂNCIO *et al.*, 2014)

Assim, a gestão de pessoas se destaca como uma estratégia organizacional para atender, desenvolver e monitorar as expectativas e necessidades do pessoal, podendo ser definida como um conjunto integrado de atividades associadas à gestão das relações de trabalho na empresa, sendo um processo inevitável que acompanha o crescimento das organizações, cujos objetivos são: alcançar e realizar as metas; proporcionar competitividade, além de pessoas treinadas, motivadas e satisfeitas; desenvolver a qualidade de vida no trabalho; impulsionar as mudanças; manter políticas éticas e comportamentais e construir juntas uma melhor empresa e equipe (ARMSTRONG, 2011; CHIAVENATO, 2010; VENÂNCIO *et al.*, 2014).

Segundo Fleury e Fleury (2011), cada vez mais a gestão volta o seu foco para o indivíduo, sendo a função do setor de RH atrair, desenvolver e reter os melhores talentos dentro da organização, tendo como principal desafio o alinhamento das competências individuais com os objetivos organizacionais, sem se desviar das estratégias do negócio. Para isso, é de suma importância que a empresa apresente uma estrutura capaz, dinâmica e flexível, conte com um sistema integrado de comunicação em diferentes níveis, além de uma política de recursos humanos justa, adequada e realista. A combinação desses fatores auxilia a organização a se posicionar frente às mudanças ambientais e a se inserirem no contexto dos novos mercados que vêm surgindo, abrangendo também a esfera internacional (CARVALHO; SERAFIM, 2004).

Uma vez que o processo de gestão de pessoas é influenciado tanto por forças internas quanto externas, tais como as demandas do mercado, ações sociais e governamentais, culturas e mudanças no contexto produtivo, é necessário que, além das rotinas administrativas e operacionais, também se agreguem valores às políticas de pessoal que foram definidas dentro da estratégia, pois, se não houver essa consonância, a dificuldade na manutenção dos recursos humanos se torna maior. Para que seja eficiente, além de se utilizarem os seis processos básicos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas, é preciso que eles se interrelacionem entre si de forma dinâmica dentro da organização (BITENCOUR, 2010; CHIAVENATO, 2010; PONTES, 2010).

Embora não exista uma melhor maneira de gerir pessoas, é impossível que uma empresa sobreviva sem a organização do trabalho. Nesse sentido, Boxall, Purcel e Wright (2008) apontam que o escopo da gestão estratégica de recursos humanos se baseia em três subcampos, sendo eles: (1) o micro, que abrange as políticas e práticas funcionais de RH; (2) o macro, que abrange questões sistêmicas e estratégias adotadas pelas unidades, a fim de medir seu desempenho; (3) e o internacional, que tem o seu foco no processo de internacionalização das empresas.

É função da gestão de recursos humanos desenvolver seus funcionários e suas habilidades, além de fomentar a cultura da empresa para melhor utilizar os conhecimentos existentes, contribuindo, assim, com a capacidade dinâmica¹ da organização e agregando valor aos sistemas de trabalho (SNELL; BOHLANDER, 2011; BOXALL; PURCELL; WRIGHT, 2008).

¹ A capacidade dinâmica de uma empresa está relacionada à sua habilidade de integrar, construir e reconfigurar as competências tanto internas quanto externas do desempenho organizacional a fim de alcançar vantagens competitivas para responder rapidamente às mudanças ocorridas no ambiente de negócios (MEIRELES; CAMARGO, 2014; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Cada instituição apresenta diferentes modalidades de gestão baseadas na articulação de seus fatores. A utilização de processos pré-determinados busca alcançar os objetivos e orientar as políticas da organização. Assim se caracterizam os planos de cargos e salários, de capacitação e sucessão, gestão de carreiras, recrutamento e seleção de pessoal e as avaliações de desempenho como processos dentro da gestão de pessoas, que são desenvolvidos para transformar as competências individuais em competências organizacionais, além de representar custos de suma importância na melhoria da sua performance (FISCHER, 2002). Esses processos, também conhecidos como subsistemas de RH, são desdobrados a seguir, destacando-se também como são encarados dentro de uma perspectiva internacional.

2.1.1 Recrutamento e Seleção

O recrutamento consiste na exposição de vagas em aberto na empresa para a captação de possíveis candidatos, dando subsídio para o processo de seleção, que é a utilização de instrumentos tais como testes, entrevistas etc., ambos com o intuito de selecionar o candidato com o perfil mais adequado aos objetivos organizacionais (FRANÇA, 2013; FARIA; JESUS; ARAGÃO, 2014). Assim, Faria *et al* (2014) destacam que é de suma importância que a empresa selecione a pessoa certa para o lugar certo, a fim de desempenhar as funções, elevando a produtividade da organização.

O recrutamento é considerado o conjunto de atividades destinadas a encontrar, atrair e despertar o interesse de mão de obra a ser selecionada pela empresa. Se o recrutamento apenas divulga as vagas e não atrai pessoas a se candidatarem, ele está sendo ineficaz, sendo assim, quanto melhor a imagem da organização perante o mercado, mais candidatos qualificados se interessarão pelas vagas disponíveis na mesma (CHIAVENATO, 2010; PONTES, 2010).

As fontes de captação empregadas pelo recrutamento podem ser tanto externas quanto internas, sendo que a forma a ser utilizada varia conforme o cargo a ser preenchido. O recrutamento externo busca pessoas que estão fora da organização e ocorre através da divulgação de vagas em diversos meios tais como: anúncios em jornais e outras mídias como a internet; currículos recebidos espontaneamente; indicação de funcionários; agências de emprego; indicações de instituições educacionais, sindicatos, entre outras. Por sua vez, o recrutamento interno ocorre através da promoção ou transferência de empregados dentro da

própria instituição, aproveitando, assim, as competências internas, além de melhorar e incentivar o potencial humano da organização através da valorização de seus profissionais, o que pode ser medido pela avaliação de desempenho dos funcionários e consiste em custos menores em relação ao recrutamento externo (CHIAVENATO, 2010; SNELL; BOHLANDER, 2011).

Após o processo de recrutamento, ou seja, da disposição das vagas, dá-se início ao processo de seleção entre aqueles que se candidataram a elas. Assim, Chiavenato (2010) salienta que esse processo visa atender as necessidades de pessoal internas da empresa, escolhendo aquele candidato que possui as características e as competências mais alinhadas às exigidas pelo cargo disponível.

As etapas do processo de seleção buscam levar à contratação do candidato, assim, são constituídas por: triagem, onde é realizada a análise curricular, dinâmicas e entrevista; testes que são aplicados para checar os conhecimentos técnicos, o desempenho e até os perfis psicológicos; entrevista de seleção, que pode ser realizada com psicólogos e com a gerência imediata do possível candidato, a fim de conhecer e averiguar o seu potencial para selecioná-lo; exame médico admissional, que é realizado para verificar a adequação do candidato ao cargo do ponto de vista médico; busca de referências a respeito do candidato; e, por fim, se as suas características estiverem em consonância com o cargo disputado, é concretizada a admissão do mesmo. Vale ressaltar que o processo de seleção é variável, de acordo com cada organização e, às vezes, até com o cargo a ser preenchido (PONTES, 2010).

No âmbito dos processos de recrutamento e seleção internacionais, o fator determinante será a diferença entre o ambiente estrangeiro e o ambiente doméstico, assim, as empresas buscam cada vez mais selecionar candidatos que sejam capazes de lidar com a diversidade cultural e com uma grande capacidade de adaptação (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). De acordo com Almeida, Fernando e Sheridan (2012), os profissionais de recursos humanos levam em consideração uma série de fatores tais como tipo e tamanho da organização, disponibilidade de recursos, diversidade étnica dos clientes e estilo de gerenciamento das culturas, visto que a expansão internacional faz com que as organizações não busquem apenas profissionais qualificados, mas também aliados para manter as vantagens competitivas frente ao mercado (ALMEIDA; FERNANDO; SHERIDAN, 2012; GUO; AL ARISS, 2015).

Snell e Bohlander (2011) colocam que as fontes de contratação de funcionários para cargos internacionais são: (1) funcionários do país de origem, ou expatriados; (2) funcionários do país anfitrião; e (3) funcionários de outros países diferentes do de origem e do

anfitrião. Embora as empresas globais tendam a utilizar as fontes convencionais de recrutamento, seu processo de seleção se torna mais criterioso por exigir, além da qualificação necessária, também a identificação com a cultura e o idioma do país anfitrião. Ademais, em cada país existem leis que regem tanto a contratação de funcionários estrangeiros quanto a proteção à discriminação dos mesmos (SNELL; BOHLANDER, 2011).

2.1.2 Treinamento e Desenvolvimento

O treinamento busca estimular o aprendizado dos colaboradores, alavancando o seu desempenho no cargo exercido atualmente e contribuindo para o resultado dos negócios por meio da transmissão de informações sobre políticas, diretrizes, regras, procedimentos, missão e visão organizacionais, produtos, serviços, clientes, fornecedores e concorrentes da organização (SNELL; BOHLANDER, 2011; CHIAVENATO, 2010). Segundo Marras (2011), o treinamento possui dois tipos de objetivos: os específicos, que compreendem a formação profissional, a especialização ou a reciclagem; e os genéricos, que compreendem o aumento da produtividade e da qualidade, incentivo motivacional, otimização pessoal e organizacional e o atendimento de exigências e mudanças. Esse processo é constituído por quatro etapas: diagnóstico, programação, execução e avaliação, além de abranger tanto aspectos técnicos quanto comportamentais.

O desenvolvimento é um investimento que a organização faz em seus colaboradores, visando obter mudanças comportamentais alinhadas com o planejamento estratégico organizacional, ampliando suas experiências e sua visão como parte da empresa, sendo seu principal objetivo não somente a capacitação, mas busca também aflorar os talentos e despertar as potencialidades do indivíduo a fim de agregar melhores resultados (CHIAVENATO, 2009; FRANÇA, 2013; MARRAS, 2011).

Embora o treinamento e desenvolvimento possam utilizar técnicas em comum, ambos possuem objetivos distintos. Enquanto o treinamento é um processo de curto prazo que busca promover a aquisição ou reciclagem de conhecimentos, habilidades e atitudes para melhoria do desempenho funcional do empregado, o desenvolvimento ocorre em longo prazo, visando aperfeiçoar as capacidades e motivações para que o empregado venha desenvolver seus talentos e carreira dentro da organização, gerando competências valiosas (FRANÇA, 2013; MARRAS, 2011).

Os colaboradores podem aprimorar suas habilidades à medida que ocorrem as mudanças no ambiente internacional, assim, em escala global, as organizações buscam

estruturar e difundir culturas e valores através de universidades corporativas, que orientam o programa de capacitação ao alcance dos objetivos empresariais. Essas organizações auxiliam não só no treinamento como também no desenvolvimento de competências internacionais, que preparam o funcionário para trabalhar no exterior. Os elementos essenciais desses programas são: treinamento de língua estrangeira, treinamento cultural, avaliação e acompanhamento do desenvolvimento de carreira e administração da vida pessoal e familiar (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003; FRANÇA, 2013; NOGUEIRA; BARRETO; DELGADO, 2013).

2.1.3 Gestão de Cargos, Remuneração e Benefícios

Segundo Marras (2011), o cargo compreende um conjunto de funções similares que devem ser desempenhadas pelo seu detentor e leva em consideração aspectos físicos, mentais, responsabilidades e condições de trabalho, assim, cada cargo possui requisitos que são inerentes à complexidade de suas tarefas. É relevante que o indivíduo conheça o seu papel na organização para que possa se posicionar diante dos desafios que lhe são propostos.

Por sua vez, a remuneração se caracteriza como uma forma de recompensa financeira pelo trabalho desenvolvido pelo indivíduo, envolvendo também aspectos sociais, psíquicos, organizacionais, econômicos, institucionais, políticos e éticos. Além de demonstrar o nível de agregação de valor do funcionário para a empresa, a remuneração está intimamente atrelada ao cargo ocupado e se mantém como um dos principais atrativos do interesse dos indivíduos pela organização (FRANÇA, 2013). Ainda de acordo com França (2013), a remuneração compreende duas variáveis: uma direta, que é o salário pré-estabelecido ou calculado de acordo com a produtividade; e uma indireta, que são os benefícios oferecidos para ir de encontro às necessidades básicas dos empregados, tais como assistência médica, seguro de vida, auxílio-transporte e alimentação, recreação, entre outros.

Ao se tratar da Gestão Internacional de Pessoas, a remuneração é um assunto bastante complexo, uma vez que diferentes países apresentam sistemas de recompensas diferenciados, porém, é necessário que as organizações se atentem a aspectos de incentivos que devem ser competitivos, efetivos em termos de custos, motivadores, justos e fáceis de entender. Além de permitir a manutenção do padrão de vida fora de seu país de origem, como também a oferta dos benefícios, é de suma importância que o plano de remuneração seja condizente com a estratégia organizacional, mas que também seja flexível a locais específicos (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

2.1.4 Avaliação de desempenho

Avaliar o desempenho dos indivíduos na organização é um processo bastante valioso, pois permite a mensuração dos resultados individuais e grupais e a contribuição destes para a empresa. Além de promover o crescimento pessoal, ele diagnostica o retorno recebido pela trajetória profissional dentro da organização, abrangendo diversos níveis nesse contexto (FRANÇA, 2013; MARRAS, 2011).

A performance do colaborador na organização é permeada pelo querer e o saber fazer uma determinada tarefa. Sendo assim, esse subsistema avalia as metas estabelecidas e o resultado que foi alcançado, além de levar em consideração outras variáveis como comportamento, motivação, a identificação de outros pontos como a necessidade de treinamento e desenvolvimento para suprir deficiências na organização e o fornecimento de *feedback* ao empregado (LOTTA, 2002; MARRAS, 2011; MARRAS; TOSE, 2012).

Brandão e Guimarães (2001) destacam a evolução das técnicas para avaliar o desempenho, que inicialmente eram de mão única, onde se diagnosticavam apenas os pontos fortes e fracos do colaborador de forma unilateral, passando a ser bilateral com a discussão conjunta do desempenho entre chefia e subordinado, e chegando ao modelo de avaliação 360°, amplamente difundido atualmente, onde são utilizadas múltiplas fontes como gerência, colaboradores, clientes etc. para se chegar a uma avaliação final. Além disso, o desempenho pode ser medido através de dados sobre a produção, dados pessoais, administração por objetivos ou por medições subjetivas (FRANÇA, 2013).

A aplicação de ferramentas e os resultados obtidos no programa de avaliação de desempenho dão subsídio para a tomada de decisão em outros subsistemas de RH como, por exemplo, a ascensão de carreira dentro da empresa, concessão de remuneração e benefícios, decisão de demissão, além de permitir mensurar se as demais ações implementadas estão surtindo efeitos positivos (SNELL; BOHLANDER, 2011). De acordo com França (2013), o principal benefício consiste na melhoria do desempenho através do retorno sobre sua qualidade, pois essa análise pode vir a promover o crescimento tanto pessoal como profissional do indivíduo, do grupo e da organização.

Autores como Bohlander, Snell e Sherman (2003) destacam a dificuldade de avaliar o desempenho de indivíduos expatriados devido à diversidade de informações, que faz com que seja mais difícil de mensurar a contribuição do indivíduo para a organização, uma vez que o mesmo se encontra em processo de aprendizagem, sendo necessária primeiramente uma avaliação do país anfitrião para, depois, ser avaliado pelo país de origem, buscando-se,

assim, ponderar ambas as fontes de informação para facilitar a adaptação do mesmo através do *feedback* fornecido e verificar o sucesso de sua internacionalização.

2.2 GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO

Tendo já contextualizado a área de gestão de pessoas no âmbito geral e no âmbito internacional, aprofundar-se-á agora nos fenômenos da globalização e internacionalização, importantes para a compreensão da Gestão Internacional de Pessoas.

A partir do início da década 1980, as empresas internacionais passaram a ver a concorrência e a cooperação como pontos importantes para sua gestão, uma vez que a globalização trouxe em sua essência graves alterações no campo de trabalho, estimuladas pelo diferencial competitivo das linhas de produção especializadas do Primeiro Mundo, levando-as a rever os seus conceitos e paradigmas em todos os ângulos possíveis (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003; MARRAS, 2011).

A globalização é o resultado da interdependência econômica entre os países e suas organizações, afetando as diversas formas de produção e distribuição de bens e serviços com maior qualidade, aumentando a competitividade e elevando os níveis de padrões de desempenho relacionados à qualidade, custo, produtividade, tempo e eficiência operacional. Ao se preocuparem em “tornar-se global”, as empresas precisam ponderar as limitações existentes além das fronteiras geográficas, tais como culturas, leis e práticas empresariais, pois uma economia globalizada amplia seu ambiente competitivo por meio das oportunidades propiciadas pelos seus bens, serviços, pessoas, habilidades e ideias em seus negócios internacionais. A criação de zonas de atividade econômica é uma maneira de reduzir as barreiras comerciais e abrir os mercados, a fim de melhorar o fluxo de bens, serviços e capital entre os países (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Câmara (2008) coloca que a interdependência e a complementaridade entre as economias globais levam as empresas a transferirem parte da sua produção de bens e serviços para países subdesenvolvidos. Estes apresentam mão de obra barata, ao mesmo tempo em que retêm a propriedade de tecnologias oriundas da Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), buscando, dessa maneira, se manterem competitivos no mercado internacional que, conseqüentemente, torna-se mais incerto, devido à complexidade de sua conjuntura.

A internacionalização das empresas tem origem na ordem econômica e se motiva pela necessidade de alocação de recursos para a expansão das mesmas, buscando a eficiência

global. A expansão do mercado doméstico para o mercado externo é reconhecida pelas empresas como uma perspectiva incremental de ampliar seus negócios, fugindo, assim, da estagnação e da dependência do mercado interno, além de gerar expectativa de desenvolvimento, estender as fontes de conhecimento organizacional, proteger contra ciclos econômicos do país, obter custos mais baixos de produção e empregar recursos para diminuir os riscos causados pela instabilidade dos ambientes tanto internos quanto externos (REMONDES; VINHAS, 2014; RIBEIRO; SERRA; BERTOLINI, 2016; SILVA; MORAES, 2013).

A internacionalização também caracteriza universidades. A Declaração de Bolonha, assinada em 1999, teve como objetivo internacionalizar a educação superior na União Europeia (UE), buscando também desenvolver o continente europeu através da livre circulação de cidadãos e ampliação da oferta de emprego. Assim, a estratégia consistia em agregar competências para resgatar a competitividade e a hegemonia do bloco econômico através da ampliação do conhecimento (BIANCHETTI; MAGALHÃES, 2015; WIELEWICKI; OLIVEIRA, 2010).

O modelo do processo de internacionalização de Uppsala, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977), aponta que as empresas precisam aumentar seu envolvimento com o mercado internacional gradualmente, a fim de adquirir o conhecimento necessário para internacionalizar definitivamente suas operações com grandes investimentos. Porém, atualmente observa-se a importância das redes de relacionamento no processo de internacionalização, não só relacionado ao aprendizado, mas também à transmissão da confiança e do compromisso, que são fatores fundamentais para encarar as incertezas desse processo (JOHANSON; VAHLNE, 2009). As estratégias de internacionalização das empresas consistem em escolher o melhor modelo de entrada e em qual país as transações de produtos, serviços ou recursos irão ocorrer. Desse modo, as empresas tendem a escolher países que possuem ambientes de operações mais similares, ou psiquicamente mais próximos² em relação à cultura, desenvolvimento industrial, educação e práticas de negócios, pois acreditam que encontrarão menos ameaças (DAL-SOTO; ALVES; BULÉ, 2014; MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006).

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), as organizações se classificam em quatro tipos, de acordo como utilizam suas atividades internacionais para atender as regiões

² A distância psíquica se refere à percepção de diferenças culturais e comerciais que podem ocorrer entre o mercado doméstico e o mercado internacional, tais como política, economia, práticas empresariais, linguagem e negócios. Quanto mais próximos psiquicamente os países, maiores serão as semelhanças entre suas práticas (EVANS; TREADGOLD; MAVONDO, 2000).

locais e estrangeiras, sendo elas: internacionais, multinacionais, globais ou transacionais. As organizações internacionais são essencialmente domésticas, utilizando suas competências para explorar mercados externos; as multinacionais operam em vários países com unidades de negócios independentes, com liberdade para tratar das questões locais; as empresas globais são como as multinacionais, porém possuem o controle centralizado em seu país de origem; por fim, as transacionais buscam uma rede especializada para realizar o atendimento local e alcançar a escala global (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). A título deste trabalho os quatro termos são utilizados de forma intercambiável.

O *cross-cultural* (transcultural) vem se tornando um fenômeno frequente dentro das organizações à medida que passam a internacionalizar cada vez mais seus negócios. A partir daí, começa uma busca constante por profissionais mais diversificados e dotados de competências interculturais, denominados também de “sem fronteiras”, pois o gerenciamento dessa diversidade de culturas garantirá às organizações uma maior efetividade diante do novo paradoxo organizacional competitivo do mercado global (HOMEM; DELLAGNELO, 2002; WOOD Jr., 2008).

2.3 MOBILIDADE INTERNACIONAL E GESTÃO INTERCULTURAL

Segundo Oderich e Lopes (2001, p. 12), “a partir dos anos 70, passa-se a questionar o conceito de organizações como somente um sistema técnico, reconhecendo-se os aspectos sociais e culturais como incorporados às práticas organizacionais”. A cultura de uma sociedade é composta por atitudes, crenças, valores, premissas e costumes que afetam o comportamento organizacional e influencia as reações perante as atribuições de trabalho, estilos de liderança e sistemas de recompensa, fazendo com que as políticas de RH sejam ajustadas para lidar com as mudanças, tanto no ambiente interno quanto externo (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Para Henriques, Antunes e Macke (2013):

As empresas estão reconhecendo a importância de gerenciar seus recursos humanos da maneira mais eficiente possível, percebendo que isso não pode ser feito sem reconhecimento e incorporação do contexto global. Na medida em que o ambiente se torna mais global, gerenciar pessoas também se torna mais desafiador, mais imprevisível, incerto, sujeito a rápidas mudanças e a surpresas (HENRIQUES; ANTUNES; MACKE, 2013, p.251).

De acordo com Bueno e Freitas (2011), a mobilidade internacional não se limita apenas à questão geográfica, mas faz com que o indivíduo tenha desejo em interagir culturalmente e busque melhorar seu desempenho, tanto profissional quanto pessoal, através da experiência no exterior, além de também ser uma necessidade das organizações multinacionais.

Nesse contexto, empresas globais demandam estratégias de recursos humanos específicas para administrar possíveis conflitos que podem surgir a partir da internacionalização da mesma, ficando a reboque da posição estratégica dos negócios sobre o que deve ser global e o que deve ser local (NOGUEIRA; BARRETO; DELGADO, 2013). Sendo assim, Bohlander, Snell e Sherman (2003) colocam que a Gestão de Recursos Humanos Internacional está mais voltada para processos de transferência, orientação e serviços de tradução, permitindo que seus funcionários tenham mais facilidade em se adaptar no ambiente fora do país, assim como a assistência em quesitos fiscais, bancários, moradia, entre outros. Esses mesmos autores também destacam a preocupação em conceber programas de treinamento e desenvolvimento para que se entenda melhor a cultura, além de assegurar que os planos de remuneração sejam justos de acordo com a região e os custos de vida.

A gestão intercultural, na maioria das vezes, torna-se um desafio devido ao estresse causado pelo choque cultural, ou seja, alguns fatores desnorteantes se tornam cruciais para a adaptação do indivíduo e de sua família no país anfitrião, como, por exemplo, a dificuldade de se comunicar ou até mesmo pequenas frustrações diárias que os fazem se sentirem esgotados emocional e fisicamente, levando à desmotivação (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). Nessa ótica, Oderich e Lopes (2001) descrevem um conjunto de competências que podem dar uma orientação global para construir modelos específicos em cada contexto, sendo elas: visão sistêmica e estratégica, domínio pessoal, capacidade de trabalhar em equipe, habilidades humanas e interculturais, criatividade, flexibilidade, capacidade de inovação, comportamento ético e capacidade de aprender, liderar e educar.

É fato que os fatores culturais são relevantes para a gerência internacional, porém verifica-se que as empresas tendem a agir na racionalidade pertinente ao seu mercado doméstico, o que leva a questionar se as organizações estão realmente preparadas para gerir indivíduos de diferentes culturas, o que determina o sucesso ou não de sua internacionalização frente ao mercado (GUO; AL ARISS, 2015; ODERICH; LOPES, 2001).

2.4 EXPATRIAÇÃO E REPATRIAÇÃO

Como visto anteriormente, a partir da necessidade organizacional de expandir os negócios, a transição intercultural é inevitável para a adaptação em ambientes diversificados. Sendo assim, Caligiuri (2000) define o termo “expatriado” como os indivíduos que são enviados de uma empresa no país de origem não só para trabalhar, mas também para viver em outro país, dentro de um período que pode variar de dois a vários anos. Na visão de Freitas (2000), a expatriação consiste num processo de transferir o profissional para trabalhar em uma unidade da empresa em outro país, por tempo determinado ou não, implicando custos, tempo e riscos relacionados à seleção e à adaptação dos indivíduos.

Com a ampliação das missões internacionais, sua caracterização deixa de ser somente em função do trabalho desempenhado, da duração e da quantidade de viagens realizadas, tornando-se um recurso estratégico de desenvolvimento de competências individuais e organizacionais dentro do contexto internacional (GALLON; ANTUNES, 2016). Esse processo envolve o trabalhador como um agente ativo dentro do novo ambiente em que irá atuar, levando em consideração todos os seus elementos, tais como: clientes, fornecedores, órgãos de governo, formadores de opinião, entre outros. Por esse motivo, ele não é enviado somente como observador e sim como um sujeito atuante (PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005).

A expatriação é implementada conforme o nível de internacionalização da empresa, e os seus principais motivos, apontados por Black e Gregersen (1999), Gallon e Antunes (2016), são: a aquisição de novos conhecimentos; desenvolvimento de liderança; expansão e permanência nos mercados; aquisição e transferência de tecnologias; e o incentivo à criatividade e à inovação. Alguns fatores, como o número e o tipo de cargos internacionais, os conhecimentos e as habilidades necessárias e quais os indivíduos serão expatriados, são afetados pela estrutura e estratégias de internacionalização adotadas pela organização (GALLON; ANTUNES, 2016). Diante disso, Snell e Bohlander (2011) colocam que os gerentes que são expatriados devem possuir dois grupos de competências: as essenciais, como experiência, tomada de decisões, desembaraço, facilidade de adaptação, sensibilidade cultural, formação de equipe e maturidade; e as competências adicionais, como habilidades técnicas, habilidades de negociação, pensamento estratégico, habilidades para delegar e gerenciamento de mudanças.

A abordagem prática e estratégica da gestão de indivíduos expatriados engloba três etapas: a preparação para a missão, a missão em si e a volta da missão, esta última

também chamada de repatriação (GALLON; ANTUNES, 2016; GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2014). No primeiro momento, a organização deve avaliar o desempenho em relação às dimensões como qualidades interpessoais e interculturais; sensibilidade às normas estrangeiras, leis e costumes; adaptabilidade às condições incertas e imprevisíveis; integração ao local de acolhimento com as unidades da empresa (GALLON; ANTUNES, 2016).

Os estudos de Black, Mendehall e Oddou (1991) apontam que a adaptação intercultural do indivíduo possui três faces, sendo elas: a adaptação geral, a adaptação ao trabalho e a adaptação quanto à interação. Cada uma delas diz respeito, respectivamente, a aspectos de: (1) alimentação, clima, transporte e estilo de vida, (2) padrões de trabalho, liderança e relacionamentos profissionais, e (3) conforto em se relacionar fora do ambiente de trabalho e círculos de amizade.

Outro fator importante a ser considerado na missão do expatriado diz respeito à adaptação cultural, não somente do indivíduo, mas também de sua família, que às vezes acaba por sentir o choque cultural de maneira mais intensa. Por esse motivo, é de suma importância disponibilizar o máximo de informações possíveis a respeito de cultura, costumes e práticas do país de destino, com intuito de minimizar os efeitos de se adentrar em um cenário desconhecido e conseqüentemente contribuir para o sucesso da missão sem a frustração de suas expectativas (PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005).

Como são esses os fatores que determinam o sucesso ou a falha do processo de expatriação, a GRHI deve estar atenta quanto à seleção, à preparação antes da partida, ao suporte e às compensações oferecidas pela organização, para que o indivíduo busque completar a sua missão no exterior, não sendo necessária a repatriação antes do tempo estabelecido (HOMEM; TOLFO, 2008).

Por outro lado, o processo de repatriação consiste na volta ao seu país de origem, ou seja, são indivíduos que foram expatriados para uma subsidiária ou matriz estrangeira e que retornaram à empresa matriz ou subsidiária proveniente (GALLON; ANTUNES, 2016). Assim como a expatriação, o retorno do indivíduo também provoca um choque cultural, pessoal, profissional e familiar, pois a realidade encontrada passa a ser diferente daquela vivenciada no outro país, sendo necessário um novo processo de adaptação (LIMA; BRAGA, 2010).

Gallon e Antunes (2016) apontam que o processo de repatriação pode apresentar dois focos distintos: o primeiro está voltado ao indivíduo e se relaciona aos fatores de adaptação e aos problemas familiares; o segundo foco está na empresa, como a contribuição trazida pela experiência e os possíveis ganhos da mesma. Além disso, os indivíduos

repatriados chegam dotados de conhecimentos sobre mercados, relacionamentos e culturas internacionais, assim, é necessário integrá-los à organização como disseminadores dessas instruções, a fim de agregar tais competências à estrutura organizacional e se ter o devido cuidado para que o empregado não se sinta desvalorizado (LIMA; BRAGA, 2010; GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2013).

Porém, muitas vezes esse processo não é planejado para aproveitar o conhecimento adquirido durante a vivência no exterior, o que pode resultar na perda do mesmo para uma empresa concorrente (BLACK; GREGERSEN, 1999). Esse fenômeno implica todos os custos dispendiosos e altos investimentos que a organização fez ao expatriar o indivíduo, portanto, é essencial que a empresa dê condições para que o trabalhador retorne à sua cultura sem sofrer as consequências de perder o seu investimento, uma vez que apresenta grande diferencial competitivo no mercado (GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2013).

De acordo com Lima e Braga (2010) algumas medidas utilizadas ainda no processo de expatriação podem ajudar a se obter sucesso no processo de repatriação, como, por exemplo, suporte e apoio organizacional através do contato com informações sobre a organização no país de origem, o que ajudaria a diminuir não somente as incertezas, como também a sensação de isolamento do indivíduo.

3 METODOLOGIA

Quanto aos objetivos, de acordo com a classificação apresentada por Gil (2008), o presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa descritiva, uma vez que visa primordialmente identificar as características de determinadas variáveis relacionadas à produção científica nacional sobre o tema Gestão Internacional de Pessoas, assim como também possui caráter exploratório, buscando proporcionar uma visão mais esclarecida e aprofundada sobre o tema proposto. Quanto à sua natureza, caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, pois visa à aplicação e à utilização de modelos práticos para resolução de um problema dentro de uma realidade circunstancial.

Inicialmente, para esclarecimento acerca da temática Gestão Internacional de Pessoas, realizou-se uma revisão bibliográfica a fim de buscar embasamento teórico para realização da pesquisa. De acordo com Webster e Watson (2002), uma revisão efetiva cria uma base sólida para o avanço do conhecimento, facilita o desenvolvimento da teoria em áreas onde já existem pesquisas e contribui para a descoberta de áreas onde a pesquisa é

necessária. Ademais, uma boa fundamentação teórica é essencial para a análise dos resultados da pesquisa.

No que concerne ao alcance dos objetivos, foi utilizada uma abordagem quantitativa para coleta e análise de dados, empregando-se a análise bibliométrica que, conforme Tague-Sutcliffe (1992), consiste no estudo dos aspectos quantitativos da produção, disseminação e uso da informação registrada através de modelos matemáticos e medidas para predição e tomada de decisão.

A bibliometria é uma ferramenta clássica de análise estatística, que utiliza indicadores para enumerar a quantidade de documentos, o impacto dos trabalhos científicos e a extensão da cooperação internacional em um determinado nível de especialização, com o principal objetivo de medir o resultado da produção geral de literatura científica, a fim de esclarecer sua estrutura, ajudar na tomada de decisões e no gerenciamento de pesquisas, avaliando, assim, o atual estado e desenvolvimento da ciência acerca de um determinado tema (OKUBO, 1997).

De acordo com Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), a classificação Qualis é o conjunto de procedimentos utilizados para estratificação da qualidade da produção intelectual, avaliando, de forma indireta, a qualidade dos artigos de acordo com a área e seus veículos de divulgação, tais como os periódicos científicos. Esses veículos são enquadrados em estratos indicativos da qualidade, na seguinte ordem decrescente: A1; A2; B1; B2; B3; B4; B5 e C.

A análise foi realizada em periódicos brasileiros na área de Administração que apresentassem padrões de produção inseridos no estrato igual ou superior a B2, segundo a CAPES. De acordo com esse preceito, foram selecionados 32 periódicos de Administração, listados no Quadro 1, e que foram a base para a identificação posterior dos artigos.

Quadro 1 – Periódicos selecionados para análise

BAR. Brazilian Administration Review – A2	REGE. Revista de Gestão USP – B1
BBR. Brazilian Business Review – A2	Revista de Ciências da Administração – B1
Cadernos EBAPE.BR (FGV) – A2	Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão (Rio de Janeiro) – B1
Organizações & Sociedade (Online) – A2	E&G - Revista Economia e Gestão – B2
RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online) – A2	FACES: Revista de Administração (Belo Horizonte. Online) – B2
RAE. Revista de Administração de Empresas – A2	Gestão & Planejamento – B2
RAP. Revista de Administração Pública – A2	Gestão & Regionalidade (Online) – B2
RAUSP - Revista de Administração (São Paulo. Online) – A2	Organizações Rurais e Agroindustriais (UFPA) – B2
Revista Brasileira de Gestão de Negócios (Online) – A2	Revista de Administração da UNIMEP – B2
BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS – B1	Revista Desenvolvimento em Questão – B2
Gestão & Produção (UFSCAR. Impresso) – B1	Revista do Serviço Público – B2
RAI: Revista de Administração e Inovação – B1	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios – B2
RAM. Revista de Administração Mackenzie (Online) – B1	Revista Iberoamericana de Estratégia – B2
REA Revista de Administração da UFSM – B1	Revista Organizações em Contexto (Online) – B2
READ. Revista Eletrônica de Administração – B1	Revista Pretexto – B2
RECADM: Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – B1	Teoria e Prática em Administração – B2

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Após a seleção dos periódicos, foi feito o levantamento dos artigos em todos os volumes e números publicados. O recorte temporal do estudo correspondeu ao período de janeiro de 2000 a dezembro de 2017, almejando, assim, analisar o desenvolvimento das publicações no âmbito do novo milênio. Os termos selecionados para a busca foram: *Gestão Internacional de Pessoas; Gestão Global de Pessoas; Gestão Intercultural de Pessoas; Gestão Internacional de Recursos Humanos; RH Internacional; RH Global; RH Intercultural; Gestão Internacional; Gestão Global; Gestão Intercultural; Internacionalização; Gestão de Expatriados; Expatriação; Repatriação*. Os referidos descritores foram escolhidos tendo como base as palavras e expressões mais recorrentes durante a fase de revisão da literatura. A busca foi realizada nos títulos, resumos e palavras-chave de cada artigo publicado, como uma forma qualitativa de buscar aqueles que estivessem alinhados somente ao tema proposto e descartando os que se relacionassem a outras temáticas a parte. Ademais, os descritores supracitados também foram utilizados em Inglês, haja vista que alguns dos periódicos dentro do escopo deste projeto também trabalham com artigos

nesse idioma, a exemplo da BAR (Brazilian Administration Review) e BBR (Brazilian Business Review).

Após a identificação de todos os artigos, partiu-se para a classificação e análise dos mesmos. Durante esse processo, foi realizada a leitura dos títulos, resumos, palavras-chave e, quando necessário, buscaram-se esclarecimentos na introdução e nas seções de metodologia e discussão dos resultados das produções. Após uma amostra inicial de 103 artigos, foram descartados aqueles cujo foco principal não era a Gestão Internacional de Pessoas, sendo que estes focavam majoritariamente no processo de internacionalização com abordagem restrita a outras questões e áreas, tais como comércio exterior, riscos políticos, resultados financeiros, marketing, tipologias, trajetórias e grau de internacionalização, inovação, estratégia de negócios, modos de entrada no mercado externo, dentre outros assuntos sem vínculo direto com a área de Recursos Humanos.

O resultado retornou um total de 37 artigos (APÊNDICE A), selecionados para análise pormenorizada, por meio da alimentação de uma planilha no *software Microsoft Office Excel*, abordando 12 categorias, sendo elas: nome do periódico; ano de publicação; enquadramento do estudo; instituições de origem dos autores; autores que mais publicaram no período; objetivos do estudo; abordagem metodológica; natureza do estudo; setor da economia em que as empresas pesquisadas se inseriam; ramo de atuação das empresas pesquisadas; instrumentos de coleta de dados e técnicas de análise de dados.

Por fim, foram identificados os grupos de pesquisa ativos que trabalham com o tema Gestão Internacional de Pessoas, por meio da busca textual no Diretório da Plataforma Lattes, em maio de 2018, utilizando os mesmos descritores supracitados. O principal intuito dessa ação foi aprofundar o conhecimento acerca da institucionalização da pesquisa no Brasil sobre o tema, bem como conhecer as principais redes entre os autores dos artigos selecionados e os líderes dos grupos de pesquisa identificados.

Os dados obtidos foram caracterizados com o intuito de atender as perspectivas dos objetivos propostos no presente trabalho. As principais etapas do estudo estão sumarizadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Etapas adotadas no estudo

Etapa	Descrição	Quantidade obtida
Etapa 1	Elaboração do Referencial Teórico sobre o tema Gestão Internacional de Pessoas	Não se aplica
Etapa 2	Busca de artigos nos 32 periódicos científicos tomados como base, através dos descritores mais recorrentes no Referencial Teórico	103 artigos
Etapa 3	Filtro dos artigos com relação direta ao tema Gestão Internacional de Pessoas para posterior análise através da leitura dos títulos, resumo e palavras-chave	37 artigos
Etapa 4	Busca de grupos de pesquisa ativos sobre o tema Gestão Internacional de Pessoas no diretório da Plataforma Lattes	9 grupos de pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente seção contempla os achados provenientes da análise dos 37 artigos que compuseram a base final da pesquisa, por meio de tabelas e gráficos, seguindo as categorizações tomadas como referência e revelando a produção científica nacional sobre a Gestão Internacional de Pessoas durante o novo milênio.

4.1 IDENTIFICAÇÃO E DEMOGRAFIA

Referente à identificação e demografia acerca da produção científica sobre Gestão Internacional de Pessoas, verifica-se na Tabela 1, que as publicações em periódicos de alto impacto no Brasil a respeito do tema começaram a surgir somente no ano de 2004, apresentando poucos artigos publicados nos primeiros dez anos (7 artigos publicados) sendo que o pico de publicações ocorreu no ano de 2016 com um total de oito artigos publicados, o que ressalta a sua novidade nos campos de pesquisa. A elaboração dos artigos foi realizada em sua maioria por dois e três autores, algumas vezes apontando para uma provável parceria entre orientadores e orientandos de Programas de Pós-Graduação. Por fim, destacou-se como maior titulação entre os autores o Doutorado, sendo essa a titulação de 68 deles.

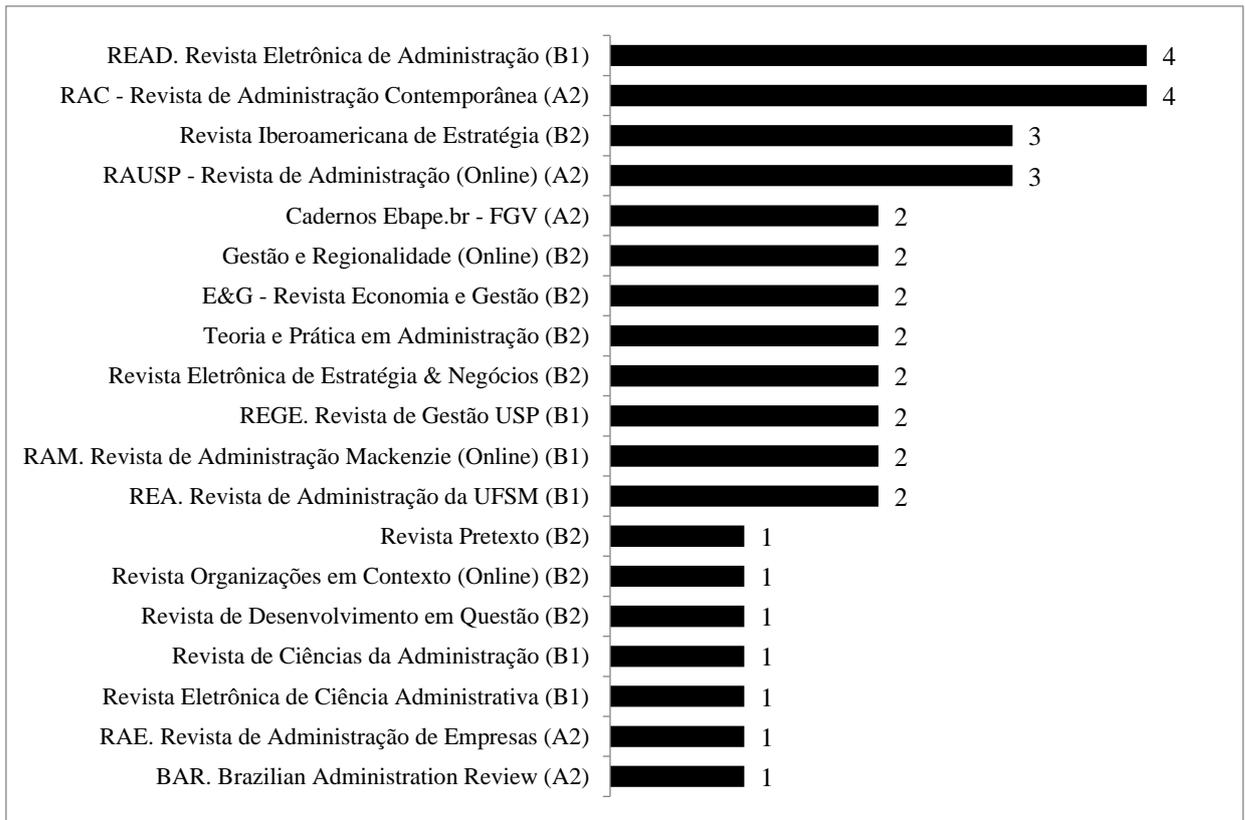
Tabela 1 – Identificação e Demografia

Ano de Publicação	Número de Artigos
2004	1
2005	1
2006	1
2007	1
2009	1
2010	2
2011	5
2012	3
2013	3
2014	2
2015	4
2016	8
2017	5
Quantidade de autores	
Um	3
Dois	12
Três	12
Quatro	7
Cinco	3
Maior Formação	
Graduação	7
Mestrado	23
Doutorado	68
Pós-Doutorado	8

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Através da análise das publicações, é possível observar que, dos 32 periódicos pesquisados, apenas 19 apresentaram alguma publicação sobre o tema Gestão Internacional de Pessoas, porém, é possível destacar duas revistas que publicaram um maior número de artigos, a saber a Revista de Administração Contemporânea (RAC) e a Revista Eletrônica de Administração (READ), ambas com 4 publicações cada uma, conforme Figura 1. Além disso, é possível perceber que, das treze revistas classificadas como B2, oito foram responsáveis por 14 artigos publicados; seis das dez revistas classificadas como B1, foram responsáveis por 12 publicações; e cinco das nove revistas classificadas como A2 publicaram 11 trabalhos.

Figura 1 - Distribuição dos artigos por periódico



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Os artigos foram produzidos por 84 (oitenta e quatro) autores diferentes, porém apenas treze deles publicaram mais de um artigo no período analisado, conforme Tabela 2, tendo Shalimar Gallon, vinculada à Faculdade Meridional (IMED), como a autora mais produtiva nas pesquisas referentes ao tema, com um total de cinco publicações, seguida por Elaine di Diego Antunes, vinculada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com quatro trabalhos publicados no período. Além disso, identificaram-se parcerias de publicações entre as autoras mais recorrentes, visto que Shalimar Gallon publicou dois artigos junto a Elaine di Diego Antunes, e também publicou três artigos junto a Betina Magalhães Bitencourt, esta última com três publicações no período considerado.

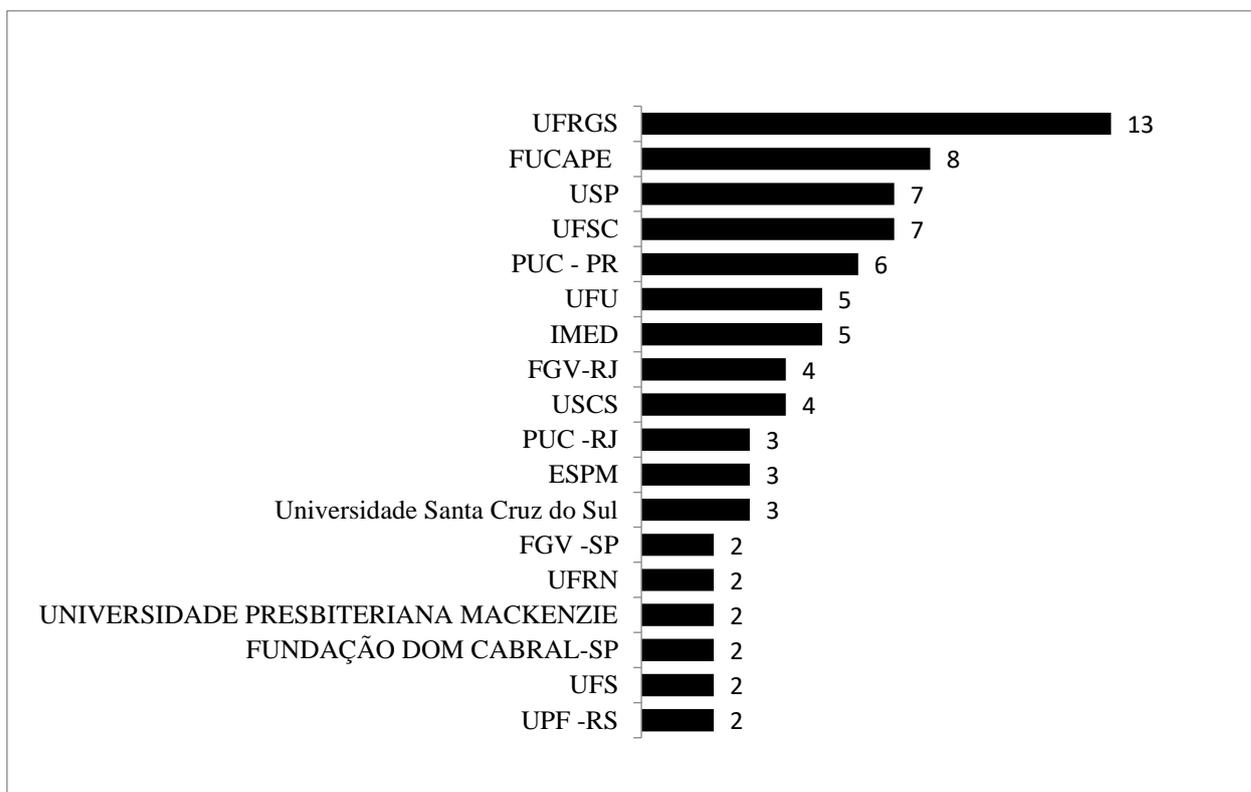
Tabela 2 – Autores que mais publicaram e respectivas instituições de filiação

Autor	Instituição	Quantidade
Shalimar Gallon	IMED	5
Elaine Di Diego Antunes	UFRGS	4
Betina Magalhães Bitencourt	UERGS	3
Bruno Felix von Borell de Araujo	FUCAPE	3
Edson Keyso de Miranda Kubo	USCS	3
Aline Mendonça Fraga	UFRGS	2
Thaís Ettinger	UFS	2
Eduardo de Camargo Oliva	USCS	2
Marcos Eduardo Zambanini	UFS	2
Darticléia Almeida Sampaio da Rocha Soares	USCS	2
Heitor Takashi Kato	PUC - PR	2
Beatriz Maria Braga	FGV -SP	2
Victor Meyer Jr	PUC - PR	2

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Foram identificadas 48 (quarenta e oito) instituições de vínculo dos autores das publicações, sendo que apenas dezoito delas possuem mais de um autor filiado, conforme Figura 2. Destacou-se a Universidade Federal do Rio Grande do Sul com 13 autores vinculados.

Figura 2 - Distribuição de autores por instituição



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

4.2 TIPIFICAÇÃO METODOLÓGICA

Quanto à tipificação metodológica e, especificamente, quanto ao enquadramento dos estudos, pode-se observar que, dos 37 artigos produzidos sobre Gestão Internacional de Pessoas, 36 são enquadrados como teórico-empíricos e apenas um considerado como ensaio teórico.

Quanto à natureza, constatou-se a predominância de estudos qualitativos, correspondendo a 26 artigos do total, seguidos pelas pesquisas multimétodo (6 artigos) e quantitativas (5 artigos), conforme mostra a Tabela 3. Com relação aos setores da economia pesquisados, a maioria dos estudos (32 artigos) se concentrou no setor privado. No que diz respeito ao ramo de atuação das empresas pesquisadas, identificou-se uma grande diversificação, dentre eles os ramos de alimentos, educação, consultoria, construção, transporte, TI, metalúrgico, químico, bancário, agrícola, petroleiro, automotivo, agroindústria, telecomunicações, energia, mineradora, cosméticos, celulose e papel, aeronáutica, eletromecânica, farmacêutico, metalomecânico, eletroeletrônico, têxtil, serviços, higiene e limpeza, calçadista, entretenimento, moda e acessórios, seguros, logística, marketing e manufatura.

Tabela 3 – Tipificação Metodológica

Natureza do Estudo	Quantidade
Qualitativa	26
Multimétodo (Quali-Quanti)	6
Quantitativa	5
Setor da Economia	Quantidade
Privado	32
Privado e Público	2
Público	1
Não Informado	2

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

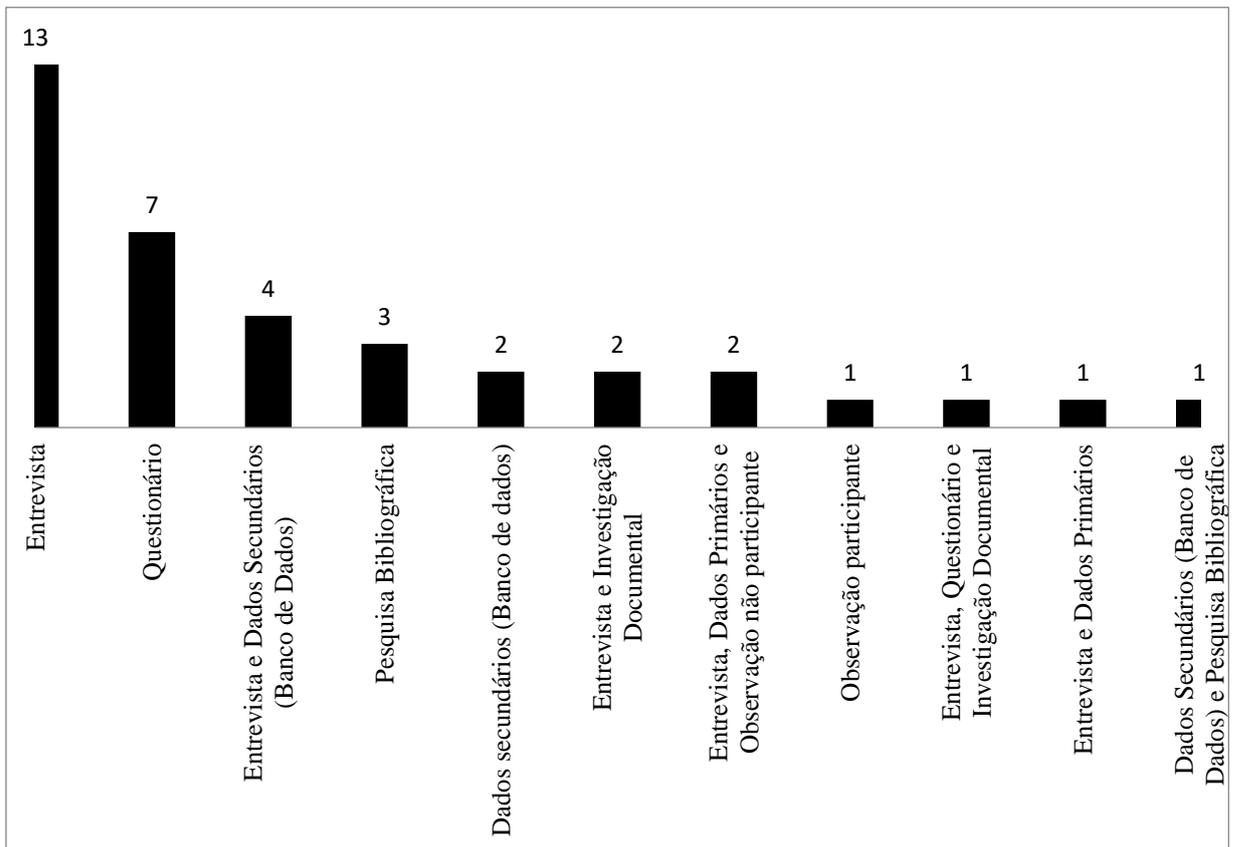
Um exemplo de artigo que apresentou a configuração metodológica predominante foi o desenvolvido por Nogueira e Barreto (2013), com o título de “Mentalidade Global e RH Internacional em Empresas Multinacionais Brasileiras do Segmento de Construção Pesada”. Neste artigo, os autores estudaram o caso de duas transacionais brasileiras, por meio de entrevistas com os gestores das mesmas, buscando identificar se adotavam políticas de

recursos humanos internacionais que facilitassem o desenvolvimento e a manutenção da mentalidade global em seus dirigentes.

4.3 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS

Concernente aos procedimentos e, especificamente, aos instrumentos de coleta de dados utilizados, destacaram-se a entrevista, utilizada em 13 publicações, e o questionário, utilizado em 7 delas. Nota-se que a entrevista, além de ter sido adotada como única técnica de coleta de dados na maior parcela dos artigos, também foi utilizada em conjunto com outras técnicas, conforme apresentado na Figura 3.

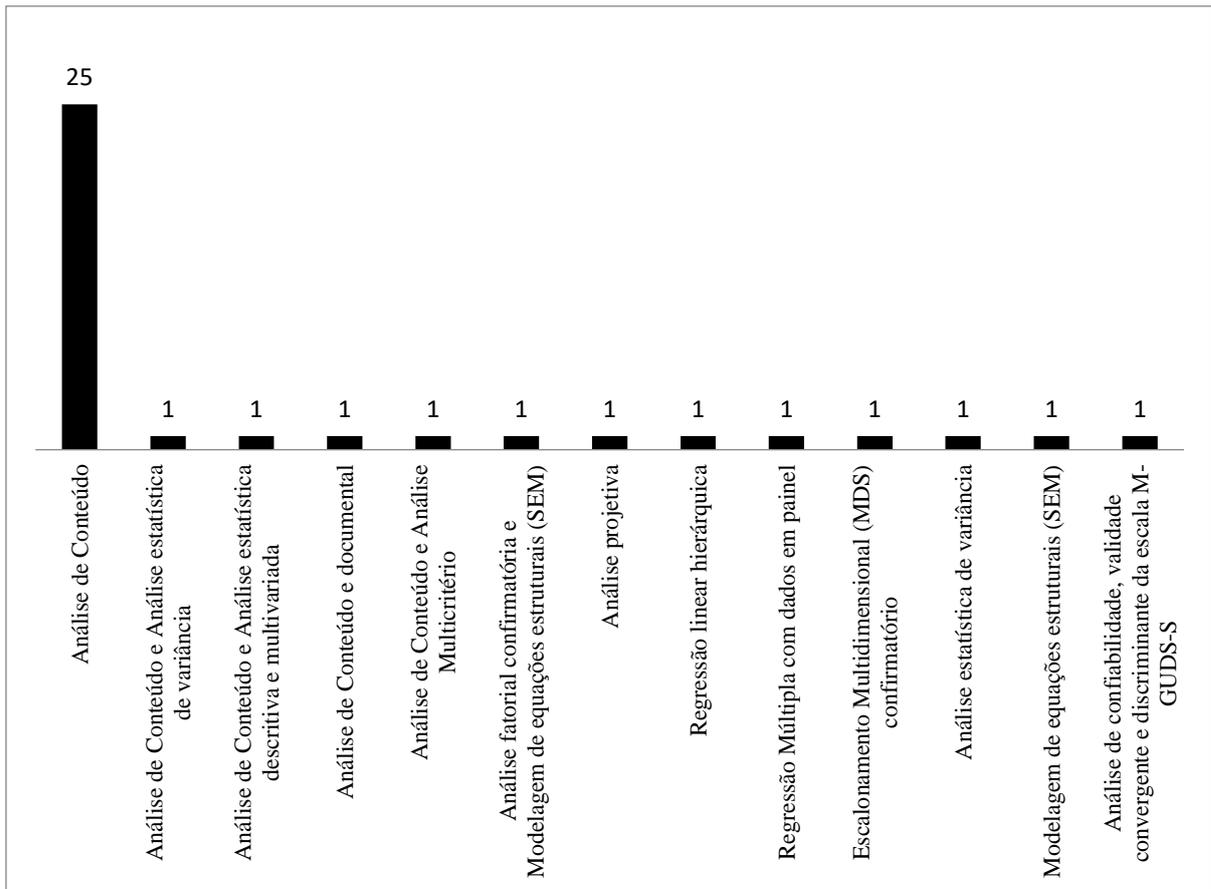
Figura 3 - Instrumentos de coleta de dados utilizados



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A técnica de análise de dados mais recorrente foi a Análise de Conteúdo, empregada em 25 trabalhos produzidos, além disso, também foi empregada em conjunto com outras técnicas, tais como Análise estatística de variância, Análise estatística descritiva e multivariada, Análise Multicritério e Análise documental, conforme mostra a Figura 4.

Figura 4 - Técnicas de análise de dados utilizadas



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Um estudo que representa essa categorização predominante de instrumento de coleta e técnica de análise foi o de Gallon, Fraga e Antunes (2017), que analisou, por meio de 30 entrevistas realizadas em uma multinacional brasileira e uma portuguesa, quais os conceitos e configurações que os expatriados assumem, à medida que ocorre a internacionalização das empresas.

Quanto aos objetivos do estudo, a intenção predominante foi a aplicação de conceitos e práticas da GIP nas empresas, sendo utilizado 21 pesquisas, assim como o estudo de consequentes, sendo abordado em 9 artigos publicados no período analisado, conforme Tabela 4. Em relação à abordagem metodológica da pesquisa, o Estudo de Caso foi aplicado em 22 artigos, seguido do *Survey*, que também foram técnicas utilizadas em conjunto tanto com a Pesquisa documental quanto com o Experimento, respectivamente.

Tabela 4 – Objetivos e Abordagens Metodológicas dos estudos

Objetivo	Quantidade
Aplicação de conceitos e práticas da GIP nas Empresas	21
Estudos de consequentes	9
Revisão de literatura	2
Estudo de antecedentes	2
Nova proposta teórica	2
Validação de instrumento	1
Abordagem metodológica	Quantidade
Estudo de caso	22
<i>Survey</i>	5
Fenomenologia	3
Pesquisa documental	2
Estudo de caso e Pesquisa documental	1
Etnografia	1
Análise bibliométrica	1
Experimento	1
<i>Survey</i> e Experimento	1

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

4.4 ENFOQUE TEMÁTICO

Quanto aos enfoques temáticos, detalhados na Tabela 5, 19 publicações durante o novo milênio abordaram aspectos operacionais e burocráticos da expatriação de indivíduos, buscando principalmente analisar suas experiências durante o processo, assim como retrata o trabalho produzido por González e Oliveira (2011), que buscou investigar as transformações ocorridas em decorrência do processo de adaptação dos expatriados. Em 8 trabalhos, a análise esteve voltada para o papel da área de Recursos Humanos Internacional, visando investigar suas práticas aplicadas. Esse enfoque temático pode ser exemplificado através do artigo publicado por Gallon *et al* (2017), que investigou as configurações da Gestão de Recursos Humanos no que concerne aos negócios internacionais em empresas portuguesas e brasileiras. Em contrapartida, assim como as empresas muitas vezes não planejam o processo de repatriação, a análise também reflete que poucas pesquisas estão voltadas para esse processo, o que pode apontar uma lacuna teórica.

Tabela 5 – Enfoques Temáticos

Enfoque temático	Quantidade
Expatriação	19
O papel da área de RH Internacional	8
Desenvolvimento de competências internacionais	4
Repatriação	4
Aspectos organizacionais da internacionalização de pessoas	2

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

4.5 INSTITUCIONALIZAÇÃO DA PESQUISA NO BRASIL

O retrato contemporâneo da institucionalização da pesquisa no Brasil sobre a Gestão Internacional de Pessoas foi obtido a partir da identificação dos grupos de pesquisa ativos no respectivo Diretório da Plataforma Lattes em maio de 2018, tendo a pesquisa retornado para os descritores “Gestão Internacional”, “Internacionalização”, “Expatriação”, “Expatriado” e “Repatriação”. Os nomes, linhas de pesquisa e repercussões dos trabalhos dos grupos resultantes da busca foram lidos a fim de se identificarem aqueles relacionados ao tema foco desta pesquisa. Chegou-se ao número final de 9 (nove) grupos com ao menos uma linha de pesquisa relacionada ao tema.

É importante destacar que nenhum dos grupos identificados apresentou a Gestão Internacional de Pessoas como principal norteador, sendo esse tema apenas uma das linhas de pesquisa dos grupos, o que aponta para uma relação apenas indireta. Os resultados da busca para os descritores supracitados e que foram descartados não tinham relação direta com a Gestão Internacional de Pessoas, abordando temas como Comunicação mercadológica, Marketing, Inovação, Comércio Exterior, Direito Internacional, Política Internacional, Finanças internacionais, dentre outros. Os dados resumidos concernentes ao ano de criação, nome, instituição de filiação e área dos grupos de pesquisa selecionados estão resumidos na Tabela 6:

Tabela 6 - Grupos de Pesquisa sobre GIP

Ano de Criação	Nome	Instituição	Área
2002	Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento nas Organizações	USP	Sociologia
2002	Grupo de Estudos em Gestão Social, Mudanças, Aprendizagem e Competências Organizacionais (GESMAC)	UNISINOS	Administração
2007	Estratégia e Competitividade	UNINOVE	Administração
2011	GAIA	PUC MINAS	Administração
2013	Estratégia, Gestão de Negócios e Internacionalização	UFU	Administração
2013	Dinâmica Evolutiva das Organizações Humanas	UFMS	Administração
2013	Organizações Competitivas	FMU	Administração
2014	Grupo de Pesquisa em Estratégias e Organizações	IF SUDESTE	Administração
2015	NEG - Núcleo de Estudos em Gestão Organizacional e Tecnologias Gerenciais	MG UFMG	Administração

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Dentre os nove grupos selecionados, dois se destacaram por apresentar maior relação com o tema foco deste estudo. O Grupo de Estudos em Gestão Social, Mudanças, Aprendizagem e Competências Organizacionais (GESMAC), vinculado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), foi aquele com maior ligação com o tema Gestão Internacional de Pessoas, e o Grupo Gaia da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG), foi aquele com maior ligação com o tema Expatriação. Entre os líderes dos nove grupos de pesquisa supracitados, foram encontrados quatro autores que publicaram artigos selecionados para análise, dentre eles: Janaína Maria Bueno, vinculada ao Grupo de Estratégia, Gestão de Negócios e Internacionalização; Cláudia Cristina Bitencourt, vinculada ao Grupo de Estudos em Gestão Social, Mudanças, Aprendizagem e Competências Organizacionais (GESMAC); André Luiz Fischer e Wilson Aparecido Costa Amorim, ambos vinculados ao Grupo Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento nas Organizações. Nenhum dos autores mais recorrentes destacados anteriormente na Tabela 2 apareceu como líder de grupos que possuíam linhas de pesquisa relacionadas à temática Gestão Internacional de Pessoas.

Além disso, a partir da Tabela 6, também é possível perceber que não há uma instituição de destaque com grupos de pesquisa vinculados a ela sobre o tema. A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), que se destacou como instituição de vínculo de treze autores dos artigos selecionados nesta pesquisa, não apresentou na busca grupo de pesquisa ativo relacionado à Gestão Internacional de Pessoas, porém a Universidade de São Paulo (USP) e a Universidade Federal de Uberlândia (UFU), que também se destacaram por possuir um maior número de autores vinculados, apresentam grupos de pesquisa relacionados ao tema supracitado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização da presente análise bibliométrica acerca da produção científica nacional sobre a Gestão Internacional de Pessoas no âmbito do novo milênio contribuiu para o desenvolvimento e para uma maior reflexão sobre o tema por meio do mapeamento realizado.

Os resultados obtidos apontaram que a Gestão Internacional de Pessoas vem discretamente ganhando espaço na comunidade científica dos periódicos brasileiros, porém ainda se mostra muito incipiente no Brasil, sendo que seu foco está voltado para os processos operacionais e burocráticos da expatriação, em sua maioria enquadrada como teórico-

empírica. Foi possível identificar ainda que as pesquisas se encontram pulverizadas entre diferentes instituições e pesquisadores, que recorrentemente utilizaram estudos qualitativos no setor privado, com o principal objetivo de analisar a aplicação de conceitos e práticas acerca do tema, empregando como principal abordagem metodológica o estudo de caso, através da realização de entrevistas e análise do conteúdo das mesmas.

A quantidade não tão elevada de artigos sobre o tema aponta para a subsequente necessidade de estudos sobre modelos de gestão internacional de recursos humanos, visto que o cenário nacional tem priorizado as questões relativas à expatriação.

A representação dos grupos de pesquisa não retratou uma relação direta com os principais autores do tema, uma vez que este não aparece como importante norteador em nenhum dos nove grupos de pesquisa identificados, mas apenas como uma das várias linhas de pesquisa adotadas, o que pode representar uma lacuna na institucionalização da pesquisa brasileira acerca da Gestão Internacional de Pessoas.

Alguns autores, a exemplo de Silva, Orsi e Nakata (2013), justificam a baixa produção acadêmica brasileira sobre o tema pelo fato de o mesmo ter se tornado relevante somente a partir da primeira década do século XXI, com o movimento das empresas nacionais para o exterior. Todavia esse movimento recente não pode ser considerado uma justificativa satisfatória, em virtude de a presença de multinacionais estrangeiras no Brasil ser antiga, datada de meados do século XX, já salientado pelos referidos autores. Nessa ótica, apresenta-se como sugestão de pesquisas futuras um maior aprofundamento da Gestão Internacional de Pessoas no Brasil no propósito de verificar especificamente se temos em nosso país realidades diferenciadas que o posicionem como foco de atenção se comparado ao quadro internacional. Adicionalmente, sugere-se a realização de estudos que detalhem quais temáticas exploradas internacionalmente já estão consolidadas no Brasil.

O presente estudo, ao realizar uma bibliometria sobre a Gestão Internacional de Pessoas no contexto brasileiro em um escopo temporal significativo (aproximadamente 20 anos), acentuou os achados de outras pesquisas sobre a temática, a exemplo de Silva, Orsi e Nakata (2013), no sentido de ter confirmado a permanente incipiência do tema em nosso país, bem como ter demonstrado a desconexão dos autores brasileiros mais recorrentes e os líderes de grupos de pesquisa sobre o tema, o que aponta para a fragilidade da institucionalização da área.

Algumas limitações deste trabalho podem ser identificadas, dentre as quais o não esgotamento da literatura nacional concernente ao assunto, uma vez que foram selecionados periódicos com estrato Qualis igual ou superior a B2, objetivando retratar a produção nacional

de primeira linha. Sendo assim, alguns periódicos mais fortemente ligados ao tema principal não foram considerados, a exemplo da Revista Eletrônica de Negócios Internacionais, que apresenta número significativo de artigos sobre o tema específico. O artigo de Silva, Orsi e Nakata (2013), que foi tomado como referência nesta bibliometria, não fez parte do escopo de artigos analisados, uma vez que foi publicado na Revista de Carreiras e Pessoas, com estrato B3. Ademais, outra limitação se refere à não inclusão de artigos apresentados em eventos de Administração como, por exemplo, o Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), uma vez que os artigos apresentados em eventos científicos são considerados trabalhos ainda em construção (*Work in Paper*).

Por fim, sugere-se o aprofundamento da temática Gestão Internacional de Pessoas, através da realização de pesquisas futuras com abordagem metodológica quantitativa ou multimétodo, que permitam ampliar o entendimento a respeito dos fenômenos ocorridos na Gestão Internacional de Pessoas; realização de estudos abrangendo o primeiro e terceiro setor, até então pouco explorados pelos autores; e a investigação de enfoques temáticos pouco abordados nas pesquisas realizadas, como por exemplo, a repatriação e os aspectos organizacionais da internacionalização de pessoas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Shamika; FERNANDO, Mario; SHERIDAN, Alison. Revealing the screening: organisational factors influencing the recruitment of immigrant professionals. **The International Journal of Human Resource Management**, San Diego, v. 23, n. 9, p. 1950-1965, mai. 2012.

ARAÚJO, Carlos Alberto. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, jan./jun. 2006.

ARMSTRONG, Michael. **Armstrong's handbook of strategic human resource management**. 5 ed. London: KoganPage, 2011.

BIANCHETTI, Lucídio; MAGALHÃES, António M.. Declaração de Bolonha e internacionalização da educação superior: protagonismo dos reitores e autonomia universitária em questão. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, v. 20, n. 1, p. 225-249, mar. 2015.

BITENCOURT, Cláudia. **Gestão contemporânea de pessoas: Novas práticas, conceitos tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 442 p.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B.. The right way to manage expats. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, p. 52-60, 1999.

BLACK, J. Stewart; MENDENHALL, Mark; ODDOU, Gary. Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, p. 291-317, abr. 1991.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2003. 547 p.

BOXALL, Peter; PURCELL, John; WRIGHT, Patrick M.. Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance. **Oxford Handbook Scholarly Research Reviews**, Online, jun. 2008.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás De Aquino. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BUENO, Janaína Maria; FREITAS, Maria Ester De. Representações Sociais E Gestão Intercultural Nas Organizações. **XXXV Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, set. 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR566.pdf>>. Acesso em: 06 out. 2017.

CALIGIURI, Paula M. Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship Between Host National Contact and Cross-cultural Adjustment. **Management International Review**, v. 40, n. 1, p. 61-80, 2000.

CARVALHO, Antônio Vieira De; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**: Volume II. 1 ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004. 212 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: O capital humano das organizações. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 506 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 579 p.

CÂMARA, Pedro B. Da. **Gestão de pessoas em contexto internacional**. 1 ed. Lisboa: Dom Quixote, 2008.

DAL-SOTO, Fábio; ALVES, Juliano Nunes; BULÉ, Anieli Ebling. Análise do processo de internacionalização do modelo de uppsala: caminhos para as empresas brasileiras. **ESTUDO & DEBATE**, Lajeado, v. 21, n. 1, p. 179-199, fev. 2014.

EVANS, Jody; TREADGOLD, Alan; MAVONDO, Felix T.. Psychic distance and the performance of international retailers – A suggested theoretical framework. **International Marketing Review**, v. 17, n. 4/5, p.373-391, ago. 2000. Emerald.

FARIA, Daniela Amanda De Almeida; JESUS, Ediclécia Santos De; ARAGÃO, Fabiano Dos Santos. O Processo de Recrutamento e Seleção no Cotidiano das Empresas: realidade e práticas adequadas. **Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira**, Lagarto, v. 7, n. 4, p. 3-17, mar. 2014.

FISCHER, André Luiz. Um resgate histórico e conceitual dos modelos de gestão de pessoas. In FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo, Gente, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011. 155 p.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos - PHR: Conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2013. 267 p.

FREITAS, M. E. Como vivem os executivos expatriados e suas famílias? Relatório de Pesquisa nº 7, **EAESP/FGV/NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações**, pp. 1-117, 2000.

FUNDAÇÃO CAPES. **Classificação da produção intelectual**. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/instrumentos-de-apoio/classificacao-da-producao-intelectual>>. Acesso em: 06 set. 2017.

GALLON, Shalimar; ANTUNES, Elaine Di Diego. O processo de expatriação na estratégia organizacional. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 7, n. 1, p. 43-60, jan./mar. 2016.

GALLON, Shalimar; SCHEFFER, Angela Beatriz Busato; BITENCOURT, Betina Magalhães. “Eu fui, voltei e ninguém viu”: um estudo sobre a expectativa de carreira após a repatriação em uma empresa brasileira. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p. 128-148, mar. 2013.

GALLON, Shalimar; SCHEFFER, Angela Beatriz Busato; BITENCOURT, Betina Magalhães. A expatriação e o seu papel estratégico nas empresas internacionalizadas. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 38-56, set./dez. 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas S. A, 2008. 200 p.

GUO, Chun; AL ARISS, Akram. Human resource management of international migrants: current theories and future research. **The International Journal of Human Resource Management**, San Diego, v. 26, n. 10, p. 1287-1297, jul. 2015.

HENRIQUES, André Coelho Vaz; ANTUNES, Elaine Di Diego; MACKE, Janaína. Para Além dos Aspectos Tecnológicos na Transferência Intercultural de Conhecimento: O Papel da Área de Recursos Humanos Internacional. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 19, n. 1, p. 247-273, jan./abr. 2013.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 415 p.

HOMEM, Ivana Dolejal; DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. Novas Formas Organizacionais e os desafios para os Expatriados. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 5, n. 1, jan./jun. 2006.

HOMEM, Ivana Dolejal; TOLFO, Suzana Da Rosa. Práticas de Gestão Internacional de Pessoas: Compensação e Seleção de Expatriados em uma Multinacional Brasileira. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 201-217, mai./ago. 2008.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**, Uppsala, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, Uppsala, v. 40, p. 1411-14131, 2009.

LIMA, Mariana Barbosa; BRAGA, Beatriz Maria. Práticas de Recursos Humanos do Processo de Repatriação de Executivos Brasileiros. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 6, p. 1031-1053, nov./dez. 2010.

LOTTA, Gabriela Spanghero. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ÁREA PÚBLICA: PERSPECTIVAS E PROPOSTAS FRENTE A DOIS CASOS PRÁTICOS. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 2, jul./dez. 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 336 p.

MARRAS, Jean Pierre; TOSE, Marília De Gonzaga Lima E Silva. **Avaliação de desempenho humanos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 125 p.

MEIRELLES, Dimária Silva E; CAMARGO, Álvaro Antônio Bueno. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las?. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, p. 41-64, dez. 2014.

MORAES, Walter F. Araujo de; OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de; KOVACS, Erica Piros. Teorias de internacionalização e aplicação em países emergentes: uma análise crítica. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 203-220, jul./dez. 2006.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; BARRETO, Maria Simone Prates; DELGADO, Monica Pereira. Gestão de Recursos Humanos no Processo de Internacionalização. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 48-67, 2013.

ODERICH, Cecília Leão; LOPES, Fernando Dias. Novas Competências e Gerência Internacional - Uma Análise a partir da Perspectiva Institucional. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p. 1-20, jan./fev. 2001.

OKUBO, Yoshiko. Bibliometric Indicators and Analysis of Research Systems: methods and examples. **OECD Science, Technology and Industry Working Papers**, Paris, n. 1, 1997.

OLIVEIRA, Admar Costa De; DÓREA, José Garrofe; DOMENE, Semíramis Martins Alvares. Bibliometria na avaliação da produção científica da área de nutrição registrada no Cibran: período de 1984-1989. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 21, n. 3, p. 239-242,

set./dez. 1992.

PEREIRA, Neuri Amabile Frigotto; PIMENTEL, Ricardo; KATO, Heitor Takashi. Expatriação e Estratégia Internacional: o Papel da Família como Fator de Equilíbrio na Adaptação do Expatriado. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v. 9, n. 4, p. 53-71, out./dez. 2005.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6 ed. São Paulo: LTr, 2010. 200 p.

REMONDES, Jorge; VINHAS, João. A Problemática da expatriação na gestão internacional de recursos humanos: estudos aplicados em PME do Centro e Norte de Portugal. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 16-37, set./dez. 2014.

RIBEIRO, Ivano; SERRA, Fernando Antônio Ribeiro; BERTOLINI, Geysler Rogis Flor. Influências da experiência internacional e da diversificação de negócios no grau de internacionalização das Multinationais Brasileiras. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 36-48, set./dez. 2016.

SANCHO, Rosa. Indicadores Bibliometricos Utilizados em la Evaluacion de la Ciência y la Tecnologia: revision bibliográfica. **Revista Espanola de Documentacion Cientifica**, Madrid, v. 13, n. 3, p. 842-865, 1990.

SILVA, Rennaly Alves Da; MORAES, Walter Fernando Araújo De. A evolução do Modelo de Uppsala à luz da abordagem dos sistemas adaptativos complexos. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 63-80, 2013.

SILVA, Natacha Bertoia Da; ORSI, Adermar; NAKATA, Lina Eiko. Análise da Produção Acadêmica sobre Gestão Internacional de Recursos Humanos entre 2001 e 2011. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 03, n. 03, p. 50-60, set./dez. 2013.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 570 p.

TAGUE-SUTCLIFFE, Jean. An introduction to informetrics. **Information Processing**, Oxford, v. 28, n. 1, p. 1-3, 1992.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, ago. 1997.

VENÂNCIO, D. M. *et al.* Análise da Produção Científica sobre Gestão de Pessoas nos Anais do encontro Nacional da Associação de Pós-graduação em Administração - (ENANPAD) de 2001 a 2010. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 12, n. 2, p. 159-181, mai./ago. 2014.

WEBSTER, Jane; WATSON, Richard T.. Analyzing the Past to Prepare for The Future: Writing a Literature Review. **MIS Quarterly**, v. 26, n. 2, p. 13-23, jun. 2002.

WIELEWICKI, Hamilton De Godoy; OLIVEIRA, Marlize Rubin. Internacionalização da educação superior: Processo de Bolonha. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 67, p. 215-234, abr./jun. 2010.

WOOD JR., Thomaz. **Mudança organizacional**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008. 334 p.

YOSHIDA, Nelson D.. Análise Bibliométrica: Um estudo aplicado à previsão tecnológica. **Future Studies Research Journal**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 52-84, jan./jun. 2010.

APÊNDICE A – Artigos selecionados para análise

Artigo	Periódico
Contribution of Expatriates in the Management of Subsidiaries to the Corporate Governance of International Firms: the Case of Vale ¹ (SOARES, T. Diana L. van Aduard de Macedo; SCHUBSKY, Adriana Maria Gutierrez, 2010)	BAR. Brazilian Administration Review
“Eu fui, voltei e ninguém viu”: um estudo sobre a expectativa de carreira após a repatriação em uma empresa brasileira (GALLON, Shalimar; SCHEFFER, Angela Beatriz Busato; BITENCOURT, Betina Magalhães, 2013)	Cadernos EBAPE.BR (FGV)
Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso (GONZÁLEZ, Juan Miguel Rosa; OLIVEIRA, José Arimatés de, 2011)	Cadernos EBAPE.BR (FGV)
Expatriação e estratégia internacional o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado (PEREIRA, Neuri Amabile Frigotto; PIMENTEL, Ricardo; KATO, Heitor Takashi, 2005)	RAC. Revista de Administração Contemporânea (online)
Alteridade, expatriação e trabalho implicações para a gestão organizacional (MACHADO, Hilka Vier; HERNANDES, Cláudio Aurélio, 2004)	RAC. Revista de Administração Contemporânea (online)
Práticas de recursos humanos do processo de repatriação de executivos brasileiros (LIMA, Mariana Barbosa; BRAGA, Beatriz Maria, 2010)	RAC. Revista de Administração Contemporânea (online)
A gestão de pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição (HOMEM, Ivana Dolejal; OLTRAMARI, Andréa Poletto; BESSI, Vânia Gisele, 2009)	RAC. Revista de Administração Contemporânea (online)
Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil um estudo empírico (KUBO, Edson Keyso de Miranda; BRAGA, Beatriz Maria, 2013)	RAE. Revista de Administração de Empresas
Adaptação de expatriados organizacionais e voluntários similaridades e diferenças no contexto brasileiro (ARAUJO, Bruno Felix von Borell de; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; CRUZ, Poliano Bastos da; MALINI, Elise, 2012)	RAUSP - Revista de Administração (SÃO PAULO. ONLINE)
Drivers of human resource management competences development in Brazilian multinational subsidiaries a multilevel research (REIS, Germano Glufke; BORINI, Felipe Mendes; FLEURY, Maria Tereza Leme, 2014)	RAUSP - Revista de Administração (SÃO PAULO. ONLINE)
Cultural intelligence, cross-cultural adaptation and expatriate performance: a study with expatriates living in Brazil (NUNES, Inácia Maria; ARAUJO, Bruno Felix von Borell de; PRATES, Lorene Alexandre, 2017)	RAUSP - Revista de Administração (SÃO PAULO. ONLINE)
Estilos de Vida de Trabalhadores em Contexto de Expatriação (PRESTES, Vanessa Amaral; GRISCI, Carmem Ligia Iochins; FRAGA, Aline Mendonça, 2016)	RAM. Revista de Administração Mackenzie (ONLINE)

Valores pessoais como antecedentes da adaptação transcultural de expatriados (ARAÚJO, Bruno Felix von Borell de; BILSKY, Wolfgang; MOREIRA, Lúcia Meiry Cruz de Oliveira, 2012)	RAM. Revista de Administração Mackenzie (ONLINE)
Repatriação de profissionais brasileiros: uma análise das políticas praticadas pelas empresas brasileiras (SALGADO, Thaís Ettinger; OLIVA, Eduardo Camargo; KUBO, Edson Keyso de Miranda; SOARES, Darticleia Almeida Sampaio da Rocha; ZAMBANINI, Marcos Eduardo, 2017)	REA. Revista de Administração da UFSM
Temas emergentes em Gestão de Pessoas: uma análise da produção acadêmica (BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva; SILVA, Maira Patricia da; FISCHER, André Luiz; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de, 2011)	REA. Revista de Administração da UFSM
Capacitação em multinacionais brasileiras: o investimento nas filiais estrangeiras reproduz o da matriz (AGUZZOLI, Roberta López; LENGLER, Jorge Francisco Bertinetti; ANTUNES, Elaine Di Diego; RIBEIRO, Vanderlei Becker, 2007)	READ. Revista Eletrônica de Administração
Conceitos e configurações de expatriados na internacionalização empresarial (GALLON, Shalimar; FRAGA, Aline Mendonça; ANTUNES, Elaine Di Diego, 2017)	READ. Revista Eletrônica de Administração
Para além dos aspectos tecnológicos na transferência intercultural de conhecimento: o papel da área de recursos humanos internacional (HENRIQUES, André Coelho Vaz; ANTUNES, Elaine Di Diego; MACKE, Janaina, 2013)	READ. Revista Eletrônica de Administração
Qualidade de vida no trabalho de profissionais expatriados para Índia e China (ZWIELEWSKI, Graziele; TOLFO, Suzana da Rosa, 2016)	READ. Revista Eletrônica de Administração
Missão e carreira em terras estrangeiras a expatriação verde e amarela de gestores corporativos (BORGES, Jacqueline Florindo, 2011)	RECADM. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa
Aquisição internacional de empresas: mudança de valores do grupo dirigente (TORTATO, Ubiratã; KATO, Heitor Takashi; MEYER JR, Victor, 2011)	Gestão & Regionalidade (online)
Repatriation: Reflections on organizational practices and its implications on individuals, around the globe (BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina, 2015)	Gestão & Regionalidade (online)
Adaptação e validação de instrumento de medida de competências interculturais para estudantes universitários brasileiros (NETO, Manoel Guedes; AVRICHIR, Ilan; SILVA, Dirceu da; FIGUEIREDO, Cléber da Costa, 2016)	REGÉ. Revista de Gestão USP
Mentalidade Global e RH Internacional em Empresas Multinacionais Brasileiras do Segmento de Construção Pesada (NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei; BARRETO, Maria Simone Prates, 2013)	REGÉ. Revista de Gestão USP
Managing expatriates: analyzing the experience of an internationalized Brazilian Company (MEYER, Bernardo; MEYER JR., Victor; SILVA, Kamila Vieira da; BRANDÃO, Larissa Mallmann Fernandes Almeida, 2016)	Revista de Ciências da Administração

Políticas de Recrutamento e Seleção nos Programas de Expatriação Uma Comparação entre as Transnacionais Brasileiras (ETTINGER, Thaís; OLIVA, Eduardo de Camargo; KUBO, Edson Keyso de Miranda; ZAMBANINI, Marcos Eduardo; SOARES, Darticléia Almeida Sampaio da Rocha, 2016)	Revista Desenvolvimento em Questão
Apreciando as similaridades e valorizando as diferenças: Um Estudo sobre Atitudes de Gestores em Relação ao Diverso (HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; ALBUQUERQUE, Marcelo, 2017)	E&G - Revista Economia e Gestão
Intercultural or Crosscultural Management? The confirmation of a research field and the issue concerning the definition and development of an intercultural competency for expatriates and international managers (GUITEL, Virginia Drummond, 2006)	E&G - Revista Economia e Gestão
Processo de expatriação: um modelo com fases e práticas (GALLON, Shalimar; ANTUNES, Elaine Di Diego, 2015)	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios
Repatriados brasileiros de transnacionais fatores relevantes para sua permanência (WALTER, Silvana Anita; FREGA, José Roberto, 2015)	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios
Estratégias brasileiras de internacionalização para a China e suas reflexões no ajuste intercultural do indivíduo brasileiro expatriado (CARPES, Aletéia de Moura; SCHERER, Flavia Luciane; DINIZ, Daniel; BEURON, Thiago Antônio, 2011)	Revista Iberoamericana de Estratégia
Fatores Intrínsecos e Extrínsecos da Estratégia de Expatriação - Uma Estrutura Proposta para Subsidiárias Estrangeiras (MOREIRA, Márcia Zabdiele; OGASAVARA, Mário Henrique; ARRUDA, Elano Ferreira, 2014)	Revista Iberoamericana de Estratégia
Global Mindset e Comportamento da Liderança (NEVES, Vânia; TOMEI, Patrícia, 2016)	Revista Iberoamericana de Estratégia
Aspectos organizacionais da internacionalização de universidades corporativas brasileiras (SOUZA, Eliane Moreira; ALVES, Marisa Severino; PIMENTA, Marcio Lopes; CEZARINO, Luciana Oranges, 2016)	Revista Organizações em Contexto (online)
Distância psicológica em internacionalização de empresas: reflexões sob o ponto de vista do estrangeiro (CELANO, Ana; FONTOURA, Yuna; MACIEL, Eliane, 2016)	Revista Pretexto
Gestão De Recursos Humanos No Contexto Internacional Um Estudo Comparativo Entre Duas Empresas Multinacionais (GALLON, Shalimar; BITENCOURT, Betina Magalhães; BITENCOURT, Claudia Cristina; CORTE, Vitor Francisco Dalla, 2017)	Teoria e Prática em Administração
Programas Trainee E Expatriação Como Processos Que Evidenciam A Importância Estratégica Da Gestão De Recursos Humanos (GALLON, Shalimar; BITENCOURT, Betina Magalhães, 2015)	Teoria e Prática em Administração

