



B215

Identificando Caminhos na Pesquisa sobre Políticas de Recursos Humanos nas Estratégias de Internacionalização

Patricia Morilha Muritiba - Universidade de São Paulo

Sheila Regina de Almeida - Universidade Ibirapuera

Lindolfo Galvão de Albuquerque - Universidade de São Paulo

Resumo: A estratégia de internacionalização vem sendo estudada em diferentes contextos: comportamental, estratégico, econômico, buscando compreender motivos e desafios para a internacionalização. Este estudo analisa uma faceta diferente deste processo: o da gestão das pessoas em diferentes países, culturas e estruturas organizacionais. Busca-se traçar um panorama da pesquisa sobre a gestão de pessoas no contexto da estratégia de internacionalização, identificando principais veículos que vêm publicando este tema, principais autores, métodos de pesquisa utilizados e, principalmente, temas que vem sendo tratados neste contexto. Para isso, o estudo se baseia em uma meta-análise de artigos publicados de 1997 a 2006, em veículos avaliados como A pela Qualis/Capes. Os resultados mostraram que a pesquisa neste tema vem tendo maior atenção a partir de 2001, e os temas analisados trazem uma perspectiva das lacunas dos estudos sobre gestão de pessoas no contexto da estratégia de internacionalização.

Área temática: As políticas de recursos humanos nas estratégias internacionais

Palavras-chaves: gestão de pessoas; internacionalização.

Repères pour la recherche sur les politiques de ressources humaines dans les stratégies d'internationalisation

Résumé : L'étude de la stratégie d'internationalisation s'effectue dans différents contextes – comportemental, stratégique, économique – afin de comprendre les raisons et les enjeux de l'internationalisation. Cette étude analyse un aspect différent de ce processus : la gestion de personnel dans différents pays, cultures et structures organisationnelles. On se propose de tracer un panorama de la recherche sur la gestion de personnel dans le contexte de la stratégie d'internationalisation, en identifiant les principaux ouvrages publiés à ce sujet, les auteurs les plus importants, les méthodes de recherche utilisées et en particulier les sujets qui sont abordés dans ce contexte. Pour cela, la présente étude repose sur une méta-analyse d'articles publiés de 1997 à 2006 dans des ouvrages considérés A par l'index Qualis/Capes. Les résultats montrent que la recherche sur le sujet attire de plus en plus l'attention des chercheurs depuis 2001 et les sujets analysés nous donnent une perspective des lacunes des études sur la gestion de personnel dans le contexte de la stratégie d'internationalisation.

Champ thématique : Politiques de ressources humaines dans les stratégies internationales.

Mots-clés : gestion de personnel, internationalisation.

I. Introdução

A estratégia de internacionalização vem sendo estudada sob diferentes ângulos. Ao longo do tempo, os pesquisadores vêm buscando uma resposta para os motivos e as dificuldades das empresas ao se internacionalizarem.



Nos países de internacionalização tardia, os chamados *late movers*, como o Brasil, o estudo da internacionalização tem ganhado maior importância, dado seu caráter prático de apoiar as iniciativas nacionais no mercado estrangeiro.

A internacionalização é, no Brasil, um dos temas de fronteira, que recentemente tem atraído maior atenção dos pesquisadores. Como uma questão complexa, demanda esforços de diversas áreas do conhecimento. Este estudo tem foco na gestão de pessoas e suas particularidades no caso das empresas internacionalizadas.

Como é ainda um tema de fronteira, este estudo explora o estado da arte da pesquisa sobre as políticas de recursos humanos nas estratégias internacionais.

O objetivo do estudo é analisar as publicações mais recentes sobre gestão de pessoas no âmbito da internacionalização, em veículos conceituados, buscando responder às seguintes questões:

1. Que temas vem sendo preferidos dentro da temática gestão de pessoas e internacionalização, e quais questões eles vêm levantando?
2. Quais são os veículos conceituados que têm sido mais representativos, em termos de volume de publicação, para as discussões de gestão de pessoas no âmbito da internacionalização?
3. Quais são os autores com maior histórico de publicações sobre esta temática?
4. Qual vem sendo a abordagem metodológica preferida pelos autores quando se tratam destas questões?
5. Qual o volume de publicações que vem sendo realizada ao longo dos anos?

Quando se fala em veículos conceituados, partiu-se da relação de periódicos e congressos avaliados pela Capes como sendo de relevância para a área de Administração. Utilizou-se, assim, a relação Qualis, publicada pela instituição, e que hoje é uma das bases usadas para a avaliação da qualidade das publicações geradas pelos cursos de Pós-Graduação no Brasil.

Sendo assim, este estudo consiste em uma meta-análise das publicações que respondem aos critérios acima, e busca contribuir com o estabelecimento de uma agenda de pesquisa para a gestão de pessoas no âmbito da estratégia de internacionalização, identificando temas e problemas que vêm chamando a atenção dos pesquisadores.

II. Estratégia de Gestão de Pessoas e Internacionalização

A função de Gestão de Pessoas tem sido cada vez mais apontada como uma das funções-chave para o desenvolvimento e implementação estratégias (Ulrich, 1997; Yeung e Berman, 1997).

Define-se, para este estudo, que a Gestão Estratégica de Pessoas é a ligação da função de Gestão de Pessoas com as metas estratégicas e os objetivos da organização, no intuito de aprimorar a performance da empresa e desenvolver a cultura para melhorar a inovação e a flexibilidade (Truss e Gratton, 1994; Tyson, 1997). Acadêmicos, consultores e executivos argumentam que, para que a Gestão de Pessoas crie valor na empresa, ela tem de se tornar um parceiro do negócio em busca dos objetivos estratégicos (Mabey, Skinner e Clark, 1998; Schuler e Jackson, 1987).

A abordagem estratégica na Gestão de Pessoas tem ocupado um espaço relevante na literatura em Administração, nas discussões empresariais e nos debates acadêmicos. Hyden (1986) considera a administração estratégica como “o processo de administrar uma instituição de forma a atingir o seu propósito”. Em termos amplos, significa administrar a



vantagem competitiva, identificando objetivos, analisando o ambiente, reconhecendo ameaças e oportunidades, formulando e implementando estratégias, monitorando-as e avaliando os seus impactos e resultados, na busca de crescimento e sustentabilidade.

A maioria dos autores que tratam de Planejamento Estratégico como uma forma de atingir os objetivos da organização apontam o monitoramento da estratégia como uma das etapas fundamentais deste processo (Freedman, 2002; Almeida, 2003; Mintzberg, 2004). De fato, a determinação dos aspectos que devem ser avaliados por um processo de mensuração de desempenho está estritamente ligada à estratégia da organização. Porter (1985) explica melhor esta ligação – para ele, a Gestão de Pessoas compreende o recrutamento, promoção, avaliação, recompensas e desenvolvimento dos funcionários, e a empresa deve se assegurar de que estas atividades se liguem à estratégia corporativa da organização. Uma fraqueza em uma destas atividades irá impactar a cadeia de valor da empresa como um todo e afetar a sua competitividade.

Kaplan e Norton (1996) indicam que o primeiro passo para se construir um processo de avaliação é identificar as principais metas estratégicas da empresa. Como exemplos de metas que são afetadas pela Gestão de Pessoas, os autores citam o desenvolvimento de novos produtos e o percentual de vendas.

Sendo assim, a avaliação de resultados de Gestão de Pessoas deve estar diretamente ligada à estratégia corporativa.

Muitos profissionais têm, contudo, dificuldades para estabelecer uma ligação clara entre a estratégia da organização e quais atividades de Gestão de Pessoas teriam impacto sobre ela (Lawler e Mohrman, 2000). No entendimento de Fitz-Enz (1984) há, entre os profissionais, um mito de que a Gestão de Pessoas apresenta resultados subjetivos – desta forma, não poderiam ser relacionados diretamente aos objetivos da organização. Esta pode ser uma das causas da difícil vinculação entre atividades, práticas e políticas de Gestão de Pessoas e os objetivos globais da empresa.

De acordo com Anthony *et alii* (1996), são as seguintes as características da administração estratégica de recursos humanos:

- explicitamente reconhece os impactos do ambiente organizacional externo;
- reconhece o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho;
- apresenta foco no longo prazo;
- enfatiza a escolha e a tomada de decisão;
- considera todas as pessoas da empresa, e não apenas o grupo de executivos ou o de empregados operacionais;
- está integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais.

A finalidade maior de qualquer prática implementada nas organizações é trazer benefícios ou resultados para ela e/ou para seus *stakeholders*. Em um enfoque estratégico, as práticas adotadas pelas empresas deveriam, em seu conjunto, alinhar-se aos objetivos organizacionais, contribuindo para que estes sejam atingidos (Freedman, 2002; Almeida, 2003; Mintzberg, 1996).

Evoluções importantes estão ocorrendo em duas áreas distintas de administração, cuja convergência segue um novo conceito de administração estratégica de pessoas. Existe uma aparente evolução do conceito de administração de recursos humanos que resulta da crescente necessidade de orientação para planejamento e de intervenções gradativas com orientação estratégica, visando à mudança do modelo de controle para o de comprometimento (Albuquerque, 1999). Essas duas estratégias básicas de recursos



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE – RS BRASIL

humanos – estratégia de controle e estratégia de comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais – se contrapõem. Trata-se de diferentes filosofias de administração, que dão origem a estratégias e a estruturas diferenciadas. Na estratégia de controle, os empregados são vistos como números, custos e fator de produção, que, para desempenhar bem as funções, devem ser mandados e controlados. Na estratégia de comprometimento, as pessoas são consideradas parceiros no trabalho, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados empresariais. Essa estratégia baseia-se no pressuposto de que o comprometimento dos colaboradores está intimamente relacionado com o aumento de desempenho.

A questão dos expatriados

Tornar bem-sucedida a missão do expatriado para o indivíduo, a família e a empresa exige atenção a muitos fatores, desde o momento da seleção até a repatriação. Um importante ponto de partida, segundo Tanure (2007) é o reconhecimento de que a expatriação é um processo e não um evento. Ao tratar as diversas fases da expatriação é preciso ter claro o papel da família.

A preparação e o treinamento da família merece a mesma atenção e o mesmo apoio material dispensado ao futuro expatriado. O cônjuge fica, geralmente mais exposto à cultura local do que o companheiro (a), que logo mergulha no trabalho. O aprendizado do idioma local é essencial para a adaptação, há empresas que disponibiliza o treinamento lingüístico antes e durante a missão no país estrangeiro.

Quando um executivo e sua família partem para viver em outro país, não é apenas a relação com o emprego que está em jogo. É uma relação com a vida, uma vida diferente, fora do seu código habitual e de todos os relacionamentos anteriormente estabelecidos, especialmente os de natureza familiar e afetiva. Uma das dificuldades decorrente da transferência de uma cultura para outra envolve o sacrifício representado pelo afastamento físico da casa, entendida como lar, que representa a saída da região de conforto e segurança, já estabelecido e a entrada em um terreno desconhecido.

É preciso repensar o que se passa no entorno, conhecendo os novos signos e significados, reduzindo as incertezas para inserir-se sistematicamente no ambiente. O suporte familiar pode ser considerado um dos mais relevantes amortecedores do efeito de diversos estressores na vida das pessoas, o que o torna fundamental nos estudos de resiliência psicológica.

O ser humano tem necessidade de conviver com o novo, com as mudanças e com a excitação do desconhecido, é também verdade que ele tem necessidade de um certo nível de estabilidade, de ordem, de mundo conhecido, que forma o alicerce sob o qual ele faz as suas diferentes construções cognitivas e nas quais se identifica. É razoável supor que quando um expatriado e/ou sua família buscam contatos com os de sua terra, eles estão buscando compartilhar não apenas a cultura do país de origem, mas também interesses, expectativas e percepções dos signos e significados que pertencem ao grupo de pares, o que possibilita uma estabilidade emocional dentro da incerteza ambiental.

Algumas empresas identificaram um conjunto de competências essenciais para o sucesso no exterior, como: experiência, desembaraço, facilidade de adaptação, de tomar decisões, sensibilidade cultural, formação de equipe e maturidade. Também, há um conjunto de competências adicionais que facilitam os esforços de um gerente expatriado, como: gerenciamento de mudanças, habilidades para delegar, pensamento estratégico e habilidades de negociação. É importante ressaltar que esses conjuntos de competências não diferem significativamente daquelas exigidas para o sucesso gerencial no país de origem.



De todos os campos da administração, a gestão de Recursos Humanos é geralmente a mais sensível ao contexto local. Por muito tempo “local” foi entendida como sinônimo de “nacional”, entretanto o termo “local” refere-se a qualquer mercado que tenha necessidades distintas. Como afirmou Hofstede (1999), “as pessoas dos vários países usam os mesmos programas de computador, mas o propósito para o qual os usam varia muito de acordo com a programação de suas mentes, não de acordo com seus computadores”. As práticas de GRH são aplicáveis às pessoas, e estas são diferentes.

Cada vez mais as empresas têm acesso sobre o que funciona fora de suas redes de comunicação mais próximas, entretanto as redes internacionais podem rapidamente divulgar novos conceitos, mas a adoção bem-sucedida deles exige que sejam trabalhados com coerência na trama cultural da empresa, que é influenciada pela cultura do país e da região.

Adler e Bartholomew (1992) fazem uma importante distinção entre três formas de adaptação ao local. Existe a acomodação cultural (imitação das práticas da cultura anfitriã); há o compromisso cultural (as duas partes cedem alguma coisa para poderem trabalhar com mais sucesso); e há a sinergia cultural (obtida por meio da busca de novas soluções que respeitem, de alguma maneira, as culturas subjacentes). A área de RH tem a responsabilidade de legitimar as diferenças culturais e encorajar os gestores a capitalizar essas diferenças em vez de tentar ignorá-las. Para os autores acima, a principal fonte de vantagem competitiva da corporação multinacional é a sinergia cultural.

Conseguir o equilíbrio entre a expatriação de talentos globais e o desenvolvimento de talentos locais é sinal de uma estratégia de internacionalização eficiente.

III. Metodologia

Este estudo baseia-se em uma pesquisa de caráter conceitual. O método utilizado foi a meta-análise de estudos publicados a partir de 1997 e que se enquadrem na temática aqui analisada: estudos de gestão de pessoas no contexto da estratégia de internacionalização.

A amostra de veículos de publicação analisados foi definida com base na avaliação que a Capes faz dos congressos e periódicos em Administração, nacionais e internacionais. A Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior– é um órgão ligado ao Ministério da Educação, criado em 1951 com o objetivo de “assegurar a existência de pessoal especializado em quantidade e qualidade suficientes para atender às necessidades dos empreendimentos públicos e privados que visam ao desenvolvimento do país”. Atualmente, a Capes é responsável pelo reconhecimento e avaliação da qualidade dos cursos de pós-graduação no país.

Como forma de analisar a produção científica dos programas de Mestrado e Doutorado no país, a Capes classifica periódicos e congressos nacionais e internacionais de acordo com sua relevância para a Administração. É divulgada então a listagem conhecida como Qualis, “uma lista de veículos utilizados para a divulgação da produção intelectual dos programas de pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado), classificados quanto ao âmbito de circulação (Local, Nacional, Internacional) e à qualidade (A, B, C), por área de avaliação” (Capes, 2006).

De acordo com a Instituição, para fazer parte do Qualis das Áreas, um periódico ou evento precisa ser citado pelos programas de pós-graduação como veículo de divulgação de sua produção e, além disso, ser indicado pelas áreas para figurar na sua tabela de referência.

O universo deste estudo contempla os periódicos classificados com a nota A pela Qualis da Área de Administração. Optou-se por não contemplar os eventos, uma vez que, de acordo com a Capes, “trata-se de uma publicação de caráter temporário, que mostra estudos ainda

em fase de elaboração”. Exceção foi feita ao Enampad, congresso que até o ano passado era o único classificado com A em âmbito nacional, daí sua relevância e representatividade.

Dentre os periódicos listados, a amostra contempla aqueles que, pela temática, podem conter estudos de internacionalização e/ou de Recursos Humanos. Desta forma, chegou-se à relação descrita na Tabela 1.

Tabela 1 Periódicos analisados nesta pesquisa

Título do Periódico	ISSN	Categoria	Nota
Pesquisa e Planejamento Econômico	01000551	Nacional	A
Revista Contabilidade & Finanças	15197077	Nacional	A
Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais	15174115	Nacional	A
Revista Eletrônica de Administração (REAd)	14132311	Nacional	A
RAE Eletrônica	16765648	Nacional	A
Evolution And Human Behavior	1090-5138	Internacional	A
Journal of International Business Studies	0047-2506	Internacional	A
Journal of Management Studies	0022-2380	Internacional	A
Organization	1350-5084	Internacional	A
Academy of Management Executive	0896-3789	Internacional	A
Journal Of Business Research	0148-2963	Internacional	A

Procedimentos de análise

Cada um dos periódicos relacionados na tabela anterior passou por um processo de busca de artigos que correspondessem à temática deste estudo. O procedimento adotado iniciou com a busca do periódico. Os periódicos disponíveis em versão impressa foram analisados desta forma; para os demais, utilizou-se o sistema de busca de artigos disponível em sua página da internet. Para conseguir os artigos em formato completo, utilizou-se os sites de pesquisa Proquest e Ebsco.

Para selecionar os artigos relevantes, utilizou-se as seguintes palavras-chave, não simultaneamente: internacional; intercultural; human resources, multinational e expatriates. Como não foram usadas as palavras-chave simultaneamente, selecionaram-se todos os artigos que tivessem ao menos uma das palavras acima.

Em três dos periódicos analisados não foram encontrados artigos nestes critérios. São eles: Evolution and Human Behavior, Revista de Contabilidade e Finanças e Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais.

Depois de selecionados, os artigos foram analisados sob os seguintes critérios:

- qual periódico proveniente;
- dentro de “RH e internacionalização”, qual o sub-tema a que o artigo se refere;
- autoria;
- ano de publicação;

- tipo de pesquisa realizada;
- meio de coleta de dados;
- principais questões de pesquisa.

Os resultados encontram-se apresentados a seguir.

IV. Resultados

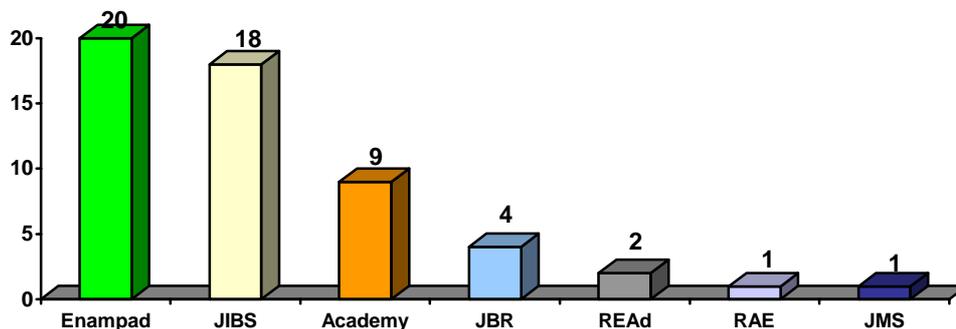
O levantamento dos artigos nos periódicos listados acima retornou 55 estudos. Eles foram catalogados e a análise está descrita nos tópicos a seguir.

Principais veículos

A análise dos principais veículos de comunicação listados na Qualis mostra uma hierarquia de onde está publicada a maior parte dos artigos sobre RH e internacionalização. No Brasil, o Enampad retornou 20 trabalhos, e foi o único congresso analisado na amostra de veículos de publicação.

Dentre as revistas, as que apresentaram mais trabalhos sobre o tema foram o JIBS – Journal of International Business Studies e a Academy of Management Executive, conforme pode ser visto no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Principais veículos



Autoria

Com relação à autoria, não houve uma concentração significativa de publicações por autor. Isso talvez reflita o fato de que o tema estudado é ainda novo; não foi notado ainda um autor que tivesse muitas publicações nesta temática. No entanto, alguns autores publicaram mais de um trabalho, e estão citados a seguir.

Homem (2005) foi a autora com mais artigos neste levantamento, num total de três trabalhos sobre expatriação (Homem, *op.cit.*; Homem e Tolfo, 2004; Homem e Dellagnelo, 2006). Gonçalves e Miura (2002; 2004) publicaram dois artigos sobre expatriação no Enampad. Lenartowicz também é autor de dois artigos sobre cultura organizacional e internacionalização (Lenartowicz e Roth, 2001; Lenartowicz, Johnson e White, 2003).

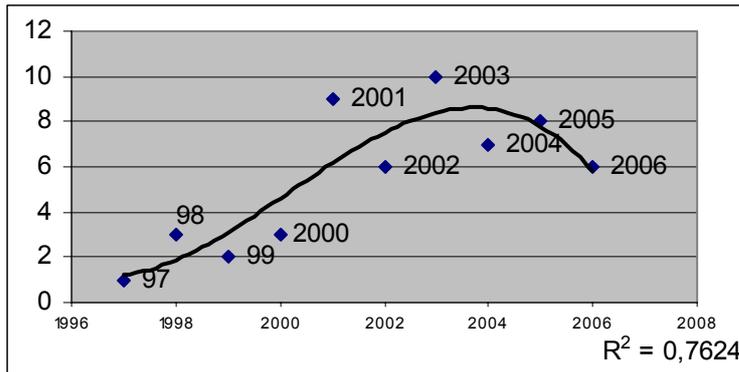
Periodicidade

Analisando-se o número de publicações ao longo do tempo, nota-se que de 2001 para 2006, o número de artigos submetidos nos veículos analisados teve um aumento considerável, seguido por o que pode ser sinalizado como uma diminuição no número de submissões a partir de 2003.

Os motivos para a queda do número de submissões não puderam ser avaliados, mas deixam a sugestão de que as publicações continuem a serem monitoradas, de forma que se possa verificar se isto é uma tendência ou um acaso. É importante notar que, mesmo com a queda a partir de 2003, o número de trabalhos publicados ainda se mantém acima do patamar que se observava até 2000.

Desta forma, o número de publicações reflete o interesse atual pelo tema, nos últimos cinco anos. O gráfico 2 ilustra essas análises.

Gráfico 2 Número de publicações de 1997 a 2006



1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
1	3	2	3	9	6	10	7	8	6

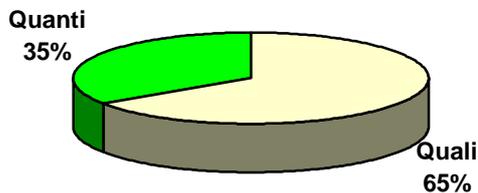
Método de pesquisa

A análise dos métodos de pesquisa utilizados nos artigos levantados mostrou que a grande maioria dos trabalhos adotou um enfoque qualitativo, em vez de quantitativo. Isso é interessante visto que, dentre as três publicações com maior número de trabalhos (Enampad, JIBS e Academy of Management Executive), duas são internacionais. As revistas internacionais são conhecidas pelo valor que costumam atribuir às publicações derivadas de levantamentos quantitativos.

No entanto, mesmo nestas publicações, encontra-se grande número de trabalhos baseados em ensaios teóricos e estudos de caso.

O gráfico 3 ilustra o enfoque adotado pelos artigos analisados.

Gráfico 3 Enfoque metodológico: qualitativo x quantitativo

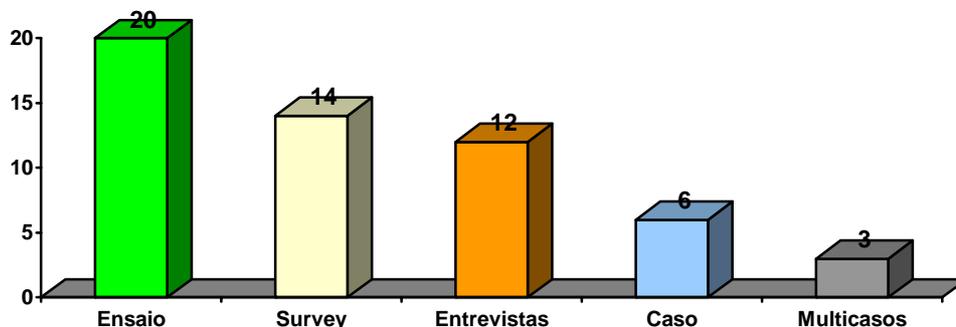


As surveys são, mesmo assim, o segundo método de pesquisa mais utilizado nos artigos analisados, seguidas pelos ensaios teóricos.

Notou-se, ao analisar os artigos, que muitos discutem a respeito de teorias mais conhecidas, como o paradigma eclético de Dunning (1980), ou a escola de Uppsala (Johanson e Wiedersheim, 1975).

Alguns artigos tentam também formular seus próprios modelos teóricos acerca dos temas que eles estudam. O gráfico 4 ilustra os métodos de pesquisa mais utilizados.

Gráfico 4 Métodos de pesquisa utilizados

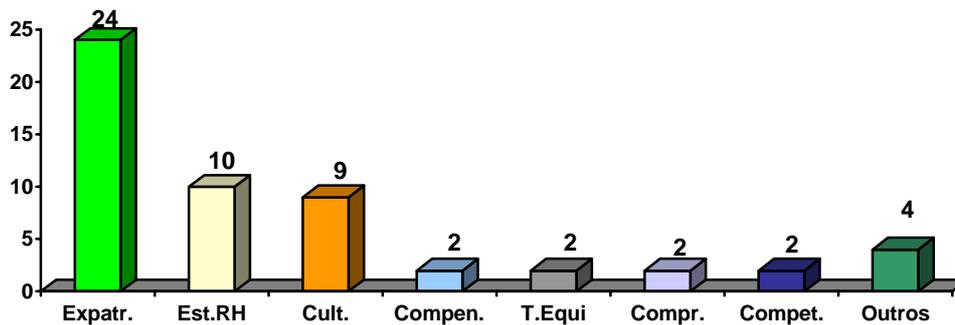


Temas de pesquisa

A análise dos temas de pesquisa procurou mostrar um panorama do que vem sendo estudado sobre gestão de pessoas e internacionalização, destacando contribuições e eventuais lacunas da pesquisa.

Primeiramente, uma análise quantitativa dos temas mostrou que a maior parte dos artigos trata da questão dos expatriados. Em seguida, 10 artigos trataram da estratégia de gestão de pessoas, seguidos pelos temas: cultura (9), compensação, trabalho em equipe, comprometimento, gestão por competências (2 trabalhos cada), e 4 artigos de outros temas, como mostra o gráfico 5.

Gráfico 5 Temas de pesquisa



Principais questionamentos

Expatriação

Em expatriação, os artigos destacaram a necessidade de ajustamento cultural dos expatriados nos países em que estão trabalhando (Homem, 2005; Bauer e Taylor, 2001; Homem e Tolfo, 2004; Golçalves e Miura, 2002; Freitas, 2000; Shay e Baack, 2004).

Dois artigos colocaram que, embora seja mais difícil ajustar os expatriados culturalmente, este problema também pode servir como uma ajuda nos processos de fusões e aquisições, já que os expatriados ajudariam na integração das culturas das duas empresas envolvidas no processo (Bueno, Domingues e Corso, 2004; Manev e Stevenson, 2001).

Há também estudos que questionem a qualidade de vida dos expatriados, e busquem soluções para viabilizar esta questão (Oppermann, e Malcolm, 1999; Pereira e Kato, 2004).

Por fim, os autores levantam as questões sobre desenvolvimento de carreira dos expatriados (Mezias e Scandura, 2005), e o impacto que os expatriados exercem sobre a percepção salarial de seus colegas de trabalho (Toh e Denisi, 2003).

Por fim, há autores que questionam o custo e benefício da expatriação (Perez e Pla-Barber, 2005).

Estratégia de RH

Desafios e estratégias para gerenciar a força de trabalho global (Roberts, Kossek e Ozeki, 1998)

Diferenças na organização do trabalho em diferentes países (Wilkinson et alii., 2001)

Gestão de pessoas nas empresas chinesas (Law, Tse e Zhou, 2003)

Efeito das práticas da gestão de pessoas sobre a performance das subsidiárias (Fey e Björkman, 2001), fizeram um estudo na Rússia.

Cultura

Os aspectos culturais abordados pelos estudos trataram da influência dos times com pessoas de diferentes países sobre a cultura organizacional (Salk e Brannen, 2000), do efeito das diferenças culturais sobre baixos níveis de satisfação com o cargo e da diversidade de nacionalidades e seu impacto sobre a cultura e o desempenho.

Outros temas



Dentre os outros temas com menos trabalhos publicados, está a questão da transferência de conhecimento entre as multinacionais (matriz e subsidiária), e as formas de aprendizagem organizacional que mais se adequam à internacionalização.

No tema de remuneração, tratou-se do pagamento de CEO em empresas multinacionais e das diferenças entre a remuneração adotada em cada país (Huang e Vliert, 2002).

Em gestão de competências, foram abordadas as competências de lidar com várias culturas (Johnson, Lenartowicz e Apud, 2006), competências da gerência internacional (Oderich e Lopes, 2001).

Por fim, os estudos sobre comprometimento organizacional analisaram sua influência na performance de empresas em diversos países (Shaw, Delery e Abdulla, 2003; Skarmeas, Katsikeas e Schlegelmilch, 2002).

V. Conclusões

Este estudo teve o objetivo de analisar as publicações mais recentes sobre gestão de pessoas no âmbito da internacionalização, em veículos conceituados. Para isso, buscou-se analisar, de forma mais específica, os temas que vem sendo preferidos dentro da temática gestão de pessoas e internacionalização; os veículos conceituados que têm sido mais representativos; os autores com maior histórico de publicações sobre esta temática; a abordagem metodológica preferida pelos autores quando se tratam destas questões e o volume de publicações que vem sendo realizada ao longo dos anos.

Para isso, foi realizada uma meta-análise dos 55 artigos publicados, de 1997 a 2006, no congresso Enampad e nas revistas, nacionais e internacionais, classificadas com A pela Qualis.

Os resultados mostraram, primeiramente, que a internacionalização veio recebendo mais atenção por parte dos pesquisadores nos últimos cinco anos. Em número de artigos, em 2001 houve um salto de quantidade de trabalhos publicados.

Mais um dado que traz a esta conclusão é que, a maior parte dos autores analisados tem menos de três publicações sobre o tema.

Muitos dos artigos são também baseados em ensaios teóricos, o que sugere, por um lado, a necessidade de consolidar a teoria que está sendo produzida e, por outro, a dificuldade em obter dados de empresas internacionalizadas, até pela distância geográfica entre a matriz e as subsidiárias.

Os temas analisados mostram que a questão dos expatriados continua sendo um tema de grande importância, e que tem atraído muita atenção dos pesquisadores. Dentre os temas que vieram surgindo, estão: as políticas de gestão de pessoas em diferentes países, na matriz e na subsidiária, a cultura organizacional da empresa nos diferentes países e o compartilhamento de informações.

VI. Referências Bibliográficas

ADLER, N. J.; BARTHOLOMEW, S. Managing globally competent people. *Academy of Management Executive*, New York, v.6, n. 3, ago. 1992

ALBUQUERQUE, L. G. **Estratégias de recursos humanos e competitividade**. In: VIEIRA, M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.) São Paulo: Atlas, 1999.



- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANTHONY, W. P.; PERREWÉ, P. L. e KACMAR, M. K. **Strategic human resource management**. Florida: Harcourt Brace Publishers & Co., 1996.
- BAUER, Talya N ; TAYLOR, Sully. When Manageing expatriate adjustment, don't forget the spouse. *Academy of Management Executive*, 2001.
- BUENO, Janaína Maria; DOMINGUES, Carlos Roberto e CORSO, Jansen Maia Del. O processo de Expatriação na Integração de Culturas – o caso Renault do Brasil. *Anais do Enampad*. Anpad 2004.
- DUNNING, John. Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*. vol 11 (1), pp 9-31., 1980.
- FEY, Carl F ; BJÖRKMAN, Ingmar. The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia. *Journal of International Business Studies*, 2001.
- FITZ-ENZ, J.. **How to measure Human Resources management**. New York: Mc Graw-Hill Inc, 1984.
- FREEDMAN, M. *Creating Strategic Excellence*. In: **Business: the ultimate resource**. London: Bloomsbury Publishing, 2002.
- FREITAS, Maria Ester de. Vida de executivo expatriado – a festa vestida de riso ou de choro. *Anais do Enampad*. Anpad 2000.
- GONÇALVES, Gabriela Arantes; MIURA, Irene Kazumi. Executivo Expatriado no Brasil: as implicações das características culturais brasileiras na adaptação ao trabalho. *Anais do Enampad*. Anpad: 2004.
- GONÇALVES, Gabriela Arantes; MIURA, Irene Kazumi. Executivos Expatriados: Fatores que afetam o ajustamento internacional. *Anais do Enampad*. Anpad: 2002.
- HOFSTEDE, G. Problems remain, but theories will change: The universal and the specific in 21st century global management. *Organizational Dynamics*, Oxford, Summer, 1999.
- HOMEM, Ivana Dolejal ; DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. Vol.5, nº1, Jan/Jun de 2006.
- HOMEM, Ivana Dolejal; TOLFO, Suzana da Rosa. Gestão Intercultural: Perspectivas para o ajustamento de Executivos Expatriados. *Anais do Enampad*. Anpad 2004.
- HOMEN, Ivana Dolejal. O ajustamento intercultural de Expatriados: um estudo de caso em uma multinacional brasileira do Estado de Santa Catarina. *Anais do Enampad*. Anpad 2005.
- HUANG, Xu ; VLIERT, Evert Van de. Intrinsic Job Rewards at Country-level and Individual-level Codetermine Job Satisfaction. **Journal of International Business Studies**, 2002.
- JOHANSON, J. e VAHLNE, J. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, vol. 7 (4), pp.11-24, 1990.
- JOHNSON, James P; LENARTOWICZ, Tomasz e APUD, Salvador. Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model. **Journal of International Business Studies**, 2006.
- KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996, p. 31



- LAW, K S ; TSE, D K e ZHOU, N. Does human resource management matter in a transitional economy? China as an example. ***Journal of International Business Studies***, 2003.
- LAWLER III, E. & MOHRMAN, S. A. Beyond the vision: what makes HR effective? *Human Resources Planning*, Tempe: 2000.
- LENARTOWICZ, Tomasz ; JOHNSON, James P e WHITE, Carolyn T. The neglect of intracountry cultural variation in international management research. *Journal Of Business Research*, 2003.
- LENARTOWICZ, Tomasz; ROTH, Kendall. Does Subculture Within a Country Matter? A Cross-Cultural Study of Motivational Domains and Business Performance in Brazil. ***Journal of International Business Studies***, 2001.
- MABEY, C., SKINNER, D., CLARK, T. ***Experiencing human resource management***. London: Sage Publications, 1998.
- MANEV, Ivan M ; STEVENSON, William B. Nationality, Cultural Distance, and Expatriate Status: Effects on the Managerial Network in a Multinational Enterprise. ***Journal of International Business Studies***, 2001.
- MEZIAS, John M; SCANDURA, Terri A. A needs-driven approach to expatriate adjustment and career development: a multiple mentoring perspective. ***Journal of International Business Studies***, 2005.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MINTZBERG, H. ***Strategy Process: concepts, contexts, cases***. Harlow: Prentice Hall, 1996.
- ODERICH, Cecília Leão; LOPES, Fernando Dias. Novas Competências e gerência internacional – uma análise a partir da perspectiva institucional. **REAd: Revista de Administração de Empresas**. Edição 19, vol.7, nº1, Jan-Fev de 2001.
- OPPERMANN, Martin e COOPER, Malcolm. Outbound travel and quality of life: The effect of airline price wars. *Journal Of Business Research*, 1999.
- PEREIRA, Neuri Amabile Frigotto; PIMENTEL, Ricardo e KATO, Heitor Takashi. Expatriação e Estratégia Internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. *Anais do Enampad. Anpad* 2004.
- PEREZ, Jaime Bonache ; PLA-BARBER, Jose. When are international managers a cost effective solution? *Journal Of Business Research*, 2005.
- PORTER, M. ***Competitive advantage: creating and sustaining superior performance***. London: Free Press, 1985.
- ROBERTS, Karen; KOSSEK, Ellen Ernst e OZEKI , Cynthia. Managing the global workforce: Challenges and strategies. ***Academy of Management Executive***, 1998.
- SALK, Jane E ; BRANNEN, Mary Yoko. National culture, networks, and individual influence in a multinational management team. ***Academy of Management Executive***, 2000.
- SCHULER, R. S., JACKSON, S. E. *Linking competitions strategies with human resource management practice*. Oxford: ***Academy of Management Executive***, 1987.



4^o

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE – RS BRASIL

SHAW, Jason D ; DELERY, John E e ABDULLA, Mohamed H A. Organizational commitment and performance among guest workers and citizens of and Arab country. *Journal Of Business Research*, 2003.

SHAY, Jeffrey P ; BAACK, Sally A. Expatriate assignment, adjustment and effectiveness: an empirical examination of the big picture. *Journal of International Business Studies*, 2004.

SKARMEAS, Dionisis ; KATSIKEAS, Constantine S ; SCHLEGELMILCH, Bodo B. Drivers of Commitment and its Impact on Performance in Cross-Cultural Buyer-Seller Relationships: The Importer's Perspective. *Journal of International Business Studies*, 2002.

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

TOH, Soo Min; DENISI, Angelo S. Host country national reactions to expatriate pay policies: A model and implications. *Academy of Management Executive*, 2003.

TRUSS, C. GRATTON, L. *Strategic human resource management: a conceptual approach. International Journal of Human Resource Management*. v.5, 1994.

TYSON, S. *Human resource strategy: a process for managing the contribution of HRM to organizational performance. International Journal of Human Resource Management*. v.8, 1997.

ULRICH, David. *Measuring human resources: an overview of practice and prescription for results. Human Resource Management*, New York: 36, vol. 3, 1997.

WILKINSON, Barry ; GAMBLE, Jos ; HUMPHREY, John ; MORRIS, Jonathan e ANTHONY, Doug. The New International Division of Labour in Asian Electronics: Work Organization and Human Resources in Japan and Malaysia. *Journal of Management Studies*, 2001.

YEUNG, A. e BERMAN, B. *Adding value through human resources: reorienting human resource measurement to drive business performance. Human Resource Management*, New York: 31, vol. 3, 1997.

Referências eletrônicas

<http://journals.elsevierhealth.com/periodicals/ens>

www.jibs.net

www.blackwellpublishing.com

www.capes.gov.br

www.umi.com/proquest

www.ebsco.com