

Gestão Intercultural ou Administração Intercultural? Diferentes Perspectivas e Tendências para Agenda de Pesquisa

Janaína Maria Bueno - Doutora em Administração - Universidade Federal de Uberlândia – janainabueno@fagen.ufu.br

Carlos Roberto Domingues - Doutor em Administração - Universidade Federal de Uberlândia – carlosdomingues@fagen.ufu.br

Resumo

Este artigo apresenta uma análise da produção acadêmica sobre os temas de multiculturalidade e interculturalidade nas organizações, com o propósito de levantar e discutir quais tem sido os temas abordados dentro das perspectivas de gestão intercultural e administração intercultural, quais as principais contribuições e analisar os passos futuros para pesquisa. Com o uso de abordagem qualitativa, foi feita uma pesquisa bibliográfica em bases de dados nacionais e internacionais. No âmbito internacional, as questões multi e intercultural vem à tona desde a década de 1950, já no Brasil, estes estudos têm início no final dos anos 1980. O que se percebe é que as pesquisas, tanto internacionais como nacionais, caminham em dois sentidos: a consolidação de determinadas linhas e a abertura de novos temas e subtemas.

Introdução

O ambiente organizacional multicultural é o espaço onde se encontram diferentes culturas e identidades em um espectro local, regional, nacional e internacional (DERESKY, 2004; ADLER e GUNDERSEN, 2008). A convivência entre profissionais oriundos de culturas diversas se dá por meio de interações interculturais no ambiente de trabalho e fora dele.

Para interagir de forma positiva no ambiente multicultural é necessário um esforço e preparo pois é exigida a capacidade de observação e leitura de cenários (MORE et TZAFRIR, 2009; 2010; CHEVRIER, 2013). Por isso, todo o ambiente multicultural é, por definição, múltiplo, diverso, sujeito a conflitos e potencialmente enriquecedor pelo conhecimento e aceitação de pontos de vistas diferentes. No entanto, tratando-se do ambiente organizacional, nem sempre este potencial é alcançado devido as dificuldades encontradas no processo de interação intercultural e que é potencializado pela falta de planejamento e preparo por parte das organizações (STAHL, MILLER e TUNG, 2001; BUENO e FREITAS 2012; GROVES e FEYERHERM, 2011; MOON, 2013).

Do ponto de vista do processo de encontro entre culturas diferentes, a mobilidade (intra e/ou internacional) é um elemento importante para as organizações, pois envolve as suas estratégias de crescimento, logo a necessidade de planejamento, fazer as escolhas certas com a relação à seleção, remuneração, envio e acompanhamento de profissionais. Já para os indivíduos, além das questões relativas ao ambiente de trabalho, as diversas situações familiares e pessoais também precisam ser resolvidas. Os resultados da mobilidade afetam ambos os lados: na perspectiva organizacional, a preocupação reside no desempenho eficaz de todas as etapas do processo e atinja os resultados esperados tanto do ponto de vista de atividades executadas quanto do aprendizado e experiência adquiridos; já os indivíduos envolvidos têm a preocupação com a adaptação dentro e fora do trabalho, com a adaptação da família, com as perspectivas de carreira, de desempenho e aprendizado.

Diante disso, o objetivo deste trabalho foi levantar e analisar os temas relacionados à multiculturalidade e interculturalidade no ambiente organizacional com fins de contribuir para

análise do panorama atual das pesquisas e para a sugestão de uma agenda de pesquisa que privilegie a continuidade de alguns temas relevantes e o estímulo à busca de novas temáticas.

Gestão ou Administração Intercultural?

A gestão intercultural, representada pela corrente anglo-saxã, pode-se dizer que engloba os estudos interculturais mais gerencialistas e funcionalistas, com a preocupação de encontrar soluções para os problemas de ordem prática nas organizações como complemento da gestão internacional com sua visão em nível mais macro e estrutural. As duas vertentes no âmbito da gestão intercultural são: estudos da mobilidade internacional e estudos culturais comparados (*cross cultural studies*).

Alguns temas são recorrentes vinculados à mobilidade internacional como: processos de recrutamento e seleção para expatriação (DERESKY, 2004; ADLER e GUNDERSEN, 2008); de transferência internacional (FINURAS, 2003); treinamento intercultural; problemas de adaptação; formas de ajuste intercultural (BLACK e MENDENHALL, 1990; BLACK, CALIGIURI, 1992; 2000; KUBO e BRAGA; 2013); trabalho de equipes multiculturais (CHEVRIER, 2013; BUENO, 2010); e repatriação (LIMA e LACOMBE; 2010).

Já a administração intercultural incorpora os estudos interculturais voltados para compreender os fenômenos referentes à interação intercultural, percepções dos indivíduos envolvidos e consequências para suas vidas e para as organizações com interlocução com a Sociologia, a Psicologia e Psicologia Social, como em Joly (1996). Nesta abordagem, enquadram-se estudos relacionados à alteridade, identidade, estranhezas e diferenças. Ela apresenta aspectos que demandam discussões e aprofundamentos como: as consequências da internacionalização e dos encontros interculturais para os indivíduos e organizações; a mobilidade como valor simbólico; a mobilidade como um imperativo na vida cotidiana; as representações sociais e as culturas; o intercultural e a mentalidade organizacional; e os desafios éticos para as organizações (mercado de trabalho e mercado de consumo) (FREITAS, 2008, 2009).

Procedimentos Metodológicos

A abordagem desta pesquisa foi qualitativa com a utilização de pesquisa bibliográfica. Foram pesquisados periódicos científicos nacionais e internacionais a partir de portais e bases de dados eletrônicos (Portal Capes, Biblioteca SPELL, JSTOR e ANPAD). Por conter os artigos que representam parte significativa da produção científica da área.

A busca foi feita por palavras-chaves, como: multicultural, intercultural, expatriação, expatriado, mobilidade e equipes multiculturais, cultura, em português e inglês. A partir dos artigos encontrados, foi feita uma análise sobre a distribuição dos artigos ao longo do tempo, por temática e por autores e, as relações entre temas e autores ao longo do período.

O alcance desta pesquisa apresenta limitações, pois baseou-se nos dados disponíveis em bases de dados eletrônicas, o que não significa que não exista produção acadêmica somente em versão impressa ou ainda em fase de digitalização. Além disso, no que tange, principalmente, aos artigos internacionais, há uma grande produção desde a década de 1950, distribuída de forma dinâmica em diferentes bases, por isso optou-se por analisar somente os artigos internacionais mais acessados e todos os artigos nacionais.

Resultados Sobre o Cenário Internacional

Os artigos analisados são, predominantemente, de abordagem quantitativa e ensaios teóricos, com paradigma funcionalista. Devido a certa homogeneização em torno das décadas em que foram publicados, optou-se por apresentá-los em períodos de dez anos. Os primeiros artigos datam da década de 1950, com o foco na gestão e estratégia internacional, com alguns trabalhos comparando questões como desempenho entre países diferentes. Na década de 1970

aparecem artigos com a abordagem intercultural: treinamento, problemas de comunicação, desenvolvimento de competências, questões éticas, entre outros subtemas (THIAGARAJAN, 1971; COX e COOPER, 1976). Adler (1983) alerta que menos de 5% dos artigos entre 1971 e 1980 tinham o foco em questões multi e interculturais, evidenciando um comportamento tendendo ao etnocêntrico nas organizações multinacionais.

Na década de 1980, é mais comum o termo gestão intercultural, chamando a atenção para o papel e a importância da cultura na definição de políticas e no desempenho de ações em multinacionais e entre suas subsidiárias (LANE; 1980). Começam os trabalhos sobre os processos de seleção e treinamento de profissionais para trabalhar em multinacionais, basicamente tratando de empresas norte-americanas, europeias e japonesas (TUNG; 1982). O trabalho mais importante até hoje é de Hofstede (1980) e as dimensões culturais para comparar os comportamentos entre as subsidiárias.

Surgem, também, as abordagens que tratam o ajuste intercultural de expatriados (BLACK, 1988). Elas estavam relacionadas às transições e processos de expatriação, suas falhas e custos tangíveis e intangíveis, tentando analisar as causas e diminuir a alta taxa de retorno antes do previsto de profissionais em missões internacionais em organizações multinacionais. Também são estudados o treinamento intercultural de gestores (EARLEY; 1987) e a repatriação (HARVEY; 1989). Mas não avançaram do ponto de vista teórico, elas trazem à tona as preocupações com o processo de expatriação e com o ajuste intercultural. No final desta década surgem trabalhos apontando para nova dinâmica organizacional, com o aumento da competição internacional e a presença de mais empresas fora de seus ambientes domésticos. A interação intercultural é vista como importante e necessária, surgem trabalhos sobre os desafios de mulheres gestoras (JELINEK e ADLER; 1988), além do aumento do interesse de áreas específicas, como Marketing.

Na década de 1990 foram apresentados modelos de ajuste intercultural que são seguidos e citados até hoje, a preocupação era avançar do ponto de vista teórico por isso a proliferação de modelos de gestão intercultural (SHAW; 1990), ajuste intercultural (BLACK, MENDENHALL e ODDOU, 1991; CALIGIURI, 1992) e de comparação de culturas (HOFSTEDE; 1980; 1993), cada um com seu conjunto de variáveis analíticas. Surgem também estudos que criticam as visões e posturas etnocêntricas e “paroquialistas” (BOYACIGILLER e ADLER; 1991) e as consequências para a gestão intercultural, outras pesquisas compilam e analisam o que já foi escrito sobre o tema (EARLEY e SINGH; 1995).

Outras duas linhas também são percebidas, uma que tem como foco a gestão internacional de pessoas e gestão de expatriados, cujos temas são o papel do cônjuge, os estilos de gestão, produtividade, performance, carreira, treinamento, repatriação, satisfação, trabalho em equipes, carreira dupla, conflito e competências, usando principalmente, os trabalhos de BLACK (1990), BLACK, MENDENHALL e ODDOU (1991), BLACK e MENDENHALL (1991), BLACK e MENDENHALL (1991), BLACK, GREGERSEN E MENDENHALL (1992) e MENDENHALL e ODOU (1995). A outra tem foco na gestão organizacional e cultura nacional, do tipo *cross-cultural studies*, com trabalhos sobre valores, ética, confiança, a dimensão tempo, negociação, conhecimento, comunicação, propaganda e comportamento do consumidor (por exemplo: DONEY, CANNON e MULLEN, 1998; GEORGE, JONES e GONZALEZ, 1998), muitos deles usando o modelo de Hofstede (1980; 1993) para comparar estes temas entre culturas na mesma organização e entre organizações ou trabalhando novas perspectivas (CHEVRIER; 2009).

A década de 2000 foi marcada por um aumento considerável na produção acadêmica internacional e é marcada tanto pela continuação dos temas anteriores quanto pela introdução de novas abordagens e assuntos. As pesquisas que tratam do ajuste intercultural, *cross-cultural studies* e gestão internacional prosseguem, com a diferença de que além da confirmação dos modelos são apresentadas novas contribuições (SANCHEZ, SPECTOR e

COOPER, 2000; SLANGEN e HENNART, 2008) com novas variáveis (ODDOU, OSLAND e BLAKENEY, 2009; FURUYA ET AL, 2009). Principalmente o trabalho de Hofstede (1980, 1993) e as consequências do seu modelo sobre a gestão internacional e gestão intercultural.

Quanto à continuidade de temas (relacionados à mobilidade e também à gestão internacional), nota-se que muitos trabalhos evoluem na análise relacionando temas antes vistos individualmente, como a formação de equipes junto com desempenho e satisfação; a ética e o processo de comunicação intercultural; ética e responsabilidade social; dimensões culturais e o processo de mudança organizacional. Ao analisar mais variáveis do ambiente multicultural, alguns trabalhos tratam a ética e governança, a globalização e formação de equipes globais, liderança e gênero, comunicação e equipes multiculturais. As equipes multiculturais são muito estudadas, também o conceito de equipes virtuais, cultura híbrida, competências, transferência de conhecimento, confiança e liderança (EARLEY, MOSAKOWSKI, 2000; GIBSON e ZELLMER-BRUHN, 2001). Nesse contexto, abordam as tecnologias de informação e de comunicação e seu papel nas relações interculturais.

A globalização é citada assim como a percepção de um mundo em mudança, mais complexo, principalmente, no ambiente de negócios. E, nesta esteira, notam-se artigos a respeito da gestão intercultural em processos de fusão e aquisição internacional, e ser mais recorrentes estudos em países fora do eixo Estados Unidos – Europa – Japão, alguns chamados de “periféricos” em outros de “emergentes” (RENARD e EASTWOOD; 2003; BJORKMAN, STAHL e VAARA; 2007).

O papel da personalidade, características sociais e aprendizagem social, assim como a inteligência cultural e o surgimento de itinerantes internacionais, ou profissionais sem fronteiras surgem e apresentam características e modelos de desenvolvimento e aplicação nas organizações (CALIGIURI, 2000; EARLEY e PETERSON, 2004; PETISON e JOHRI, 2008). Do ponto de vista metodológico, novas técnicas de análise quantitativa como redes neurais são estudadas e também mais trabalhos com técnicas qualitativas como narrativas de vida. Também são apresentadas várias pesquisas que analisam o que já foi escrito e quais as próximas direções (SHENKAR, LUO e YEHESEKEL; 2008).

Nos últimos quatro anos, de 2010 a 2013, a produção continua expressiva, mas são perceptíveis mudanças nos subtemas abordados. Há uma diminuição dos trabalhos do tipo *cross-cultural studies* calcados em comparações de dimensões e usando modelos já conhecidos e também poucos sobre ajuste intercultural de expatriados. Sobressaem-se os artigos que fazem revisões e críticas a estes modelos passados (TUNG e VERBEKE; 2010). E há os trabalhos bibliográficos sobre o que já foi produzido, com focos bem definidos em subtemas como equipes multiculturais (STAHL ET AL; 2010) ou em um período específico (McNULTY e DE CIERI; 2011).

Dentro deste contexto de expatriação e ajuste, o que surgem são trabalhos mais voltados às competências e inteligência intercultural, competências do gestor global, assim como o encaminhamento de carreiras globais, além da situação dos “flexpatriados”, profissionais que viajam para seu local de trabalho diariamente ou semanalmente, devido à proximidade e/ou agilidade dos meios de transporte e comunicação (MAYERHOFER, MULLER e SCHMIDT; 2010).

Várias pesquisas analisam as equipes multiculturais, sejam presenciais ou virtuais, relacionando muitos temas como aprendizagem, adaptação de ferramentas gerenciais, liderança, comunicação, poder e diversidade. Muitos tratam de questões éticas, em alguns deles são abordadas a responsabilidade social e a sustentabilidade (VOEGTLIN, PATZER e SCHERER; 2012). A multi e interculturalidade presentes nos processos de aquisições e fusões também são temas de muitas pesquisas, bem como o interesse de áreas organizacionais específicas como marketing, vendas, cadeia de suprimentos e tecnologia de informação,

demonstra as operações em países diversos, principalmente aqueles vistos como novos mercados ou emergentes. Além de questões relativas ao ambiente virtual, redes sociais e consumo virtual (HANSEN ET AL; 2011).

Resultados Sobre o Cenário Nacional

Devido a análise compreender todos os artigos encontrados e estes apresentarem uma concentração de temas em torno de cinco anos, optou-se por apresentá-los dividindo-os em períodos de cinco anos. Nos anos que antecederam a virada do milênio, foram identificados poucos trabalhos brasileiros sobre a temática multi e intercultural nas organizações, porém o que foi desenvolvido neste período demonstra que a preocupação com questões não discutidas ou formuladas pela academia e pelas organizações começa a tomar forma (TOMEI e BELLE;1997). A interculturalidade começa a ser vista como potencializadora da criação de competências voltadas para a negociação e comércio internacional (FRAGA; 1996) e também no desenvolvimento de vantagens competitivas necessárias para o posicionamento no ambiente internacional (FRAGA; 1998). Outras questões são a convivência entre indivíduos de diferentes culturas, o choque cultural, onde as diferenças e o desconhecimento da cultura do outro podem gerar situações de desconforto e frustrações, e que é possível aprender com tais situações e aprender antes da relação intercultural (FRAGA; 1999).

Durante os anos 2000 a 2005, os artigos foram pouco conclusivos, por serem ainda de caráter exploratório com poucos dados empíricos e pouca densidade de análise. Em alguns casos, o intuito foi mais de trazer a questão intercultural à tona. Os subtemas que emergiram desse período estavam relacionados à premência da flexibilidade e da mobilidade para as estratégias de internacionalização e expansão das organizações. Os trabalhos deste período utiliza a abordagem gerencialista da gestão intercultural.

O momento econômico propicia a ida de muitas organizações para além de suas fronteiras, e há a preocupação em fazer os ajustes e adaptações necessários com o cuidado de não ter uma visão etnocêntrica da sua própria cultura, evitar o paroquialismo e respeitar as diferenças na transferência e aplicação de ferramentas gerenciais como, por exemplo, na mensuração de desempenho (STEPHEN; 2001).

As diferentes etapas do processo de expatriação são descritas e analisadas com sugestões de melhorias e utilização de instrumentos para seleção, capacitação e acompanhamento de profissionais expatriados e seus familiares (HOMEM e TOLFO, 2004; BUENO, DOMINGUES e DEL CORSO, 2004). Levanta-se a necessidade de haver uma estrutura formal na empresa para dar suporte ao expatriado e família, o que não ocorre em muitas das empresas pesquisadas. O enfoque está nas diferenças de estilos de gestão em diversos contextos nacionais, no modelo de estudos *cross-cultural* internacionais e em fazer um esforço maior para compreender o que venha a ser adaptabilidade em cada local (FONSECA, MEDEIROS e CLETO, 2000; URDAN e URDAN, 2001).

Logo, é preciso ajustar-se, tanto ao modo de vida como na forma de trabalho em outro país, em decorrência, pelo menos em parte, de características específicas do indivíduo a começar pelo gosto pelo diferente, pelo desconhecido, a capacidade de ser flexível e adaptativo. Emerge a importância da família no processo de adaptação, em especial do cônjuge, sendo necessário incluir a família nos preparativos feitos pela organização e também no acompanhamento no local de destino (FREITAS, 2000; GUIGUET e SILVA, 2003; SANTOS; 2003; BUENO, DOMINGUES e DEL CORSO, 2004; PEREIRA, PIMENTEL e KATO, 2005).

Há replicação e análise de estudos do ajuste intercultural e seus aspectos socioculturais, psicológicos e organizacionais de expatriados no Brasil, apoiando-se na referência de Black, Mendenhall e Oddou (1991) e motivos que podem levar ao fracasso nesse tipo de transferência organizacional. Alguns estudos ponderam entre modelos de ajuste

intercultural e as características individuais, no sentido de apontar que alguns fatores inerentes às características do indivíduo são muito importantes no processo de ajuste, como a capacidade de assimilar outros costumes e formas de agir (GONÇALVES e MIURA; 2002; HOMEM e TOLFO, 2004; PEREIRA, PIMENTEL e KATO, 2005; HOMEM, 2005).

Do ponto de vista da administração intercultural, a constatação da diferenciação do entendimento de conceitos colocados como universais pelo *mainstream* de gestão empresarial começam a ser questionados (THIRY-CHERQUES; 2003) e pontuadas as diferenças, não só na compreensão, mas também nas práticas organizacionais no escopo da gestão internacional (FARIA e GUEDES; 2002). Discute-se o fato da expatriação não ser para todos, alguns possuem não só características, mas projetos de vida que se alinham melhor aquilo que é esperado quando da mobilidade internacional (FREITAS; 2000). A alteridade, capacidade de ver o outro como um indivíduo assim como a si mesmo, é usada para explicar processos de expatriação que obtiveram êxito ou não, pois há diferentes estágios na percepção do outro, em alguns casos, não há essa percepção e por isso não ocorre a integração à nova cultura (MACHADO e HERNANDES; 2004). Também são pontuados alguns traços da cultura brasileira e de culturas regionais que podem auxiliar ou atrapalhar a adaptação e integração ao ambiente organizacional (GONÇALVES e MIURA, 2004; DE PAULA e STAUB, 2005).

No período de 2006 a 2010, observa-se a continuação de estudos com enfoque gerencialista sobre o processo de expatriação (ZILIO e DELLAGNELO; 2010), mas com trabalhos introduzindo novas temáticas, como por exemplo críticas à potencialização do papel e influência da cultura na gestão, entendendo que isto reforça as diferenças e não as semelhanças (MOTTA; 2006) e necessidade de revisão e/ou ressignificação de traços culturais brasileiros nas organizações (CHU e WOOD JR; 2008).

Surgem pesquisas com abordagem quanti/quali e quantitativa utilizando dimensões de Hofstede (1980) para comparar a cultura brasileira com outras culturas, outras relacionam a estratégia de internacionalização com a distância psíquica e essa com a expatriação para compreender os desdobramentos da internacionalização e o grau de êxito desta estratégia (MESCHI e RICCIO, 2007; TANURE et al, 2007; LESSA et al, 2008).

Alguns trabalhos tratam da caracterização da gestão brasileira vista por estrangeiros (DE PAULA e STAUB; 2006) e da internacionalização de empresas brasileiras e seus desdobramentos (RODRIGUES e PINHEIRO; 2010) como quais fatores ajudam e dificultam a expatriação e repatriação (VIANNA e SOUZA; 2009). Outros trabalhos tratam da influência de traços culturais como facilitadores ou dificultadores da gestão internacional (BUENO e DOMINGUES, 2008; SILVA, URBAN e SANTOS, 2009) e da revisão e atualização de quais são e o que significam os traços da cultura brasileira no ambiente organizacional (CHU e WOOD JR; 2008).

Pensar e rever a estrutura da área de gestão de pessoas se sobressai, as práticas com relação à internacionalização e os fatores que contribuem para o êxito da missão internacional, como políticas de seleção e remuneração, preocupação com questões culturais e treinamento no idioma (HOMEM e TOLFO; 2008). Além da importância de discutir se a organização e os profissionais devem fazer a gestão da expatriação ou da carreira, já que a expatriação promove transições na carreira trazendo novas exigências e realidades e também de pensar sobre os processos de recolocação e auxílio ao cônjuge (HOMEM e TOLFO; 2008). A repatriação é pouco pensada nas organizações, e este tema só aparece nos trabalhos de Lima e Lacombe (2010).

Áreas funcionais são abordadas no contexto intercultural como é o caso de Marketing e TI, com a preocupação em incorporar o multi e o intercultural nas suas práticas, trabalhar com diferentes perspectivas e estratégias de segmentação (RIBEIRO, 2007; BARCELLOS e BREI, 2008). Como facilitadora dos contatos e formação de equipes multiculturais virtuais

(RODRIGUEZ e BRODBECK; 2008). A questão das equipes multiculturais virtuais passa a ser uma alternativa mais barata e muitas vezes mais eficiente ao processo de expatriação.

Outro tema relevante é a análise do ambiente intercultural pela percepção dos locais e não só dos estrangeiros. Com isso, discute-se a formação para trabalhar no ambiente intercultural, no seu aspecto relacional (BALBINOT et al; 2008) e também com foco na aprendizagem e no desenvolvimento de competências interculturais (FISCHER et al, 2009; LISBOA e BRUNSTEIN, 2010; RODRIGUES e PINHEIRO, 2010).

Outra constatação é que faz-se necessário compreender a diversidade nacional e as especificidades regionais (RODRIGUES, CRAIDE e TUDE; 2007). Ademais, é preciso desenvolver uma gestão de pessoas intercultural, com enfoque regional no Brasil (CRAIDE, ABDALA e BRITO; 2010), e levar em conta a cultura regional pode contribuir com a eficiência das relações internas e externas de uma organização (MUZZIO, 2010).

A interface entre a administração intercultural e as ciências sociais faz-se presente em trabalhos que analisam as estratégias de internacionalização e a expatriação como práticas sociais, evidenciando o papel do capital simbólico na análise dos significados atribuídos à expatriação (SOARES e SÁ, 2008; FREITAS, 2009) e também no entendimento da mobilidade como novo valor-chave tanto no ambiente organizacional como na vida social dos indivíduos (FREITAS; 2008). Como prática social, a expatriação pode auxiliar no desenvolvimento de uma disposição mental coletiva para a internacionalização de empresas brasileiras (SOARES e SÁ; 2007), pois os expatriados emprestam de si mesmos para fazer acontecer a estratégia (MENEZES; 2008). É apresentada a avaliação da expatriação na percepção dos próprios expatriados, com sugestões de como o processo pode ser aperfeiçoado, de forma a torná-lo mais humano e responsável, com menos ambiguidades, omissões, incertezas e sofrimento que esta experiência pode acarretar para os indivíduos envolvidos (FREITAS; 2010). A questão identitária também se faz presente, demonstrando que, em alguns casos, o processo de expatriação pode acarretar em uma fragmentação identitária quando do retorno ao país de origem (FUZIOKA et al; 2009).

Os trabalhos com abordagem da administração intercultural trazem situações relativas à dinâmica e ao ambiente intercultural, ou seja, nas situações de trabalho cotidianas e seus desafios, estendendo a visão para além do processo de expatriação em si. Nesse sentido, as constantes mudanças da estrutura organizacional, a necessidade de flexibilidade e adaptação exigem cada vez mais dos profissionais em uma via, muitas vezes, de mão única, sem nenhuma garantia de comprometimento por parte das organizações (DELLAGNELO e HOMEM; 2006). A formação de equipes de trabalho multiculturais (NEUVIRTH; 2006) e a ênfase na relação intercultural devem envolver também o brasileiro e não só o estrangeiro. Nesse sentido, percebe-se que não é possível entender o brasileiro como uma categoria única e fechada, sendo que há a necessidade de olhar para o brasileiro e as diferentes formas de seu comportamento perante os estrangeiros (IRIGARY e VERGARA; 2008).

No período de 2011 a 2014, houve aumento na produção de artigos sobre a multi e interculturalidade no ambiente organizacional. Alguns trabalhos trazem novos questionamentos sobre a divisão nos estudos brasileiros entre gestão e administração intercultural (GONZALEZ et al; 2011), os autores se posicionam a favor de uma postura mais multidimensional, com o desenvolvimento de pesquisas que apresentem abordagens mais amplas e inclusivas de análise. Nesse sentido, perspectivas que levem em conta o expatriado, a organização multinacional e o ambiente internacional em uma mesma análise podem auxiliar na proposição e consecução de estratégias globais (MOREIRA, NORÕES e OGASARAVA; 2014), assim como a constatação da importância da clareza das definições e conceitos relacionados à mobilidade e à interculturalidade e a definição dos papéis tanto dos indivíduos envolvidos quanto das organizações (CRAIDE e SILVA; 2012).

Os estudos sobre ajuste intercultural continuam tendo por base Black, Mendenhall e Oddou (1991) de ajuste intercultural ou em relação à distância psíquica, com enfoque em empresas brasileiras em processo de internacionalização (CARPES et al; 2011), constatando o papel da gestão em estabelecer diretrizes e fazer o acompanhamento dos profissionais durante esta experiência. Entretanto, alguns estudos apresentam resultados contraditórios a tais modelos, como no caso de expatriados japoneses no Brasil que apresentam baixa taxa de insucesso e retorno antes do esperado, mas não por causa do grau de ajuste intercultural e sim pelas características da cultura japonesa com pressupostos como o emprego vitalício e a “cultura da vergonha” (KUBO e BRAGA; 2013) ou fatores de escolha de determinados profissionais japoneses com base no tamanho da subsidiária (MOREIRA et al; 2013). Estas constatações trazem à tona a necessidade de rever modelos de ajustes que levam em conta somente as realidades norte-americanas e da Europa Ocidental (KUBO e BRAGA; 2013; MEYER et al, 2012). Por outro lado, alguns trabalhos seguem com a utilização de modelos que explicam a expatriação, o ajuste interecultural e a aprendizagem individual corroborando com seus resultados os modelos já conhecidos, gerando pouca variação do que já foi dito (SCHIAVINI et al, 2011; SCHERER et al, 2012).

A questão do estrangeirismo (IRIGARAY e VERGARA; 2010) suscita novas pesquisas, na tentativa de evidenciar os diversos comportamentos de brasileiros dependendo da nacionalidade dos estrangeiros com quem se relacionam, ora com sentimentos de inferioridade ora com superioridade (ARAUJO e TEIXEIRA, 2011; ARAUJO, BALASSIANO e TEIXEIRA, 2012).

A mobilidade intranacional, com os desafios no encontro entre culturas regionais também é tema de alguns trabalhos (CRAIDE, FISCHER, DRUMMOND-ABDALA e BRITO, 2011; CRAIDE, ABDALA, FISCHER e BRITO, 2011) que apontam que a busca por oportunidades move muitos indivíduos para diferentes regiões do Brasil, porém nem sempre há o suporte devido por parte das organizações para o ajuste intercultural ou a compreensão do contexto local e sua influência nas relações entre organizações e seus consumidores (LOURENÇO; 2012). O papel da família e as oportunidades de carreira são citados como fatores que explicam alguns sucessos de processos de intramobilidade, mesmo não havendo o suporte organizacional (CRUZ et al, 2013; BEZERRA e VIEIRA; 2013). Nessa linha, é apresentado um modelo de como as forças globais e regionais interagem por meio de fluxos culturais, e como influenciam o contexto cultural das organizações (MUZZIO e COSTA; 2012).

Outros trabalhos apontam as lacunas na gestão de recursos humanos em empresas brasileiras em processo de internacionalização relativas à sua estrutura (GALLON, GARAY e BITENCOURT; 2012), aos modelos de remuneração, por exemplo (ORSI e FISCHER; 2011) e a busca por exemplos de êxito que possam ser adaptados às realidades específicas. Também são feitas contribuições com relação a problemas e soluções com a expatriação e com a repatriação a partir da percepção dos indivíduos, demonstrando que iniciativas como a formação de sucessores na gestão e benefícios não financeiros ajudam a explicar o êxito no processo (DAME et al; 2011). Percebe-se que a repatriação continua sendo uma questão pouco discutida e com poucos encaminhamentos formais por parte das organizações. Isto pode implicar em problemas de retenção alguns profissionais deixam de pensar em sua carreira dentro da organização e passam a pensar oportunidades fora dela (BORGES, 2011; GALLON, SCHEFFER e BITENCOURT; 2013). As deficiências da área de gestão internacional de pessoas no processo de transferência de conhecimento entre matriz e subsidiária e vice-versa também é um ponto importante que denota que a área nem sempre consegue auxiliar neste processo (HENRIQUES, ANTUNES e MACKE; 2013).

Na linha da gestão organizacional, as equipes multiculturais são estudadas em seu cotidiano de trabalho com apresentação de desafios e ganhos obtidos em suas interações

interculturais (BUENO e FREITAS; 2012). A formação de gestores globais com desenvolvimento de mentalidade global a partir de competências específicas como negociação, comunicação intercultural, capacidade de criar sinergia e liderança para mudanças são apontadas (OLIVEIRA; 2011). Assim como a transferência de conhecimento e o uso de tecnologias de informação que facilitem este processo entre subsidiárias e matriz (HENRIQUES, ANTUNES e MACKE; 2013).

São poucos os trabalhos com objetivo de comparar culturas usando as dimensões de Hofstede (1980), mas alguns são realizados para analisar questões específicas como a comunicação entre culturas apontando pontos positivos e negativos unidades brasileiras e estrangeiras de multinacionais (FONSECA; 2011).

Ademais, alguns subtemas e questões novas surgem como a diferenciação entre expatriado organizacional e expatriado voluntário (ARAÚJO e TEIXEIRA, 2011; ARAUJO, CRUZ e MALINI, 2012; ARAUJO, CHIEPPE, ARAUJO, 2013) ou também chamados de profissionais expatriados e expatriados profissionais como já havia sido abordado por Freitas (2008). Esta diferenciação consiste na natureza do interesse em participar de um processo de expatriação, pois nos expatriados organizacionais ou profissionais expatriados a demanda pela transferência parte das organizações. Já com os expatriados voluntários ou expatriados profissionais, a iniciativa e desejo pela mobilidade parte do indivíduo. Os expatriados voluntários ou profissionais expatriados não têm o apoio organizacional, porém podem sentir-se mais confiantes no trabalho e abertos à interação com locais, com mais possibilidades de integração cultural (ARAUJO, TEIXEIRA, CRUZ e MALINI, 2012; ARAUJO, CHIEPPE e ARAUJO, 2013). Ademais, a noção de multimobilidade com uso de tecnologias móveis requer o conhecimento e o uso de diferentes métodos e instrumentos de investigação (SILVA e LIMA; 2013).

Chama a atenção alguns trabalhos de natureza quantitativa utilizando, por exemplo, o método de equações estruturais, para analisar questões como a mensuração da adaptação do cônjuge (ARAUJO, BROSEGHINI e CUSTODIO; 2011) e a relação entre adaptação do cônjuge, adaptação do expatriado e desempenho (SIMONELLI, 2012; ARAUJO e NUNES, 2012).

Na perspectiva da administração intercultural, há a aproximação com a psicologia social se dá com o uso, por exemplo, de representações sociais, estratégias e táticas no cotidiano social para compreender o ambiente intercultural de trabalho (BUENO e FREITAS; 2011) e como equilibrar os deveres do lar e do trabalho no caso de mulheres expatriadas (ARAUJO, ROSA e TURETA; 2012). O comportamento resiliente de brasileiros na China é analisado para compreender a dinâmica frente às adversidades provindas das diferenças com a cultura chinesa (SCHERER e MINELLO; 2013). As transformações na identidade dos indivíduos são analisadas e hipótese do *self-shock* (choque do eu) encontra sustentação empírica que, por outro lado, contraria a teoria clássica sobre ajuste intercultural (GONZALEZ e OLIVEIRA; 2011). As consequências da mobilidade para as esposas evidenciam dilemas como as dificuldades de adaptação à cultura local, à construção de nova rede de relacionamento e amigos, e a retomada da vida profissional, gerando isolamento e frustração, mas esta condição é enfrentada resiliência e superação (BEZERRA e VIEIRA; 2013).

Do ponto de vista metodológico, destaca-se o uso da história de vida pode ajudar a compreender a mobilidade e a intramobilidade em profundidade (CRAIDE; 2011). Ainda, um estudo bibliométrico sobre a produção internacional mostra que esta é crescente, com abordagem predominantemente quantitativa (MOTT, TEIXEIRA, NAKASHIMA e ARAUJO; 2012).

Conclusão

As publicações internacionais são, em grande parte, de caráter quantitativo e com clara preocupação com a aplicação e resolução de problemas organizacionais. Já no cenário nacional predominam as pesquisas qualitativas e há uma divisão entre trabalhos de cunho gerencialista e outros, mais próximos das Ciências Sociais e Humanas, incluem as percepções e repercussões para a vida dos indivíduos e seus familiares. Notou-se que havia, no início, uma diferença de mais ou menos dez anos entre a discussão dos temas encontrados nos periódicos internacionais para daí surgirem no cenário brasileiro. Esta distância está diminuindo, principalmente a partir dos anos 2000.

Uma constatação, no cenário da produção acadêmica brasileira, foi que muitos autores desconsideram a produção nacional, chegando a afirmar que ela é pouca, referenciando quase que, na totalidade, autores estrangeiros. Isto aponta para o desconhecimento ou a não importância dada para o que já foi escrito sobre o tema, isto dificulta a continuidade das pesquisas e o aprofundamento da descrição e análise do cenário brasileiro no que concerne às questões multi e interculturais nas organizações. O espaço mais profícuo da produção brasileira são os eventos vinculados à ANPAD, que se mostra um espaço importante de fomento de ideias que posteriormente são publicados em periódicos. Ele é adequado para acolher trabalhos e direcionar futuras pesquisas.

Na gestão intercultural, alguns temas demonstram certo esgotamento diante do que já foi produzido, tanto no âmbito organizacional quanto individual. Como exemplo, o processo de expatriação e suas atividades de recrutamento e seleção, remuneração e benefícios, preparação e transferência. Temas que continuam promissores tratam da inclusão e acompanhamento da família nos procedimentos de transferência, tanto inter como intracultural; também sobre as particularidades da adaptação ao ambiente intercultural, entendido como um processo que envolve tanto estrangeiros como os locais; e sobre a formação e o trabalho das equipes multiculturais face-a-face ou à distância, visto que, atualmente, é muito natural a formação de equipes virtuais de trabalho onde cada um vive em seu ambiente cultural, porém todos dependem do bom funcionamento do grupo.

Também há a necessidade de entender como resolver conflitos, como criar um ambiente positivo e como registrar as experiências (exitosas ou não) para alimentar a aprendizagem organizacional. A descrição e análise de culturas de países fora do eixo Estados Unidos – Europa é um foco de interesse atual e tem auxiliado na compreensão de realidades distintas, além da reflexão sobre o que e como adequar as ferramentas de gestão. Um caminho é trazer à tona cada vez mais as práticas e a cultura de países emergentes, como o Brasil, com a perspectiva, inclusive, destes como países de origem de diversas multinacionais. Nesse sentido, são várias as contribuições que podem ainda ser feitas sobre a gestão da mobilidade, formação de competências, processos de aprendizagem e desenvolvimento de perfil do gestor global em empresas brasileiras internacionalizadas.

Tratando-se da cultura brasileira, estrangeiros no Brasil ou brasileiros em outros países, faltam pesquisas sobre o que é brasilidade nos tempos atuais. Seria de muita relevância ampliar o escopo para estudos que levem em consideração a complexidade da sociedade brasileira e seus impactos no ambiente organizacional para além do que já dito e estudado. Da mesma forma, ainda são poucos os estudos sobre as diferenças regionais no Brasil. Mesmo compartilhando traços comuns, existe uma amplitude de valores e comportamentos que adentram o campo organizacional e modificam as práticas cotidianas de trabalho e interações com outros agentes.

Referências

ADLER, N. J. Cross-cultural management research: the ostrich and the trend. **The Academy of Management Review**, v. 8, n. 2, Apr., 1983, pp. 226-232.

_____; GUNDERSEN, N. **International dimensions of organizational behavior**. 5 ed. Cincinnati: Thomson South-Western, 2008.

ARAUJO, B. F. B.; BROSEGHINI, N.; CUSTODIO, A. R. F. Suporte organizacional e adaptação de cônjuges e expatriados: uma análise por meio de equações estruturais. XXXV-ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2011. **Anais...**

_____; TEIXEIRA, M. L. M. Estrangeirismo e complexo de Gulliver: brasileiros na percepção de expatriados de diferentes origens. XXXV- ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2011. **Anais...**

_____; BALASSIANO, M.; TEIXEIRA, M. L. Quem se adapta melhora ao Brasil: expatriados de países desenvolvidos ou latinoamericanos? Revisitando a distância cultural. XXXVI- ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2012. **Anais...**

_____; NUNES I. M. Inteligência cultural, adaptação transcultural e desempenho de expatriados: um estudo por meio de equações estruturais. XXXVI- ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2012. **Anais...**

_____; ROSA, A. R.; TURETA, C. Negociando as fronteiras entre trabalho-lar no contexto dos negócios internacionais: um estudo com mulheres expatriadas. XXXVI- ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2012. **Anais...**

_____; TEIXEIRA, M. L. M.; CRUZ, P. B.; MALINI, E. Adaptação de expatriados organizacionais e voluntários: similaridades e diferenças no contexto brasileiro. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 555-570, 2012.

_____; CHIEPPE, J. M.; ARAUJO, D. A. B. Compreendendo as diferenças na repatriação de expatriados organizacionais e voluntários brasileiros. XXXVII- ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2013. **Anais...**

BALBINOT, Z.; BULGACOV, S.; BULGACOV, Y. L.; DIONISIO, M. E. Estratégias de internacionalização e práticas integradas de gestão entre agentes locais e expatriados e seus efeitos sobre o conteúdo estratégico de empresas multinacionais. XXXII - ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2008. **Anais...**

BARCELLOS, M. D.; BREI, V. A. Into beef consumer's mind: a multicultural research. III EMA - Encontro de Marketing da ANPAD, Curitiba, 2008. **Anais...**

BEZERRA, S. A. C.; VIEIRA, A. Dilemas e desafios vividos por mulheres que migraram em função do trabalho do cônjuge. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 6, p. 216-243, 2013.

BJORKMAN, I.; STAHL, G. K.; VAARA, E. Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: the mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity, and social integration. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 4, International Expansion of Emerging Market Businesses, Jul., 2007, pp. 658-672.

BLACK, J. S. Work role transitions: a study of American expatriate managers in Japan. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 2, Summer, 1988, pp. 277-294.

_____. The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese expatriate managers. **MIR: Management International Review**, v. 30, n. 2, 2nd Quarter, 1990, pp. 119-134.

_____; MENDENHALL, M. The U-curve adjustment hypothesis revisited: a review and theoretical framework. **Journal of International Business Studies**, v. 22, n. 2, 2nd Qtr., 1991, pp. 225-247.

_____; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, Apr., 1991, pp. 291-317.

_____; GREGERSEN, H. B.; MENDENHALL, M. E. Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 4, 4th Qtr., 1992, pp. 737-760.

BORGES, J. F. Missão e carreira em terras estrangeiras: a expatriação verde e amarela de gestores corporativos. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 10, n. 2, p. 31-47, 2011.

BOYACIGILLER, N. A.; ADLER, N. J. The parochial dinosaur: organizational science in a global context. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, Apr., 1991, pp. 262-290.

BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R.; DEL CORSO, J. M. O processo de expatriação na integração de culturas - o caso Renault do Brasil. XXVIII - ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, 2004. **Anais...**

_____; DOMINGUES, C. R. O contexto intercultural em subsidiárias na Região Metropolitana de Curitiba e a gestão de recursos humanos. XXXII - ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2008. **Anais...**

_____; FREITAS, M. E. Representações sociais e gestão intercultural nas organizações. XXXV- ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2011. **Anais...**

_____; FREITAS, M. E. As equipes multiculturais em subsidiárias brasileiras. XXXVI- ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2012. **Anais...**

CARPES, A.; SCHERER, F.; DINIZ, D.; BEURON, T. A. Expansão internacional para a China e seu reflexo no ajustamento internacional do executivo brasileiro expatriado. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 10, n. 3, p. 22-48, 2011.

COX, C. J.; COOPER, C. L. Developing organizational development skills in Japan and the United Kingdom: an experiential approach. **International Studies of Management & Organization**, v. 6, n. 1/2, Spring/Summer, 1976, pp. 72-84.

CRAIDE, A.; ABDALA, V. D.; BRITO, A. C. "Eu vim de lá, (mas ninguém avisou!)": reflexões sobre estratégias de gestão de pessoas voltadas à interculturalidade. XXXIV - ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2010. **Anais...**

_____. A adoção da história de vida em pesquisas sobre a interculturalidade: uma nova possibilidade de aplicação no campo da Administração. III EnEPQ - Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade da ANPAD, João Pessoa, 2011. **Anais...**

_____; FISCHER, T. M. D.; DRUMMOND-ABDALA, V.; BRITO, A. C. Intramobildade e interculturalidade intranacional: desafios contemporâneos de profissionais brasileiros. XXXV- ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2011. **Anais...**

_____; ABDALA, V. D.; FISCHER, T. M. D.; BRITO, A. C. "I came from there (but no one warned me!)": reflections on people management policies that target intranational interculturality. **Revista de Administração**, v. 46, n. 4, p. 358-372, 2011.

_____, A.; SILVA, F. B. A mobilidade e a gestão intercultural nas organizações. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 1, p. 105-123, 2012.

CRUZ, V. A.; CRUZ, N. N. A.; BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; COUTINHO, F. S. Interculturalidade e intramobilidade de profissionais da indústria do curo na região do Sumédio do São Francisco. IV EnGPR - Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD, Brasília, 2013. **Anais...**

CALIGIURI, P. M. A multi-level approach to predicting expatriate adjustment. **Symposium at SIOP**, San Francisco, 1992.

CALIGIURI, P. 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.

CHEVRIER S. Is National Culture Still Relevant to Management in a Global Context? The Case of Switzerland. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 9, n. 2, 2009. Pp. 169–184.

CHEVRIER, S. Managing multicultural teams. IN: CHANLAT, J. F.; DAVEL, E.; DUPUIS, J. P. **Cross-Cultural Management: Culture and Management Across the World**. Routledge, 2013. P. 203-223.

CHU, R. A.; WOOD JR., T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 969-991, 2008.

DE PAULA, E. R.; STAUB, I. D. A mineiridade sob o olhar dos executivos expatriados italianos. XXIX - ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Brasília, 2005. **Anais...**

_____; _____. A gestão brasileira revisitada por executivos expatriados italianos. XXX - ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, 2006. **Anais...**

DAME, M. S.; VERRUCK, F.; LAZZARI, F.; GONÇALVES, R. B. Processo de expatriação e repatriação de funcionários em uma multinacional do setor metalmeccânico. XXXV-ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2011. **Anais...**

DELLAGNELO, E. H. L.; HOMEM, I. D. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. **RAE - eletrônica**, vol. 5, n. 1, janeiro-junho 2006.

DERESKY, H. **Administração global: estratégica e interpessoal**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2004.

DONEY, P. M.; CANNON, J. P.; MULLEN, M. R. Understanding the influence of national culture on the development of trust. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, Jul., 1998, pp. 601-620.

EARLEY, P. C. Intercultural training for managers: a comparison of documentary and interpersonal ethods. **The Academy of Management Journal**, v. 30, n. 4, Dec., 1987, pp. 685-698.

_____; SINGH, H. International and intercultural management research: what's next? **The Academy of Management Journal**, v. 38, n. 2, Apr., 1995, pp. 327-340.

EARLEY, P. C.; MOSAKOWSKI, E. Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning. **The Academy of Management Journal**, v. 43, n. 1, Feb., 2000, pp. 26-49.

FARIA, A.; GUEDES, A. L. Pesquisa intercultural e interdisciplinar em gestão internacional: investigações em marketing internacional e gestão ambiental. **Revista de Administração Pública**, v. 36, n. 5, p. 474-776, 2002.

FISCHER, T. M. D.; GONDIM, S. M. G.; PEREIRA, M. E.; RODRIGUES, G. K. M.; CRAIDE, A.; PINHEIRO, L. L. Competências na gestão intercultural: desafios para a aprendizagem e qualificação. XXXIII - ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2009. **Anais...**

- FONSECA, A. C. P. D. Comunicação intercultural em uma empresa transnacional: a visão dos brasileiros sobre sua comunicação com os norte-americanos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, art. 9, p. 1099-1121, 2011.
- FONSECA, C.; MEDEIROS, M. L.; CLETO, M. G. A estrutura de filiais transnacionais para receber gerentes expatriados: estudo comparativo de casos. XXIV - ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2000. **Anais...**
- FRAGA, V. Capacitação intercultural e competência nos negócios. **Revista de Administração Pública**, v. 30, n. 5, p. 51-63, 1996.
- _____. Projeto de desenvolvimento intercultural: uma estratégia nos serviços globais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 5, p. 99-124, 1998.
- _____. Choque cultural como aprendizado profissional e humano. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 5, p. 23-42, 1999.
- FREITAS, M. E. Vida de executivo expatriado - a festa vestida de riso ou de choro. XXIV - ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2000. **Anais...**
- _____. O Imperativo Intercultural na Vida e na Gestão Contemporânea. **Revista Organizações & Sociedade**. Salvador, v. 15, n. 45, p. 79-89, abr-jun de 2008.
- _____. de. A Mobilidade Como Novo Capital Simbólico ou Sejamos Nômades. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v.16 - n.49, p. 247-264 - Abril/Junho - 2009.
- _____. Expatriação profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. **Gestão e Sociedade**, v. 4, n. 9, p. 680-708, 2010.
- FURUYA, N.; STEVENS, M. J.; BIRD, A.; ODDOU, G.; MENDENHALL, M. Managing the learning and transfer of global management competence: antecedents and outcomes of Japanese repatriation effectiveness. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 2, Feb./Mar., 2009, pp. 200-215.
- FUZIOKA, M. A.; MENDES, L.; SACHUK, M. I.; ICHIKAWA, E. Y. Identidade decassegui: realidade ou casualidade? **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 7, n. 3, p. 355-372, 2009.
- GALLON, S.; GARAY, A. B. S.; BITENCOURT, B. M. Expatriação como processo estratégico nas empresas internacionalizadas. XXXVI- ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2012. **Anais...**
- _____; SCHEFFER, A. B. B.; BITENCOURT, B. M. “Eu fui, voltei e ninguém viu”: um estudo sobre a expectativa de carreira após a repatriação em uma empresa brasileira. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 1, p. 128-148, 2013.
- GEORGE, J. M.; JONES, G. R.; GONZALEZ, J. A. The Role of Affect in cross-cultural negotiations. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 4, 4th Qtr., 1998, pp. 749-772.
- GONÇALVES, G. A.; MIURA, I. K. Executivo expatriado: fatores que afetam o ajustamento internacional. XXVI - ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, 2002. **Anais...**
- _____; _____. Executivo expatriado no Brasil: as implicações das características culturais brasileiras na adaptação no trabalho e vida social. XXVIII - ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, 2004. **Anais...**
- GONZÁLEZ, J. M. R.; OLIVEIRA, J. A. Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, art. 10, p. 1122-1135, 2011.
- _____; ANEZ; M. E. M.; ALEXANDRE, M. L.; OLIVEIRA, J. A. Perspectivas teóricas sobre a adaptação do expatriado: uma abordagem multidimensional. XXXV- ENANPAD -

Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2011. **Anais...**

GROVES, K.; FEYERHERM, A. Leader cultural intelligence in context: Testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team performance. **Group & Organization Management**, v. 36, n. 5, 2011. Pp. 535-566.

GUIGUET, J. M. S.; SILVA, R. G. O processo de adaptação dos expatriados e a importância relativa dos aspectos socioculturais. XXVII - ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Atibaia, 2003. **Anais...**

HANSEN, J. D.; SINGH, T.; WEILBAKER, D. C.; GUESALAGA, R. Cultural intelligence in cross-cultural selling: propositions and directions for future research. **The Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 31, n. 3, International Selling and Sales Management, Summer, 2011, pp. 243-254.

HARVEY, M. G. Repatriation of Corporate Executives: An Empirical Study. **Journal of International Business Studies**, v. 20, n. 1, Spring, 1989, pp. 131-144.

HENRIQUES, A. C. V.; ANTUNES, E. D.; MACKE, J. Para além dos aspectos tecnológicos na transferência intercultural de conhecimento: o papel da área de recursos humanos internacional. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 1, p. 247-273, 2013.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1980.

_____. Cultural constraints in management theories. **The Executive**, v. 7, n. 1, Feb., 1993, pp. 81-94.

HOMEM, I. D.; TOLFO, S. R. Gestão intercultural: perspectivas para o ajustamento de executivos expatriados. XXVIII - ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, 2004. **Anais...**

_____. O ajustamento intercultural de expatriados: um estudo de caso em uma multinacional brasileira do Estado de Santa Catarina. XXIX - ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Brasília, 2005. **Anais...**

_____; TOLFO, S. R. Práticas de gestão internacional de pessoas: compensação e seleção de expatriados em uma multinacional brasileira. **RAC-Eletrônica**, v. 2, n. 2, p. 201-217, 2008.

IRIGARAY, H. A. R.; VERGARA, S. C. Expatriados no Brasil: diferentes nacionalidades, diferentes percepções. V ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Curitiba, 2008. **Anais...**

JELINEK, M.; ADLER, N. J. Women: world-class managers for global competition. **The Academy of Management Executive**, v. 2, n. 1, Feb., 1988, pp. 11-19.

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. IN: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1996.

KUBO, E. K. M.; BRAGA, B. M. Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil: um estudo empírico. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, vol. 53, n. 3, maio-junho 2013

LANE, H. W. Systems, values and action: na analytic framework for intercultural management research. **Management International Review**, v.. 20, n. 3, 1980, pp. 61-70.

LESSA, L. C. C.; TEIXEIRA, L. A. A.; FRANÇA FILHO, G. G.; ROQUE, L. M. Executivos brasileiros expatriados: percepções da nova função e influência da distância psíquica. XXXII - ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2008. **Anais...**

LIMA, M. B.; LACOMBE, B. M. B. Práticas de recursos humanos do processo de repatriação de executivos brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, art. 3, p. 1031-1053, 2010.

LISBOA, M. S. A.; BRUNSTEINS, J. Desenvolvimento da competência de gestores brasileiros expatriados na Alemanha. XXXIV - ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2010. **Anais...**

LOURENÇO, C. D. S. Cultura regional mineira e relações comerciais: um estudo etnográfico no varejo. V EMA - Encontro de Marketing da ANPAD, Curitiba, 2012. **Anais...**

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

MAYERHOFER, H.; MULLER, B.; SCHMIDT, A. Implications of flexpatriates' lifestyles on HRM practices. **Management Revue**, v. 21, n. 2, 2010, pp. 155-173.

MCNULTY, Y.; DE CIERI, H. Global mobility in the 21st Century: conceptualising expatriate return on investment in global firms. **MIR: Management International Review**, Vol. 51, No. 6, 50 Years of MIR (2011), pp. 897-919

MENEZES, R. S. S. Estratégia de internacionalização - uma análise da prática social baseada no discurso de executivos expatriados. XXXII - ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2008. **Anais...**

MESCHI, P. X.; RICCIO, E. L. How do country risk and national cultural differences between partners affect the survival of international alliances in emerging countries? Longitudinal analysis of 165 international joint ventures in Brazil 1974 to 2005. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 18, n. esp., p. 96-107, 2007.

MEYER, B.; MEYER JR, V.; SILVA, K. V.; BRANDAO, L. M. Managing expatriates: analyzing the experience of a Brazilian internationalized company. XXXVI- ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2012. **Anais...**

MOON, T. The effects of cultural intelligence on performance in multicultural teams. **Journal of Applied Social Psychology**, v., 43, 2013. P. 2414-2425.

MORE, K. V. TZAFRIR, S. S. The role of trust in core team employees: a three-nation study. **Cross Cultural Management: an International Journal**, v. 16, n. 4, 2009. P. 410-433.

MOREIRA, M. Z.; OGASAVARA, M. H.; PEREIRA, M. P. F.; MOURA, H. J. Fatores moderadores da designação de expatriados japoneses para o gerenciamento de subsidiárias no Brasil no início do século XXI. VI Encontro de Estudos em Estratégia da ANPAD, Bento Gonçalves, 2013. **Anais...**

_____; NORÕES, J. L.; OGASAVARA, M. H. Framework da estratégia de expatriação no âmbito do indivíduo, da organização e do ambiente internacional. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 9, n. 1, p. 81-100, 2014.

MOTT, M.; TEIXEIRA, M. L. M.; NAKASHIMA, C.; ARAÚJO, G. S. Sistematização da literatura internacional sobre expatriados: um estudo bibliométrico com destaque para metodologia empregada em anos recentes. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 12, n. 2, p. 243-267, 2012.

MOTTA, P. R. Novas hipóteses sobre a gestão intercultural: avanços de uma contracorrente. XXX - ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, 2006. **Anais...**

MUZZIO, H. Cultura organizacional e perspectivas estratégicas da regionalidade cultural brasileira. VI - ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Florianópolis, 2010. **Anais...**

_____; COSTA, F. J. Para além da homogeneidade cultural: a cultura organizacional na perspectiva subnacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 1, p. 146-161, 2012.

NEUVIRTH, L. C. Por uma abordagem intercultural nas organizações. Interações entre brasileiros e alemães em equipes multiculturais. IV ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Porto Alegre, 2006. **Anais...**

ODDOU, G.; OSLAND, J. S.; BLAKENEY, R. N. Repatriating Knowledge: Variables Influencing the "Transfer" Process. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 2, Feb. - Mar., 2009, pp. 181-199 .

OLIVEIRA, H. M. Internationalization of Brazilian companies: developing managers as a factor essential for the business strategy factor. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 3, n. 1, art. 51, p. 112-139, 2011.

ORSI, A.; FISCHER, A. L. Políticas de remuneração para executivos expatriados por empresas brasileiras. XXXV- ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2011. **Anais...**

PETISON, P.; JOHRI, L. M. Localization drivers in an emerging market: case studies from Thailand. **Management Decision**, v. 46, n. 9, 2008, pp.1399 – 1412.

PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, p. 53-71, 2005.

RENARD, M.; EASTWOOD, K. Cultural masks: giving voice to the margins. **Administrative Theory & Praxis**, v. 25, n. 4, Dec., 2003, pp. 499-512.

RIBEIRO, C. Marketing de relacionamento e interculturalidade em B2B: o caso Cia. Vale do Rio Doce no mercado japonês. XXXI - ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2007. **Anais...**

RODRIGUEZ, C. L.; BRODBECK, A. F. Group decision support system in multicultural context: potential influence of culture in work groups. XXXII - ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2008. **Anais...**

RODRIGUES, G. K. M.; CRAIDE, A.; TUDE, J. M. Interculturalidade: a chegada da Calçados Azaléia na Bahia e o encontro de duas culturas distintas. XXXI - ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2007. **Anais...**

_____; PINHEIRO, L. L. A competência intercultural em ações de responsabilidade social empresarial: uma reflexão teórica sobre desafios de gestores expatriados. XXXIV - ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2010. **Anais...**

SANCHEZ, J. I.; SPECTOR, P. E.; COOPER, C. L. Adapting to a boundaryless world: a developmental expatriate model. **The Academy of Management Executive (1993-2005)**, v. 14, n. 2, Executive Health, May, 2000, pp. 96-106.

SANTOS, C. M. N. Expatriadas brasileiras nos Estados Unidos: desafios e conquistas. XXVII - ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Atibaia, 2003. **Anais...**

SCHERER, L. A.; GOMES, T. C.; SCHERER, I. B.; BIRRER, J. A. Aprendizagem individual de expatriados: uma perspectiva de brasileiros na Índia. XXXVI- ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2012. **Anais...**

_____; MINELLO, I. F. Resiliência e expatriação: das adversidades à dinâmica do comportamento resiliente de expatriados. XXXVII- ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2013. **Anais...**

SCHIAVINI, J. M.; SCHERER, F. L.; MOURA, G. L.; MINELLO, I. F. Os desafios do processo de expatriação no cenário sino-brasileiro: o caso da WEG S.A na China. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 6, n. 2, p. 22-47, 2011.

SHENKAR, O.; LUO, Y.; YEHESEKEL, O. From "distance" to "friction": substituting metaphors and redirecting intercultural research. **The Academy of Management Review**, Vol. 33, No. 4 (Oct., 2008), pp. 905-923.

SILVA, N. B.; URBAN, T. P.; SANTOS, H. B.; Internacionalização: estratégia de gestão intercultural de pessoas. IV Encontro de Estudos em Estratégia da ANPAD, Recife, 2009. **Anais...**

SILVA, C. C. S.; LIMA, M. C. A relevância das novas mobilidades e a pertinência dos métodos móveis. XXXVII- ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2013. **Anais...**

SIMONELLI, B. T. Adaptação de cônjuges e de expatriados e sua relação com o desempenho em designações internacionais. XXXVI- ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2012. **Anais...**

SLANGEN, A. H. L.; HENNART, J. F. Do multinationals really prefer to enter culturally distant countries through greenfields rather than through acquisitions? The role of parent experience and subsidiary autonomy. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 3, Apr. - May, 2008, pp. 472-490.

SOARES, R. S.; SÁ, R. C. R. Expatriação como prática social estratégica. III 3E's - Encontro de Estudos em Estratégia da ANPAD, São Paulo, 2007. **Anais...**

_____; _____. Aspectos simbólicos da expatriação. V - ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Curitiba, 2008. **Anais...**

STAHL, G. K.; MILLER, E. L.; TUNG, R.L. Toward the boundaryless career: a closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. **Insead R&D** (Working Papers), 2001.

_____, MAZNEVSKI, M. L., VOIGT, A., JONSEN, K. Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural groups. **Journal of International Business Studies**, v. 41, n. 4, May, 2010, pp. 690-709.

STEPHEN, D.W. Taking the "cross" out of cross-cultural transfer of management practice. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, vol. 41, n. 4, out-dez 2001.

SHAW, J. B. A cognitive categorization model for the study of intercultural management. **The Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, Oct, 1990, pp. 626-645.

TANURE, B.; BARCELLOS, E. P.; FLEURY, M. T. L.; DUARTE, R. G. Psychic distance and the challenges of expatriation: looking at Brazil. XXXI - ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2007. **Anais...**

THIAGARAJAN, K. M. Cross-cultural training for overseas management. **Management International Review**, v. 11, n. 4/5, 1971, pp. 69-85.

THIRY-CHERQUES, H. R. O acaso e a fortuna. **Revista de Ciências da Administração**, v. 5, n. 9, p. 7-18, 2003.

TOMEI, P. A.; BELLE, F. Análise comparativa da gerência da inveja nas organizações brasileiras e francesas. **Revista de Administração**, v. 32, n. 1, p. 5-13, 1997.

TUNG, R. L. Selection and training procedures of U.S., European, and Japanese multinationals. **California Management Review**, v. 25, n. 1, fall, 1982, pp. 57-71.

TUNG, R. L.; VERBEKE, A. Beyond Hofstede and GLOBE: improving the quality of cross-cultural research. **Journal of International Business Studies**, v. 41, n. 8, Oct/Nov, 2010, pp. 1259-1274.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. Estilos gerenciais e agrupamento de cultura nacional: brasileiros versus europeus latinos e anglo-saxões. XXV - ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Campinas, 2001. **Anais...**

VIANNA, N. P.; SOUZA, Y. S. Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 6, n. 4, p. 340-353, 2009.

VOEGTLN, C.; PATZER, M.; SCHERER, A. G. Responsible leadership in global business: a new approach to leadership and its multi-level outcomes. **Journal of Business Ethics**, v. 105, n. 1, Jan, 2012, pp. 1-16.

ZILIO, L. B.; DELLAGNELO, E. H. L. A expatriação como prática de desenvolvimento das pessoas nas organizações: um estudo da política de expatriação de uma multinacional francesa. XXXIV- ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2010. **Anais...**