

Estratégia de retenção de talentos na internacionalização

MILEIDE LIMA DOS SANTOS CHAVES

USCS Universidade de São Caetano do Sul
mileidelima@yahoo.com.br

DANIEL FRASSON DE LIMA

USCS Universidade de São Caetano do Sul
lima.df23@gmail.com

EDSON KEYSO DE MIRANDA KUBO

USCS Universidade de São Caetano do Sul
edson.mk@gmail.com

EDUARDO CAMARGO OLIVA

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
eduardo.oliva@uscs.edu.br



ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO

Resumo:

O objetivo do presente estudo é analisar as estratégias de Retenção de Talentos na Internacionalização, e quais os motivos que levam os colaboradores a aceitarem participar do processo de internacionalização de uma organização. A metodologia desenvolvida é classificada como qualitativa, de caráter exploratório. Em sua coleta de dados, foi utilizada a entrevista em profundidade, a qual foi realizada baseando-se em um roteiro. O método de entrevista utilizado foi o semiestruturado. A empresa alvo do estudo de caso será denominada aqui como Engenharia e Consultoria X, e esta é uma empresa privada que presta serviços públicos a partir de licitações, nacionais e internacionais na busca na transformação de territórios devastados por desastres naturais. Os resultados da pesquisa mostram que em diversos setores e ramos de atividade a remuneração e o valor agregado na vida profissional dos colaboradores que participam da internacionalização ainda são fatores predominantes na decisão de ir para o exterior ou permanecer no país, porém com a entrevista foi evidenciado ainda uma outra razão para retenção de talentos no processo de internacionalização, a possibilidade do encontro intercultural que a organização oferece aos colaboradores, uma vez que a motivação destes é a vivência em uma nova cultura.

Palavras -chaves: Retenção de Talentos. Fatores de Retenção. Internacionalização.

Abstract

The objective of the present study is to analyze the Strategies of Retention of Talents in Internationalization, and what are the reasons why employees accept to participate in the process of internationalization of an organization. The methodology developed is classified as qualitative, of an exploratory nature. In their data collection, the in-depth interview was used, which was based on a script. The communication method used was the semi-structured where all questions were asked in a clear and objective manner, and its purposes were explicit to the respondent. The target company of the case study will be denominated here as Engineering and Consulting X, and this is a private company that provides public services from national and international tenders in the search for the transformation of territories that have been devastated by natural disasters. The results of the research show that in several sectors and sectors of activity the remuneration and the added value in the professional life of the employees who participate in internationalization are still predominant factors in the decision to go abroad or stay in the country, but with the interview was Evidenced yet another reason for retention of talent in the process of internationalization, the structure that the organization offers its employees, since the motivation of these is the experience in a new culture

Keywords: Retention of Talents. Retention Factors. Internationalization.



1. Introdução

Desde 1977 muitos autores vem pesquisado os motivos da internacionalização e seus modos de entrada em um novo país, os motivos são os mais variados, vai desde menor distancia psíquica da teoria de Uppsala que verifica as características semelhantes entre o país receptor e o beneficiado, até os motivos estritamente estratégicos como a possibilidade de aquisição de propriedades, análise de mercado e lacunas a serem preenchidas por um novo produto ou serviço (MELO; BORINI; CUNHA, 2014). Apoiando ainda o tema e foco de pesquisa original, muitos autores inclusive Almeida (2009) trazem a respeito da Retenção de Talentos a afirmação que estes não são raros, mas também não são fáceis de serem encontrados. Na era de alta rotatividade pelos motivos mais diversos possíveis, cabe a organização a consciência de que seus talentos são valiosos e que dele não deriva os custos e sim os lucros e diferenciais empresariais (CARACOL, 2016).

Contudo, este artigo objetiva à fusão de duas vertentes, que são a internacionalização e as estratégias para reter os talentos envolvidos nos projetos internacionais. Com o objetivo de trazer à tona quais os motivos que levam os colaboradores a aceitarem participar do processo de internacionalização de uma organização.

A pergunta norteadora da pesquisa é: Quais são as estratégias de uma organização que está passando pelo processo de internacionalização para reter seus talentos e incentivá-los a participar desse processo?

Este artigo está dividido em três partes, sendo elas: na fundamentação teórica com esclarecimento sobre Internacionalização e seus motivos, Gestão de Pessoas e sua Evolução, passando por Definição, Gestão e formas de Retenção de Talentos e Metodologia e Análise de Resultados.

2. Internacionalização

Kovacs, Moraes e Oliveira (2007) afirmam que não existe uma regra específica para o fenômeno de internacionalização e que cada organização possui seus valores, objetivos e pretensões que definem o motivo que as levaram a optar pelo investimento estrangeiro direto (IED).

Prates e Balbinot (2010) refletem sobre as duas principais teorias de internacionalização, constituídas pela Teoria de Uppsala e Dunning, que podem ser vistas como complementares e não rivais. A Teoria do Gradualismo de Uppsala defende que a escolha pelo o mercado se deve somente a menor distancia psíquica, já a segunda também conhecida como “Paradigma Eclético” defende também a questão da menor distancia psíquica, porem incorpora o estudo do mercado, dos recursos pertinentes à produção, tais como matéria prima e mão de obra, as vantagens competitivas referentes ao crescimento da organização, como os pontos chave a serem estudados no momento de internacionalizar denominando estes como “localização” (HONORIO; RODRIGUES, 2006).

Dunning também defende a aquisição de propriedades como uma grande aliada para o fortalecimento da recém chegada organização no novo país, pois esta já iniciara suas atividades como vantagens frente ao mercado, fornecedores e principalmente concorrentes.

Segundo KHAUAJA e TOLEDO (2011) o processo de internacionalização é algo que deve ser feito com um planejamento minucioso, para que eventuais problemas e conflitos sejam abortados mesmo antes do processo ser iniciado. Problemas como nova realidade



cultural, social, política e econômica, devem ser estudados pelos dirigentes com o intuito sempre de motivar os colaboradores que participarão do processo de internacionalização a não sentirem tanto o peso das mudanças.

Para O'Donnell et al (2001) o fato é que em qualquer processo de internacionalização, seja ela por qualquer motivo já mencionado, está só se efetivará com bons e talentosos colaboradores, dispostos a “vestir a camisa da empresa” e seguir com sua cultura, processos e metas.

3. Gestão de Pessoas e sua evolução

O Quadro 1 demonstra a evolução que a visão e a importância despendida às pessoas no âmbito organizacional sofreu ao longo da história.

Quadro 1 – Evolução da Perspectiva da Gestão de Pessoas no Âmbito Organizacional

Século XX	Administração científica – eficiência de custos e busca de trabalhadores adequados as tarefas cientificamente ordenador
Década de 1920	Influência da psicologia humanística.
Década de 1940	Abraham Maslow mostra que a psicologia humanista interfere nas decisões das teorias organizacionais.
Década de 1960	Destaque do gerente como intermediador na relação empresa e empregados e destaque para o treinamento gerencial.
Década de 1970	As organizações desenvolvem o conceito de capital humano e sua valorização.
A partir da década de 1970	Surge o modelo de gestão de recursos humanos onde, integração, comprometimento, flexibilidade, adaptabilidade e qualidade é a essência motivadora.

Fonte: Adaptado de Bosquetti, 2009.

Para Gramigna (2007) em uma economia globalizada, a ideia de gestão de recursos humanos com foco na integração, comprometimento e flexibilidade, unindo a necessidade de realinhar as práticas de gestão, mudanças organizacionais, e gestão de conhecimento, pois essas práticas se tornaram cruciais para adquirir vantagens competitivas.

As organizações perceberam enfim que gerir pessoas é muito mais que controlar seus passos e suas atitudes dentro da organização e sim, cuidar com zelo de seus processos e aprimora-los a fim de cuidar do capital humano.

A combinação das estratégias de gestão de pessoas, alinhadas as estratégias empresariais é fundamental para o sucesso organizacional, uma vez que estratégias incluem pessoas e pessoas precisam ser administradas e desenvolvidas para a realização correta dos processos e metas estabelecidos.

3.1 Estratégias em Recursos Humanos

Bosquetti e Albuquerque (2005) definem as estratégias de gestão de pessoas como parte integrante das estratégias da organização, sendo ela responsável para as mudanças organizacionais desejadas, pois não há estratégias em uma organização que não inclua pessoas



em seus processos, fazendo estas serem partes importantes e indispensáveis para qualquer tipo de iniciativa de mudança ou ajuste dentro das organizações.

Sobre a finalidade de desenvolver estratégias para a gestão de pessoas, Fleury e Fleury (2004) e Ferrazza, Burtet e Scheffer (2015) afirmam que cuidar com mais propriedade de atrair, manter e desenvolver as competências se fazem necessárias à realização dos objetivos organizacionais, uma vez que colaboradores precisam estar capacitados e empenhados a participarem das estratégias organizacionais e para que isto ocorra, se faz necessário primeiramente a elaboração das estratégias voltado à pessoas para a devida capacitação e motivação que este necessita.

3.2 Gestão de Talentos

ALMEIDA (2004, p. 16) sustenta que “o termo talento refere-se, com frequência, à pessoa que traz em sua bagagem um conjunto privilegiado de competências, isto é, conhecimentos, habilidades e atitudes que a diferencia de outras”.

Para Almeida (2009) talento se refere, a pessoas que trazem consigo competências, habilidades e Atitudes diferenciadas dos demais colaboradores, trazem garra, determinação, responsabilidade e se integram a todos os processos que lhe –são atribuídos

Os talentos não são raros, mas também não são fáceis de serem encontrados. Na era de alta rotatividade pelos motivos mais diversos possíveis, cabe à organização a consciência de que seus talentos são valiosos e que dele não deriva os custos e sim os lucros empresariais.

No novo cenário de mercado mundial as empresas precisam focar cada vez mais em estratégias para Reter Talentos, onde cabe uma visão mais direta e objetiva do problema a ser tratado, desenvolvendo assim a Políticas e Práticas de Gestão de Talentos, estes devem ter como objetivo, atrair e reter talentos. Marras (2002) e Mascarenhas (2016) apontam que uma das tarefas do gestor é atrair, reter e manter nas empresas talentos, e torná-los capital intelectual da empresa.

Bohlander (2005), afirma que os gestores responsáveis pelos talentos também precisam estar atentos à contratação de novos talentos, a fim de treina-los e prepara-los para possíveis e prováveis substituições, uma vez que no mercado competitivo a rotatividade é uma grande problema.

Autores citados concordam que as estratégias organizacionais possuem visão generalizada da organização, mas as práticas e políticas de gestão de pessoas e por consequência de gestão de talentos, trazem o êxito em tais estratégias.

A Gestão de talentos tem como função principal analisar todos os programas e benefícios que possam levar seus talentos a preferirem a empresa atual á seus concorrentes, a gestão deve saber de forma precisa o que espera seus talentos de forma individual estas informações os levaram a desenvolverem programas de retenção e estes programas por consequência melhorará o empenho, o clima organizacional e sobre tudo reterá os talentos.

Segundo Gramigna (2007) são vários os fatores que retém talentos tais como a faixa etária, a cultura organizacional e individual; clima organizacional; plano de carreira e salários, benefícios, recrutamento interno, qualidade gerencial e desenvolvimento de potenciais, gestão efetiva de desempenho, entre outros.

Mas a grande habilidade que os profissionais que cuidam da gestão de Retenção devem ter é, saber identificar as características e pretensões deste colaborador, a fim de desenvolver o melhor trabalho, em prol da retenção deste talento. (Dutra, 1996). E em um cenário particular, o desafio da Gestão de Pessoas envolvida no processo de internacionalização, situa-se em captar, reter e motivar os talentos onde se faz necessário para a sobrevivência da



organização, no período de implantação, adaptação e estadia em um novo país (GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2013).

Sobral (2013) esclarece que é papel da organização mostrar ao talento que ele é parte importante e indispensável nos processos e que sua retenção se faz necessário para o bom andamento dos processos.

Walker e Ferreira (2012) ressaltam que entender os objetivos que levam as pessoas a ficarem em uma organização é algo importante, mas descobrir o que de fato as retém, as fazem sentir-se parte integrante da organização, isso sim é um grande desafio nos tempos atuais.

Pensando em todos os benefícios que os talentos trazem à organização e todos os investimentos feitos pela concorrência a fim de resgata-lo levando consigo todas as suas competências, habilidades, atitudes, investimentos e sobre tudo o seu capital intelectual, cabe à gestão de talentos a aplicação de alguns benefícios e/ou programas e motivem ou estimulem a permanência deste talento na organização.

Os fatores que levam a retenção de talentos não costumam variar muito, a variação ocorre no que se diz respeito as necessidades e características pessoais de cada indivíduo ou de forma coletiva com os programas. Os fatores de retenção estão expostos a seguir:

3.2.1 Remuneração e Benefícios

Bergamini (1997) em sua publicação afirmava que o motivo mais importante para reter os talentos era a remuneração financeira, ou melhor dizendo o aumento do salário, isso ocorria pois a intenção maior eram cobrir despesas fixas como plano de saúde, plano de previdência complementar, ou até mesmo alimentação e transporte, antes não obrigatórios para os colaboradores.

Sabe-se que para muitos a remuneração não é fator predominante para a sua fixação na organização, porém este ainda tem sido um dos fatores mais negociados entre empresa x talento, pois as necessidades e desejos também evoluíram com as mudanças comportamentais, de inovação e de mercado na qual vivemos, conforme afirmam Walker e Ferreira (2012).

MOITINHO (2011) em sua pesquisa avaliou seus resultados e chegou a conclusão de que quanto mais alto o grau de qualificação do colaborador, ele terá maior desempenho e consequentemente exigirá uma melhor remuneração, pois quanto maior a sua qualificação, mais fácil será a negociação e mais argumentos terá sobre a remuneração.

3.3.2 Plano de carreira

Dutra (1996) afirma que a carreira não é simplesmente um acúmulo de experiências e trabalhos e sim uma sequência de estágios e fases que o indivíduo vivenciou em função de suas pressões individuais em uma constante conciliação entre a pessoa e a empresa. Muitos indivíduos veem na internacionalização uma porta para adquirir novos conhecimentos e uma nova posição em sua carreira dentro da organização, ou até mesmo a empregabilidade necessária para o caso de uma nova recolocação.

Portanto, nesta revisão da literatura, observou-se que os talentos são essenciais à gestão de pessoas e que constituem pauta estratégica das organizações que se internacionalizam. Ao se internacionalizarem, as organizações necessitam de pessoas para as missões internacionais dentro de um contexto de expatriação. Sob esse contexto o desafio é o de garantir que as pessoas estejam engajadas e que possam enxergar na missão internacional uma chance de obtenção de competências interculturais e de vantagens para a carreira. Cabe à organização a gestão e retenção do talento de seus empregados internacionais, que são tão valiosos para o investimento estrangeiro direto (IED)



4. Metodologia

A pesquisa em questão é classificada como qualitativa, de caráter exploratório. Em sua coleta de dados, foi utilizada a entrevista semiestruturada, a qual foi realizada baseando-se em um roteiro, onde todas as perguntas foram feitas de maneira clara e objetiva, e seus propósitos eram explícitos a respondente.

A empresa alvo do estudo de caso da pesquisa será denominada aqui como Engenharia e Consultoria X, e o sujeito da pesquisa foi a Coordenadora de Recursos Humanos, responsável por todos os processos e programas, nacionais e internacionais aqui será denominada como ANA.

A Engenharia e Consultoria X é uma empresa privada que presta serviços públicos a partir de licitações, nacionais e internacionais na busca na transformação de territórios.

Como empresa de consultoria, trabalha na integração das dimensões social, econômica, jurídica, urbanística, ambiental e de engenharia, organizadas em quatro áreas principais de atuação: 1) Gestão Social Integrada; 2) Regularização Fundiária, Habitação e Saneamento Ambiental; 3) Sustentabilidade e Responsabilidade Social; e 4) Gestão de Cidades.

Tem como objetivo apoiar empresas de variados portes e setores da economia, governos e instituições do terceiro setor a atuar de forma integrada e equilibrada nos três pilares: econômico, social e ambiental. Busca gerar soluções que contribuam para o desenvolvimento dos territórios e que auxiliem na implantação de políticas públicas e de sustentabilidade e responsabilidade social de empresas. Implanta soluções que tenham adesão e efetividade e que construam relações positivas entre as partes interessadas, gerenciando riscos e conflitos inerentes às intervenções no território.

É uma empresa com atuação nacional e internacional, com lideranças experientes e uma equipe multidisciplinar formada por especialistas, mestres e doutores, somando mais de 600 colaboradores, já tendo atuado em 21 países e trabalhado diretamente com cerca de 1.000.000 de famílias, em 760 municípios. Trabalha fortemente com a reestruturação e reconstrução de cidades e países devastados por desastres naturais. Com sede em São Paulo, possui escritórios em Recife e Maputo – Moçambique.

A entrevista feita com Ana, foi realizada na sede de São Paulo, após contato por e-mail evidenciando a proposta do artigo. A mesma demandou cerca de 40 minutos, para responder três perguntas em detalhes sobre o objetivo da pesquisa.

- 1) O que o RH precisa fazer de modo geral como estratégia para reter os talentos?
- 2) Como são selecionados os talentos que irão atuar em outros países?
- 3) Qual o diferencial da empresa Engenharia e Consultoria X para reter os talentos em relação a seus concorrentes?

5. Análise de resultados

A entrevistada afirma que inicialmente não havia um estudo do perfil dos colaboradores que participavam dos projetos de internacionalização e de suas necessidades, desejos e anseios, logo, muitos migravam para a concorrência, pois o ideal social era o mesmo, porém a



estrutura que a concorrência proporcionava para a estadia no novo país era maior e melhor, com a deficiência que poucos tinham a oportunidade de participar de tais projetos.

Uma vez que a Engenharia e Consultoria X estudou e analisou seus talentos e aprimorou seus processos de tratamento como estratégia para reter seus talentos, esta obteve vantagem competitiva frente a sua concorrência, e o melhor, trouxe também estímulo e motivação aos demais colaboradores, por se manter ética e imparcial no quesito oportunidades para todos.

Após o término da pesquisa as perguntas norteadoras e suas respectivas respostas foram analisadas a fim de serem justificadas com os objetivos propostos na pesquisa, e os seguintes resultados foram percebidos:

Os resultados da pesquisa mostram que em diversos setores e ramos de atividade a remuneração e o valor agregado na vida profissional dos colaboradores que participam da internacionalização ainda são fatores predominantes na decisão de ir para o exterior ou permanecer no país, porém com a entrevista foi evidenciado ainda uma outra razão para retenção de talentos no processo de internacionalização, a estrutura que a organização oferece aos colaboradores, uma vez que a motivação destes é a vivência em uma nova cultura e nada mais.

Nota-se que a motivação dos talentos com perfil para os projetos internacionais, enfatiza parcialmente os subsistemas tradicionais como remuneração, benefícios, plano de carreira, estabilidade, mas ganhou importância o projeto social em si, e a experiência com uma nova cultura, a Engenharia e Consultoria X, passou a oferecer as novas vagas dos projetos internacionais primeiramente para o recrutamento interno, dando assim oportunidade também para os seus talentos e ao longo do projeto remuneração e benefícios excepcionais, totalmente diferenciados da concorrência.

Nos projetos da África que são lugares difíceis de conviver com tamanha pobreza a empresa oferece alguns bônus fora da lei de expatriados, pois estes precisam prevalecer a lei mais benéfica, os benefícios financeiros são: auxílio transferência de 50% do valor bruto de remuneração, auxílio alimentação em dólar (Ana cita que é algo em torno de US\$ 3.000,00), carro e motorista a disposição, casa em condomínio com empregada e os possíveis custos ficam apenas para os momentos de lazer.

As leis trabalhistas no continente africano são frágeis, desta forma como estímulo a Engenharia e Consultoria X realiza o contrato de trabalho sobre as leis do país conforme as licitações obrigam, porém com os benefícios brasileiros.

Ana menciona que os profissionais escolhidos para os projetos internacionais são bem diferenciados e definidos pela empresa como verdadeiros talentos e que os mesmos prezam por conhecer uma outra cultura, outra realidade fora do Brasil e que os benefícios também os atraem nesta iniciativa. O plano de carreira é destinado apenas aos colaboradores atuantes no Brasil e que os expatriados retornando ao Brasil também retornam aos seus antigos cargos.

A Engenharia e Consultoria X, segundo Ana tem ciência que seus talentos poderiam ir para qualquer outro país desenvolvido, mas optam pela África, pois não estão interessados na parte financeira, a questão é muito mais pelo lado social e por conhecimento em outra cultura, mas claro que na escolha de qual empresa prestar serviços, estes talentos rem escolhido a empresa por seus excelentes benefícios.

O escolha destes talentos se dá por processo interno e análise dos critérios exigidos na licitação em questão, tudo analisado rigorosamente pelo gerente do projeto.

Ana esclarece que o programa existente para Reter os Talentos é a possibilidade de todos os colaboradores que se dediquem, se preparem e se enquadrem nas exigências das licitações possam participar dos processos de licitações, basta ter este desejo, o de conhecer outra cultura, estar preparado academicamente, profissionalmente, dominar muitas vezes três idiomas e acima de tudo ter vocação com as causas sociais.



6. Considerações Finais

Nesta pesquisa de caráter exploratório, objetivou-se a investigar os motivos da internacionalização, a partir do ponto de vista dos talentos das empresas que aceitam fazer parte desse processo. Já é sabido na literatura que as empresas se internacionalizam por motivos explicitados pelas teorias de Uppsala (1977) e de Dunning (1988), que apontam respectivamente as possibilidades de negócios em países com proximidades culturais (baixa distância psíquica) e aumento do poder de influência e de mercado, por meio de acesso à recursos estratégicos. Não obstante, neste estudo exploratório, buscou-se investigar o lado humano da internacionalização, a partir das intenções dos participantes desse processo, que são as pessoas a serem expatriadas e que muitas vezes anseiam por essa oportunidade por uma questão de carreira ou por ideias de contribuição à sociedade internacional.

Deixando uma lacuna para o aprofundamento da teoria e da pesquisa aqui realizada. Ao analisar as várias razões pelas quais as organizações tem retido seus talentos, foram citados por diversos autores fatores como remuneração, plano de carreira, estabilidade, clima e cultura organizacional. Mas a análise dos resultados da pesquisa trouxe à tona um novo motivo para reter talentos internacionalizados, “a estrutura oferecida pela organização para oferecer uma agradável estadia ao colaborador para a realização dos projetos sociais”.

Respondendo à pergunta deste estudo exploratório, observou-se que embora o modo mais tradicional de retenção de talentos, tais como a remuneração, seja o mais utilizado pelo planejamento de RH, isso nem sempre é o fator de retenção essencial. No caso analisado neste artigo, observou-se que os talentos observam com mais relevantes para sua retenção, a possibilidade de autorrealização, conhecimento de uma nova cultura, estrutura oferecida pela nova organização para a implementação de projetos de impactos sociais e a imparcialidade na decisão de quem participará do processo de seleção dos colaboradores de novos projetos.

Contudo, fica claro que a maior de todas as estratégias para se reter talentos no processo de internacionalização e analisar com clareza, imparcialidade e perseverança o perfil de cada talento e suas necessidades e anseios, pois os fatores que os motivam a ser um diferencial pode ser algo tangível como a remuneração ou intangível como o conhecimento.

Referências

ALMEIDA, César Rodrigues. Retenção de talentos no varejo brasileiro. São Paulo, 2009, 114 p. Dissertação (Mestrando em Administração)- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC –SP, São Paulo, 2009.

BALBINOT, Zandra. PRATES, Rodolfo Coelho. Integrando as Abordagens de Uppsala e do Paradigma Eclético: um modelo econométrico. EnANPAD. Rio de Janeiro/ RJ – 25 a 29 de setembro de 2010. BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas organizações. São Paulo: Atlas, 1997.

BOHLANDER, George et al. Trad. Maria Lúcia G. Leite Rosa. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.



BOSQUETTI, Marcos Abilio. Gestão de Pessoas, Estratégia e Performance Organizacional: um estudo internacional de Multicasos. São Paulo, 2009. Tese (Doutorando em Administração) – Universidade de São Paulo – USP.

BOSQUETTI, Marcos Abilio; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Gestão Estratégica de Pessoas: Visão do RH x Visão dos Clientes. enanpad2005.

CARACOL, Carla Cristina et al . Gestão estratégica do talento na perspectiva individual e organizacional: proposta de modelo. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília , v. 16, n. 1, p. 10-21, mar. 2016 .

DUTRA, J. S. Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

FERRAZZA, Dayane Scopel; BURTET, Cecília Gerhardt; SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. O que as organizações entendem por gestão de talentos?. **REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)**, Porto Alegre , v. 21, n. 1, p. 222-247, Apr. 2015 .

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

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

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. Modelo de Competências e Gestão de Talentos. 2ª ed. São Paulo: Pearson, 2007.

GOMES, Francisco Rodrigues. CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES. RAE • v. 42 • n. 2 • Abr./Jun. 2002. RAE - Revista de Administração de Empresas • Abr./Jun. 2002.

HONORIO, Luiz; RODRIGUES, Suzana Braga. Aspectos motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas brasileiras. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 46, n. spe, p. 86-98, Dec. 2006 .

KOVACS, Erica Piros; MORAES, Walter Fernando Araújo de; OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de. REDEFININDO CONCEITOS: UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE OS CONCEITOS-CHAVE DAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 14, n. especial, p. 17-29, 2007.

KHAUAJA, D. M. R., TOLEDO G. L. O processo de internacionalização de empresas brasileiras: estudo com franqueadoras. Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v.6, n.1, p. 42-62, jan./jun. 2011.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MELO, Pedro Lucas de Resende; BORINI, Felipe Mendes; CUNHA, Julio Araujo Carneiro da. Percepções de valor e elementos estruturantes das microfranquias. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 18, n. 3, p. 328-350, June 2014 .



MOITINHO, Geraldo Cardoso. Revista Digital Administração, V.1, n.1, 2011. Disponível em: revista.faciplac.edu.br/index.php/REAF/article/download/66/40

O'DONNELL, Aodheen; GILMORE, Audrey; CUMMINS, Darryl; CARSON, Dadid. The network construct in entrepreneurship research: a review and critique. Management Decision, Bradford, v. 39, n. 9, p. 749-760, 2001.

Puente-Palacios, K. E. (2002). Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. Revista de Administração da USP, 37(3), 96-104.

SANTOS, V. Percepção de justiça na avaliação de desempenho versus folga organizacional dos controllers: um estudo em empresas com sistemas de remuneração por recompensa. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2010.

SOBRAL, J.. Os nós da mudança. Revista Melhor RH, Edição especial CONAR RH 2013, São Paulo, Segmento 2013.

WALKER, Elisa Crestana; FERREIRA, Marcos Aurélio de Araujo. Contribuições dos motivadores de RH na Gestão e Retenção de Talentos: Um estudo sobre jovens engenheiros na Alcoa. ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas. São Paulo, V. 02, n.01 Jan/Fev/Mar/Abr 2012.