

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS - ESAG
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

THIAGO FRANCISCO REGINATO VIDOR

TRANSFERÊNCIA E CUSTOMIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS
EM EMPRESAS MULTINACIONAIS DO SETOR DE ENERGIA

FLORIANÓPOLIS-SC

2022

THIAGO FRANCISCO REGINATO VIDOR

**TRANSFERÊNCIA E CUSTOMIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS
EM EMPRESAS MULTINACIONAIS DO SETOR DE ENERGIA**

Dissertação de Mestrado Profissional submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina.

Orientadora: Profa. Dra. Dannyela da Cunha Lemos

FLORIANÓPOLIS-SC

2022

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da
Biblioteca Setorial do ESAG/UDESC,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Vidor, Thiago Francisco Reginato

Transferência e customização de práticas de gestão de pessoas em empresas multinacionais do setor de energia / Thiago Francisco Reginato Vidor. -- 2022.

131 p.

Orientadora: Dannyela da Cunha Lemos

Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração, Florianópolis, 2022.

1. Gestão internacional de pessoas. 2. Multinacionais. 3. Transferência de práticas. 4. Customização de práticas. 5. Setor de energia. I. Lemos, Dannyela da Cunha. II. Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração. III. Título.

THIAGO FRANCISCO REGINATO VIDOR

**TRANSFERÊNCIA E CUSTOMIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS
EM EMPRESAS MULTINACIONAIS DO SETOR DE ENERGIA**

Dissertação de Mestrado Profissional submetida ao
Programa de Pós-Graduação em Administração do
Centro de Ciências da Administração e
Socioeconômicas da Universidade do Estado de
Santa Catarina.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Dannyela da Cunha Lemos
Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC

Prof. Dr. Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier
Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC

Profa. Dra. Tatiana Ghedine
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

Florianópolis, 26 de julho de 2022

Dedico este trabalho a todos os profissionais oriundos das ciências exatas, interessados em expandir sua racionalidade substantiva.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram com a realização desse trabalho.

À minha professora orientadora, pela bravura em aceitar um profissional de formação diferente da área foco do curso e, portanto, com necessidade de desenvolver conhecimentos que seriam evidentes para outros alunos, pelos valiosos conselhos, pela paciência e por me ajudar a entender o verdadeiro significado da palavra orientação.

Ao meu gestor e à empresa em que trabalho, cuja compreensão e dispensa foram fundamentais para conciliação das atividades profissionais e acadêmicas.

Aos entrevistados das demais empresas, que dispenderam de seu valioso tempo para conceder as entrevistas, que foram fundamentais para a construção do trabalho.

À minha esposa, pelo apoio e paciência durante todo o período do curso.

Aos meus colegas, que me ensinaram que é possível a construir laços de amizade à distância.

Muito obrigado!

RESUMO

Na busca pela melhor estratégia de Gestão Internacional de Pessoas (GIP), as empresas podem decidir basicamente entre três possibilidades: O controle centralizado, no qual ocorre a transferência das práticas de gestão para as subsidiárias a partir da matriz; o controle descentralizado, no qual as práticas de gestão são customizadas de acordo com a realidade de cada local; ou o controle misto, no qual práticas podem ser transferidas e customizadas de modo diferente nos níveis estratégico e operacional (PERLMUTTER, 1969). Neste trabalho, foram considerados três grupos de fatores relacionados a esse processo: 1) Os condicionantes internos e externos que influenciam a transferência e a customização global das práticas de gestão de pessoas (BARTLETT; GHOSHAL, 1989; BJORKMAN; LERVIK, 2007; BJORKMAN et al., 2008b; BREWSTER; SPARROW; HARRIS, 2005; SZULANSKI, 1996); 2) A avaliação das principais práticas de gestão de pessoas quanto à sua suscetibilidade à transferência ou customização nos níveis estratégico e operacional (PUCIK et al., 2017); 3) A maneira como as práticas de gestão transferidas são percebidas pelas subsidiárias por meio de três dimensões: A Implementação, que determina o quanto as práticas são efetivamente colocadas em funcionamento na subsidiária, a Internalização, que avalia o quanto essas práticas são aceitas e vistas como capazes de agregar valor pela subsidiária, e a Integração, que trata da integração dessa prática às demais práticas de Gestão de Pessoas, tanto em termos de procedimentos quanto de sistemas informatizados (BJORKMAN; LERVIK, 2007). Nesse contexto, o objetivo do trabalho foi propor um framework da transferência e customização de práticas de Gestão de Pessoas em empresas multinacionais do setor de energia elétrica, que englobe os três pontos de análise citados. Para tal, o trabalho utilizou uma pesquisa bibliográfica abrangendo as contribuições científicas realizadas por meio de livros, artigos e publicações sobre o tema de Gestão Internacional de Pessoas, além da aplicação de entrevistas em três subsidiárias de empresas multinacionais do setor de energia brasileiro, por meio da utilização de um roteiro semiestruturado. Estes instrumentos foram complementados pela experiência do autor no setor de energia elétrica brasileiro. Os resultados do trabalho indicam que existem fatores específicos que condicionam a transferência e a customização de modo mais significativo do que outros, além de impactar na implementação, internalização e integração das práticas de gestão de pessoas. Entre eles estão: A estratégia de GIP adotada para cada prática em nível estratégico e operacional; a participação da subsidiária na elaboração da estratégia; o uso das “melhores práticas globais”; a qualidade das ferramentas e sistemas de gestão; os laços de interação formal e informal; a confiança; a capacidade de gestão da matriz e da subsidiária e as metas dos

gestores. Avaliando especificamente as práticas de gestão de pessoas transferidas e customizadas, os resultados demonstraram que para as atividades relacionadas ao Recrutamento e Seleção, Gestão de Performance e Recompensas e Desenvolvimento e Treinamento, há predominância da transferência em nível estratégico, porém, não há um padrão em nível operacional, sendo que algumas práticas são transferidas e outras customizadas em cada uma das empresas. Resultados uniformes foram observados apenas para a Segurança do Trabalho, que é plenamente transferida, e para as atividades de Saúde, Qualidade de vida e Relações Trabalhistas, que são totalmente customizadas, nos níveis estratégico e operacional das três empresas.

Palavras-chave: Gestão Internacional de Pessoas; Multinacionais; Transferência de práticas; Customização de práticas; Setor de energia.

ABSTRACT

At the search for the best International People Management (IPM) strategy, companies can basically decide between three possibilities: Centralized control, in which management practices are transferred to subsidiaries from the head office; decentralized control, in which management practices are customized according to the reality of each location; or mixed control, in which practices can be transferred and customized differently at the strategic and operational levels (PERLMUTTER, 1969). In this work, three groups of factors related to this process were considered: 1) The internal and external conditioning factors that influence the transfer and customization of the global people management practices (BARTLETT; GHOSHAL, 1989; BJORKMAN; LERVIK, 2007; BJORKMAN et al. al., 2008b; BREWSTER; SPARROW; HARRIS, 2005; SZULANSKI, 1996); 2) The assessment of the main people management practices regarding their susceptibility to transfer or customization at the strategic and operational levels (PUCIK et al., 2017); 3) The way in which the transferred management practices are perceived by the subsidiaries through three dimensions: Implementation, which determines how effectively the practices are put into operation in the subsidiary, Internalization, which assesses how much these practices are accepted and seen as capable of aggregating value for the subsidiary, and Integration, which deals with the integration of a practice to other People Management practices, in terms of procedures and computerized systems (BJORKMAN; LERVIK, 2007). In this context, the objective of this work was to propose a framework of the transfer and customization of People Management practices in multinational companies in the electric energy sector, which encompasses the three points of analysis mentioned. For this, the work used bibliographic research covering the scientific contributions made through books, articles, and publications on International People Management, in addition to the application of interviews in three subsidiaries of multinational companies in the Brazilian energy sector, through a semi-structured script. These instruments were complemented by the author's experience in the Brazilian electricity sector. The results of the work indicate that there are specific factors that condition transfer and customization more significantly than others, in addition to impacting the implementation, internalization and integration of people management practices. These include: The IPM strategy adopted for each practice at the strategic and operational levels; the subsidiary's participation in the elaboration of this strategy; the use of "Global Best Practices"; the quality of management tools and systems; the ties of formal and informal interactions; the confidence; the management capacity of the parent company and subsidiary and the managers' goals. Specifically evaluating the

management practices of transferred and customized people, the results showed that for activities related to Recruitment and Selection, Performance Management and Rewards and Development and Training, there is a predominance of transfer at a strategic level, however, there is no standard in operational level, with some practices being transferred and others customized in each of the companies. Uniform results were observed only for Occupational Safety, which is fully transferred, and for the Health, Quality of Life and Labor Relations activities, which are fully customized, at the strategic and operational levels of the three companies.

Keywords: International People Management; Multinationals; Transfer of practices; Customization of practices; Energy sector.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Aproximações teóricas do estudo de GIP	29
Figura 2 - Representação do processo de seleção de artigos	46
Figura 3 - Modelo de Análise	49
Figura 4 - Framework proposto	99
Figura 5 - Mapa Mental reduzido	127

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Definições de GIP.....	27
Tabela 2 - Principais tópicos estudados na GIP.....	30
Tabela 3 - Mecanismos da implementação, internalização e integração.....	41
Tabela 5 - Sujeitos da pesquisa.....	48
Tabela 6 - Principais áreas de gestão de pessoas avaliadas e suas subdivisões.....	50
Tabela 7 - Principais empresas do setor de energia elétrica no Brasil.....	55
Tabela 8 - Práticas de gestão avaliadas.....	68
Tabela 9 - Transferência e customização - Recrutamento e Seleção.....	70
Tabela 10 - Transferência e customização - Gestão de Performance e Recompensas .	73
Tabela 11 - Transferência e customização - Desenvolvimento e treinamento	75
Tabela 12 - Transferência e customização - Relações trabalhistas.....	75
Tabela 13 - Transferência e customização - Saúde e segurança.....	76
Tabela 14 - Implementação das práticas transferidas e customizadas.....	78
Tabela 15 - Internalização de práticas transferidas e customizadas	81
Tabela 16 – Integração de ferramentas e sistemas.....	82
Tabela 17 - Comparação dos resultados da literatura com a realidade avaliada	88
Tabela 18 - Práticas internalizadas - Empresa 1	92
Tabela 19 - Práticas internalizadas - Empresa 2	94
Tabela 20 - Práticas internalizadas - Empresa 3	95
Tabela 21 - Volume de internalização de acordo com a estratégia adotada	96
Tabela 22 - Roteiro de entrevistas	124
Tabela 23 - Revisão exploratória - Autores referenciados	126

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABREDEE	Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica.
ABRAGE	Associação Brasileira das Empresas Geradoras de Energia Elétrica
ABRATE	Associação Brasileira das Empresas de Transmissão de Energia Elétrica
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
GEIP	Gestão Estratégica Internacional de Pessoas
GIP	Gestão Internacional de Pessoas
IHRM	<i>International Human Resource Management</i>

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	14
1.1	Descrição da situação problema / oportunidade	15
1.2	Objetivos	21
1.2.1	Geral	21
1.2.2	Específicos	21
1.3	Contribuição do trabalho.....	21
1.3.1	Teórica	21
1.3.2	Prática	22
1.3.3	Pessoal	22
2.	REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	24
2.1	Caracterização das multinacionais e o papel das pessoas	24
2.2	Retrospectiva dos estudos sobre Gestão Internacional de Pessoas (GIP).....	25
2.3	Aproximações teóricas e tópicos de estudo	27
2.4	Políticas e estratégias de gestão internacional	31
2.5	Transferência ou customização das práticas de GIP	34
2.5.1	Motivadores e influenciadores da transferência de práticas	37
2.5.2	“Melhores práticas” de GIP	39
2.5.3	As dimensões e mecanismos da transferência de práticas.....	40
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
3.1	Caracterização da pesquisa	44
3.2	Revisão da literatura	44
3.3	Técnica de coleta de dados	46
3.4	Sujeitos da pesquisa	47
3.5	Análise de dados	48
3.6	Limitações.....	51
4.	CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE.....	52
4.1	Caracterização da organização/contexto estudado.....	52
4.2	Diagnóstico da realidade estudada.....	56
4.2.1	Os condicionantes da transferência ou customização de práticas	56
4.2.2	Avaliação das práticas de gestão de pessoas transferidas e customizadas	68
4.2.3	Dimensões da Gestão de Pessoas na Subsidiária.....	76

4.3	Análise da realidade estudada.....	84
4.3.1	Análise geral e condicionantes da transferência e customização	84
4.3.2	Análise das práticas de gestão transferidas e customizadas por empresa..	91
5.	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO / RECOMENDAÇÃO.....	98
5.1	Processo de construção do framework.....	100
5.2	Composição dos grupos e classes do framework.....	100
5.2.1	Práticas transferidas em nível estratégico.....	100
5.2.2	Práticas customizadas em nível estratégico	102
5.2.3	Práticas transferidas em nível operacional	103
5.2.4	Práticas customizadas em nível operacional.....	104
5.2.5	Condicionantes e dimensões da transferência e customização.....	105
6.	CONCLUSÕES.....	106
	REFERÊNCIAS	111
	APÊNDICES	124
6.1	APÊNDICE 1 - Roteiro de entrevistas.....	124
6.2	APÊNDICE 2 - Revisão exploratória	126
6.3	APÊNDICE 3 - Classificação dos resultados da revisão exploratória.....	129
6.4	APÊNDICE 4 - Teste de descritores na plataforma <i>Scopus</i>	130

1. INTRODUÇÃO

A ordem econômica global encontra-se em rápida e constante transformação desde a segunda metade do século XX, impulsionada por avanços tecnológicos que diminuíram as barreiras geográficas e criaram um cenário propício ao surgimento de empresas que atuam simultaneamente em várias regiões do globo. Essas empresas internacionalizadas, são também chamadas de multinacionais (FARNDALE et al., 2017a).

Tradicionalmente, essas empresas eram grandes corporações instaladas em países mais desenvolvidos economicamente, normalmente localizados na América do Norte ou Europa Ocidental, com investimentos e operações que focavam principalmente nos continentes africano, asiático e sul-americano. Porém, nos últimos anos, tem ocorrido também o surgimento de empresas com outras trajetórias de internacionalização, como as empresas multinacionais médias (BREWSTER; SCULLION, 1997), as *joint-ventures* internacionais e as organizações globais sem fins lucrativos (CHILD; FAULKNER, 1998), além de empresas que já nascem com atuação global (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). Também é crescente o número de empresas multinacionais provenientes de países com economias emergentes (KOSTOVA; MARANO; TALLMAN, 2016; BUCKLEY; CASSON, 2017).

As estimativas globais apontam para a existência de pouco mais de 7.000 matrizes de empresas atuando internacionalmente em 1970, crescendo para 82.000 em 2008. Em 2014, já havia mais de 230.000 subsidiárias de grande porte controladas por empresas estrangeiras ao redor do mundo (OECD, 2018). Esse crescimento, aliado às mudanças tecnológicas e a redução de restrições à mobilidade financeira, incrementou também os fluxos internacionais de capital, permitindo um aumento de alcance e influência das empresas multinacionais (SPARROW, 2009). Atualmente, aproximadamente um terço da produção global é realizado por empresas multinacionais e suas subsidiárias (OECD, 2018).

As empresas multinacionais possuem como principais objetivos conduzir a empresa de modo eficiente como um todo, alcançar a legitimidade institucional em todos os ambientes e, ao mesmo tempo, manter a competitividade (KOSTOVA, 1999). Esses objetivos podem facilitar a ampliação de mercados e a obtenção de vantagens competitivas, mas também demandam a adaptação ao pluralismo de cada local ou região de atuação (CASTELLS, 2002). Nos últimos anos, a complexidade dessa tarefa foi incrementada pelas alterações políticas e sociais que influenciaram os Negócios Internacionais, com novos paradigmas associados à internacionalização do trabalho e o papel das economias emergentes (SANDERS; DE CIERI, 2021).

Nesse processo adaptativo, a gestão de pessoas tem sido crescentemente reconhecida como um diferencial competitivo e, dessa maneira, como um determinante de sucesso (COOKE; WOOD; HORWITZ, 2015; TARIQUE; BRISCOE; SCHULER, 2015), influenciando a academia a entender e buscar soluções para os problemas advindos da atuação simultânea em diversos países (BJORKMAN; WELCH, 2015; FARNDALE et al. 2017b). A área que analisa os fenômenos de Gestão de Pessoas no contexto internacional é conhecida pelo acrônimo IHMR (do inglês *International Human Resource Management*), neste trabalho referida como GIP (Gestão Internacional de Pessoas).

Assim, para as empresas multinacionais atuando em regiões geograficamente dispersas, a escolha da melhor estratégia de GIP manifesta-se como um desafio, já que essa definição sofre a influência de diversos fatores internos à companhia, como seus objetivos e estratégia, mas também de elementos externos a ela, como as características institucionais e culturais do país de localização da matriz e de cada uma de suas subsidiárias, além dos eventos de impacto global (CHIANG; LEMAŃSKI; BIRTCH, 2017; KOGUT, 2005).

1.1 Descrição da situação problema / oportunidade

As empresas multinacionais enfrentam o desafio comum de coordenar e controlar as operações de diversas unidades, de modo a utilizar a internacionalização como ferramenta para potencializar suas forças existentes e obter ganhos de escala, mas também se mantendo flexíveis e responsivas às necessidades locais (PUCIK et al., 2017). Sendo as pessoas um elemento chave das organizações, torna-se extremamente relevante a definição de uma Estratégia de Gestão Internacional de Pessoas que permita a consecução dessa tarefa, apesar do pluralismo de cada ambiente de atuação (MARTINEZ; JARILLO, 1989).

Para Perlmutter (1969), na busca pela melhor estratégia internacional de gestão de pessoas, as empresas podem decidir basicamente entre três possibilidades: O controle centralizado, descentralizado ou misto.

Na estratégia de controle centralizado, ocorre a transferência e uniformização das práticas adotadas pela matriz, a despeito da localização e das condições de cada subsidiária (GOODERHAM et al., 2015).

A adoção de uma estratégia global comum, pode: melhorar a eficiência dos processos; favorecer a possibilidade de comparação e o alinhamento internacional; contribuir para um maior sentimento de justiça, por conferir maior equidade os critérios de gestão; viabilizar a criação de um mercado de trabalho global, com maior possibilidade de atuação internacional

das pessoas; atuar no fortalecimento de uma cultura corporativa (KIM; MAUBORGNE, 1996; FERNER; ALMOND; COLLING, 2005). Essa estratégia de controle centralizado, na qual as práticas são transferidas da matriz em direção às subsidiárias, tem sido facilitada pelos avanços tecnológicos que reduzem as barreiras tradicionais relacionadas à distância e à comunicação (BREWSTER; SPARROW; HARRIS, 2005).

Entretanto, há amplas evidências de que a transferência pode nem sempre funcionar, levando a resultados diferentes entre subsidiárias de uma mesma multinacional (KOSTOVA; ROTH, 2002), por considerar que as práticas de gestão originadas em um ambiente institucional específico devem ser transferidas para domínios institucionais, mercadológicos e culturais completamente diferentes (FRENCH, 2015).

Outros autores argumentam que, embora possa parecer viável para as empresas possuir políticas comuns a todos seus negócios internacionais, inevitavelmente existe a necessidade de descentralização para adaptação às condições locais no que tange às práticas de gestão de pessoas, pois elas são mais susceptíveis às influências culturais e institucionais locais do que às políticas e estratégias globais da empresa. Essa necessidade existe mesmo para países em que matriz e subsidiária são geograficamente próximos. (EVANS; LORANGE, 1989; FRENCH, 2015; OPPONG, 2018; ROSENZWEIG; NOHRIA, 1994).

Na descentralização, existe a customização das práticas de gestão de pessoas, conformando-as à realidade institucional e cultural de cada país, geralmente com pouca interferência da matriz, que passa a buscar maior controle dos resultados, ou do alinhamento em nível estratégico. Esse cenário pode ter por objetivos: melhorar a capacidade e a velocidade de resposta local, reduzir a burocracia, melhorar resultados e diminuir a complexidade das atividades de gestão internacional (TAYLOR; BEECHLER; NAPIER, 1996).

Embora a primeira vista essa pareça uma estratégia mais adequada, principalmente sob a perspectiva da subsidiária, Pucik et al. (2017) alertam que a definição simplista de que as empresas devem sempre adaptar suas práticas cegamente a cada ambiente institucional e cultural, na aplicação direta da frase “*Quando em Roma, faça como os romanos*”, é tão incoerente quanto a transferência absoluta das práticas de gestão.

No cenário misto, as empresas podem adotar diferentes níveis de transferência ou customização entre subsidiárias ou práticas de gestão diferentes entre os níveis estratégico e operacional, dependendo dos arranjos culturais e institucionais de cada país de atuação (COOKE, 2008).

Existem diversos condicionantes para a transferência e para customização de práticas de Gestão de Pessoas entre uma matriz e suas subsidiárias. Entre eles pode-se citar a estratégia

empresarial da matriz (BARTLETT; GHOSHAL, 1989), o grau de aderência da empresa às “melhores práticas” internacionais de gestão de pessoas (BREWSTER; SPARROW; HARRIS, 2005), o contexto histórico, cultural, mercadológico e institucional do local onde estão instaladas a matriz e suas subsidiárias (BJORKMAN et al., 2008a), o grau de autonomia da subsidiária, expressado pela sua importância para os resultados da empresa multinacional (BJORKMAN; LERVIK, 2007) e a percepção do grau de maturidade das práticas de gestão da subsidiária, sob a perspectiva da matriz (SZULANSKI, 1996).

No setor de energia elétrica brasileiro, todos esses desafios são amplificados, pois esse segmento possui características que tornam seu processo de internacionalização *sui generis*. Primeiramente, trata-se de um setor que se consolidou por meio de investimentos estatais a partir de 1945, que culminaram na formação de empresas de base fortemente tecnocrática e dotadas de relativa autonomia decisória, esta creditada à necessidade do país de possuir empresas atuando como agentes do Estado desenvolvimentista. Essa autonomia evoluiu para um cenário de insulamento burocrático bastante favorável à institucionalização, que perdura, apesar de alguns pontos de enfraquecimento, até os dias atuais (OLIVEIRA, 2003). O processo de privatização de parte dessas empresas, iniciado após 1990, deu origem a maior parte do conjunto de grandes empresas privadas do setor, dentre as quais, grande parte é controlada por grupos estrangeiros multinacionais.

O choque entre o tradicional insulamento burocrático, que durara mais de 40 anos, e o processo de privatização, que em algumas empresas foi seguido pela internacionalização, criou um cenário atípico, no qual esse conjunto de empresas enfrenta o desafio de equilibrar duas forças contrastantes: de um lado existe a tradição de autonomia, que gera resistência às mudanças e principalmente, à quebra dos paradigmas preestabelecidos e, de outro, a necessidade de agilidade na adequação para resposta às variações de mercado e ainda, a obrigação de satisfação, dos acionistas, do grupo controlador privado, ou ambos.

Atualmente, o setor de energia elétrica brasileiro pode ser dividido em três segmentos principais: a geração, a transmissão e a distribuição de energia. Existem setores derivados que não serão considerados nesse trabalho, como comercialização da energia e *trading*. A geração é a atividade na qual a energia elétrica é produzida a partir da conversão da energia mecânica proveniente de diversas fontes, como os rios (hidrelétricas), o vento (eólicas) ou da queima de combustíveis, como a madeira, o carvão mineral e o gás natural entre outros (termelétricas). O Brasil possui mais de 7.500 centrais geradoras de energia elétrica, sendo que 77% de toda a produção ocorre a partir de fontes renováveis, em menos de 217 plantas hidrelétricas de grande porte e 589 conjuntos de geração eólica. A transmissão de energia é o segmento que conecta

essas centrais geradoras aos grandes centros de consumo. Esse setor conta com mais de 145.600km de Linhas de Transmissão e 156 concessionárias licitadas. A distribuição de energia, por sua vez, recebe a energia das centrais geradoras através das linhas de transmissão e a distribui até o consumidor final, industrial, comercial ou residencial, em mais de 68 milhões de unidades consumidoras atendidas por 53 concessionárias (ONS, 2021). Em um grupo formado pelas 36 maiores empresas de geração, transmissão e distribuição do país, constata-se que quase 56% delas são empresas privadas, controladas por grupos multinacionais.

Retornando aos condicionantes, caso as empresas multinacionais do setor de energia não os considerem quando da definição de sua estratégia de GIP, poderia ocorrer a transferência de práticas para contextos em que a customização poderia ser de mais vantajosa e de fácil implementação, ou à customização de práticas cuja transferência poderia ser mais eficiente e mais alinhada com os objetivos estratégicos da companhia. Esse fato é agravado pela predominância da adoção das chamadas “melhores práticas” internacionais de gestão de pessoas, normalmente definidas com base em modelos norte-americanos e europeus, que também é realizada a despeito dos condicionantes citados.

Além disso, é preciso considerar que práticas de gestão de pessoas diferentes, como recrutamento e seleção, gestão de performance e recompensas, desenvolvimento e treinamento ou relações trabalhistas, não necessariamente precisam apresentar os mesmos níveis de transferência e customização de dentro de uma mesma subsidiária, ou mesmo entre os níveis estratégico, tático e operacional de uma mesma prática de gestão (PUCIK et al., 2017). A adoção de uma estratégia única para todas as práticas e em todos os níveis de uma mesma prática, tende a reduzir a probabilidade de sucesso em sua aplicação, já que se aplica à mesma solução a contextos diferentes.

Outro fator importante, diretamente ligado à probabilidade de sucesso da estratégia de GIP, está relacionado à maneira como as práticas de gestão transferidas são percebidas pelas subsidiárias. Bjorkman e Lervik (2007), afirmam a existência de três dimensões que impactam nesse processo: A Implementação, que determina o quanto as práticas são efetivamente colocadas em funcionamento na subsidiária, a Internalização, que avalia o quanto essas práticas são aceitas e vistas como capazes de agregar valor pela subsidiária, e a Integração, que trata da integração dessa prática às demais práticas de Gestão de Pessoas, tanto em termos de procedimentos quanto de sistemas informatizados. Essas três dimensões, por sua vez, são influenciadas por diversos fatores, tais como os laços de interação formal e informal (MARTINEZ; JARILLO, 1989), o distanciamento cultural e institucional entre matriz e subsidiária (AHLVIK; BJÖRKMAN, 2015; GEARY; AGUZZOLI; LENGELER, 2017) o nível

de participação das subsidiárias na definição da estratégia (MORRIS et al., 2009), o número de expatriados (AHLVIK; SMALE; SUMELIUS, 2016) e o papel dos gestores. A desconsideração desses fatores durante a definição da estratégia de GIP pode levar à utilização de práticas de gestão de pessoas que sejam implementadas, mas que não sejam internalizadas pelas equipes, de modo que sua adoção se torna meramente decorativa, para contento da matriz.

Além do grande conjunto de fatores citados, é importante considerar que externamente, o Brasil possui diferenças culturais significativas em relação aos demais países sul-americanos e que, internamente, enquanto país de dimensões continentais, possui diferenças significativas entre suas regiões, que abrangem desde as características geográficas até as sociológicas. Essas diferenças são fruto de um passado que foi colonial, imperial, regencial e republicano, sendo que estes períodos tiveram como única constante a falta de continuidade, advinda da frequente alternância de estratégias e posicionamentos de governo ao longo dos anos, com impactos regionais diferentes. Essa característica, que por um lado traz uma riqueza histórico-cultural admirável, impossibilita a definição de uma identidade sociocultural e institucional absoluta, mas sim relativa e dependente da realidade de cada região, aumentando ainda mais o desafio de escolha de uma estratégia de gestão. Soma-se isso ao fato de que o setor de energia elétrica é fortemente institucionalizado e regulado.

Nesse sentido e considerando as especificidades do setor de energia elétrica brasileiro, pode-se inferir ser fundamental que a estratégia de GIP adotada pela empresa em nível global considere as variáveis que condicionam o processo de transferência e customização, além dos fatores que as influenciam. Além disso, pela complexidade do problema, essa estratégia pode não ser uniforme, variando tanto em intensidade quanto em forma nos níveis estratégico e operacional, ou mesmo pela adoção de padrões diferentes para práticas distintas de gestão de pessoas. A capacidade de agregar valor e assim, resultados, deriva do entendimento da capacidade desses fatores de influenciar os níveis de implementação, internalização e de integração das práticas de gestão de pessoas nas subsidiárias, culminando nos pressupostos de pesquisa apresentados a seguir.

- ✓ *A não consideração dos condicionantes para a transferência e customização das práticas de gestão, pode levar a uma estratégia de GIP inadequada.*
- ✓ *Práticas de gestão de pessoas diferentes, podem demandar estratégias diferentes de transferência ou customização, ou mesmo entre os níveis estratégico e operacional de uma mesma prática.*
- ✓ *A não consideração dos fatores que afetam a implementação, internalização e integração das práticas de gestão transferidas, pode dificultar a aplicação aceita pela subsidiária, criando práticas decorativas ou completamente desintegradas.*

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

- Propor um framework da transferência e customização de práticas de Gestão de Pessoas em empresas multinacionais do setor de energia elétrica.

1.2.2 Específicos

- Identificar possíveis condicionantes da transferência e customização das práticas de gestão de pessoas no contexto das matrizes e suas subsidiárias brasileiras.
- Levantar quais práticas de gestão de pessoas são transferidas ou customizadas entre matrizes e subsidiárias, em nível estratégico e operacional.
- Verificar o grau de Implementação, Internalização e Integração das práticas transferidas e customizadas entre matriz e subsidiárias.

1.3 Contribuição do trabalho

1.3.1 Teórica

A importância da área de Gestão internacional de Pessoas (GIP) e seu reflexo para os negócios internacionais influenciou a academia a aprofundar o tema nas últimas duas décadas, removendo-o de sua infância (SANTOS, 2016) para se tornar uma área de estudos em constante expansão (SHARMA; MATTA, 2018), com a inclusão de campos de pesquisa nas mais diversas áreas de gestão de pessoas (WIJEWANTHA, 2019). Apesar disso, pesquisas sugerem que o campo ainda é teoricamente disperso e subdesenvolvido (REICHE; MINBAEVA, 2009).

Após a análise de 189 artigos, Sanders e De Cieri (2021) foram capazes de confirmar os resultados de estudo anterior de Edwards e Ferner (2004), que concluíram que o foco da maioria dos estudos de GIP está nas matrizes e não nas subsidiárias. Esta limitação é a mesma para estudos acerca das multinacionais atuando no Brasil (MURITUBA, 2009), o que pode significar que a maioria das pesquisas nacionais focam nos processos e práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas multinacionais brasileiras em suas operações ao redor do mundo, e não nos processos de Gestão de Pessoas das subsidiárias dessas empresas atuando em território

nacional. Ademais, este trabalho supõe que a junção dos estudos da gestão comparada e das práticas de gestão das multinacionais poderia contribuir para um entendimento mais amplo dos impactos do fenômeno de Gestão Internacional de Pessoas na realidade brasileira.

Outro fato significativo, é que muitos estudos avaliam os fatores que influenciam a implementação, internalização e integração das práticas de gestão transferidas, conforme proposto por Björkman e Lervik (2007), mas não a internalização e integração das práticas customizadas.

1.3.2 Prática

Existe outra contribuição significativa do trabalho de Sanders e De Cieri (2021), relacionada à descoberta de que, na maioria dos casos, os estudos de GIP possuem mais alinhamento acadêmico do que prático, sendo que 21% de 189 artigos analisados não possuíam nenhuma implicação prática explícita.

Em termos de abrangência, os resultados desse estudo podem ser aplicados a um número maior de empresas, pois existem mais empresas multinacionais estrangeiras atuando no setor de energia elétrica do Brasil, do que multinacionais brasileiras atuando nesse setor em outros países (BARAKAT et al., 2016). A expansão a outros setores também poderia ser futuramente realizada por meio de estudos adicionais, considerando que o isomorfismo advindo das “melhores práticas” de Gestão de Pessoas pode se estender a empresas diferentes de outros setores (MINBAEVA et al., 2003).

Sob essa perspectiva, a oportunidade identificada de contribuição reside na possibilidade de subsidiar políticas de GIP adaptadas à realidade brasileira, principalmente considerando a especificidade das empresas do setor de energia elétrica, sob um ponto de vista contextual mais amplo, combinando diversas aproximações teóricas diferentes, além da possibilidade de uma avaliação sob a ótica das práticas adotadas nas subsidiárias.

1.3.3 Pessoal

Apesar de o setor de energia elétrica brasileiro ter iniciado seus processos de privatização e internacionalização há mais de vinte anos, esse movimento continua em consolidação. Isso se deve ao fato de que a renúncia ao modelo institucional estatal preestabelecido, constitui um processo lento e extremamente desafiador. Apesar de as ações estratégicas estarem pautadas por objetivos relacionados à competitividade, em geral, as

atividades operacionais ainda são regidas pela tecnocracia. Assim, na maioria das empresas, a gestão é exercida por um corpo de profissionais provenientes, em sua grande maioria, de áreas técnicas e de engenharia. Essas pessoas, possivelmente por pressões relativas ao isomorfismo normativo (DIMAGGIO; POWELL, 2007), tendem a adotar um perfil de gestão mais instrumental (RAMOS, 1981). É nesse perfil que se enquadra o autor deste trabalho, que atua há mais de 15 anos em uma empresa multinacional do setor de energia elétrica brasileiro, sendo 11 deles em cargos com gestão de equipes.

Assim, esse trabalho traz algumas contribuições pessoais importantes: A possibilidade de ampliar a racionalidade substantiva, por meio do conhecimento mais aprofundado das práticas de Gestão de Pessoas e os fatores que as influenciam, com impacto direto e de curto prazo na postura de gestão adotada junto às equipes e a possibilidade de entender de forma mais profunda os movimentos e estratégias de GIP adotados pelas empresas do setor, contribuindo para o aumento da visão sistêmica.

2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

A seguir será apresentada uma base teórica acerca do tema de Gestão Internacional de Pessoas (GIP). Inicialmente é apresentada uma introdução situando as pessoas enquanto membros das organizações internacionais, seguida de uma retrospectiva dos estudos sobre o tema, com detalhamento das principais aproximações teóricas e áreas de estudo. Na sequência, são apresentadas as principais estratégias de Gestão, com foco no entendimento dos mecanismos através dos quais se dá a transferência ou a customização das práticas de Gestão em empresas multinacionais, além de suas diferenças e motivadores, bem como as principais práticas transferidas ou adaptadas.

2.1 Caracterização das multinacionais e o papel das pessoas

Bartlett e Ghoshal (1990) definem uma empresa multinacional ou MNC (do inglês *Multinational Company*), como um grupo que possui e administra investimentos diretos substanciais em outros países. Dunning (1993) define a multinacional como uma empresa que possui investimentos estrangeiros diretos e controla atividades agregadoras de valor em mais de um país. Essa definição é amplamente aceita e aplicada nas áreas de economia, política e organizações internacionais (NAKHLE, 2011).

Para Bartlett e Ghoshal (1989), as empresas multinacionais se diferenciam das empresas nacionais pela complexidade relacionada à atuação global, que impacta diretamente na estratégia competitiva, nos sistemas de coordenação e controle, na estrutura e na cultura organizacionais. Além das empresas multinacionais, os autores definem outras três categorias de empresas com atuação internacional:

- **Empresa Global:** As decisões estratégicas e operacionais são tomadas de forma centralizada na matriz, com foco na eficiência global. O mercado mundial é tratado como sendo integrado.
- **Empresa Internacional:** A matriz mantém considerável influência e controle, mas em nível inferior à uma Empresa Global. As subsidiárias recebem delegação para adaptar produtos e ideias, dependendo das vantagens oferecidas por cada país.
- **Empresa Transnacional:** Com o advento da tecnologia, a empresa considera as diversas regiões do mundo como filiais geograficamente próximas, que tem a

função de contribuir com o desempenho da matriz e com a definição das melhores estratégias de atuação em cada mercado.

O mundo enfrenta mudanças significativas na natureza do trabalho, tornando-se menos físico e mais abstrato, com relações mais difusas e fluidas através de fronteiras cada vez menos evidentes (DELLAGNELO; SILVA, 2000). Assim, as empresas multinacionais, ao serem consideradas no contexto das relações globalizadas, caracterizadas por fusões, aquisições e alianças estratégicas pautadas por uma economia hipercompetitiva, constituem ambientes organizacionais extremamente complexos, diversificados e transpostos por uma variedade de relações multiculturais (DELLAGNELO; HOMEM, 2006).

Dentro de uma empresa, pessoas submetidas a um ambiente cultural não familiar podem enfrentar dificuldades que são amplificadas quando se considera a interação entre unidades geograficamente dispersas (LIN; CHEN; SONG, 1996). Esse fato é significativo em companhias com atuação multinacional, já que nelas, o contato entre culturas diferentes permeia todas as relações entre a matriz e suas subsidiárias.

2.2 Retrospectiva dos estudos sobre Gestão Internacional de Pessoas (GIP)

As relações internacionais entre países podem ser rastreadas até aos anos 1900AC, com evidências de transferências internacionais, em pequena escala, de produtos e pessoas enquanto formas de condução dessas operações (MOORE; LEWIS, 1999), mas foi apenas a partir do término da Idade Média no século XV, com formação de parte dos estados modernos, que o comércio entre as nações adquiriu corpo, em grande parte pelo advento das grandes navegações, assumindo crescimento constante e exponencial, influenciando o crescimento do número de empresas multinacionais (BRAICK; MOTA, 2007).

Apesar desse crescimento, as pesquisas sobre Gestão Internacional de Pessoas correspondem a um fenômeno relativamente novo. A pouco mais de 30 anos o campo era descrito com estando em sua infância (LAURENT, 1986), talvez, pela impressão da época de que o assunto tratava apenas de gestão de pessoas em uma escala global (TORRINGTON, 1994). Nessa época, certo direcionamento foi dado pela introdução de um novo periódico, o *International Journal of Human Resource Management* (SPARROW, 2009).

Para diversos autores, o campo de estudos da IHRM (*International Human Resource Management*), neste trabalho referida como GIP (Gestão Internacional de Pessoas), passou por dois estágios principais de desenvolvimento. No primeiro, que vai de 1969 a 1995, o campo tinha resultados de pesquisa que, embora dispersos, foram de grande importância para os

gestores internacionais e serviram para reforçar a relevância do tema para as empresas multinacionais. No segundo estágio, que vai de 1996 a 2020, o campo gradativamente se consolidou como área de conhecimento (TAYLOR; BEECHLER; NAPIER, 1996; COOKE et al., 2019; FAN et al., 2021).

Em termos de influência geográfica, a revisão exploratória realizada nesse trabalho, permitiu a verificação de que os estudos sobre gestão de pessoas em empresas multinacionais nos anos 1970 focavam principalmente na influência da cultura japonesa nos mercados internacionais. Atualmente, o foco dos estudos tem se deslocado para a influência do sudeste asiático, principalmente a China.

Para Scullion (2005), os estudos têm focado no exame de desafios relacionados à gestão de pessoas na busca pelas empresas da internacionalização de seus negócios, principalmente na gestão de forças de trabalho geograficamente dispersas para obter vantagens competitivas.

Com relação ao foco, para Brewster; Sparrow e Harris (2005), os estudos de GIP tradicionalmente focavam na gestão de expatriados, de modo que apenas a partir da década de 1990, passaram a dedicar maior atenção no desafio da Gestão de Pessoas em empresas multinacionais.

Outros autores como Stahl e Bjorkman (2006) defendem uma perspectiva evolucionária e não oportunística, afirmando que o campo tem se desenvolvido de modo sequencial, capturando a sucessiva evolução dos desafios culturais, geográficos e institucionais que as Multinacionais têm enfrentando, de modo a criar um corpo de teorias aceitas acerca do assunto, versando principalmente sobre: Fluxo reverso de conhecimento, estratégias de suprimento de habilidades, branding, terceirização, redes globais e digitalização de recursos.

De Cieri, Wolfram e Fenwick (2007) afirmam que desde os primórdios das pesquisas relacionadas à GIP, há um processo de fragmentação que levou à construção de muitas teorias em campos alheios à Gestão Internacional de Pessoas. Esse fato cria um senso de abstração de pensamentos que impede a formação de uma identidade comum. Os autores defendem que não tem ocorrido integração, mas sim imitação das teorias, com mais atenção às políticas de globalização do que à explicação dos problemas complexos associados à Gestão Internacional de Pessoas.

Para Cooke et al. (2019), a maioria destes estudos, principalmente entre os anos 2000 e 2014, foi publicada no *International Journal of Human Resource Management*, com baixo volume de publicações em outros periódicos de destaque.

Para Sanders e De Cieri (2021), ao longo das décadas os estudos migraram do campo conceitual para o campo empírico, com uma tendência à maior aplicação de teorias existentes

do que à criação de novos modelos teóricos. Além disso, o campo presenciou um crescente número de autorias, além de se tornar mais internacionalizado, com mais publicações de afiliados a Universidades fora dos Estados Unidos. O número de artigos também cresceu significativamente, principalmente nas últimas duas décadas. Assim, para os autores, esse assunto pode ser avaliado sob diferentes perspectivas, como da transferência de conhecimento, do desenvolvimento internacional de lideranças, ou da influência dos fatores institucionais nacionais, como cultura nacional, nas práticas organizacionais de gestão de pessoas.

Um agrupamento das principais definições de GIP encontra-se na Tabela 1.

Tabela 1 - Definições de GIP

(PELTONEN, 2006, pg. 523)	<i>“Um ramo dos estudos de gestão que investiga o desenvolvimento e os efeitos das práticas organizacionais de recursos humanos em contextos interculturais”</i>
(DICKMANN; BREWSTER; SPARROW, 2008, pg. 7)	<i>“Como as multinacionais gerenciam as demandas concorrentes de garantir a coerência internacional e a eficiência de custos na administração de seu pessoal em todos os países de atuação”</i>
(DOWLING; FESTING; ENGLE, 2013, pg. 2)	<i>“As implicações que o processo de internacionalização tem para as atividades e políticas de gestão de RH.”</i>
(SPARROW; BRAUN, 2008)	<i>“As maneiras nas quais a gestão de RH contribui para o processo de globalização em empresas multinacionais.”</i>
(TAYLOR; BEECHLER; NAPIER, 1996, pg. 960).	<i>“O conjunto de atividades, funções e processos dedicados a atrair, desenvolver e manter os recursos humanos das empresas multinacionais.”</i>

Fonte: O Autor (2021)

Neste trabalho, considera-se que a definição de Dowling, Festing e Engle (2013), seja a que mais se adequa aos objetivos propostos.

2.3 Aproximações teóricas e tópicos de estudo

Com relação às principais aproximações teóricas, apesar de pequenas diferenças nas nomenclaturas utilizadas, há convergência entre os principais autores pesquisados. Em geral, as aproximações teóricas são utilizadas como base para avaliar a transferência de práticas entre matriz e subsidiárias, de modo que esta é a área mais embasada teoricamente (KOSTOVA, 1999).

Um estudo dos ramos que compõem a GIP foi realizado por Werner (2002). O autor concluiu que os campos de estudos poderiam ser divididos em outras três categorias:

- Estudos que avaliam as atividades de gestão no contexto multinacional;

- Estudos que comparam as diferentes práticas de gestão em diferentes culturas e países;
- Estudos que avaliam as práticas de gestão em apenas um país, sob a perspectiva da gestão internacional;

Reiche e Minbaeva (2019), por sua vez, fornecem uma visão das principais aproximações teóricas que dão embasamento conceitual para os estudos de GIP:

- Teoria cultural (SCHULER; ROGOVSKY, 1998);
- Teoria institucional (EDWARDS et al., 2016);
- Sistemas de negócios nacionais / capitalismo comparativo (EDWARDS; KURUVILLA, 2005);
- Teoria baseada em recursos (TAYLOR; BEECHLER; NAPIER, 1996);
- Teoria baseada em gestão do conhecimento (HARZING; PUDELKO; SEBASTIAN REICHE, 2016);
- Teoria de dependência de recursos (ROSENZWEIG; NOHRIA, 1994).

Fan et al. (2021) avaliaram 1924 artigos publicados nos principais periódicos de GIP ao longo dos últimos 50 anos e constataram que as últimas cinco décadas presenciaram um rápido crescimento das práticas e das teorias relacionadas. Para os autores, as principais aproximações teóricas utilizadas no período são: Estudos sobre gestão de pessoas em empresas multinacionais; estudos sobre gestão comparativa de pessoas entre instituições; gestão de práticas entre culturas diferentes, ou Gestão Intercultural. Em linha com este resultado estão os estudos Sanders e De Cieri (2021), que realizaram a análise de 169 artigos publicados em 60 anos no jornal *Human Resource Management*, e identificaram três linhas principais de pesquisas:

- Estudos sobre gestão de pessoas em empresas multinacionais (57% do total de artigos avaliados): Examina o debate entre a transferência e a customização das práticas de gestão de pessoas entre países, por meio da investigação da capacidade das empresas multinacionais de atrair, desenvolver e motivar empregados, apesar das diferenças de cultura, língua e local;
- Estudos sobre gestão comparativa de pessoas (24% do total de artigos avaliados): Examina os motivos das diferenças de práticas de gestão de pessoas entre países, com foco na maneira como as pessoas trabalham e em como as empresas administram sua força de trabalho;

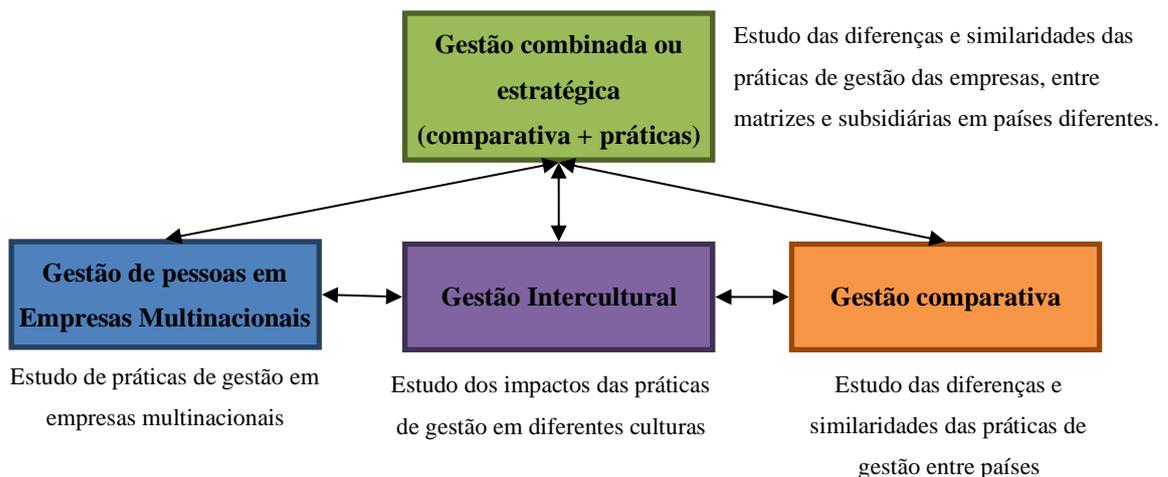
- Estudos combinados de gestão internacional comparativa (18% do total de artigos avaliados): O estudo de práticas de gestão de pessoas em empresas multinacionais com ênfase nas similaridades e diferenças na efetividade das práticas entre países;

Para Brewster; Mayrhofer e Smale (2016), os primeiros dois campos compartilham pontos de convergência, mas apesar disso, frequentemente são tratados como assuntos opostos e não complementares. A pesquisa de Sanders e De Cieri (2021) demonstrou o oposto: os estudos não seguem caminhos paralelos, mas sim interrelacionados.

Minbaeva e De Cieri (2014) reforçaram a necessidade de uma avaliação multiteórica da GEIP (Gestão estratégica internacional de pessoas), que traria resultados mais produtivos ao ser realizada sob uma perspectiva holística (COOKE et al., 2019). Apesar disso, poucos estudiosos foram bem sucedidos em integrar aproximações teóricas diferentes na busca pelo entendimento dos mecanismos através dos quais as pessoas são geridas em empresas multinacionais em um sentido mais amplo, principalmente quando se considera teorias de fora do campo de gestão de pessoas, de outras áreas de estudo do campo de negócios internacionais, como a geografia econômica e as trocas internacionais (REICHE B.; MINBAEVA, 2019).

As principais aproximações teóricas estão representadas na Figura 1:

Figura 1 - Aproximações teóricas do estudo de GIP



Fonte: O Autor (2021)

Para Briscoe e Schuler (2004), a Gestão Internacional de Pessoas deve tratar da Gestão de Pessoas em um ambiente internacional, como um problema derivado da atuação simultânea das empresas em vários países, e não tratar dos desafios impostos pelo trabalho de empregados locais em empresas estrangeiras, ou pela contratação de empregados estrangeiros em empresas

locais (impatriação e expatriação). Diversos outros autores criticam um foco exagerado dos estudos na gestão de expatriados, principalmente no período anterior aos anos 2000 (DOWLING; SCHULER; WELCH, 1993; MEYSKENS et al., 2009; SPARROW, 2009).

Já os tópicos estudados dependem da percepção dos autores de adequabilidade às aproximações teóricas, de modo que é possível verificar na bibliografia estudos que tratam do mesmo tema, abordados em estudos de gestão comparativa e de gestão em empresas multinacionais. Na Tabela 2, é apresentada com os principais tópicos de estudo da GIP:

Tabela 2 - Principais tópicos estudados na GIP

Foco	Tópico	Descrição
<i>Conhecimento</i>	<i>Transferência de Conhecimento</i>	Considera o conhecimento como o recurso mais significativo de uma empresa, traduzindo-se em vantagem competitiva para as multinacionais onde a capacidade de transferir conhecimento de forma rápida e eficaz é um diferencial (EDWARDS et al., 2016).
<i>Pessoas</i>	<i>Construção de Capacidades</i>	Estuda a necessidade de desenvolvimento de competências de liderança globais nas empresas multinacionais (CONNER, 2000), como um dos recursos fundamentais para a expansão global de uma companhia (BARTLETT; GHOSHAL, 1990).
	<i>Recrutamento Internacional</i>	Trata dos desafios das empresas multinacionais na contratação de pessoas na matriz e subsidiárias (SCULLION; COLLINGS; GUNNIGLE, 2007)
<i>Transferência de Práticas</i>	<i>Debate entre Convergência e Divergência</i>	Estuda em qual grau as políticas de Gestão de Pessoas devem ser homogêneas entre países, criando um conjunto de “melhores práticas” globais (SU; WRIGHT, 2012) ou heterogêneas, dada a influência dos contextos institucionais e culturais de cada país (FENTON-O’CREEVY; GOODERHAM; NORDHAUG, 2008).
	<i>Gestão Estratégica Internacional de Pessoas</i>	Avalia as estratégias adotadas pelas empresas com relação à GIP para garantir seu espaço no campo global (TAYLOR; BEECHLER; NAPIER, 1996). É na análise da estratégia que se avalia o dilema entre padronizar as práticas de gestão de acordo com as da matriz ou customiza-las de acordo com o contexto social local (BJORKMAN; FEY; PARK, 2007), de modo a encontrar um ponto de equilíbrio entre a integração global e a responsividade local (ROSENZWEIG; NOHRIA, 1994).
<i>Expatriação</i>	<i>Ajuste Intercultural</i>	Estuda a capacidade dos expatriados e impatriados de familiarização psicológica com uma cultura diferente, de modo a trabalhar de modo eficiente nesse ambiente (TAKEUCHI; CHEN, 2013)
	<i>Carreiras Globais</i>	Estuda os impactos das práticas de gestão das empresas nas carreiras dos expatriados (FIEDLER; MITCHELL; TRIANDIS, 1971)
	<i>Papéis e responsabilidades</i>	Campo amplamente pesquisado por Mcnulty e Brewster (2017) e busca entender os papéis e responsabilidades mais adequados durante a atuação em outros países.
	<i>Suporte organizacional</i>	Foca principalmente em treinamento e preparação prévios, além do apoio dado pelas empresas aos expatriados (KRAIMER; WAYNE; JAWORSKI, 2001).

Fonte: O Autor (2021), adaptado de Fan et al. (2021)

Para Pudelko e Harzing (2007), quando se considera os efeitos “País de Origem” e “Dominância”, os termos “**transferência**”, “**difusão**”, “**convergência**” ou “**padronização**” das práticas de gestão podem ser utilizados quase indistintamente. Isso vale para o Efeito “Localização”, para o qual podem ser utilizados os termos “**adaptação**”, “**diferenciação**” ou “**customização**” das práticas de gestão. Neste trabalho, serão adotados os termos **transferência** e **customização** das práticas de Gestão de Pessoas, com foco de análise sob a perspectiva da **Gestão Estratégica Internacional de Pessoas**, conforme proposto por Taylor, Beecheler e Napier (1996), Bjorkman, Fey e Park (2007) e Rosenzweig e Nohria (1994).

2.4 Políticas e estratégias de gestão internacional

O processo de seleção de uma estratégia adequada de internacionalização tem como foco definir a maneira com as empresas conduzirão suas operações em outros países (FARNDALE; PAAUWE, 2007a). Essas estratégias de internacionalização podem ser classificadas em três grupos distintos, de acordo com sua orientação (BARTLETT; GHOSHAL, 1989; SERAFINI; SZAMOSI, 2015; FATEHI; CHOI, 2019)

- **Etnocêntrica ou Global:** Controle centralizado. Nessa estratégia as práticas das subsidiárias se parecem com as da matriz, com foco na eficiência (na maneira de fazer).
- **Policêntrica ou Multidoméstica:** Controle descentralizado. As subsidiárias se conformam às práticas locais, com foco na eficácia (nos resultados a alcançar)
- **Geocêntrica, Regiocêntrica ou Transnacional:** Controle misto. A estratégia depende do nível em que as empresas precisam adaptar suas estratégias globais para viabilizar as práticas locais, focando em eficiência ou eficácia, dependendo do objetivo da empresa em cada país.

Para Ferner, Almond e Colling (2005), a adoção de uma estratégia global favorece a possibilidade de comparação e o alinhamento internacional, permitindo a criação de um mercado de trabalho global. No caso da adoção de uma estratégia etnocêntrica, as multinacionais podem adotar as práticas entendidas como aquelas que podem resultar em maiores ganhos em termos de performance, independentemente da localização de suas subsidiárias (GOODERHAM et al., 2015).

Em complemento, Pudelko e Harzing (2007) avaliam a estratégia global de gestão das empresas sob a perspectiva das subsidiárias como sendo o resultado de três efeitos possíveis:

- **Efeito “País de Origem”:** Práticas de gestão das subsidiárias desenhadas de acordo com as práticas do país de origem (matriz).
- **Efeito “Localização”:** Práticas de gestão das subsidiárias desenhadas de acordo com as com a realidade local (país hospedeiro).
- **Efeito “Dominância”:** Práticas de gestão das subsidiárias desenhadas de acordo com o que a empresa percebe como “Melhores Práticas” globais.

Para Ahlvik, Smale e Sumelius (2016), historicamente existe predominância de foco de estudos no efeito “País de Origem”, ignorando a possibilidade de escolha consciente dos gestores, para aplicar práticas diferentes, em graus diferentes, em países diferentes.

Existem diferentes fatores que podem levar a empresa a optar pelas diferentes estratégias disponíveis, que por sua vez podem levá-las a se parecer ou se diferenciar de seus concorrentes, tanto em escala global quanto local. Esses fatores podem ser internos ou externos, conflituosos ou não, dependendo do papel de cada subsidiária frente à matriz, que é determinado pelas relações de dependência e confiança, pela identificação da subsidiária com as práticas da matriz e pelo grau de dependência que os resultados da subsidiária têm do ambiente (país) onde ela está localizada. Quanto menor for essa dependência, menor é a necessidade de legitimação local e mais provável é que prevaleçam as pressões institucionais internas à companhia (KOSTOVA; ROTH, 2002).

Sob a perspectiva da teoria neo-institucional, DiMaggio e Powell (2007), definem o isomorfismo como sendo um processo de homogeneização através do qual um grupo passa a se assemelhar a outros que estão sujeitos às mesmas condições ambientais. O isomorfismo institucional pode ser utilizado para avaliar as motivações para a transferência ou customização das práticas de gestão, através da análise dos três mecanismos que influenciam a tomada de decisão das companhias na busca por legitimidade, chamados de mecanismo coercitivo, mimético e normativo. No mecanismo coercitivo, as decisões derivam de pressões por fontes de poder alheias à organização, como governo, legislação e sindicatos. No mecanismo mimético, o processo decisório é influenciado pela imitação das práticas e estratégias de competidores de sucesso. No mecanismo normativo, as decisões são influenciadas por regras de conduta associadas a um corpo profissional específico, nesse caso, de Gestão de Pessoas.

Independentemente do mecanismo adotado, sob a perspectiva do isomorfismo, as práticas de gestão de empresas instaladas em uma mesma realidade institucional ou ambiente, tendem à uniformização, de modo que os diferenciais competitivos invariavelmente são prejudicados, já que as práticas de gestão de todas as empresas se repetem e se parecem (FARNDALE et al., 2010).

Sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos (VRB), diferentemente da visão isomórfica neo-institucional, as empresas buscam se diferenciar de seus competidores através da utilização destes recursos de uma forma específica e própria, com foco nas capacidades e recursos internos como motivadores da estratégia, e não nos fatores ambientais, (BARNEY, 1991). Nesse contexto, as empresas são vistas como um conjunto de recursos e capacidades tangíveis e intangíveis, trabalhando com o objetivo principal de maximizar suas vantagens competitivas a partir destes recursos. Os recursos tangíveis, como as características de um produto, seu padrão de qualidade ou seus processos de fabricação, são passíveis de imitação, reduzindo o potencial de diferenciação competitiva. As capacidades das pessoas, por outro lado, são vistas como impossíveis de se imitar ou substituir completamente (BOXALL, 1996;. KAMOCHE, 1996; MORRIS; SNELL; WRIGHT, 2006)

Outros autores estudaram o equilíbrio entre os direcionadores institucionais (irracionais) e competitivos (racionais) (OLIVER, 1997). Para Deephouse (1999), tanto a teoria neo-institucional, quanto a visão baseada em recursos (ou competitiva), podem explicar a escolha das estratégias de posicionamento das empresas, que por sua vez as tornam, respectivamente, mais parecidas ou diferentes entre si. Para o autor, a estratégia ótima corresponde ao equilíbrio entre estes dois extremos. Para Boxall e Purcell (2003) este equilíbrio pode ser observado através de três objetivos principais: A produtividade, a flexibilidade organizacional e a legitimação social. Os dois primeiros estão relacionados à competição e o último, às pressões institucionais. A capacidade de atingir esses três objetivos simultaneamente é de crucial importância para a sustentabilidade das companhias.

Os estudos de Farndale e Paauwe (2007b) mostram que as pressões externas, seja em nível global ou local, levam ao isomorfismo e que as pressões internas, à diferenciação competitiva. Em nível global, a similaridade entre empresas é caracterizada por meio de mecanismos miméticos externos, como a adoção de “melhores práticas” de gestão. Em nível nacional essa similaridade tem outras origens, porém sempre externa, como a legislação e as tradições nacionais. Por outro lado, as pressões internas tendem à diferenciação entre empresas, seja em nível global ou local, por estarem ligadas à estratégia corporativa, estrutura ou cultura de cada empresa. Esta perspectiva mista entre o isomorfismo e a diferenciação de acordo com a estratégia global da empresa, também é conhecida como Internacionalização (CHIANG; LEMAŃSKI; BIRTCH, 2017).

Outra perspectiva de análise é a das estruturas de poder. O papel do poder e da política influencia os gestores das organizações multinacionais na escolha de estender ou limitar as políticas globais de gestão, com o objetivo de salvaguardar seus próprios interesses, por outro

lado, os atores em nível nacional podem moderar a aplicação local dessas políticas globais, pelos mesmos motivos que são afetadas pelas decisões políticas do passado, criando um ambiente institucional de herança cultural (FERNER; ALMOND; COLLING, 2005).

Como todas as perspectivas são diferentes em relação ao foco, cada uma delas, quando utilizada individualmente, pode supervalorizar uma ou outra variável específica, como sendo a responsável pela transferência de práticas de gestão, enquanto ignora outros construtos relevantes. Desse modo, torna-se importante a adoção de uma perspectiva mista ou integrativa, que possa suplantar as limitações individuais de cada teoria (CHIANG; LEMAŃSKI; BIRTCH, 2017)

2.5 Transferência ou customização das práticas de GIP

De todas as práticas organizacionais, a Gestão de Pessoas é a área que sofre maiores pressões locais para adaptação de acordo com a realidade de cada país, o que acarreta uma maior probabilidade de ocorrência desse fenômeno (EVANS; LORANGE, 1989; ROSENZWEIG; NOHRIA, 1994). Apesar disso, estudos demonstram que, mais recentemente, a tecnologia tem permitido e levado a uma maior padronização das práticas de Gestão de Pessoas ao redor do globo (BREWSTER; SPARROW; HARRIS, 2005). Uma possível causa para esse fato é que as empresas.

A transferência de práticas pode contribuir para incrementar o sentimento de justiça e equidade nos critérios de gestão, auxiliando na criação de uma cultura corporativa comum e contribuindo para melhorar a eficiência dos processos (KIM; MAUBORGNE, 1996), além da capitalização de economias de escopo e escala (VON GLINOW; TEAGARDEN; DROST, 2002). Entretanto, há amplas evidências de que a transferência pode nem sempre funcionar, com resultados diferentes entre subsidiárias de uma mesma multinacional (KOSTOVA; ROTH, 2002). Esta visão é aderente com a de Ferner; Almond e Colling (2005), para quem a transferência de práticas pode levar a conflitos em termos das realidades institucionais, culturais e do ambiente de negócios de cada país. Além disso, Cagin e Williamson (2014) avaliaram as relações entre matrizes e subsidiárias de empresas em 27 países, concluindo que transferência de práticas normalmente não gera ganhos de performance para as subsidiárias.

Este dilema entre a transferência e a customização de práticas constitui um desafio para todas as companhias de atuação internacional, incrementado pela existência de uma estrutura de Gestão de Pessoas normalmente organizada em três níveis: Global, Regional e Nacional,

podendo adotar estratégias diferentes de customização de práticas em cada um deles (EVANS; LORANGE, 1989).

Algumas empresas, por sua vez, se desviam do dilema entre a transferência e a customização, por meio da adoção de um cenário misto, no qual as políticas são transferidas a partir da matriz, mas são modificadas por meio de práticas customizadas para cada arranjo cultural e institucional das subsidiárias (COOKE, 2008). A esse processo é dado o nome de **hibridização** (GAMBLE, 2010). A hibridização pode ser realizada por meio de uma reestruturação linguística (BRANNEN, 2004), ou por meio de uma customização de conteúdo e forma, sem que o objetivo de atender às políticas propostas seja perdido (REICHE, 2008).

Para Edwards (1998) a transferência de práticas pode ser classificada em três tipos, dependendo da direção na qual elas ocorrem, sendo cada uma delas dotada de características e desafios diferentes:

- **Direta:** Da matriz em direção às subsidiárias.
- **Horizontal:** Entre subsidiárias.
- **Reversa:** Da subsidiária em direção à matriz.

Naturalmente, a direção mais habitual é a direta, o que pode ser devido ao desencorajamento da transferência reversa por parte da matriz, como uma estratégia de proteção contra a transferência de práticas entendidas como estando desalinhadas dos valores corporativos (BARTLETT; GHOSHAL, 1989). Uma outra possibilidade para esse fato é que, estruturalmente, a matriz normalmente se posiciona como fonte de suporte e de controle de recursos, além de possuir a autoridade necessária para vencer eventuais resistências (FERNER; EDWARDS; TEMPEL, 2012). Apesar de a produção científica sobre o tema predominantemente avaliar a transferência de práticas a partir da matriz, estudos mais recentes focam na multilateralidade, com destaque para as práticas originadas em subsidiárias, que podem ser transferidas horizontalmente, para outras subsidiárias ou verticalmente para a matriz. No segundo caso, o processo é chamado de difusão reversa e pode ser influenciado por diversos fatores, como a importância econômica da subsidiária, sua capacidade de gestão, refletida pela experiência dos gestores e pelo número de mecanismos de comunicação e laços de relacionamento entre a subsidiária e a matriz (EDWARDS et al., 2015).

Com relação à intensidade do fenômeno, para Taylor; Beechler e Napier (1996), o grau de transferência das práticas de Gestão de Pessoas depende da estratégia corporativa da empresa e das diferenças existentes entre os países da matriz e das subsidiárias em termos de leis, regras e cultura. Para os autores, a estratégia internacional de Gestão de Pessoas pode ser exportativa,

quando as práticas são transferidas a partir da matriz em direção às subsidiárias na forma de “melhores práticas”, ou adaptativa, quando a **customização** local é priorizada.

Para Kostova (1999), quanto maiores as diferenças culturais, normativas, legais e de arranjos institucionais entre os países de origem e de aplicação das práticas, maiores e mais custosos serão os desafios da transferência de práticas de gestão de pessoas. O autor também considera o engajamento das lideranças no processo, sem as quais o processo tende a apresentar resultados insatisfatórios. Parte dessa visão é corroborada pelos estudos de Geary; Aguzzoli; Lengler, (2017), que afirmam que, quanto maior a distância institucional entre os países, menor a probabilidade de sucesso na transferência de práticas.

Em termos da influência do ambiente, Cagin e Williamson (2014) afirmam que o ambiente externo da subsidiária influencia diretamente a estratégia de GIP da matriz. Para os autores, subsidiárias que possuem ambientes externos com baixo nível de incerteza, tornam possível a gestão com base em rotinas pré-estabelecidas (transferidas), levando à matriz a adotar posturas etnocêntricas. Por outro lado, quanto maior o nível de incerteza no ambiente externo de inserção da subsidiária, mais importante é a customização de práticas para a obtenção de resultados, tanto em termos de lucros quanto em satisfação do cliente, principalmente porque os gestores locais possuem um entendimento da realidade mais amplo do que os gestores da matriz.

Belizon, Morley e Gunnigle (2016) conduziram um estudo em mais de 450 subsidiárias de empresas multinacionais, avaliando como diferentes mecanismos de integração internacional impactam as práticas de gestão de pessoas. Os mecanismos analisados foram a centralização decisória (tomada de decisões pela matriz), as pessoas (times e comitês internacionais, uso de expatriados etc.), o formalismo (número e vigência de procedimentos formais) e a informação (repassada por meio de relatórios, e-mails, acesso a banco de dados etc.). Os resultados do estudo demonstram que mecanismos baseados em centralização influenciam positivamente as práticas de gestão das subsidiárias, quando são considerados em nível estratégico e corporativo, mas não em nível operacional. Mecanismos baseados em pessoas são frequentemente utilizados em empresas onde existem comitês internacionais de gestão de pessoas, com maior impacto na integração do que o uso de expatriados. Mecanismos de informação e formalização contribuem para a integração de parte das práticas de Gestão de Pessoas, principalmente Avaliação de Desempenho e Compensação.

Em geral, as principais práticas de Gestão de Pessoas avaliadas nos estudos são divididas em cinco grandes grupos: Recrutamento e seleção, Gestão de Performance e Recompensas; Desenvolvimento e Treinamento; Saúde e Segurança e Relações Trabalhistas.

As práticas mais operacionais, como o processamento da folha de pagamento e férias, normalmente são customizadas por estarem muito ligadas à realidade trabalhista de cada país (PUCIK et al., 2017).

Existem estudos que sugerem que algumas práticas de Gestão de Pessoas são mais suscetíveis às diferenças culturais entre países e também às pressões institucionais do que outras, sendo de implementação mais delicada e, normalmente, mais customizada (VON GLINOW; TEAGARDEN; DROST, 2002; CHIANG; LEMAŃSKI; BIRTCH, 2017). Apesar disso, os autores defendem que um entendimento claro das motivações que levam à priorização de uma ou outra prática específica, estão longe de serem completos, principalmente por limitações relacionadas ao contexto de análise.

2.5.1 Motivadores e influenciadores da transferência de práticas

Rosenzweig e Nohria (1994), em uma das mais conhecidas contribuições empíricas para o tema, estudaram as semelhanças entre as práticas de gestão das matrizes e subsidiárias de negócio. Para os autores, apesar de a consistência interna das práticas de Gestão de Pessoas entre matriz e subsidiárias ser um fator importante, aparentemente a escolha das práticas em cada local parece ser guiada pelo isomorfismo. Para Geary; Aguzzoli; Lengler, (2017), em empresas originárias de países menos desenvolvidos, esse isomorfismo é de característica normativa e baseado no conceito de “melhores práticas globais”, com referência a modelos norte-americanos de gestão.

Outros autores tentaram integrar os fatores que influenciam a tensão entre a coordenação global (transferência de práticas) e a capacidade de resposta local (customização de práticas). (DOWLING; SCHULER; WELCH, 1993; TAYLOR; BEECHLER; NAPIER, 1996). Para este grupo de autores, estes fatores possuem teor cultural e podem ser exógenos, como os atributos do ramo de negócio e a cultura nacional, ou endógenos, como o tamanho da empresa e a maturidade da cultura organizacional (EDWARDS; MARGINSON; FERNER, 2013; SANDERS; DE CIERI, 2021).

A transferência de práticas também pode ser influenciada, positiva ou negativamente, pelas relações humanas. Para Kostova e Roth (2002), a dependência e a confiança entre os atores envolvidos são fatores que influenciam positivamente a transferência ou, em outras palavras, elevam o nível de internalização local das práticas, enquanto a determinação formal, pode levar à adoção simbólica das práticas, conhecida por um baixo nível de internalização.

Existem outros fatores subjetivos que podem influenciar a transferência de práticas entre matriz e subsidiárias, como por exemplo, a percepção da matriz acerca do grau de desenvolvimento do país onde está instalada a subsidiária. Thite, Wilkinson e Shah (2012) realizaram um estudo acerca das estratégias de GIP adotadas por empresas multinacionais com sede em países emergentes e concluíram que essas empresas adotam uma aproximação adaptativa ou policêntrica, voltada para a customização, para a gestão de suas subsidiárias instaladas em países desenvolvidos, mas adotam uma aproximação exportativa ou etnocêntrica, voltada para a transferência de práticas, para a gestão de suas subsidiárias instaladas em outros países emergentes.

Bjorkman et al. (2008), estudaram 170 subsidiárias de empresas estrangeiras ocidentais, instaladas na Índia e China, com o objetivo de constatar o grau de similaridade entre as práticas locais, além do grau em que a equipe local de Gestão de Pessoas era percebida pela matriz como sendo dotada de um papel estratégico. Os resultados apontam que a localização da subsidiária influencia diretamente o grau de transferência das práticas de Gestão de Pessoas, de modo que países com realidades institucionais mais parecidas com as da matriz tendem a ter subsidiárias com práticas mais alinhadas. O grau de transferência, por sua vez, foi maior nas subsidiárias da Índia, um país que utiliza o inglês como língua principal e que possui um legado institucional como colônia britânica, do que na China, que possui realidade institucional ainda mais distante da realidade dos países ocidentais. Outro ponto de destaque refere-se ao histórico profissional dos profissionais de gestão de pessoas da subsidiária pois, gestores locais provenientes do mercado, possuem maior tendência a adotar práticas locais, percebidas como positivas por sua experiência, em relação às práticas determinadas pela matriz. Com relação ao número de expatriados atuando na subsidiária, os autores argumentam que este possui influência direta sobre a similaridade das práticas de Gestão de Pessoas entre matriz e subsidiárias (BJORKMAN et al., 2008a).

Em seu estudo, Morris et al. (2009), avaliaram 19 companhias do Reino Unido, Europa Continental, Ásia e Estados Unidos, por meio da realização de 20 entrevistas em cada uma delas. Eles concluíram que quanto mais os profissionais de Gestão de Pessoas da subsidiária estão alinhados com os na matriz, em termos de entendimento dos objetivos e organizacionais e de sua importância, maior será a inclinação à transferência de práticas. Quanto maior a replicação de sistemas de informação (plataformas e sistemas) entre matriz e subsidiárias, maior a probabilidade de replicação de práticas, porém sem influência no alinhamento entre as pessoas. Quanto maior o alinhamento de processos entre matriz e subsidiárias, maior a probabilidade de replicação de práticas e de alinhamento entre as pessoas e, finalmente, que

quanto maior a capacidade de replicação interna de práticas da subsidiária, maior será a utilização das práticas replicadas.

Para Aycan (2005), os estudos das duas correntes, a “culturalista” e a “institucionalista”, identificaram pressões para a customização das práticas de Gestão de Pessoas, sejam elas advindas das estruturas institucionais ou dos valores culturais do país da subsidiária. Apesar disso, Vaiman e Brewster (2015) afirmam que as diferenças culturais tendem a ser mais significativas para o desenho das programas de Gestão de Pessoas em locais onde os requisitos institucionais são menos restritivos.

Outros autores, como Bjorkman e Welch (2015) avaliam a natureza e as condições da transferência de práticas de gestão ao redor do globo, com o objetivo entender as motivações das empresas (o valor que os gestores internacionais dão à transferência de práticas), em contraste com a viabilidade da adoção das práticas transferidas em cada local (o quanto a transferência é possível).

2.5.2 “Melhores práticas” de GIP

No campo dos negócios, o modelo de gestão norte-americano são a referência para definição das práticas adotadas no restante do mundo. Os responsáveis por esse fato, são tanto os países que “importam” essas práticas, quanto os Estados Unidos, que as “exportam”. Contudo, a base para a formulação das teorias administrativas americanas é o seu próprio mercado e conjunto de organizações, de modo que as práticas advindas dessas teorias não podem ser consideradas como aplicáveis em todos os demais locais sem uma prova (HOFSTEDE, 1980). A despeito desse fato, os estudos de Pudelko e Harzing (2007), demonstraram que este “Efeito Dominância” considerando as práticas de gestão norte-americanas como sendo as melhores práticas globais, é mais frequente do que os efeitos “País de Origem” ou “Localização”, mesmo para subsidiárias de matrizes instaladas em países que são internacionalmente reconhecidos por sua capacidade de gestão, como Alemanha ou Japão. Além disso, esse fenômeno tende crescer ao longo do tempo.

No campo industrial, desde os anos 1980, consideram-se “melhores práticas” os processos de gestão japoneses, onde controle de custos e de qualidade imperam. Estudos empíricos mostram que empresas americanas que adotaram práticas de gestão japonesas atingiram níveis mais altos de produtividade, suportando a teoria de “melhores práticas globais” (MINBAEVA et al., 2003). Porém, o número total de empresas que utilizavam plenamente as estratégias de gestão japonesas, era mínimo, levando à conclusão de que existem outros

direcionadores para a escolha da estratégia de gestão de pessoas, além da performance. Outros fatores incluem a cultura nacional, a nacionalidade da matriz, e a realidade institucional (BREWSTER; SPARROW; HARRIS, 2005).

Em um dos estudos internacionais que avaliam o efeito em empresas com matriz em países menos desenvolvidos, Geary, Aguzzoli e Lengler, (2017) estudaram as práticas de Gestão Internacional de Gestão de pessoas de uma multinacional brasileira em relação às suas subsidiárias no Reino Unido, Canadá, Suíça e Noruega. Seus resultados indicam que a matriz importou suas práticas de gestão dos Estados Unidos por meio de consultorias, no conceito de “melhores práticas globais”, servindo como um vetor para a transferência dessas práticas às suas subsidiárias. Além disso, o contexto institucional da matriz influenciou diretamente o seu estilo de gestão e, assim, a maneira como as “melhores práticas” foram difundidas e implementadas nas subsidiárias.

2.5.3 As dimensões e mecanismos da transferência de práticas

Os autores Björkman e Lervik (2007), em estudo seminal sobre o tema, propõem três dimensões através das quais se dá o processo de transferência de práticas entre matriz e subsidiárias.:

- **Implementação:** Avalia o grau em que as práticas transferidas são efetivamente implementadas e colocadas em prática nas subsidiárias.
- **Internalização:** Avalia o grau de aceitação dessas práticas pelas pessoas nas subsidiárias. Essa dimensão depende diretamente do quanto as pessoas acreditam, atribuem significado e extraem valor das práticas de gestão transferidas (KOSTOVA; ROTH, 2002). Este ponto é extremamente importante para que as práticas sejam eficazes e assim, continuadas.
- **Integração:** Avalia o grau de conectividade entre as práticas transferidas e as rotinas e processos existentes na subsidiária. Uma integração elevada é obtida quando as práticas são acopladas, ou seja, quando elas subsidiam outros processos de gestão e não meramente cerimoniais, quando cumprem às determinações da matriz.

Além disso os autores propuseram uma série de nove mecanismos através dos quais se dá a transferência de práticas em suas três dimensões citadas. Estes mecanismos foram

divididos em quatro grupos: Governança, Capital Social Intraorganizacional, Sistemas de gestão da subsidiária e gestão da matriz, listados na Tabela 3:

Tabela 3 - Mecanismos da implementação, internalização e integração

Grupo	Mecanismo	Descrição
Governança	Autonomia da subsidiária	As subsidiárias podem ter bases individuais de poder e diferentes níveis de autonomia em relação à matriz. Subsidiárias com maior autonomia são menos propensas a sucumbir às pressões da matriz para a implementação de práticas de gestão padronizadas. Contudo, isso não garante a internalização, visto que as pessoas podem continuar vendo as práticas como obrigações, nem a integração com os demais processos.
	Critério de avaliação de performance	A propensão dos gestores da subsidiária para trabalhar na implementação de práticas de gestão específicas, tende a ser maior quando eles acreditam que esta ação pode impactar direta ou indiretamente sua performance. Novamente, a internalização não pode ser forçada e normalmente nem é medida pela matriz.
Capital social intraorganizacional	Laços de interação	Os laços de interação podem ser formais, também chamados de burocráticos, ou informais, nesse caso conhecidos como normativos (MARTINEZ; JARILLO, 1989 apud BJÖRKMAN; LERVIK, 2007). Quanto maiores e mais correlacionados forem estes laços, maior a probabilidade de implementação, internalização e integração das práticas da matriz pela subsidiária.
	Cognição Compartilhada	Esse mecanismo depende do quanto matriz e subsidiária compartilham língua, vocabulário e narrativas, considerando estes itens como contribuintes para a criação de contexto e assim, para os processos de internalização e implementação das práticas transferidas.
	Confiança	Quando os gestores da subsidiária têm confiança na capacidade dos gestores da matriz, a transferência de práticas tende a ser bem-sucedida, além de se dar por mecanismos miméticos, sem a necessidade de qualquer grau de coerção. No caso contrário, cria-se a impressão de que adoção das práticas representa o risco de perda de eficiência.
Sistemas de gestão da subsidiária	Satisfação com as práticas existentes	Se as subsidiárias estão satisfeitas com as práticas, procedimentos e processos de gestão de pessoas existentes, elas tendem a estar menos abertas à novas práticas impostas pela matriz.
	Capacidade de gestão	Subsidiárias nas quais a Gestão de Pessoas possua um papel estratégico, ou que tenham maior capacidade de gestão, tendem a ter maior facilidade de absorção das práticas transferidas pela Matriz.
Gestão da matriz	Processo participativo	Os gestores estrangeiros são mais propensos a implementar em suas unidades, práticas de gestão internacional que eles ajudaram a desenhar, ou acerca dos quais eles tomaram conhecimento profundo.
	Gestão de mudanças	A capacidade de gestão de mudanças dos gestores, da matriz e da subsidiária está ligada à possibilidade de persuasão quanto aos ganhos advindos das práticas transferidas.

Fonte: O Autor (2021), com base em Bjorkman e Lervik (2007)

Ahlvik e Björkman (2015) testaram empiricamente como a Implementação, Integração e Internalização da transferência de práticas, são influenciadas pelos níveis de controle formal, pelo volume de interações entre matriz e subsidiárias, pelo nível de confiança demonstrado nas

relações entre elas e, finalmente, pela capacidade operacional do departamento de Gestão de Pessoas da subsidiária. Como variáveis de controle, foram consideradas a distância cultural, medida através do índice de distanciamento cultural de Kogut e Singh (1988), o papel da subsidiária na definição das políticas globais, seu tamanho e método de formação (nova empresa ou aquisição de empresa existente). Essas hipóteses foram testadas em 105 subsidiárias de 11 corporações multinacionais nórdicas. Os estudos concluíram que: O nível de controle formal influencia positivamente a Implementação e Integração, mas não causa impactos na Internalização (aceitação) das práticas de gestão; o volume de comunicação entre matriz e subsidiárias não influencia a implementação, Internalização ou a Integração das práticas de gestão; a confiança entre as pessoas da matriz e da subsidiária que possuem relacionamento entre si, influencia positivamente a Integração e a Internalização e apenas marginalmente a Implementação das práticas de gestão; a capacidade operacional da subsidiária, influencia a implementação e a Integração, mas não causa impactos na Internalização (aceitação) das práticas de gestão; o distanciamento cultural influencia negativamente a Implementação, o que pode indicar que as matrizes são mais seletivas em padronizar práticas para subsidiárias culturalmente distantes, porém, quando elas o são, tendem a ser mais facilmente internalizadas pelas subsidiárias; subsidiárias adquiridas tendem a um grau menor de implementação; o tamanho da subsidiária afeta negativamente a Internalização; A capacidade de influência da subsidiária nos resultados globais do grupo limita a implementação, mas não as demais dimensões.

Ahlvik, Smale e Sumelius (2016) realizaram um estudo diferente em subsidiárias de 12 empresas multinacionais, que foca no grau em que a internalização das práticas implementadas nas subsidiárias, corresponde às expectativas da matriz, através da medição de um *GAP* entre eles. Para os autores, independente do grau de transferência, o que realmente importa é que exista alinhamento entre as intenções corporativas e os resultados observados. As hipóteses foram testadas nas seguintes dimensões: Controle formal entre unidades, presença de expatriados, frequência de interação, confiança e capacidade de gestão da subsidiária, com relação à sua capacidade de influenciar o *GAP* entre a internalização desejada e realizada das práticas implementadas, concluindo que: Não há relacionamento direto entre o controle formal e o *GAP*, o que pode indicar que o controle formal leva à adoção cega de práticas; o papel dos expatriados é positivo para redução do *GAP*, pois eles podem traduzir a realidade local para a matriz; não há relacionamento direto entre a frequência de contato entre as pessoas e o *GAP* observado; a confiança possui grande correlação com a redução do *GAP*. Demonstrando que a qualidade dos relacionamentos é preponderante em relação à frequência de contato; s

capacidade de gestão da subsidiária pode contribuir para a redução do *GAP*, mas é fundamental que existam atores chave nas duas extremidades.

Para Chiang, Lemański e Birtch (2017) escolha de cada mecanismo de transferência de práticas, bem como sua eficácia, não podem ser avaliadas ou medidas independentemente do contexto.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo detalha a metodologia utilizada para a condução da pesquisa. Para tanto, são descritas as características do método de estudo e seu contexto de aplicação, as técnicas de coleta e tratamento de dados e o modelo definido para sua análise.

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa possui abordagem qualitativa, pois utiliza práticas materiais e interpretativas para entender um fenômeno através dos significados que lhe são atribuídos subjetivamente, evidenciando assim a forma pela qual a experiência social é criada e adquire significado em seus contextos cultural e institucional (DENZIN; LINCOLN, 2006; GIL, 1999)

Com relação à natureza, trata-se de uma pesquisa explicativa, pois se utiliza de categorias de análise para identificar fatores que influenciam ou determinam a ocorrência de um fenômeno (GIL, 1999), além de bibliográfica, abrangendo as contribuições científicas realizadas por meio de livros, artigos e publicações sobre o tema de Gestão Internacional de Pessoas.

Em termos de objeto de estudo, trata-se de um estudo de caso em três empresas multinacionais do setor de energia, com o objetivo de chegar a resultados que permitam, não a generalização dos resultados para toda uma população, mas a previsão de resultados similares ou contrários em situações parecidas com aquelas vivenciadas nas empresas estudadas. (YIN, 2001).

3.2 Revisão da literatura

Inicialmente, foi realizada uma revisão exploratória acerca do tema, detalhada no APÊNDICE 2 - Revisão exploratória e APÊNDICE 3 - Classificação dos resultados da revisão exploratória. Os resultados dessa etapa subsidiaram a revisão sistemática, que foi realizada utilizando como base duas das três etapas propostas por Tranfield, Denyer e Smart (2003). A primeira etapa compreende a fase de planejamento da revisão e a segunda a de realização da revisão, na qual é efetuada a busca, seleção e avaliação de artigos.

Inicialmente, foram definidas as bases nas quais seria efetuada a revisão, sendo escolhidas as bases EBSCO, *Scopus* e *Web of Science*. Na sequência foi realizado um teste de pesquisa com 76 possíveis descritores, com o objetivo de identificar o volume de resultados

possíveis. Foram eliminados os termos que, individualmente, eram abrangentes demais e aqueles que apresentaram um volume insignificante de resultados. Uma tabela com o resultado dessa etapa encontra-se no APÊNDICE 4 - Teste de descritores na plataforma *Scopus***Erro! Fonte de referência não encontrada.** Além do número de retornos, uma avaliação dos primeiros 5 resultados de cada pesquisa permitiu a identificação dos termos que relacionaram artigos de maior proximidade com o tema pesquisado.

O *query* utilizado foi aplicado em 24/04/2021 e foi o resultado de uma conjunção lógica dos principais termos avaliados na etapa de planejamento: (*ihrm OR hrm OR "people management"*) AND (*practice* OR transfer**) AND (*multinational OR transnational OR mnc**), levando 1.075 resultados.

- *Scopus*: 520 resultados, com filtro aplicado para os artigos relacionados à categoria *Business, management and Accounting*.
- *Web of Science*: 533 resultados, com filtros aplicados para os artigos relacionados às categorias *Business* e *Management*,
- *EBSCO*: 22 resultados, sem filtros aplicados.

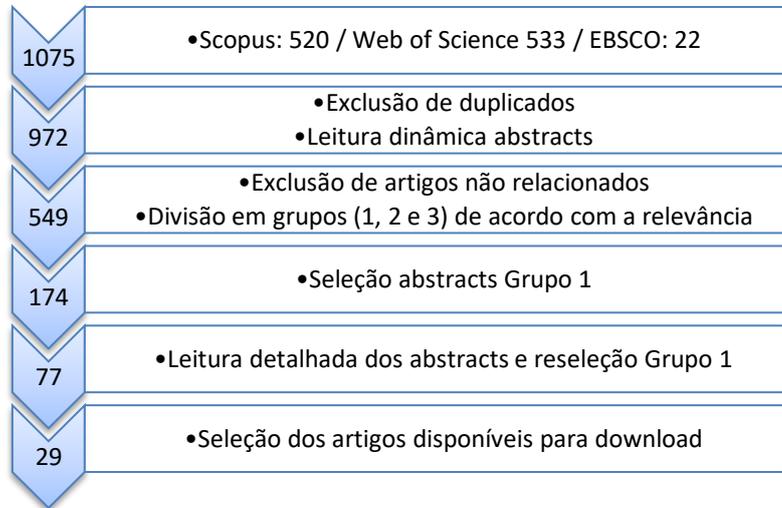
Em seguida os documentos foram exportados para a biblioteca da ferramenta *Mendeley*®. Durante o processo de importação essa ferramenta efetuou a exclusão automática dos documentos duplicados, restando 972 artigos. O elevado número de artigos restantes gerou a necessidade de nova etapa de filtragem, realizada diretamente na plataforma citada. Foi efetuada a leitura dinâmica dos títulos e dos *abstracts* para a separação em três grupos de artigos:

- Grupo 1: Artigos com relação direta com o tema, com abrangência a mais de um país ou relação com o Brasil ou proveniente de um dos autores listados durante a revisão exploratória. Resultando em 174 documentos.
- Grupo 2: Artigos com relação direta ou indireta com o tema, com abrangência a apenas um país que não o Brasil. Resultando em 375 documentos.
- Grupo 3: Artigos não relacionados com o tema, duplicados não identificados pelo software ou de outras áreas. Restando 423 documentos.

Em seguida seguiu-se à leitura dos *abstracts* dos 174 artigos do Grupo 1. Foram selecionados os artigos focados na Gestão de Pessoas em empresas multinacionais e, principalmente, na transferência de práticas entre a Matriz e suas Subsidiárias ao redor do mundo, resultando em 77 artigos. Entre eles, foi efetuada uma seleção dos documentos

disponíveis para *download* através da Comunidade Acadêmica Federada (CAFE), chegando-se a 29 artigos, conforme Figura 2:

Figura 2 - Representação do processo de seleção de artigos



Fonte: O Autor (2021)

3.3 Técnica de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados foi a aplicação entrevistas em subsidiárias de empresas multinacionais do setor de energia brasileiro, por meio da utilização de um roteiro semiestruturado (Laville & Dionne, 1999), conforme . A etapa de entrevistas teve três objetivos: O primeiro deles foi identificar se o contexto da relação entre a matriz e a subsidiária era favorável à transferência ou à customização de práticas, de acordo com a literatura pesquisada. O segundo objetivo foi identificar, dentre as principais áreas da Gestão de Pessoas, quais delas estariam sujeitas à transferência de práticas a partir da matriz e quais delas eram adaptadas de acordo com a realidade local, nos níveis local e estratégico. O terceiro objetivo, foi verificar como como a Implementação, Internalização e Integração das práticas de Gestão da Organização são influenciadas pelo contexto e pela estratégia de transferência ou customização adotadas, em nível operacional ou estratégico.

Este instrumento de coleta de dados foi complementado pela experiência do autor no setor de energia elétrica brasileiro, com o objetivo de avaliar se os resultados dos estudos encontrados na pesquisa bibliográfica correspondem à realidade percebida nas empresas.

3.4 Sujeitos da pesquisa

Para viabilizar as entrevistas, foram selecionadas três empresas multinacionais que atuam no setor de energia elétrica brasileiro, sendo uma empresa com matriz na América do Norte, outra com sede em um país da Europa Ocidental e a terceira, em um país da América do Sul. A escolha dessas empresas deve-se a um conjunto de fatores: Elas ocupam posições de destaque no setor de energia do país, com similaridade de porte, além de compartilhar históricos relativamente semelhantes (estatal privatizada). Outro fato importante é que elas possuem matrizes instaladas em países de continentes distintos, o que permitiria uma avaliação mais ampla, comparando os impactos no fenômeno de transferência e customização, advindos de realidades institucionais e culturais diferentes.

Com o objetivo de impedir a identificação das práticas e estratégias adotadas individualmente pelas empresas, não foi utilizada a estratégia da adoção de nomes fictícios, de modo que a avaliação dos resultados foca nas observações globais acerca dos fenômenos relatados e não no detalhamento de especificidades individuais, com agrupamento de resultados semelhantes, sempre que possível. Quando necessário, as empresas foram enumeradas como Empresa 1, 2 e 3, sem prejuízos ao entendimento do fenômeno observado.

Em cada uma das empresas, foram entrevistados dois grupos, sendo um deles formado por colaboradores do departamento de gestão de pessoas, principalmente gestores ou *business partners*, e outro composto de gestores da área técnica. No âmbito do departamento de gestão de pessoas, foi aplicado um roteiro de entrevistas mais completo, já para na área técnica, foi aplicado um roteiro reduzido, com o objetivo de avaliar principalmente quais práticas de gestão de pessoas, entre aquelas transferidas e customizadas, estavam internalizadas. Os roteiros estão disponíveis no APÊNDICE 1 - Roteiro de entrevistas.

No total, foram entrevistadas dez pessoas, com tempos que variaram de duas horas e meia a três horas por entrevista para a área de gestão de pessoas e uma hora por entrevista para a área técnica, totalizando vinte e duas horas de entrevistas. Em virtude das dificuldades de organização das agendas dos envolvidos e da disponibilidade de tempo, não foi possível entrevistar o mesmo número de pessoas em todas as empresas, conforme Tabela 4:

Tabela 4 - Sujeitos da pesquisa

Empresa	Área	Cargo	Tempo de empresa
Empresa 1	Gestão de Pessoas	<i>Business Partner</i>	12 anos
		<i>Business Partner</i>	15 anos
	Área técnica	Gerente de Normatização	18 anos
Empresa 2	Gestão de Pessoas	Gerente de Pessoas e Cultura	3 anos
		Diretor(a)	20 anos
		<i>Head</i> de talentos	14 anos
	Área técnica	Coordenador(a) de Operação	15 anos
		Engenheiro(a)	22 anos
Empresa 3	Gestão de Pessoas	<i>Business Partner</i>	10 anos
	Área técnica	Coordenador(a) de Operação	27 anos

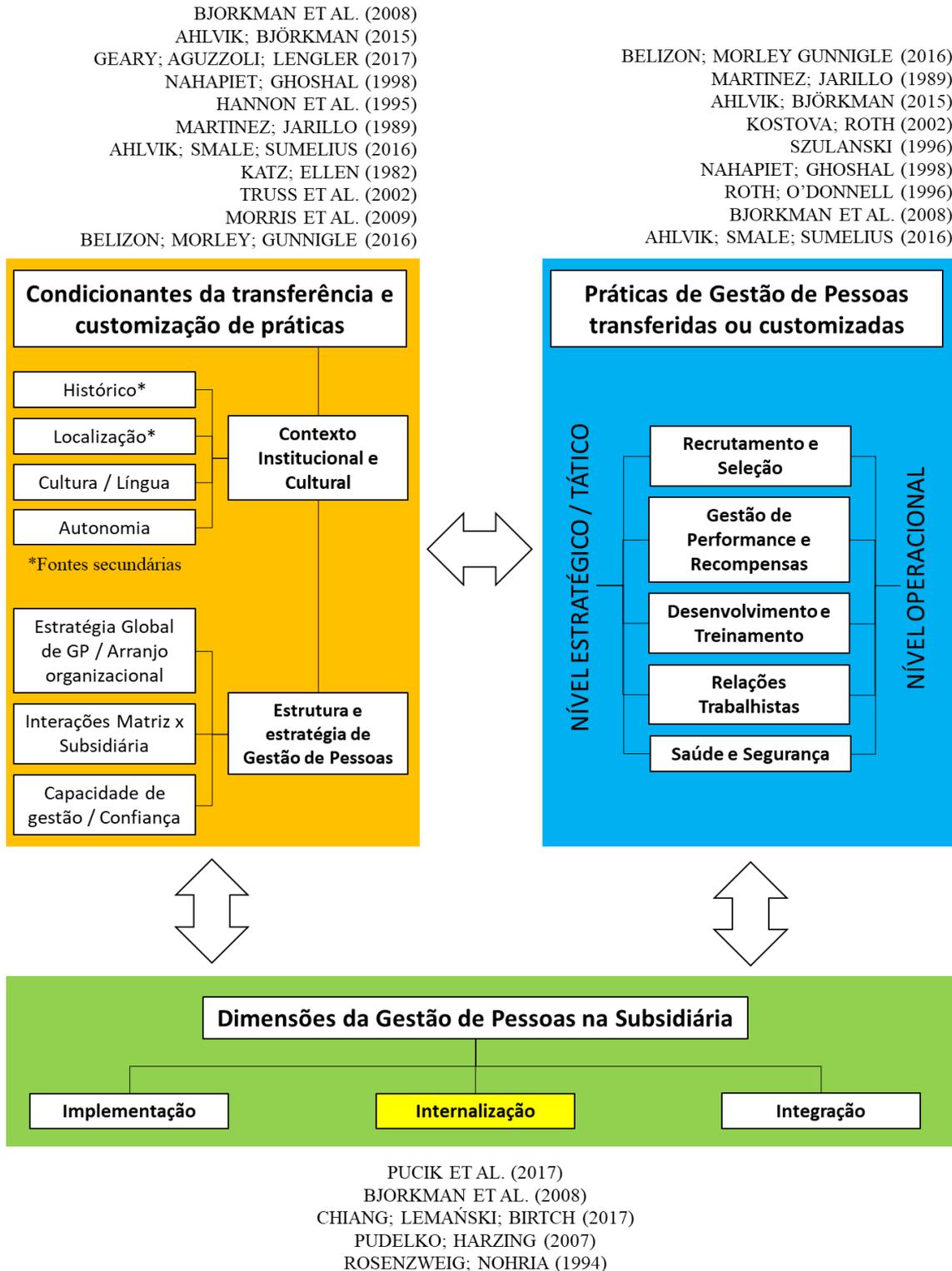
Fonte: O autor (2021)

3.5 Análise de dados

Pela característica subjetiva dos dados coletados, sua análise demandou uma metodologia capaz de congrega a o espectro de informações neles inclusos, conferindo a eles certo grau de objetividade científica, de modo a estabelecer indicadores que permitam a inferência de conhecimentos significativos para fenômeno estudado. Nesse trabalho, a técnica de tratamento e análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo. Nesse instrumento, utiliza-se categorias norteadoras para a elaboração do roteiro de entrevistas, que por sua vez permitirão a posterior codificação, classificação e agrupamento das transcrições (BARDIN, 2015).

Com base ne referencial teórico-empírico, foram definidas três categorias de análise: 1) Condicionantes da transferência e customização; 2) Práticas de gestão de pessoas transferidas ou customizadas; 3) Dimensões da Gestão de Pessoas na subsidiária, conforme Figura 3:

Figura 3 - Modelo de Análise



Fonte: O Autor (2021)

Na primeira categoria, estão listados os fatores contextuais, relacionais e ambientais os quais, segundo as referências, condicionam a transferência e a customização de práticas. Esses dados foram organizados em duas subcategorias: Uma delas voltada ao contexto institucional

e cultural, composta de fatores como o histórico de cada empresa, a localização da matriz, a percepção de distanciamento cultural dos países onde estão implantadas matriz e a subsidiária, o idioma de comunicação e o nível de autonomia da subsidiária, medido pela sua contribuição para os resultados globais do grupo. A outra subcategoria está relacionada à estratégia de GIP da empresa, e considera o arranjo organizacional e a estratégia global de gestão adotados, as características das interações entre matriz e subsidiária e finalmente, a confiança e a percepção da subsidiária acerca da capacidade de GIP da matriz.

A segunda categoria de análise é composta das principais práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas de energia do setor elétrico brasileiro. Essas áreas estão detalhadas na Tabela 5:

Tabela 5 - Principais áreas de gestão de pessoas avaliadas e suas subdivisões

Recrutamento e Seleção	Gestão de performance e recompensas	Desenvolvimento e treinamento	Saúde e segurança	Relações trabalhistas
Planejamento da força de trabalho	Avaliação de cargos	Treinamento		
Recrutamento	Metas individuais	Mapeamento e desenvolvimento de talentos		
Seleção	Avaliação de desempenho e feedback	Planejamento de sucessão		
Indução e socialização	Reconhecimento e recompensas	Gestão de carreira		
Desligamento	Remuneração (compensação) e benefícios	Desenvolvimento de lideranças		

Fonte: O Autor (2021), adaptado de Pucik et al. (2017)

Cada uma das cinco áreas principais e suas derivações, pode assumir até três possibilidades:

- Prática transferida em nível estratégico e customizada em nível operacional.
- Prática transferida em nível estratégico e operacional
- Prática customizada em nível estratégico e operacional

A terceira categoria de análise trata das dimensões da gestão de pessoas das subsidiárias e avalia como o contexto e estratégia de transferência e customização impactam na implementação, internalização e integração, detectando semelhanças e diferenças entre a

realidade estudada e os resultados dos estudos nacionais e internacionais considerados, detectando fragilidades e oportunidades.

3.6 Limitações

Este estudo avaliou as percepções de dez profissionais de três subsidiárias de empresas multinacionais atuando no setor de energia elétrica brasileiro. Esse número corresponde a aproximadamente 12% das principais empresas atuando no setor. Assim, não há possibilidade de extensão direta dos resultados obtidos para todas as empresas participantes do segmento. O número de entrevistados e a natureza dos dados coletados impossibilitaram a aplicação de tratamento estatístico dos resultados, pelo fato de constituírem uma amostra muito pequena, com impressões subjetivas e impassíveis de respostas únicas para todos os entrevistados. Outro ponto relevante é que as percepções coletadas refletem apenas a perspectiva das subsidiárias, visto que não foram entrevistadas pessoas da matriz das empresas. Não houve a utilização de variáveis de controle, como o índice de distanciamento cultural de Kogut e Singh (1988). A disponibilidade de agenda dos entrevistados e a impossibilidade de divulgação de elementos estratégicos para as empresas, limitaram os resultados de modo menos significativo.

4. CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE

4.1 Caracterização da organização/contexto estudado

A Companhia de Comércio das Índias Orientais, fundada em 1600, é considerada a primeira empresa multinacional. As empresas que atuavam internacionalmente no século XVII tinham por motivação as atividades de troca e de aquisições territoriais. As multinacionais modernas começaram a surgir apenas no século XIX na esteira da revolução industrial, de modo mais significativo principalmente após a Segunda Guerra Mundial.

Na economia brasileira, o investimento externo está presente desde a chegada dos portugueses no século XVI. Este cenário de investimentos externos expressivos se mantém mesmo após a expansão da economia cafeeira no início do século XX, um período de acumulação doméstica de capital sem precedentes. Apesar de ocorrer um recuo durante a Era Vargas, os investimentos estrangeiros, sobretudo ingleses, voltam a crescer a partir de meados de 1950, com o término da Segunda Guerra Mundial, e novamente a partir de 1970, durante o Regime Militar (NONNENBERG, 2003). Para Bresser-Pereira (1997, p.13):

“A crise do início dos anos 60 marca o fim do período áureo da substituição de importações. Nos vinte anos seguintes, a mesma estratégia será, entretanto, mantida pelo regime militar que se instaura no país em 1964. Depois de uma estabilização bem-sucedida entre 1964 e 1967, o país retoma o desenvolvimento com base em uma aliança autoritária tecnoburocrático-capitalista, que tem como participantes a burguesia local novamente unida, a tecnoburocracia civil e militar, não apenas estatal, mas também privada, e as empresas multinacionais”.

No período de 1968 a 1974 ocorreu o chamado “Milagre Econômico”, no qual a entrada de investimentos estrangeiros levou a um aumento do PIB da ordem de 10% ao ano. As empresas multinacionais foram vistas como indutoras de industrialização (ARAUJO, 2006). Após período de estagnação em virtude de incertezas políticas e de crise inflacionária, que foi de meados de 1975 a até o fim do processo de redemocratização, em 1990, se inicia um novo período de grandes alterações na política macroeconômica brasileira, no sentido de abertura comercial, com eliminação de barreiras e restrições ao ingresso de capital estrangeiro, favorecido também pela criação do Mercosul (NONNENBERG, 2003).

Com relação especificamente ao setor de energia elétrica, sabe-se que períodos de crescimento econômico possuem correlação com o um aumento no consumo de energia elétrica. No Brasil, desde a segunda metade da década de oitenta, o aumento do consumo, aliado aos poucos investimentos realizados no setor, levaram ao comprometimento do fornecimento, visto que o aumento na demanda foi superior à expansão necessária do setor, demandando ações incisivas para a solução deste problema estruturante, dentre as quais destacam-se as privatizações. Esse processo, aliado à abertura de mercado supracitada, cria um cenário atrativo para investimentos de empresas estrangeiras. O processo de privatizações se iniciou com as empresas de distribuição de energia elétrica, em 1995 (GOMES et al., 2002; FINKLER et al., 2016).

A Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) foi criada em 1996 com o objetivo de monitorar as atividades do setor (SALGADO, 2003). No mesmo ano foram privatizadas 23 empresas de energia elétrica. Em 2017, quase 50% do setor de energia era formado por empresas privadas (PORTINATI, 2017), chegando a 78% das empresas de distribuição de energia elétrica em 2021 (KAFRUNI, 2021). De acordo com os editais dos leilões de concessão da ANEEL (2021), é possível observar que a maioria dos investimentos e aquisições são realizados por empresas de capital estrangeiro, que passam a estabelecer operações no Brasil. Com o objetivo de apresentar um breve panorama das principais empresas que compõem este mercado no ano de 2021, foi efetuado um levantamento nas três principais associações do setor, a ABRAGE (Associação Brasileira das Empresas Geradoras de Energia Elétrica), ABRATE (Associação Brasileira das Empresas de Transmissão de Energia Elétrica) e ABRADDEE (Associação brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica). Foram listadas 36 das principais empresas integrantes, algumas das quais atuando nas três associações, que foram analisadas individualmente quanto ao tipo de estrutura societária/acionária e acerca da atuação internacional do grupo controlador, quando aplicável. Os dados específicos de cada empresa foram obtidos em seu website. Os resultados estão representados na

Tabela 6:

Tabela 6 - Principais empresas do setor de energia elétrica no Brasil

Empresa	Segmento (G) Geração (T) Transmissão (D) Distribuição	Tipo	Controlador estrangeiro	País	Número de países em que atua
AES Tietê	G	Privada	AES	Estados Unidos	15
ARGO	T	Privada	RED Electrical de España	Espanha	4
BROOKFIELD	G	Privada	Brookfield	Canadá	30
CELEO Redes	T	Privada	Elecnor	Espanha	50
CELG-D	D	Privada	ENEL	Itália	28
CPFL	G / D	Privada	State Grid	China	7
CTG BRASIL	G	Privada	Three Gorges Corporation	China	40
EDP	G / T / D	Privada	Grupo EDP	Portugal	14
ELEKTRO	D	Privada	Iberdrola	Espanha	40
ENEL	G / T / D	Privada	ENEL	Itália	28
ENERGIA SUSTENTÁVEL DO BRASIL (JIRAU)	G	Privada	ENGIE	França	70
ENGIE	G / T	Privada	ENGIE	França	70
EVOLTZ	T	Privada	TPG Capital	Estados Unidos	12
ISA CTEEP	T	Privada	ISA	Colômbia	13
NEOENERGIA	G / T / D	Privada	Iberdrola	Espanha	40
QUANTUM	T	Privada	Brookfield	Canadá	30
STATE GRID	T	Privada	State Grid	China	7
STERLITE	T	Privada	Sterlite Power	Índia	40
TAESA	T	Privada	CEMIG / ISA	Brasil / Colômbia	1 / 13
TERNA PLUS	T	Privada	TERNA	Itália	8
ENERGISA	T	Privada	Não		
EQUATORIAL	G / T / D	Privada	Não		
LIGHT	G / T / D	Privada	Não		
TBE	T	Privada	Não		
CELESC	G / T / D	Mista	N/A		
CEMIG	G / T / D	Mista	N/A		
CEEE	G / T / D	Mista	N/A		
COPEL	G / T / D	Mista	N/A		
SANTO ANTONIO	G	Mista	N/A		
NORTE ENERGIA	G	Mista	N/A		
CHESF	G / T	Pública	N/A		
ELETRONORTE	G / T	Pública	N/A		
ELETROSUL	G / T	Pública	N/A		
FURNAS	G / T	Pública	N/A		
ITAIPU	G	Pública	N/A	Brasil/Paraguai	2
PETROBRÁS	G	Pública	N/A		

Fonte: O Autor (2021), com base em relação de associadas da ABRATE, ABRAGE e ABRADDEE

No grupo de 36 empresas avaliadas, 6 delas são públicas e 6 são de capital misto, com controle majoritariamente efetuado por órgãos públicos estaduais ou federais, o que corresponde a 36,4% do total. As demais 24 empresas possuem estrutura societária com predominância de capital privado, aberto ou não, correspondendo a 66,7% do total. Destas

empresas, 20 possuem como principal controlador acionário uma empresa de atuação multinacional, representando 83,3% do total de empresas privadas ou 55,6% do total de empresas avaliadas.

4.2 Diagnóstico da realidade estudada

As três empresas estudadas são caracterizadas como empresas internacionalizadas ou multinacionais, pois atuam em várias regiões do globo (FARNDALE et al., 2017b). Uma das empresas atua simultaneamente nos segmentos de geração e transmissão de energia, a outra apenas no segmento de geração e a terceira, apenas no segmento de transmissão. Nesse trabalho, não foram consideradas outras linhas de atuação, como comercialização de energia ou prestação de serviços. Em termos gerais, as subsidiárias avaliadas possuem algumas características comuns, principalmente:

- Sua atuação no país se iniciou com o processo de privatização de uma empresa estatal, ocorridos em uma janela de 10 anos a partir do ano de 1998.
- As três empresas figuram entre os players mais importantes do mercado.
- No processo de aquisição dessas empresas, a grande maioria ou a totalidade dos colaboradores mantiveram seus empregos.
- Todas as empresas possuem mais de 1.000, e menos de 2.000 colaboradores diretos, figurando entre as maiores subsidiárias de cada um dos grupos multinacionais em que atuam.

4.2.1 Os condicionantes da transferência ou customização de práticas

Existem diversos fatores que criam condições favoráveis ou não à transferência de práticas entre a matriz de uma empresa e suas subsidiárias. Nesse trabalho, esses fatores foram agrupados em dois grandes grupos. O primeiro grupo engloba o contexto institucional e cultural da matriz e da subsidiária e considera quatro dimensões: O histórico da empresa no país, a localização da matriz, a percepção de distanciamento cultural e a existência de língua padronizada de comunicação, e o nível teórico de autonomia da subsidiária, representado pela sua importância para os resultados do grupo. O segundo grupo engloba a estrutura e a estratégia de GIP e considera três dimensões: A estratégia global de gestão, refletida no Arranjo Organizacional adotado para a área de gestão de pessoas, a frequência e forma (formal ou

informal) das interações entre matriz e a subsidiária e a percepção de capacidade de gestão que a matriz e a subsidiária têm entre si em termos globais, enquanto empresa, e pessoais, pelas relações de confiança individuais.

4.2.1.1 Contexto institucional e cultural - Histórico

Na percepção unânime dos entrevistados das três empresas, o processo de privatização criou uma autoimagem de superioridade na empresa adquirente, um símbolo subjetivo que se reflete principalmente nas práticas de gestão transferidas, cuja implementação tende a ser unilateral, essa percepção fica evidente nas palavras de um dos entrevistados do setor de gestão de pessoas da empresa 2: *“Todas as nossas relações são pautadas pela soberba por parte da matriz, que pressupõe que o seu jeito de fazer é o melhor, antes mesmo de entender como nós fazemos as coisas.”*. Nas empresas 1 e 3, esse fenômeno era mais evidente no período imediatamente após a privatização e tem sido reduzido ao longo do tempo. Na empresa 2, o processo foi oposto, e começou a se manifestar apenas após alterações estruturais no grupo controlador, que tinham por objetivo tornar a empresa mais alinhada globalmente, aproximadamente 20 anos após a privatização.

Em todas as subsidiárias, a implementação das práticas de gestão transferidas enfrenta uma barreira diretamente ligada ao processo de institucionalização dessas companhias, anterior à privatização. Enquanto estatais, essas empresas possuíam uma base de atuação fortemente tecnocrática, pautada pela relativa autonomia do insulamento burocrático, com processos bem definidos e consolidados para todas as atividades. Assim, mesmo as práticas transferidas que foram implementadas compulsoriamente, enfrentam grandes dificuldades de internalização. Esse processo era mais pronunciado no passado e tem se dissolvido com o passar dos anos e a renovação dos quadros, os quais, atualmente, em sua maioria já são compostos de funcionários contratados após a privatização.

Para as empresas 1 e 2 existe outro aspecto institucional importante, pois suas subsidiárias atuam no mercado brasileiro como empresas privadas, enquanto a matriz possui base estatal em seu país de atuação. Esse fato cria impactos adicionais para a internalização das práticas transferidas pois, muitas vezes, elas são vistas pela subsidiária como sendo excessivamente burocráticas, tornando-se prejudiciais à capacidade de resposta da companhia no mercado competitivo local, conforme relato de um entrevistado da área de gestão de pessoas da empresa 1: *“Os tempos de atuação não batem. Aqui temos toda a pressão por resultados de*

uma empresa privada, enquanto lá as coisas caminham em ritmo estatal, mais lento, de modo que o nosso processo acaba sendo prejudicado.”

Não foram percebidas diferenças significativas pelo fato de as empresas atuarem em segmentos diferentes (geração, transmissão de energia ou ambos).

4.2.1.2 Contexto institucional e cultural - Localização

Com relação à localização da matriz e subsidiárias. Para as empresas 2 e 3, a matriz está localizada em países desenvolvidos e, para a empresa 1, em um país emergente. As três subsidiárias, por sua vez, estão localizadas no Brasil, considerado um país emergente. Apesar disso, as entrevistas demonstraram que, independentemente de a localização da matriz estar em um país emergente ou desenvolvido, a difusão das práticas de gestão tende a ser exportativa, das matrizes em direção às subsidiárias, e não adaptativa.

A localização da matriz também parece não afetar diretamente a intensidade em que a transferência das práticas de gestão de pessoas é realizada, sendo que essa dimensão é mais impactada por outros fatores detalhados adiante, como a estratégia global de GIP, o distanciamento institucional e cultural entre as empresas e o nível de confiança na capacidade mútua de gestão.

4.2.1.3 Contexto institucional e cultural - Cultura e língua

Nas três empresas a percepção foi de significativo distanciamento cultural entre os países das matrizes e o Brasil. Esse fato não parece ser influenciado pela distância física, pois houve a mesma declaração nas subsidiárias que são geograficamente mais próximas da matriz (empresa 1).

Em termos culturais, na empresa 3, na qual existe o *hub* regional em outro país da América Latina intermediando as relações com a matriz, há um ponto de complexidade adicional, por serem três culturas diferentes envolvidas, sendo que nenhuma delas compartilha o mesmo idioma.

Todas as empresas citaram especificidades relacionadas à cultura da matriz. Para os entrevistados da empresa 1, na matriz existe uma forte cultura de planejamento enquanto no Brasil, as empresas investem menos tempo no planejamento, focando na execução das atividades, com impactos significativos na implementação das práticas transferidas, conforme relato de entrevistado da área técnica dessa empresa: “*A percepção de distanciamento cultural*

é grande. Eles investem muito em planejamento, enquanto nós brasileiros tendemos a executar mais". Na empresa 2, a percepção é de que a matriz possui a cultura de exigir o "como fazer" e não "o que entregar", criando entraves à implementação e à internalização de práticas, que muitas vezes passam a ser vistas como meramente decorativas. Apenas na empresa 3, foi declarado por entrevistado da área de gestão de pessoas que, apesar da sensação de distanciamento entre a cultura dos países da matriz e subsidiária, havia a sensação de existência de uma cultura corporativa comum, orientada à excelência e resultados: *"O distanciamento cultural não é perceptível. Existem diferenças, sim, mas tentamos trabalhar em conjunto da melhor forma possível"*.

Não há compartilhamento de língua entre matriz e subsidiária em nenhuma das empresas. Nas empresas 1 e 3, o idioma padronizado para a comunicação é a língua oficial do país onde está instalada a matriz. Na empresa 2, utiliza-se um terceiro idioma, no caso o inglês, que não é a língua oficial de país da matriz ou mesmo da maioria das subsidiárias. Na empresa 2, foi relatada por entrevistado da área de gestão de pessoas, a sensação de que outras subsidiárias, mais próximas cultural e linguisticamente da matriz, possuem muito mais facilidade para a implementação e internalização das práticas de gestão transferidas: *"É claro que países vizinhos, que compartilham a mesma língua, provavelmente vão se entender melhor em todos os sentidos, mas isso não impede que o mesmo ocorra aqui, pelo menos não pelo quesito idioma, já que não utilizamos o idioma da matriz para as relações"*.

Nas três empresas, não foram identificados impactos do distanciamento cultural na estratégia de transferência e customização adotadas pela matriz, indicando que não existe a tendência a maior customização de práticas para subsidiárias instaladas em países culturalmente distantes. Essa percepção é corroborada pelo fato de que em geral, as práticas transferidas da matriz assumem caráter global, sendo realizadas para todas as subsidiárias igualmente, apenas com estratégias de deslocamento temporal entre elas.

4.2.1.4 Contexto institucional e cultural - Nível teórico de autonomia da subsidiária

De modo unânime, o Brasil é visto pela matriz das empresas como um dos focos de expansão e, no caso das três empresas avaliadas, a subsidiária corresponde de modo significativo pelos resultados globais da companhia, o que poderia representar maior autonomia, conforme relato de entrevistados da área de gestão de pessoas das empresas 1, 2 e 3, respectivamente: *"O Brasil é a menina dos olhos do grupo"*, *"O Brasil é um dos focos principais de crescimento do grupo para os próximos anos"*, *"O Brasil é o país onde estão*

concentrados os maiores níveis de investimento a curto e médio prazo”. Na empresa 1, o quadro de pessoal da subsidiária corresponde a mais de 50% do total de colaboradores da empresa no mundo.

Apesar disso, as entrevistas demonstraram que a autonomia da subsidiária influencia mais a sua receptividade aos desígnios da matriz, do que sua capacidade de influenciar as políticas de GIP definidas por ela. Nessas empresas, a estratégia de GIP, seja ela de transferência ou de customização, costuma ser comum à todas as subsidiárias, independentemente de seu porte.

Com relação à receptividade, foi possível inferir que há uma correlação direta entre os resultados da subsidiária e a resistência inercial dela à implementação, internalização e integração das práticas transferidas, suportada pelo orgulho em relação aos resultados econômicos alcançados, demonstrando que essas subsidiárias são menos propensas a promulgar as práticas da matriz diretamente. Nas empresas 1 e 2, os entrevistados declararam que a rentabilidade da subsidiária é significativamente superior à da matriz em seu país de atuação, conforme declaração de entrevistado da área técnica da empresa 2: *“Com menos de 1% do total de empregados, respondemos por quase 10% dos resultados globais, enquanto a matriz contribui muito menos.”*.

Pelas entrevistas, percebe-se também que a disposição da matriz de ouvir uma determinada subsidiária é diretamente proporcional aos resultados que ela traz para o grupo, mas existe a impressão geral de que ser “ouvido” não significa ser “escutado”, visto que muitas propostas das subsidiárias não são consideradas na formação das políticas globais de GIP, conforme declaração de pessoa da área técnica da empresa 1: *“Eles sempre se mostram dispostos a ouvir, mas não consigo me lembrar de uma sugestão nossa que tenha sido implementada.”*.

Além disso, subsidiárias que se destacam positivamente por seus resultados, geram mais interesse da matriz em acompanhar de perto as suas atividades, bem como aumentam sua disposição para implementar práticas transferidas em modo de teste, ou para colher práticas que possam ser transferidas às demais subsidiárias. Esse fato ficou evidente em relato de entrevistado da área de gestão de pessoas da empresa 2: *“O quanto as pessoas ouvem outros países é diretamente proporcional à contribuição desses países para o resultado do grupo, mas também aumenta a tentativa de interferência, principalmente na implementação de novas práticas.”*.

4.2.1.5 Estrutura e estratégia de gestão - Estratégia de GIP e arranjo organizacional

Com relação ao arranjo organizacional da área de gestão de pessoas, sob a perspectiva de Mintzberg e Quinn (2001) as três empresas poderiam ser classificadas como Organizações Maquiniais, pois são dotadas de uma tecnoestrutura considerável, voltada para o desenvolvimento e gestão dos sistemas necessários à obtenção de um elevado grau de padronização e racionalização. Existe uma hierarquia estruturada em base funcional, dividida por mercados (regiões), na qual gerentes intermediários controlam o trabalho da essência operacional. Essa percepção é coincidente com os relatos dos entrevistados que declararam de forma unânime a percepção de centralização decisória, com foco no comando e controle, apesar da intenção declarada pelas empresas de migração para estruturas matriciais descentralizadas, conforme relato de entrevistados da área de gestão de pessoas das empresas 1 e 2, respectivamente: “*Nosso modelo de transferência é: Façam porque estamos mandando*”, “*Perfeito, entendemos a sua opinião, mas faça do nosso jeito*”.

Em termos de composição hierárquica, nas empresas 1 e 2 o relacionamento com a matriz é direto, com duas partes envolvidas. Para a empresa 3, existe um *hub* regional, instalado em outro país do continente sul-americano. Essa realidade cria um ponto de complexidade adicional, pois são três partes envolvidas, levando à possibilidade de cenários de transferência decrescente: Práticas transferidas da matriz para as subsidiárias através do *hub* regional, práticas customizadas ao nível do *hub* regional, mas transferidas deste para as subsidiárias e, finalmente, práticas customizadas em nível local.

Em uma análise da estrutura operacional das empresas, percebe-se que as empresas 1 e 3 adotam a utilização de *Business Partners*, lotados na sede da subsidiária, que fazem a conexão entre os *Stakeholders* (áreas operacionais da empresa) e centros de excelência especializados em Recursos Humanos, responsáveis pela definição das diretrizes e políticas de Gestão de Pessoas. Os centros de excelência podem ser locais ou globais, diferindo entre si pela abrangência, sendo que normalmente os centros locais são responsáveis pela implementação das práticas transferidas ou pelo *design* das atividades customizadas.

A empresa 2 não utiliza declaradamente a função de *Business Partners*, mas possui um representante local de RH nas plantas. Essa pessoa responde formalmente ao gerente da planta, sendo responsável pelas atividades operacionais locais (registro de ponto, horas-extras etc.) e pela interface com o departamento de gestão de pessoas localizado na sede da subsidiária. Para empregados lotados na sede, a relação com o departamento de gestão de pessoas é intermediada diretamente pelos gerentes. Apenas a empresa 3 adota a estratégia de uso de CSR (Centro de

Serviços Compartilhados) para execução das atividades operacionais mensais, como folha de pagamento, férias etc.

Em termos da metodologia base para a gestão, as empresas 1 e 3 empresas utilizam a metodologia *Ninebox*, enquanto a empresa 2 utiliza o modelo de Gestão por Competências, que serão detalhadas em item específico a frente. Assim, verifica-se que todas as empresas adotam o conceito de “Melhores Práticas” de gestão de pessoas, através da utilização de modelos consolidados de base norte-americana.

Com relação à adoção de expatriação, nenhuma das empresas adota o regime de expatriação propriamente dito, no qual o empregado atua lotado na subsidiária, mas mantém vínculo empregatício diretamente com a matriz em seu país de origem. A explicação para este fato reside nas dificuldades trabalhistas impostas por tal cenário, que leva as empresas a desligar o empregado do país de origem e recontratá-lo na sede, porém, atribuindo a essa prática o nome de expatriação, conforme relato de entrevistado da área de gestão de pessoas da empresa 2: *“Hoje em dia é cada vez mais raro ver empresas adotando a expatriação no formato tradicional, normalmente pelas dificuldades trabalhistas relacionadas à sua implementação nos mais diversos países.”*

Com relação ao volume de expatriados, as três empresas apresentaram volumes diferentes ao longo do tempo. Na empresa 1, houve três momentos distintos. No primeiro deles, logo após a privatização, praticamente todas as diretorias foram substituídas por expatriados provenientes da matriz. Aproximadamente seis anos depois, esses diretores foram substituídos por profissionais brasileiros, e a sede iniciou um processo de impatriação de profissionais, para definição das políticas globais, mas esse processo não contribuiu de forma significativa para a customização das práticas de gestão, pois a impressão desses profissionais era de que as suas sugestões não eram levadas em conta. Atualmente, nessa empresa o processo está mais maduro, com relativo equilíbrio no número de profissionais estrangeiros atuando no Brasil e brasileiros atuando em outros países.

Na empresa 2, a expatriação praticamente não era adotada até alguns anos atrás, quando o grupo passou por uma reestruturação em nível global. Na nova estrutura, o número de expatriados atuando no país aumentou vertiginosamente e com ele, a impressão dos entrevistados de que a transferência de práticas de gestão passou a ser a regra. Na empresa 3, o conceito de atuação global parece estar estabelecido de forma mais sólida, visto que existem profissionais de diversas nacionalidades atuando em todos os países, em um contexto verdadeiramente multicultural, no qual a mobilidade internacional é uma realidade. Em todas

as empresas, o número de expatriados afeta a implementação de modo mais significativo, sem aparente conexão com a internalização ou a integração.

Avaliando o grau de participação da subsidiária na formação das estratégias de GIP, constatou-se práticas diferentes adotadas nas três empresas. Na empresa 1, a planejamento da estratégia de GIP é realizado na matriz, com envolvimento das subsidiárias apenas na etapa de implementação, quando as práticas transferidas possuem espaço para serem modificadas de acordo com as necessidades locais. Na percepção dos entrevistados, o nível em que essas modificações têm sido admitidas tem aumentado significativamente ao longo dos anos, apesar de ainda existirem práticas transferidas de modo compulsório.

Na empresa 2, a percepção dos entrevistados é que a transferência de práticas é a regra, com nenhuma ou pouquíssima participação das subsidiárias na formação das estratégias de GIP, ou mesmo abertura real para customização das práticas transferidas. O que ocorre é que as práticas são transferidas em nível operacional, mas traduzidas para a língua local, sendo que esse processo recebe o nome de “tropicalização”, apesar de não ocorrer a customização em termos de conteúdo, para adequação à realidade da subsidiária. De todo modo, na percepção das pessoas mais próximas à matriz, a impressão é de que esta tem por objetivo evoluir para um modelo de gestão mais colaborativo, de modo a captar as oportunidades advindas de sua atuação internacional. Curiosamente, nessa empresa, um dos entrevistados levantou a reflexão de que a subsidiária, mesmo sem concordar, acaba por repetir esse comportamento, a partir do escritório central em relação às regiões administrativas remotas do país, transferindo internamente as práticas que a matriz permite à subsidiária customizar, independentemente da região, acreditando estar tomando as melhores decisões em nome de todas as áreas: *“Em geral não há contribuição nossa na elaboração das regras mas, pensando bem, também não adotamos essa prática com as usinas. Mantemos uma postura de que a opinião deles é importante, mas levamos o trabalho 90% feito e damos pouca abertura para opiniões.”*

Apenas na empresa 3, ocorre o envolvimento presencial da diretoria administrativa das subsidiárias já na etapa de planejamento das práticas de GIP, com impactos positivos na implementação, que tende a ser mais fluida, já que essas diretorias têm condições de responder as dúvidas dos gestores das subsidiárias. Essa prática foi mantida de modo remoto durante a pandemia.

Com relação ao nível de controle, nas empresas 1 e 3 a percepção é que o nível de comando e controle parecem estar se reduzindo ao longo do tempo, com maior cobrança para resultados em nível estratégico e tático, e menos influência no nível operacional. Essa afirmação

contrasta com a adoção, pelas empresas, de sistemas integrados de gestão em escala global, que serão detalhados adiante nesse trabalho.

Apenas uma das empresas (empresa 2) experimentou o caminho contrário, gozando de autonomia no período imediatamente posterior à privatização, com evolução no controle em nível operacional nos últimos anos. Esse fenômeno foi concomitante com uma reestruturação global, que alterou a dinâmica de separação por regiões geográficas, para uma estrutura matricial, na qual considera-se a geografia e as linhas de negócio. Apesar disso, as entrevistas não deixaram clara a relação entre a estrutura organizacional escolhida e o nível de controle, sendo que este parece ser mais influenciado pela estratégia do que pela estrutura adotada. Esse fato fica evidente em declaração de entrevistado da área de gestão de pessoas dessa empresa: *“No grupo estamos bem bipolares, queremos ser colaborativos, mas na prática ainda estamos, em termos globais, na linha de comando e controle”*.

Nas empresas avaliadas, a estratégia e arranjo adotados não parecem ter relação direta com o grau em que se dá a transferência ou a customização das práticas de gestão, visto que empresas com arranjos e estratégias similares apresentaram graus diferentes de uniformização de práticas entre a subsidiária e a matriz.

Já em termos de dimensões da Gestão de Pessoas, o volume de transferência e implementação de práticas parece não ser influenciada pelo arranjo adotado, mas sim pelas intenções da matriz. Nas empresas 1 e 3, que adotam a existência de *Business Partners*, os gestores técnicos parecem contar com uma compreensão maior acerca dos programas, sejam eles transferidos ou customizados, contribuindo positivamente para a internalização das práticas de Gestão de Pessoas, conforme relato de pessoa da área técnica da empresa 3: *“O nosso entendimento dos programas de RH melhorou muito, pois agora temos como retirar todas as dúvidas ou dar sugestões diretamente, de forma rápida, e com uma só pessoa”*. Também não foram identificadas correlações entre a estrutura global de gestão de pessoas e a integração dos sistemas. Apesar disso, todas as empresas trabalham para atingir uma integração global de sistemas de gestão, em níveis diferentes, conforme será detalhado a frente neste trabalho.

4.2.1.6 Estrutura e estratégia de gestão - Característica das interações

Neste tópico, as interações entre matriz e subsidiária foram avaliadas sob a perspectiva das interações formais e informais, sua frequência de ocorrência e principais características.

Cada uma das empresas possui uma realidade específica. Na empresa 1, existem fóruns periódicos formais para troca de experiências entre a matriz e as subsidiárias, realizados por

pares de diversos níveis hierárquicos, dos diretores aos *Business Partners* em frequência mensal. Além disso, existem grupos de trabalhos internacionais formados para projetos específicos, com frequência semanal, quinzenal ou mensal dependendo das características e fase de cada projeto. Nas rotinas operacionais, as interações são constantes, pois a maioria dos processos foram construídos de forma unificada, com instâncias de aprovação e conhecimento fora do país. Essa política favorece as relações e a frequência de contato, mas prejudica o tempo necessário à tomada de decisão de modo muito significativo, na visão da subsidiária. No nível técnico, fora da esfera de Gestão de Pessoas, o relacionamento é frequente, fluido e mais informal, com troca de experiências abertas entre as equipes.

Na empresa 2, o relacionamento é mais distante. Apenas empregados em nível de diretoria possuem interações formais com frequência variável, existentes para receber as orientações da matriz acerca de quais procedimentos serão implementados e como. Existe a percepção de que a matriz está se esforçando para aumentar o grau de abertura para as opiniões das subsidiárias, mas os resultados ainda não são percebidos na prática, conforme declaração de entrevistado da área de gestão de pessoas: *“Em meu cargo atual não tenho interação direta com a matriz, mas percebo um volume de interações cada vez maiores, que poderão no futuro descer ao nosso nível de atuação”*. Por outro lado, existe uma rede de relacionamento informal vigente entre pares de diversos países, construída com base em indicações feitas por colegas, na qual existe a troca contínua de experiências. Embora ocorra apenas em nível das gerências de cada região, que estão acima das gerências locais da subsidiária, esse relacionamento contribui para que negociações com a matriz sejam realizadas com um alinhamento prévio entre as subsidiárias e muitas vezes, entre elas e com a própria matriz, facilitando as interações formais, conforme relato de outro entrevistado da área de gestão de pessoas: *“Conhecer as pessoas faz muita diferença para o relacionamento, seja ele formal ou informal. O uso dizer que o impacto do relacionamento informal é maior do que o formal, apesar de que, na empresa, termos um equilíbrio entre a formalidade e a informalidade. É muito raro levar um assunto muito delicado para ser visto e discutido pela primeira vez em uma reunião, sem que ele tenha sido alinhado informalmente antes”*. Na área técnica existem comunidades de prática formais para a troca de experiência, fóruns internacionais, programas de inovação e diversas outras ferramentas para a aproximação de pares de diversos níveis.

Na empresa 3, existem práticas diferentes no nível regional (América Latina) e global. O relacionamento com a matriz é realizado pela equipe regional, com encontros formais em frequência mensal ou semanal, dependendo dos projetos, com pouca ou nenhuma participação da subsidiária brasileira. Já em nível regional, a participação é grande. Os gerentes locais da

subsidiária realizam reuniões semanais formais com seus pares e diretores do time regional em frequência semanal. Essas relações evoluíram para relações informais, que se estenderam até o nível dos *Business Partners*. Um ponto interessante é que, as interações formais e informais e nível regional, contribuem para a formação de posicionamentos regionais comuns, que ganham mais força durante as negociações com a matriz no sentido de customização das práticas adotadas. Assim percebe-se um fenômeno no qual as práticas transferidas a partir da matriz são customizadas em nível regional.

Observando as três empresas, nota-se que os laços de interação formais são utilizados como instrumentos para a transferência de práticas. Os mecanismos de informação, repassados por meio de relatórios, e-mails e bancos de dados, são utilizados pela matriz como estratégia para controle das práticas transferidas. Tanto os laços quanto os mecanismos citados, parecem contribuir de modo significativo para a implementação, porém, causando impactos contrários na internalização, visto que nas três empresas, existe a percepção de que muitas práticas são implementadas, muitos relatórios elaborados ou passos cumpridos, apenas por ordem da matriz, com a adoção cega de práticas que poderiam ser substituídas por outras mais vantajosas para a subsidiária.

Todos os entrevistados afirmaram que esse processo seria mais vantajoso para matriz e subsidiárias, caso a estratégia de transferência e customização fosse construída de forma conjunta, pois poderiam existir diversos cenários, transferindo e customizando práticas de acordo com a realidade de cada subsidiária, sem afetar e, principalmente, maximizando os resultados da matriz. Por outro lado, os laços de interação informal parecem ter impacto significativo na internalização, visto que foi coletada a percepção unânime de que estes relacionamentos criam relações de confiança, conforme será detalhado no item a seguir.

Nesse caso, percebe-se como o arranjo organizacional adotado impacta na frequência e na possibilidade de existência de comunicação informal, principalmente quando há interação em níveis inferiores aos de diretoria. Nesses casos, com o passar do tempo, a comunicação acaba evoluindo para a consolidação de relações informais, as quais contribuem positivamente para o processo de transferência, além de dar maior abertura para que a subsidiária negocie as customizações que julga necessárias. Assim, percebe-se que o arranjo organizacional possui uma influência, mesmo que indireta, na transferência e customização das práticas de Gestão de Pessoas.

4.2.1.7 Estrutura e estratégia de gestão - Percepção da capacidade de gestão e confiança

Com relação à confiança da subsidiária na capacidade de gestão da matriz, todas as empresas acreditam estar à frente da matriz em termos de capacidade de gestão de pessoas, sendo que na empresa 1, essa impressão é mais intensa, de acordo com relato de um dos entrevistados da área de gestão de pessoas: *“Estamos mais de dez anos à frente da matriz, que sempre traz programas antiquados e comprovadamente ineficazes em nossa realidade, como se fossem a melhor coisa do mundo”*. Na empresa 2, a impressão é de processos extremamente burocráticos por parte da matriz, que não condizem com a agilidade demandada pelo mercado brasileiro. Na empresa 3, existe o discurso recorrente por parte da matriz solicitando que a subsidiária retorne um passo atrás, por estar muito adiantada. Apesar disso, as empresas afirmaram de modo unânime que a impressão da matriz era exatamente oposta, transparecendo uma impressão de incompetência da subsidiária, traduzida pela postura recorrente *“eu mando e vocês fazem”*.

Na visão dos entrevistados, esse cenário favorece a intenção da matriz de transferir práticas, ao passo que cria barreiras por parte da subsidiária para sua implementação, vencida geralmente pelas determinações compulsórias e viabilizadas pela própria capacidade de gestão da subsidiária, essa postura fica clara em relato de entrevistado da área técnica da empresa 1: *“Sabemos que muitas coisas simplesmente não fazem sentido, mas achamos mais fácil implementar do que convencer a matriz do contrário.”*. O mesmo não ocorre com a internalização, criando a percepção da existência de práticas decorativas, conforme relato de entrevistado da área de gestão de pessoas da empresa 3: *“Implementado tudo está, mas internalizado não. Acho que ainda temos um longo caminho, pois muita coisa que veio da matriz é pior do que o que tínhamos anteriormente, principalmente em termos de sistemas, de modo que fica difícil para nós defender internamente essas práticas e sistemas transferidos para as áreas.”*.

Por outro lado, os laços de interação informal citados no item anterior, parecem ter impacto significativo na internalização, visto que foi coletada a percepção unânime de que estes relacionamentos criam relações de confiança, conforme será detalhado no item a seguir. que permitem um maior entendimento, por parte das subsidiárias, dos objetivos da matriz e mesmo, a abertura da matriz para permitir níveis de customização diferentes, traduzindo-se em uma forma de combater a percepção de incapacidade mútua, entre matriz e subsidiária.

4.2.2 Avaliação das práticas de gestão de pessoas transferidas e customizadas

O objetivo da segunda dimensão de análise é avaliar quais das principais práticas de gestão são transferidas e customizadas, em nível estratégico/tático e operacional. Por principais práticas de gestão, foi utilizada parte da definição de Pucik et al. (2017), que as divide em quatro grandes grupos, sendo eles o recrutamento e seleção, a gestão de performance e recompensas, o desenvolvimento e treinamento e as relações trabalhistas. A dimensão de saúde e segurança foi adicionada por ser gerida pelo departamento de gestão de pessoas em todas as empresas estudadas, conforme Tabela 7.

Tabela 7 - Práticas de gestão avaliadas

Recrutamento e Seleção	Gestão de performance e recompensas	Desenvolvimento e treinamento	Saúde e segurança	Relações trabalhistas
Planejamento da força de trabalho	Avaliação de cargos e remuneração	Treinamento	Saúde e qualidade de vida	
Recrutamento	Metas individuais	Mapeamento e desenvolvimento de talentos		
Seleção	Avaliação de desempenho e feedback	Planejamento de sucessão	Segurança do Trabalho	
Indução e socialização	Reconhecimento e recompensas	Gestão de carreira		
Desligamento	Compensação e benefícios	Desenvolvimento de lideranças		

Fonte: O Autor (2022) com base em Pucik et al. (2017)

4.2.2.1 Recrutamento e seleção

No entendimento unânime dos entrevistados das três empresas, o papel da matriz deveria ser o de definir diretrizes, políticas e objetivos, que cada área deveria seguir e atender de acordo com a suas particularidades. Em outras palavras, transferindo (ou centralizando) o nível estratégico e tático e customizando (ou delegando) o nível operacional, conforme relato de entrevistado da área técnica da empresa 1: *“Faz mais sentido transferir o estratégico. A matriz define o resultado esperado e nós vamos atrás para definir como vamos atingi-lo.”*

Apesar disso, na empresa 1, o que ocorre é a impressão de comando e controle, no qual o planejamento da força de trabalho é construído e coordenado de modo centralizado em escala internacional, o que acarreta problemas associados ao tempo de processo, além do engessamento do quantitativo de colaboradores, já que o incremento de vagas sem incremento do número de ativos controlados é visto como uma falha de gestão. Com relação ao processo

de recrutamento e seleção, ele é realizado de forma parcialmente delegada para a subsidiária, porém com instâncias de aprovação que passam pela matriz, essa participação existe mesmo para as vagas constantes no planejamento aprovado e aumenta conforme o nível hierárquico da vaga a ser preenchida. Comparando a visão da equipe de Gestão de Pessoas com as equipes técnicas, ambas concordam que o processo de recrutamento deveria ser mais ágil. São praticamente 6 meses para contratar uma pessoa, sendo que essa demora é em grande parte atribuída pelo processo implementado e as aprovações necessárias, mesmo para vagas constantes no planejamento aprovado, conforme relato de entrevistado da área técnica: *“Apesar de não fazer sentido, somos questionados o tempo todo sobre o nível salarial e as competências técnicas de cada pessoa que vamos contratar.”*

Na empresa 2, o planejamento é centralizado em nível tático, no qual a diretoria responsável pela Gestão de Pessoas na unidade de negócios do Brasil, apresenta ao corporativo o planejamento de recursos humanos em nível macro, de acordo com os planos de crescimento estimados pela matriz para a região. Em nível operacional, tanto o planejamento da força de trabalho quanto o processo de recrutamento e seleção são customizados e completamente delegados para a subsidiária, porém percebe-se um movimento de centralização. Nesse sentido, estão sendo definidos *KPI's (Key Performance Indicators)* globais para o processo de recrutamento e seleção, relacionados ao tempo de contratação e à percepção dos candidatos acerca do processo, entre outros. A ideia do grupo é que mesmo a etapa de operacionalização tenha um acompanhamento mais próximo da matriz, sendo que para o planejamento a aprovação ocorrerá em nível mais detalhado e para o processo de recrutamento, haverá o acompanhamento mais próximo para verificar a adesão aos parâmetros pré-estabelecidos pelo grupo. O discurso é de transferência em nível estratégico e customização em nível operacional, mas a prática tem demonstrado centralização em ambos os aspectos, com exceção dos desligamentos, que se mantém customizados e delegados a cada subsidiária, conforme declaração de entrevistado da área de gestão de pessoas: *“Houve um deslocamento do centro de poder. Hoje a região é um facilitar do desdobramento dos processos globais. A gente não cria nada, mas sim os processos são globais. Ao mesmo tempo em que, com a estrutura matricial, se busca um ambiente de decisões coletivas. A ideia é que seja um processo único, com instâncias de participação da matriz em partes específicas, para cargos específicos.”*

Na empresa 3, a etapa de planejamento considerando o orçamento, *headcount* e número de novas vagas é elaborado pelas subsidiárias e aprovado em escala anual pela matriz, sendo que a operacionalização do planejamento é de total responsabilidade da subsidiária. Vagas não

previstas demandam aprovação do corporativo. O processo de *onboarding* é global, mas cada área tem autonomia para efetuar customizações para adequação à realidade de cada local.

Avaliando as três empresas simultaneamente, pode-se notar que o planejamento de recursos humanos em geral é centralizado na matriz, constituindo uma prática transferida tanto em nível estratégico quanto operacional. Mesmo quando essa prática é levemente customizada, existem etapas de aprovação na matriz, limitando a autonomia da subsidiária.

O recrutamento e seleção é, na maioria dos casos avaliados, transferido em nível estratégico, já que deriva da etapa de planejamento. Essa transferência é realizada por meio da definição de indicadores ou requisitos globais para a contratação, associados a objetivos estratégicos de diversidade ou de manutenção da faixa salarial dentro de valores preestabelecidos, por exemplo, sendo customizado em nível operacional, com autonomia da subsidiária para a contratação, exceto para cargos em nível de gerência e diretoria, que normalmente são validados externamente. Apenas a empresa 3 possui um processo de indução e socialização unificado em escala global. O processo de desligamento é de autonomia da subsidiária e todas as empresas.

Assim, pode-se notar a existência de um padrão de transferência e customização, apesar de existirem diferenças significativas entre as estruturas e a realidade de cada empresa. Os resultados estão sumarizados na Tabela 8, representando os resultados das empresas 1, 2 e 3.

Tabela 8 - Transferência e customização - Recrutamento e Seleção

		Nível tático / estratégico			Nível operacional		
		Emp 1	Emp 2	Emp 3	Emp 1	Emp 2	Emp 3
Recrutamento e seleção	Planejamento da força de trabalho	T	T	T	T	C*	C
	Recrutamento / seleção	T	C*	C*	T	C**	C**
	Indução e socialização	C	C	T	C	C	T
	Desligamento	C	C	C	C	C	C

Legenda

T: Prática Transferida

C: Prática Customizada

Observações

* Em processo de centralização

** Vagas não planejadas são aprovadas pela Matriz

Fonte: O Autor (2022)

4.2.2.2 Gestão de performance e recompensas

Em termos de avaliação de cargos, as três empresas utilizam a metodologia do Hay Group, que classifica os cargos de acordo com pontuações dependentes de três fatores: *Know-how*, Solução de Problemas e *Accountability*. Assim, se pode considerar que a avaliação de cargos é transferida em nível estratégico, já que dessa metodologia deriva a pontuação de cada um dos cargos da organização. Nas empresas 2 e 3, a parte operacional desse processo, na qual a remuneração de cada cargo é definida com base no praticado pelo mercado e na estratégia de posicionamento da empresa, fica a cargo da subsidiária, de modo que apenas na empresa 1, a avaliação dos cargos é centralizada também em nível operacional. Esse processo sofre críticas, pois leva à equiparação desmedida de faixas salariais, muitas vezes considerando apenas conversão direta de moedas, sem levar em conta a realidade dos mercados de cada país, com impactos diretos na capacidade da subsidiária de captar profissionais no Brasil, conforme relato de entrevistado da área de gestão de pessoas: *“A gente tem uma estratégia de remuneração bastante engessada, que sai do corporativo e foi definida por uma consultoria de lá. Com isso, existe uma tabela aprovada que até faz sentido na realidade da matriz, mas não corresponde ao mercado brasileiro. Por esse motivo, estamos tendo dificuldade em atrair e manter profissionais.”*

As empresas 1 e 3 utilizam como base de gestão de pessoas a metodologia *Ninebox*, em escala global. Nessa metodologia, as pessoas são classificadas de acordo com nove dimensões possíveis, definidas com base no seu desempenho segundo duas dimensões complementares, o potencial em relação ao modelo de competências e suas entregas, dependentes do cumprimento dos objetivos propostos. Essa metodologia possui por característica a integração entre diversos subprocessos da gestão de performance e recompensas, como a gestão das metas individuais, avaliação de desempenho e feedback, reconhecimento, recompensas e mapeamento sucessório, que são definidos e avaliados de acordo com a contribuição de cada empregado para o cumprimento dos objetivos propostos no mapa estratégico da companhia, escalonado a partir do ápice estratégico. Dependendo do cargo, a avaliação de desempenho é calibrada em nível global. Assim, nessas empresas, pode-se considerar a gestão de performance e recompensas como uma prática transferida tanto em nível estratégico quanto operacional.

Apenas a empresa 2 utiliza como base o modelo de gestão por competências, associado principalmente ao subprocesso de avaliação de desempenho e feedback. São cinco competências globais, para as quais são atribuídas notas de 1 a 5, de acordo com os seguintes critérios: “não atende”, “atende parcialmente”, “atende plenamente”, “supera” e “supera

amplamente”, em ordem crescente. Essas competências globais passaram por um processo de “tropicalização”, com o objetivo de adaptação à realidade brasileira. Apesar disso, o que ocorreu foi basicamente a tradução para o português, porém, sem alterações significativas de conteúdo, de modo que os comportamentos observáveis não correspondem, segundo os entrevistados, ao dia a dia dos colaboradores da subsidiária. Esse fato leva à subversão do modelo de competências, já que os gestores tendem a dar notas para as competências buscando o resultado de cada colaborador, com base em critérios próprios e subjetivos, e não nas competências definidas pela organização, conforme relato de colaborador da área técnica: *“Na prática não utilizamos as competências do grupo para a avaliação. Construimos uma nota de acordo com critérios de cada área e depois retornamos ao modelo para que os resultados correspondam.”*. Nessa empresa, as metas são utilizadas como a base para o cálculo da remuneração variável e não estão explicitamente ligadas à avaliação de desempenho, que é utilizada para o cálculo de mérito e movimentações salariais.

Apesar disso, as três empresas afirmaram projetos de integração global dos processos de avaliação de performance, com vistas ao melhor controle da contribuição de cada unidade para os objetivos estratégicos da companhia, além da identificação global de talentos essenciais à organização, aproveitando os benefícios advindos da diversidade.

Com relação à compensação e benefícios, nas três empresas avaliadas, embora existam algumas diretrizes básicas seguidas por todas as unidades, caracterizando a transferência em nível estratégico, no nível operacional há um ponto comum entre as três empresas, que é a sua posição de destaque no grupo em que atuam, tanto pelo volume quanto pela qualidade dos benefícios disponibilizados, de forma customizada em relação às demais subsidiárias. A impressão dos entrevistados é que o pacote de benefícios agressivo em relação às demais empresas pode ter duas origens: o processo de privatização, no qual foram conservados benefícios do período de operação estatal, e o interesse das empresas em oferecer diferenciais, que possam compensar salários pagos de acordo com a mediana de mercado, gerando atratividade, como demonstra o relato de entrevistado da área de gestão de pessoas da empresa 2: *“Hoje, quando falamos em benefícios. As nossas práticas acabam sendo referência para outras empresas do grupo. Sei que muitas coisas ainda são pela herança da estatal, mas é fato que, quando nos conectamos mundialmente, podemos perceber que nossas práticas são bem diferenciadas, e que isso não ocorre na maioria dos outros países.”*

O resumo da estratégia das três empresas avaliadas encontra-se na Tabela 9.

Tabela 9 - Transferência e customização - Gestão de Performance e Recompensas

		Nível tático / estratégico			Nível operacional		
		Emp 1	Emp 2	Emp 3	Emp 1	Emp 2	Emp 3
Gestão de performance e recompensas	Avaliação de cargos e remuneração	T	T	T	T	C*	T
	Metas individuais	T	T	T	T	C*	T
	Avaliação de desempenho e feedback	T	T	T	T	T	T
	Reconhecimento e recompensas	T	T	T	T	C	T
	Compensação e benefícios	C	C	C	C	C	C

Legenda

T: Prática Transferida

C: Prática Customizada

Observações

* Em processo de centralização

Fonte: O Autor (2022)**4.2.2.3 Desenvolvimento e treinamento**

Com relação aos programas de treinamento, há similaridade entre o perfil de transferência e customização adotados pelas três empresas, apesar da utilização de sistemas e métodos distintos. Nelas, existe a transferência em nível estratégico e a customização em nível operacional.

Treinamentos considerados estratégicos para a empresa como um todo, são centralizados na matriz, traduzidos e ministrados de forma compulsória para todas as subsidiárias (*cybersecurity*, ética, inclusão, assédio moral, comportamentos esperados etc.). Nas empresas 1 e 2 há a impressão de que o volume de treinamentos corporativos é exagerado, visto que a matriz não possui a mesma carga de treinamentos obrigatórios a realizar para fins de cumprimento da legislação brasileira relacionada, entre outros fatores, ao trabalho em áreas industriais, como demonstra entrevistado da área de gestão de pessoas da empresa 2: *“É muito fácil inserir dezenas de treinamentos obrigatórios, mas ele não podem ser imperativos em relação a outros, como por exemplo de saúde e segurança, que muitas vezes são deixados de lado para priorizar treinamentos da matriz, já que não é fácil conciliar a rotina diária”*.

Treinamentos regulamentares, como de normas regulamentadoras e de segurança, são ministrados com total autonomia pelas subsidiárias. Os treinamentos técnicos também são levantados, formulados e ministrados de forma customizada. Em apenas uma das empresas houve uma iniciativa, no passado, para a criação de um programa global de treinamentos técnicos, seguido de avaliação de conhecimentos. Essa iniciativa não foi bem-sucedida, em virtude das barreiras de linguagem e de metodologias de ensino adotadas por cada país. Em

duas das empresas, mesmo os treinamentos técnicos ministrados com autonomia da subsidiária, fazem parte de um plano aprovado pela matriz, indicando a transferência em nível estratégico.

Apesar desse movimento de customização, todas as empresas estão em fase de implementação de sistemas centralizados para controle de treinamentos, o que pode significar uma redução futura de autonomia.

Com relação ao mapeamento e desenvolvimento de pessoas, em todas as empresas há um planejamento de sucessão que é transferido em nível estratégico e customizado em nível operacional local. Para alguns cargos acima de um nível hierárquico definido, tanto o mapeamento quanto o desenvolvimento de potenciais sucessores, são realizados de modo centralizado na matriz. Para os demais cargos essas atividades são geridas pela equipe local das subsidiárias. Esse fato é comprovado em relato de um dos entrevistados da área de gestão de pessoas da empresa 3: *“Para os diretores de alto nível (alguns deles), quem faz a gestão direta é o RH da Matriz. Os funcionários são divididos em blocos, de modo que para os diretores e presidentes das empresas a gestão é realizada pelo RH global, e a parte executiva é realizada pelos RHs locais.”*

Em todas as empresas essas atividades possuem integração direta com o mapa de sucessão, que segue a mesma estratégia de gestão anteriormente citada (transferência estratégica e customização operacional). Foi declarada a preferência pela sucessão através de candidatos internos, o que não se caracteriza como uma obrigatoriedade, conforme relato de entrevistado de carreira técnica da empresa 1: *“O recrutamento não está alinhado com a gestão de talentos e o planejamento de sucessão. A política é de 70% de aproveitamento interno, mas na prática é bem diferente.”*. Além disso, nas empresas 1 e 3, que utilizam a metodologia *Ninebox*, há integração total com outros processos, como a avaliação de desempenho, a avaliação 360° e a avaliação de metas individuais, que culminam no mapeamento de potenciais para a sucessão.

Curiosamente, todos os profissionais entrevistados declaram a visão de que a carreira é uma propriedade das pessoas e não da empresa, sendo essa afirmação contrastante com a realidade, já que nas empresas, existe a obrigatoriedade da existência de um plano de desenvolvimento individual, gerenciado pela organização para todos os colaboradores, mesmo que não estejam mapeados no plano de sucessão

Em todas as empresas há a divulgação de vagas em nível global, para todas as unidades, porém, com pouca mobilidade real entre subsidiárias. Além disso, há a impressão de que os mapas de sucessão consideram a atuação de brasileiros no país e, talvez, na América Latina, sendo reduzida a probabilidade de que um desses profissionais ocupe cargos de gestão na

matriz, que são em sua totalidade ocupados por pessoas nascidas ou criadas no país sede, conforme relato de pessoa da carreira técnica da empresa 2: *“Muitas vezes temos a impressão de que a mobilidade é possível, mas apenas para as pessoas que vêm da matriz. É pouco provável ver alguém muito competente da subsidiária ocupando posições de destaque na matriz, mas é reativamente comum ver pessoas pouco competentes da matriz ocupando posições de destaque nas subsidiárias.”*

O resumo da estratégia das três empresas avaliadas encontra-se na Tabela 10.

Tabela 10 - Transferência e customização - Desenvolvimento e treinamento

		Nível tático / estratégico			Nível operacional		
		Emp 1	Emp 2	Emp 3	Emp 1	Emp 2	Emp 3
Desenvolvimento e treinamento	Treinamento	T	T	T	C	C	C
	Mapeamento e desenv. de talentos	T	T	T	C	C	C
	Planejamento de sucessão	T	T	T	C	C	C
	Gestão de carreira	T	T	T	C	C	C
	Desenvolvimento de lideranças	T	T	T	T	C	T

Legenda

T: Prática Transferida

C: Prática Customizada

Fonte: O Autor (2022)

4.2.2.4 Relações trabalhistas

Nas três empresas as relações trabalhistas são administradas de modo absolutamente customizado e de acordo com a realidade institucional de cada país. O que varia é o grau em que a matriz toma conhecimento das interações e seus resultados, mas em todos os casos, sem influência direta na tomada de decisão. Assim, considera-se que essa prática é customizada, tanto em nível estratégico, quanto operacional.

Tabela 11 - Transferência e customização - Relações trabalhistas

	Nível tático / estratégico			Nível operacional		
	Emp 1	Emp 2	Emp 3	Emp 1	Emp 2	Emp 3
Relações trabalhistas	C	C	C	C	C	C

Legenda

T: Prática Transferida

C: Prática Customizada

Fonte: O Autor (2022)

4.2.2.5 Saúde e segurança

As atividades relacionadas à saúde e segurança possuem abordagens similares nas três empresas. Na parte de saúde, há a customização plena, tanto em nível estratégico quanto operacional, em grande parte devido às exigências regulatórias em termos de saúde ocupacional, específicas de cada país. Apesar disso, todas as empresas declararam possuir programas relacionados à saúde e qualidade de vida que excedem em muito as obrigações legais, sendo que as empresas 1 e 2 declararam serem vistas como referências globais no tema, conforme relato de entrevistado da área de gestão de pessoas da empresa 2: *“A expectativa global hoje parece ser de ter as práticas de saúde e qualidade de vida mais alinhadas, mas hoje já temos práticas muito superiores ao restante do mundo, sendo que essa distância parece aumentar.”*

As atividades relacionadas à segurança no trabalho, por outro lado, são plenamente transferidas e unificadas em termos globais, em nível estratégico e operacional. Nas três empresas, as entrevistas permitiram a identificação de uma sólida cultura de segurança, que vai dos níveis estratégicos aos operacionais. Essa cultura parece ser independente das diferenças culturais entre os países. Todos os indicadores são monitorados globalmente e os programas são compartilhados e implementados em todas as áreas. Acidentes de trabalho são investigados por comissões formais que, dependendo da gravidade, podem contar com membros de outros países.

Tabela 12 - Transferência e customização - Saúde e segurança

		Nível tático / estratégico			Nível operacional		
		Emp 1	Emp 2	Emp 3	Emp 1	Emp 2	Emp 3
Saúde e segurança	Saúde e qualidade de vida	C	C	C	C	C	C
	Segurança do trabalho	T	T	T	T	T	T

Legenda

T: Prática Transferida

C: Prática Customizada

Fonte: O Autor (2022)

4.2.3 Dimensões da Gestão de Pessoas na Subsidiária

A seguir, cada uma das práticas de gestão de pessoas, transferida ou customizada nos níveis estratégico e operacional, foi avaliada em termos de sua implementação (grau em que as práticas são efetivamente e colocadas em prática), internalização (grau de aceitação dessas

práticas pelas pessoas, enquanto capazes de agregar valor) e integração (grau de conectividade entre as práticas transferidas e as rotinas e processos existentes na subsidiária), conforme proposto por Björkman e Lervik (2007), em estudo seminal sobre o tema.

4.2.3.1 Implementação

Nas três empresas avaliadas, há a implementação absoluta das práticas de gestão, sejam elas transferidas ou customizadas. Para as práticas transferidas, muitas delas foram implementadas por meio da política unanimemente denominada como “façam porque estou mandando”, sem a participação da subsidiária em sua elaboração ou margem para negociação de práticas julgadas por ela como sendo mais adequadas. Através das entrevistas, ficou evidente que os impactos dessa política são mais significativos na internalização, discutida adiante.

Não foram identificados óbices à implementação devido à localização das empresas, ou mesmo ao fato de a subsidiária estar instalada em um país menos desenvolvido. Também não parece haver relação entre a implementação e a percepção de distanciamento cultural percebido entre matriz e subsidiária.

Apesar do fato de que todas as subsidiárias ocuparem posição de destaque em termos de resultados para o grupo, esse fato também pareceu não limitar a implementação a qual, nas três empresas reflete o contexto de “melhores práticas” de gestão, importadas dos Estados Unidos.

Por outro lado, foi identificada a influência da capacidade de gestão da subsidiária, a qual parece contribuir positivamente para a implementação, como demonstra relato de entrevistado da área de gestão de pessoas da empresa 3: *“Na prática, a postura de transferência da matriz é a mesma para todas as unidades do globo, independente do continente ou país onde elas estão, ou de sua cultura e língua. O que muda, é que algumas subsidiárias, principalmente as maiores, possuem uma estrutura que facilita a implementação.”*. Essa afirmação contrasta com a percepção de confiança da subsidiária na capacidade de gestão da matriz, que somada à insatisfação dos gestores com as práticas implementadas, pode levar a aplicação cega de práticas que não são vistas como capazes de efetivamente agregar valor, o que será detalhado no item a seguir. Os resultados agrupados estão na Tabela 13.

Tabela 13 - Implementação das práticas transferidas e customizadas

		Nível tático / estratégico			Nível operacional			Implementação		
		Emp 1	Emp 2	Emp 3	Emp 1	Emp 2	Emp 3	Emp 1	Emp 2	Emp 3
Recrutamento e seleção	Planejamento da força de trabalho	T	T	T	T	C*	C	SIM	SIM	SIM
	Recrutamento / seleção	T	C*	C*	T	C**	C**	SIM	SIM	SIM
	Indução e socialização	C	C	T	C	C	T	SIM	SIM	SIM
	Desligamento	C	C	C	C	C	C	SIM	SIM	SIM
Gestão de performance e recompensas	Avaliação de cargos e remuneração	T	T	T	T	C	C	SIM	SIM	SIM
	Metas individuais	T	T	T	T	C	T	SIM	SIM	SIM
	Avaliação de desempenho e feedback	T	T	T	T	T	T	SIM	SIM	SIM
	Reconhecimento e recompensas	T	T	T	T	C	T	SIM	SIM	SIM
	Compensação e benefícios	C	C	C	C	C	C	SIM	SIM	SIM
Desenvolvimento e treinamento	Treinamento	T	T	T	C	C	C	SIM	SIM	SIM
	Mapeamento e desenv. de talentos	T	T	T	C	C	C	SIM	SIM	SIM
	Planejamento de sucessão	T	T	T	C	C	C	SIM	SIM	SIM
	Gestão de carreira	T	T	T	C	C	C	SIM	SIM	SIM
	Desenvolvimento de lideranças	T	T	T	T	C	T	SIM	SIM	SIM
Relações trabalhistas		C	C	C	C	C	C	SIM	SIM	SIM
Saúde e segurança	Saúde e qualidade de vida	C	C	C	C	C	C	SIM	SIM	SIM
	Segurança do trabalho	T	T	T	T	T	T	SIM	SIM	SIM

Observações

* Em processo de centralização

** Vagas não planejadas são aprovadas pela Matriz

Fonte: O Autor (2022)

4.2.3.2 Internalização

Em termos de recrutamento e seleção, tanto para o planejamento da força de trabalho quanto recrutamento e seleção, nota-se que o processo está internalizado nas empresas 2 e 3, sendo a exceção, a empresa 1, na qual esses processos são também transferidos no campo operacional, além do estratégico. Segundo os entrevistados dessa subsidiária, esse fato gera a falta de autonomia e de incremento no tempo de processo, mesmo para as vagas mais simples, conforme afirmação de entrevistado da área de gestão de pessoas: *“Mesmo depois de todo o processo de aprovação do planejamento, para contratar continuamos aprovando individualmente cada vaga na matriz. Contratações não previstas no planejamento podem ser consideradas impossíveis, pois nem mesmo o nosso CEO teria autonomia para aprovar.”*

Para o processo de indução e socialização, apenas na empresa 2 não houve a impressão de internalização plena, por críticas de parte dos entrevistados acerca de sua eficácia e padronização, apesar de se tratar de uma atividade customizada nos níveis estratégico e operacional. Os processos de desligamento são customizados em todas as empresas e plenamente internalizados.

Avaliando a gestão de performance e recompensas, em todas as empresas, as atividades estratégicas da avaliação de cargos são unificadas em escala global. Todas as empresas utilizam a metodologia do *HAYGroup*®, com pontuações equivalentes para cargos equivalentes. Não há a internalização dessa atividade apenas na empresa 3, na qual o processo também é transferido em nível operacional, conforme já citado em item específico.

O processo de definição e acompanhamento das metas individuais, parece estar bem internalizado pelas equipes de Gestão de Pessoas de todas as empresas, mas não pela totalidade das equipes gerenciais das empresas que utilizam a metodologia *Ninebox* (empresas 1 e 3). Nessas empresas, a pessoas declararam que para muitos cargos a definição de metas individuais específicas é muito delicada, tornando-se muitas vezes proforma.

A avaliação de desempenho e feedback não foi considerada como estando internalizada apenas na empresa 2. Nela, a percepção dos entrevistados, principalmente de fora do setor de gestão de pessoas, é de que as competências definidas no modelo de gestão, traduzidas a partir da matriz, não correspondem à comportamentos observáveis no dia a dia da maioria das equipes, o que força à adoção decorativa do modelo, com o objetivo de chegar a um resultado que permita a classificação das pessoas em *pools* de desempenho. Apesar da necessidade de estudos mais específicos, esse resultado poderia indicar que há favorabilidade da metodologia *Ninebox* sobre a Gestão por Competências em termos de internalização das atividades de avaliação de desempenho e feedback.

Tanto as atividades de reconhecimento e recompensas quanto de compensação e benefícios, obtiveram relatos de plena internalização, clareza dos critérios utilizados.

Com relação às atividades de treinamento, a declaração da maioria dos entrevistados das empresas refletiu problemas de internalização, principalmente dos treinamentos corporativos, que são aqueles considerados com estratégicos pela matriz. Por outro lado, com relação aos treinamentos técnicos, customizados de acordo com a realidade de cada local a percepção foi oposta, assim, nesse trabalho, considerou-se que a prática não está plenamente internalizada, principalmente por estar associada ao processo de transferência.

Em todas as empresas, os processos de mapeamento de talentos, desenvolvimento e planejamento de sucessão estão intimamente ligados. Percebe-se que em geral, há internalização dessas atividades, que são transferidas em nível estratégico, para as posições mais altas na hierarquia, e customizadas em nível operacional local. Em apenas uma das empresas houve relatos de que intervenções da matriz na escolha de candidatos, por vezes reduzem a credibilidade do processo formal de desenvolvimento e sucessão.

O processo de gestão de carreira mostra-se como verdadeiramente internacional em duas das empresas, com a percepção dos entrevistados de possibilidade real de assumir cargos em outros países, por meio de processos integrados. Esse fato parece influenciar a internalização, já que na empresa em que os entrevistados declararam que a mobilidade internacional não era uma realidade, também não havia a impressão de que o processo como um todo era capaz de agregar valor, mesmo internamente.

O desenvolvimento de lideranças apresentou sinais de internalização nas três empresas, apesar do fato de se tratar de processo transferido em escala operacional, para duas delas.

As relações trabalhistas são plenamente internalizadas nas três empresas, visto que todas elas gozam de um relacionamento próximo com as entidades sindicais e de classe, talvez por herança de seu passado estatal. Nas entrevistas esse relacionamento foi percebido como sendo equilibrado e benéfico.

Nas três empresas, os programas de saúde e qualidade de vida, customizados em nível estratégico e operacional, são reconhecidos e valorizados pelos entrevistados de dentro e de fora da área de gestão de pessoas, que as consideram como um destaque em relação à realidade do país e mesmo do grupo de atuação.

A segurança do trabalho, por outro lado, é totalmente centralizada, representando uma prática transferida tanto em nível estratégico quanto operacional. A cultura de segurança implementada nas três empresas, demonstra que para algumas práticas a transferência é passível de internalização, mesmo quando realizada nos níveis estratégico e operacional. O diferencial nesse caso, talvez esteja no fato de que esse processo global é realmente um canal colaborativo, de troca de experiências entre as unidades, orquestrado centralizadamente pela matriz. As melhores práticas são disseminadas globalmente, independente do país de origem e os acidentes são divulgados à todas as unidades. Nesses casos, são criados planos de ação globais, válidos a todas as subsidiárias e planos individuais complementares, adequados à realidade de cada uma delas, com o objetivo de mitigar a probabilidade de recorrências.

Tabela 14 - Internalização de práticas transferidas e customizadas

		Nível tático / estratégico			Nível operacional			Internalização		
		Emp 1	Emp 2	Emp 3	Emp 1	Emp 2	Emp 3	Emp 1	Emp 2	Emp 3
Recrutamento e seleção	Planejamento da força de trabalho	T	T	T	T	C*	C	NÃO	SIM	SIM
	Recrutamento / seleção	T	C*	C*	T	C**	C**	NÃO	SIM	SIM
	Indução e socialização	C	C	T	C	C	T	SIM	NÃO	SIM
	Desligamento	C	C	C	C	C	C	SIM	SIM	SIM
Gestão de performance e recompensas	Avaliação de cargos e remuneração	T	T	T	T	C	C	NÃO	SIM	SIM
	Metas individuais	T	T	T	T	C	T	NÃO	SIM	NÃO
	Avaliação de desempenho e feedback	T	T	T	T	T	T	SIM	NÃO	SIM
	Reconhecimento e recompensas	T	T	T	T	C	T	SIM	SIM	SIM
	Compensação e benefícios	C	C	C	C	C	C	SIM	SIM	SIM
Desenvolvimento e treinamento	Treinamento	T	T	T	C	C	C	NÃO	NÃO	SIM
	Mapeamento e desenv. de talentos	T	T	T	C	C	C	SIM	SIM	SIM
	Planejamento de sucessão	T	T	T	C	C	C	NÃO	SIM	SIM
	Gestão de carreira	T	T	T	C	C	C	SIM	NÃO	SIM
	Desenvolvimento de lideranças	T	T	T	T	C	T	SIM	SIM	SIM
Relações trabalhistas		C	C	C	C	C	C	SIM	SIM	SIM
Saúde e segurança	Saúde e qualidade de vida	C	C	C	C	C	C	SIM	SIM	SIM
	Segurança do trabalho	T	T	T	T	T	T	SIM	SIM	SIM

Observações

* Em processo de centralização

** Vagas não planejadas são aprovadas pela Matriz

Fonte: O Autor (2022)

4.2.3.3 Integração

Nas três empresas, as atividades de planejamento da força de trabalho e avaliação de cargos e remuneração não são realizadas por meio de sistemas específicos, mas geram inputs para os sistemas de gestão de pessoas. Além disso, em todas elas não há integração global das ferramentas operacionais de gestão de pessoas, como folha de pagamento, registro de ponto e férias. Em todas as empresas existem atividades que não demandam um software de gestão específico, como a gestão de relações trabalhistas, e os programas de saúde e qualidade de vida, que possuem sistemáticas de aplicação definidas de modo procedimental.

Em uma das empresas, existe um sistema integrado que utiliza como base a plataforma SAP® (*System Analysis Program Development*), a maioria das atividades já estão integradas ao sistema, dentre as quais se pode citar o cadastro de novos colaboradores, treinamentos e trilhas associadas a cada cargo, avaliação de desempenho, programas de desenvolvimento individual e mapeamento de sucessão. Em fase de migração para a plataforma estão os módulos de recrutamento e seleção, além de compensação e benefícios.

Na segunda empresa avaliada, o volume de integração entre sistemas de informação pode ser considerado baixo. Embora exista a participação da matriz em vários processos, não há sistemas unificados, de modo que os dados são repassados manualmente e integrados nos sistemas da matriz, quando necessário. As únicas ferramentas que utilizam um sistema global são a avaliação de desempenho, a qual é vista pela subsidiária como sendo funcionalmente limitada, sem integração com os demais sistemas locais, e a segurança do trabalho, que utiliza um sistema global para a divulgação de incidentes e compartilhamento de indicadores, sendo que este, apesar de não ser de uso de todos os empregados, parece atender às necessidades do negócio. Todos os demais processos utilizam-se de sistemas locais, com pouca integração entre si e volume significativo de tramitação manual. A matriz dessa empresa possui um plano de médio prazo para a integração de todos os sistemas, sendo que em doze meses serão integrados os sistemas de recrutamento e seleção, base de dados de RH (dados das pessoas, equipes, grades, remuneração etc.) e gestão de performance e recompensas. Apenas relações trabalhistas, compensação, benefícios, saúde e qualidade de vida não possuem planos definidos de integração.

Na terceira empresa observa-se o maior volume de integração. Absolutamente todas as atividades são integradas em um sistema único, com exceção daquelas listadas no primeiro parágrafo deste item e que se aplicam a todas as empresas.

Os dados resumidos das três empresas estão na Tabela 15

Tabela 15 – Integração de ferramentas e sistemas

		Nível tático / estratégico			Nível operacional			Integração		
		Emp 1	Emp 2	Emp 3	Emp 1	Emp 2	Emp 3	Emp 1	Emp 2	Emp 3
Recrutamento e seleção	Planejamento da força de trabalho	T	T	T	T	C*	C	NÃO	NÃO	NÃO
	Recrutamento / seleção	T	C*	C*	T	C**	C**	SIM	SIM	SIM
	Indução e socialização	C	C	T	C	C	T	NÃO	NÃO	SIM
	Desligamento	C	C	C	C	C	C	NÃO	NÃO	NÃO
Gestão de performance e recompensas	Avaliação de cargos e remuneração	T	T	T	T	C	C	NÃO	NÃO	NÃO
	Metas individuais	T	T	T	T	C	T	SIM	NÃO	SIM
	Avaliação de desempenho e feedback	T	T	T	T	T	T	SIM	SIM	SIM
	Reconhecimento e recompensas	T	T	T	T	C	T	SIM	NÃO	SIM
	Compensação e benefícios	C	C	C	C	C	C	NÃO	NÃO	SIM
Desenvolvimento e treinamento	Treinamento	T	T	T	C	C	C	SIM	NÃO	SIM
	Mapeamento e desenv. de talentos	T	T	T	C	C	C	SIM	NÃO	SIM
	Planejamento de sucessão	T	T	T	C	C	C	SIM	NÃO	SIM
	Gestão de carreira	T	T	T	C	C	C	SIM	NÃO	SIM
	Desenvolvimento de lideranças	T	T	T	T	C	T	SIM	NÃO	SIM
Relações trabalhistas		C	C	C	C	C	C	NÃO	NÃO	NÃO
Saúde e segurança	Saúde e qualidade de vida	C	C	C	C	C	C	NÃO	NÃO	NÃO
	Segurança do trabalho	T	T	T	T	T	T	SIM	SIM	SIM

Observações

* Em processo de centralização

** Vagas não planejadas são aprovadas pela Matriz

Fonte: O Autor (2022)

De modo unânime, foi declarado pelos entrevistados a impressão de que existe um objetivo, por parte da matriz, de integração internacional de sistemas. Esse processo ainda é visto com reserva pelas subsidiárias, considerando as limitações impostas pelos sistemas globais atualmente em utilização.

Em todas as empresas foi confirmada a percepção de que seria bom ter um sistema único em escala global, contanto que ele fosse superior às ferramentas que ele substitui individualmente. Outra crítica é que muitas vezes a integração de novos sistemas ocorre sem que o processo seja exatamente o mesmo em todas as áreas, demandando adequação dos processos aos sistemas, e não o contrário.

4.3 Análise da realidade estudada

Conforme modelo de análise proposto, a realidade foi avaliada segundo duas perspectivas: primeiramente foi efetuada a verificação dos condicionantes que, segundo a literatura, influenciam a transferência e a customização de práticas de Gestão de Pessoas, em comparação com a realidade estudada. Na sequência, as práticas de gestão listadas na Tabela 7 foram avaliadas individualmente em termos da Implementação, Internalização e Integração, em cada uma das empresas.

4.3.1 Análise geral e condicionantes da transferência e customização

Para Bjorkman et al. (2008) gestores locais de RH provenientes do mercado local das subsidiárias, possuem maior tendência a adotar práticas locais, percebidas como positivas por sua experiência, em relação às práticas determinadas pela matriz. As entrevistas demonstraram que nas empresas avaliadas, esse fato não ocorre, visto que a definição e implementação das práticas transferidas não é uma prerrogativa dos gestores locais.

Com relação aos impactos da localização das matrizes e subsidiárias na transferência e customização das práticas de gestão de pessoas, Bjorkman et al. (2008) afirmam que a localização da subsidiária influencia diretamente o grau de transferência das práticas de Gestão de Pessoas, de modo que países com realidades institucionais mais parecidas com as da matriz tendem a ter subsidiárias com práticas mais alinhadas. Thite, Wilkinson e Shah (2012) conduziram um estudo das estratégias adotadas por subsidiárias ao redor do mundo. Seus resultados indicam que a difusão de práticas é adaptativa para subsidiárias em países desenvolvidos e exportativa para subsidiárias em países subdesenvolvidos. Nesse trabalho, não foram avaliadas subsidiárias instaladas em países desenvolvidos, apesar disso, foi possível perceber que o grau de difusão de práticas de gestão de pessoas, parece estar mais relacionado à estratégia global da matriz e à capacidade de gestão da subsidiária, do que com o nível de desenvolvimento, ou mesmo com a localização do país no qual ela está instalada. Essa constatação foi corroborada pela existência de estratégias similares de transferência e customização entre as empresas avaliadas, apesar de apenas uma das matrizes possuir relativa proximidade institucional em relação à realidade brasileira.

O distanciamento cultural é uma variável importante. Ahlvik e Björkman (2015), afirmam que o distanciamento cultural influencia negativamente a Implementação, o que pode indicar que as matrizes são mais seletivas em padronizar práticas para subsidiárias

culturalmente distantes. As entrevistas não confirmaram esses resultados, indicando que as matrizes não adotam estratégias diferentes de transferência e a customização com base no distanciamento cultural das subsidiárias. Geary, Aguzzoli e Lengler (2017) concluíram que, quanto maior a distância cultural e institucional entre os países, menor a probabilidade de sucesso na transferência de práticas. Nesse caso, analisando a relação entre o distanciamento cultural e a internalização das práticas transferidas, foi possível observar que o distanciamento cultural contribui para a formação de vieses e de rótulos, que evoluem para barreiras inconscientes à internalização, de modo que práticas transferidas são imediatamente vistas como ruins, trabalhosas ou negativas, mesmo antes de uma avaliação mais detalhada.

Ahlvik e Björkman (2015) afirmam também que o grau em que Matriz e Subsidiárias compartilham língua, vocabulário e narrativas, influencia a capacidade de entendimento da subsidiária e assim, a implementação e a internalização de práticas. As entrevistas demonstraram que falar o mesmo idioma não garante o alinhamento entre interlocutores, visto que todas as empresas possuem um idioma padronizado para a comunicação corporativa.

Avaliando os impactos do nível de autonomia das subsidiárias, Lu e Bjorkman (1997), afirmam que subsidiárias com mais autonomia na tomada de decisões são menos propensas a promulgar práticas de gestão da matriz. Embora todas as subsidiárias avaliadas figurem entre as maiores empresas do grupo ao qual pertencem, com número de pessoas e resultados expressivos, esse fato parece ter exercido influência apenas temporária na capacidade da subsidiária de promulgar práticas de forma customizada. Em todas as empresas, atualmente, este nível de autonomia, expressado pela contribuição da subsidiária para os resultados, não causa influências significativas a tomada de decisão da matriz em termos de estratégia de transferência e customização de práticas de Gestão de Pessoas.

Não foram identificados impactos do arranjo organizacional na transferência ou customização de práticas de gestão, a qual parece estar mais relacionada às intenções e à estratégia da empresa, visto que a implementação foi plena para todas as práticas avaliadas.

Em linha com os estudos de Belizón, Morley e Gunnigle (2016), as entrevistas demonstraram que a transferência tende a ser mais positiva quando considerada em nível estratégico e tático, mantendo a customização em nível operacional, de modo que o foco da matriz estaria na definição dos objetivos, metas e restrições que as subsidiárias devem seguir, ficando a cargo destas a operacionalização dos programas internamente, de acordo com a realidade cultural e institucional vivenciada em cada local. Apesar disso, essa estratégia de atuação não é utilizada plenamente em nenhuma das empresas avaliadas.

Morris et al. (2009), para quem o alinhamento entre as pessoas da matriz e subsidiárias é diretamente proporcional à transferência de práticas. Belizón, Morley e Gunnigle (2016), afirmam que a internalização é diretamente afetada pela existência de times ou comitês globais de gestão de pessoas. Embora esse fato em geral não ocorra nas empresas avaliadas, foi evidente a percepção dos entrevistados de que a construção conjunta dos programas de gestão de pessoas poderia contribuir para a internalização, por proporcionar um maior alinhamento entre os profissionais de gestão de pessoas da matriz e subsidiárias, principalmente caso exista também o envolvimento de gestores de fora da área de Gestão de Pessoas, que serão os responsáveis pela disseminação e aplicação dessas práticas em última instância.

Todas as empresas utilizam práticas consolidadas de gestão internacional, estudadas originariamente nos Estados Unidos, apesar de apenas uma delas ter sua matriz localizada em continente norte-americano. Esse fato é condizente com os estudos de Geary, Aguzzoli e Lengler (2017), para quem em geral, as matrizes importam suas práticas de gestão dos Estados Unidos por meio de consultorias, no conceito de “melhores práticas globais”, servindo como um vetor para a transferência dessas práticas às suas subsidiárias.

Avaliando os laços de interação, Martinez e Jarillo (1989) afirmaram que os laços de integração burocráticos ou formais contribuem para a implementação de práticas, enquanto os laços de integração normativos ou informais contribuem para a internalização de práticas. Ahlvik e Björkman (2015), por sua vez, afirmaram que o nível de controle formal influencia positivamente a Implementação e Integração, mas não causa impactos na Internalização (aceitação) das práticas de gestão. Ambos os estudos são coerentes com os resultados de Ahlvik, Smale e Sumelius (2016), que verificaram que não há relacionamento direto entre o controle formal e o GAP (o grau em que a internalização das práticas implementadas corresponde às expectativas da matriz), o que pode indicar que o controle formal leva à adoção cega de práticas. As entrevistas confirmaram as conclusões de todos os autores, pois em todas as empresas, a implementação das práticas ocorre por meio de determinações formais, subsidiadas pela estrutura hierárquica vigente. Essa implementação, por si só, não garante a internalização, visto que em todas as empresas há práticas que são adotadas de modo quase decorativo, para atender aos anseios da matriz.

Os laços informais entre a matriz e subsidiária, por sua vez, são significativos para a internalização, pois contribuem para maior entendimento dos objetivos da matriz por parte da subsidiária ou mesmo para a formação de relações de confiança, que contribuem para internalização, mesmo quando a concordância não é plena. Um fato importante é que a existência de laços informais de interação e confiança, também ocorre entre as equipes da

subsidiária (responsáveis locais pela implementação e demais equipes), pois a maneira como as práticas são “vendidas” internamente, ou mesmo “quem as vende” pode influenciar a percepção das pessoas acerca de sua qualidade, evitando assim a existência de práticas internalizadas pela equipe de Gestão de Pessoas, mas não pelo restante da subsidiária.

Não foram identificados impactos na implementação, internalização ou integração advindos de volume e frequência de comunicação entre matriz e subsidiárias, de modo aderente aos resultados observados por Ahlvik e Björkman (2015) e Ahlvik, Smale e Sumelius (2016), porém, não há conflito com os resultados descritos nos parágrafos anteriores, que tratam das características dessas interações.

A capacidade de gestão da subsidiária mostrou-se, nas três empresas, como sendo fundamental para garantir a implementação das práticas de Gestão de Pessoas, tanto transferidas, quanto customizadas. Com relação à internalização, os resultados demonstraram que a capacidade de gestão por si só não é garantia de internalização, assim como concluíram Ahlvik e Björkman (2015). Esses resultados se aplicam também às práticas implementadas de modo customizado. Apesar disso, ficou evidente que a existência de atores chave na matriz e na equipe de Gestão de Pessoas na subsidiária pode contribuir para melhorar a internalização, pela capacidade de melhorar a maneira como essas práticas são “vendidas”, tanto a partir da matriz, quanto internamente na subsidiária, assim como proposto por Ahlvik, Smale e Sumelius (2016).

Nas três empresas o uso da estratégia de expatriação não é significativo, ao passo que todas dão preferência pela estratégia de mobilidade global, no qual uma pessoa encerra seus vínculos com o país de origem e cria novos no país de destino. Assim, não foi possível identificar correlação entre o número de expatriados e o grau de similaridade entre as práticas de Gestão de Pessoas entre matriz e subsidiárias (Bjorkman et al., 2008), nem impactos da presença de expatriados na Internalização de práticas pelas subsidiárias (Ahlvik et al., 2016).

As entrevistas demonstraram também, que a satisfação dos gestores da subsidiária com as práticas atuais de gestão de pessoas vigentes em sua unidade de atuação, influencia a maneira como eles percebem práticas propostas pela matriz. Se eles estão satisfeitos com as práticas atuais, tendem a criar uma cultura de "*not-invented-here attitude*", que prejudica a implementação, internalização e integração de práticas, pela sensação de que o andamento das coisas está piorando, em concordância plena com a literatura avaliada (Szulanski, 1996).

Um ponto relevante não identificado na literatura foi a influência da percepção de qualidade que os gestores têm das práticas de gestão transferidas e customizadas, em termos de procedimentos e sistemas, bem como da sua capacidade de contribuir para a internalização. As

entrevistas demonstraram que esse aspecto é um dos mais significativos em termos de internalização, de modo que a qualidade dos processos, ferramentas e sistemas informatizados associados a uma prática, muitas vezes constituem um fator mais relevante do que a sua origem (remota ou local).

Apesar de não constituir uma categoria de análise propriamente dita, é fato significativo que todos os entrevistados demonstraram reações negativas quanto à implementação forçada de práticas de Gestão de Pessoas. Essa percepção está em linha com os estudos de Kostova e Roth (2002), os quais concluíram que a internalização é prejudicada quando os gestores das subsidiárias recebem a implementação como ordem.

A Tabela 16, utiliza como base a Tabela 4, porém, resume a comparação entre as afirmações da literatura pesquisada e se elas se confirmam nas três subsidiárias avaliadas, sendo que em cada empresa, a palavra “NÃO” significa que a hipótese não foi observada na realidade, enquanto a palavra “SIM”, denota o oposto.

Tabela 16 - Comparação dos resultados da literatura com a realidade avaliada

Grupo	Hipótese avaliada	Autor(es)	Emp. 1	Emp. 2	Emp. 3
Origem dos gestores	Gestores locais de RH provenientes do mercado local das subsidiárias, possuem maior tendência a adotar práticas locais, percebidas como positivas por sua experiência, em relação a práticas determinadas pela matriz.	Bjorkman et al. (2008)	NÃO	NÃO	NÃO
Localização	A difusão de práticas para subsidiárias é adaptativa para subsidiárias em países desenvolvidos e exportativa para subsidiárias em países subdesenvolvidos.	Thite; Wilkinson; Shah (2012)			
	A localização da subsidiária influencia diretamente o grau de transferência das práticas de Gestão de Pessoas, de modo que países com realidades institucionais mais parecidas com as da matriz tendem a ter subsidiárias com práticas mais alinhadas.	Bjorkman et al. (2008)	NÃO	NÃO	NÃO
Distanciamento cultural	Quanto maior a distância cultural e institucional entre os países, menor a probabilidade de sucesso na transferência de práticas.	Geary; Aguzzoli; Lengler, (2017)	NÃO	NÃO	NÃO
	O distanciamento cultural influencia negativamente a implementação, o que pode indicar que as matrizes são mais seletivas em padronizar práticas para subsidiárias culturalmente distantes, porém, quando elas o são, tendem a ser mais facilmente internalizadas pelas subsidiárias.	Ahlvik e Björkman (2015)	NÃO	NÃO	NÃO
Comunicação	O grau em que Matriz e Subsidiárias compartilham língua, vocabulário e narrativas, influencia a capacidade de entendimento da subsidiária e assim, a implementação e a internalização de práticas.	Ahlvik e Björkman (2015)	NÃO	NÃO	NÃO
Autonomia	Subsidiárias com mais autonomia na tomada de decisões são menos propensas a promulgar práticas de gestão da matriz (Quanto menor o grau de autonomia da subsidiária, mais similares são as práticas de gestão em relação à matriz).	Hannon et al. (1995) Björkman and Lu (2001)	NÃO	NÃO	NÃO

	A capacidade de influência da subsidiária limita a implementação, mas não as demais dimensões	Ahlvik e Björkman (2015)			
	O tamanho da subsidiária afeta negativamente a Internalização.	Ahlvik e Björkman (2015)			
	Subsidiárias adquiridas tendem a um grau menor de implementação.	Ahlvik e Björkman (2015)			
Arranjo Organizacional	O arranjo organizacional adotado pela empresa globalmente pode influenciar a propensão à transferir ou customizar práticas de gestão de pessoas	O Autor (2022)	NÃO	NÃO	NÃO
Estratégia de transferência e customização	Mecanismos baseados em centralização (tomada de decisões pela matriz) influenciam positivamente as práticas de gestão das subsidiárias, quando são considerados em nível estratégico e corporativo.	Belizon; Morley e Gunnigle (2016)	SIM	SIM	SIM
	A implementação de práticas da matriz nas subsidiárias pode ser contra produtiva em termos de internalização, pois as pessoas podem ver a implementação como um gesto forçado.	Kostova and Roth (2002) Björkman and Lu (2001)	SIM	SIM	SIM
Participação da subsidiária na elaboração da estratégia de Gestão de Pessoas	Mecanismos baseados em pessoas são frequentemente utilizados em empresas onde existem times e comitês internacionais de gestão de pessoas, com maior impacto na internalização do que o uso de expatriados.	Belizon; Morley e Gunnigle (2016)	SIM	SIM	SIM
	Quanto mais os profissionais de Gestão de Pessoas da subsidiária estão alinhados com os na matriz, em termos de entendimento dos objetivos e organizacionais e de sua importância, maior será a transferência de práticas.	Morris et al. (2009)			
Melhores práticas	Em geral, as matrizes importam suas práticas de gestão dos Estados Unidos por meio de consultorias, no conceito de “melhores práticas globais”, servindo como um vetor para a transferência dessas práticas às suas subsidiárias.	Geary; Aguzzoli; Lengler, (2017)	SIM	SIM	SIM
Laços de interação e confiança	Laços de interação burocráticos ou formais contribuem para a implementação de práticas	Martinez and Jarillo (1989)	SIM	SIM	SIM
	Laços de interação normativos ou informais contribuem para a internalização de práticas	Martinez and Jarillo (1989)			
	O nível de controle formal influencia positivamente a Implementação e Integração, mas não causa impactos na Internalização (aceitação) das práticas de gestão.	Ahlvik e Björkman (2015)			
	Não há relacionamento direto entre o controle formal e o GAP (o grau em que a internalização das práticas implementadas corresponde às expectativas da matriz), o que pode indicar que o controle formal leva à adoção cega de práticas.	Ahlvik; Smale e Sumelius (2016)			
	A confiança, influencia positivamente a Integração e a Internalização e apenas marginalmente a Implementação das práticas de gestão.	Ahlvik e Björkman (2015)			
	A confiança, por sua vez, possui grande correlação com a redução do GAP (o grau em que a internalização das práticas implementadas corresponde às expectativas da matriz). Demonstrando que a qualidade dos relacionamentos é preponderante em relação a frequência de contato.	Ahlvik; Smale e Sumelius (2016)			
	A confiança das subsidiárias na capacidade de gestão da Matriz está positivamente relacionado com a implementação e a internalização de práticas transferidas entre Matriz e Subsidiárias.	Kostova and Roth (2002) Szulanski (1996)			

		Nahapiet and Ghoshal (1998)			
Capacidade de gestão	A satisfação dos gestores da subsidiária com as práticas atuais de gestão de pessoas da subsidiária influencia a maneira como eles percebem práticas propostas pela matriz, o que prejudica a implementação, internalização e integração de práticas, pela sensação de que o andamento das coisas está piorando.	Katz and Ellen (1982) Szulanski (1996)	SIM	SIM	SIM
	Quanto maior a capacidade de gestão da subsidiária, maior sua capacidade de garantir a implementação e monitorar a internalização de práticas.	Truss et al. (2002)			
	A capacidade operacional da subsidiária, influencia a implementação e a Integração, mas não garante a Internalização (aceitação) das práticas de gestão.	Ahlvik e Björkman (2015)			
	A capacidade de gestão da subsidiária pode contribuir para a redução do GAP (o grau em que a internalização das práticas implementadas corresponde às expectativas da matriz), mas é fundamental que existam atores chave nas duas extremidades.	Ahlvik; Smale e Sumelius (2016)			
Expatriados	O papel dos expatriados é positivo para redução do GAP (grau em que a internalização das práticas implementadas corresponde às expectativas da matriz), pois eles podem traduzir a realidade local para a matriz.	Ahlvik; Smale e Sumelius (2016)	NÃO	NÃO	NÃO
	O número de expatriados atuando na subsidiária influencia diretamente à similaridade das práticas de Gestão de Pessoas entre matriz e subsidiárias.	Bjorkman et al. (2008)			
Qualidade das práticas de gestão	A satisfação dos gestores da subsidiária com as práticas atuais de gestão de pessoas vigentes em sua unidade de atuação, influencia a maneira como eles percebem práticas propostas pela matriz	Szulanski, (1996)	SIM	SIM	SIM
	A qualidade das práticas de gestão implementadas, sejam elas transferidas ou customizadas, é fundamental para a internalização pelas equipes da subsidiária.	O Autor (2022)			

Fonte: O autor (2022)

Analisando a Tabela 16, pode-se notar que há uniformidade entre as três empresas quanto aos condicionantes que influenciam a transferência e a customização de modo mais significativo:

- Estratégia de transferência e customização em nível estratégico e operacional;
- Participação das subsidiárias na elaboração da estratégia global;
- Uso das “melhores práticas” de gestão de pessoas;
- Característica das interações e confiança;
- Percepção da capacidade de gestão e de qualidade das práticas e sistemas.

4.3.2 Análise das práticas de gestão transferidas e customizadas por empresa

4.3.2.1 Implementação

Nas três empresas, a implementação das dezessete práticas de gestão de pessoas avaliadas é total, independentemente de serem práticas transferidas ou customizadas, sendo que os entrevistados atribuíram a capacidade de gestão das subsidiárias avaliadas como sendo a principal causa desse resultado.

4.3.2.2 Internalização

Com relação à internalização, as empresas apresentaram resultados diferentes, com exceção das práticas de Segurança do Trabalho, que são transferidas em nível estratégico e operacional nas três empresas, com integração unânime. Na percepção dos entrevistados, esse fato se deve a existência de um processo realmente colaborativo entre as áreas de todos os países. Em nenhuma das empresas foram constatadas práticas customizadas em nível estratégico e transferidas em nível operacional.

Na empresa 1, observou-se que oito práticas são transferidas em nível estratégico e operacional (47%), quatro são transferidas em nível estratégico e customizadas em nível operacional (24%) e cinco são customizadas (29%).

- Estratégico e operacional transferidos (47%): 25% de Internalização.
- Estratégico transferido / operacional customizado (24%): 50% de Internalização.
- Estratégico e operacional customizados (29%): 100% de internalização.

No primeiro grupo (transferência total), os resultados demonstram que nessa empresa, o nível de internalização das práticas plenamente transferidas é relativamente baixo. As atividades de avaliação de desempenho, reconhecimento e recompensas e desenvolvimento de lideranças são internalizadas, tendo como possível causa a integração desses processos com a metodologia global de gestão (*Ninebox*), completamente assimilada pelos empregados. Apesar disso, as atividades de planejamento, recrutamento, avaliação de cargos e remuneração e metas individuais não são plenamente internalizadas. Para as três primeiras práticas a causa provável é a participação excessiva da matriz, a qual hora limita, hora lentifica o processo. Para as metas, a causa provável é a dificuldade de definição de metas individuais para cargos que são estritamente operacionais.

No segundo grupo (transferência e customização mista), os resultados apontam para metade das práticas plenamente internalizadas, sendo elas o mapeamento de talentos e a gestão de carreira, pelos mesmos motivos da avaliação de desempenho (metodologia consolidada). Com relação às práticas não internalizadas, o treinamento, tem como causa provável os treinamentos considerados estratégicos pela matriz (transferidos), cuja quantidade e prazos para realização competem com os treinamentos obrigatórios, que são ministrados de forma customizada pela subsidiária. O planejamento de sucessão, por sua vez, não está completamente internalizado, pois na percepção das pessoas, há cargos importantes sendo preenchidos por pessoas de mercado, o que acaba por invalidar o processo.

No terceiro grupo (customização total), todas as práticas customizadas estão internalizadas. Entre elas pode-se citar, Indução, socialização, desligamento, compensação e benefícios, relações trabalhistas e saúde e qualidade de vida.

A Tabela 17 resume as práticas internalizadas para a Empresa 1.

Tabela 17 - Práticas internalizadas - Empresa 1

		Nível tático / estratégico	Nível operacional	Internalização
		Empresa 1	Empresa 1	Empresa 1
Recrutamento e seleção	Planejamento da força de trabalho	T	T	NÃO
	Recrutamento / seleção	T	T	NÃO
	Indução e socialização	C	C	SIM
	Desligamento	C	C	SIM
Gestão de performance e recompensas	Avaliação de cargos e remuneração	T	T	NÃO
	Metas individuais	T	T	NÃO
	Avaliação de desempenho e feedback	T	T	SIM
	Reconhecimento e recompensas	T	T	SIM
	Compensação e benefícios	C	C	SIM
Desenvolvimento e treinamento	Treinamento	T	C	NÃO
	Mapeamento e desenv. de talentos	T	C	SIM
	Planejamento de sucessão	T	C	NÃO
	Gestão de carreira	T	C	SIM
	Desenvolvimento de lideranças	T	T	SIM
Relações trabalhistas		C	C	SIM
Saúde e segurança	Saúde e qualidade de vida	C	C	SIM
	Segurança do trabalho	T	T	SIM

Fonte: O Autor (2022)

Na empresa 2, observou-se que duas práticas são transferidas em nível estratégico e operacional (12%), oito são transferidas em nível estratégico e customizadas em nível operacional (53%) e seis são plenamente customizadas (35%).

- Estratégico e operacional transferidos (12%): 50% de Internalização.
- Estratégico transferido / operacional customizado (53%): 75% de Internalização.
- Estratégico e operacional customizados (35%): 83% de internalização.

No primeiro grupo (transferência total), os resultados demonstram que nessa empresa, o nível de práticas plenamente transferidas é inferior ao da empresa anterior, com apenas duas práticas nessa situação e sendo uma delas a Segurança no Trabalho, já avaliada para as três empresas. A avaliação de desempenho e feedback, por sua vez, não foi considerada internalizada, devido às críticas dos entrevistados acerca do modelo de gestão implementado, que utiliza como base competências comuns a todos os países do grupo, de difícil observação no dia a dia e, portanto, desalinhadas com a realidade de trabalho.

Nessa empresa, o segundo grupo (transferência e customização mista) corresponde à maioria das práticas implementadas. Apenas as atividades de treinamento e gestão de carreira não estão plenamente internalizadas. A gestão de carreira, devido à uma derivação do modelo de competências utilizado e pelos relatos de que não há muita clareza, fora da área de RH, sobre como se relacionam a avaliação de desempenho, os planos individuais de desenvolvimento, os perfis funcionais e as metas, com as oportunidades de carreira e desenvolvimento, dando a impressão de que essas iniciativas não caminham em conjunto. As demais práticas, de avaliação de cargos, metas individuais, reconhecimento e recompensas, desenvolvimento de talentos, sucessão e desenvolvimento de lideranças, estão internalizadas.

O terceiro grupo (customização total), no qual as práticas são plenamente customizadas em nível estratégico e operacional, engloba seis práticas, sendo que apenas a atividade de indução e socialização não está plenamente internalizada. Na visão dos entrevistados, esse fato deve-se à inexistência de um processo que deixe claro aos gestores os passos de responsabilidade deles e do departamento de gestão de pessoas no processo de admissão de cada novo colaborador. Para os demais itens, assim como na primeira empresa citada, estão plenamente internalizados a compensação e benefícios, relações trabalhistas e saúde e qualidade de vida, porém, adicionalmente o recrutamento e seleção que, embora tenha oportunidades de melhoria, tem atendido às necessidades dos entrevistados.

A

Tabela 18 resume as práticas internalizadas para a Empresa 2.

Tabela 18 - Práticas internalizadas - Empresa 2

		Nível tático / estratégico	Nível operacional	Internalização
		Empresa 2	Empresa 2	Empresa 2
Recrutamento e seleção	Planejamento da força de trabalho	T	C*	SIM
	Recrutamento / seleção	C*	C**	SIM
	Indução e socialização	C	C	NÃO
	Desligamento	C	C	SIM
Gestão de performance e recompensas	Avaliação de cargos e remuneração	T	C	SIM
	Metas individuais	T	C	SIM
	Avaliação de desempenho e feedback	T	T	NÃO
	Reconhecimento e recompensas	T	C	SIM
	Compensação e benefícios	C	C	SIM
Desenvolvimento e treinamento	Treinamento	T	C	NÃO
	Mapeamento e desenv. de talentos	T	C	SIM
	Planejamento de sucessão	T	C	SIM
	Gestão de carreira	T	C	NÃO
	Desenvolvimento de lideranças	T	C	SIM
Relações trabalhistas		C	C	SIM
Saúde e segurança	Saúde e qualidade de vida	C	C	SIM
	Segurança do trabalho	T	T	SIM

Observações

* Em processo de centralização

** Vagas não planejadas são aprovadas pela Matriz

Fonte: O Autor (2022)

A empresa 3 é a que conta com o maior nível global de internalização. Observou-se que seis práticas são transferidas em nível estratégico e operacional (35%), cinco são transferidas em nível estratégico e customizadas em nível operacional (30%) e seis são plenamente customizadas (35%).

- Estratégico e operacional transferidos (35%): 83% de Internalização.
- Estratégico transferido / operacional customizado (30%): 100% de Internalização.
- Estratégico e operacional customizados (35%): 100% de internalização.

No primeiro grupo (transferência total), os resultados demonstram que, das seis práticas transferidas nos níveis estratégico e operacional, apenas uma não está plenamente internalizada, que corresponde às metas individuais, pelos mesmos motivos expostos na empresa anterior (dificuldade de aplicação de metas individuais para os cargos mais operacionais). Nessa

empresa, o processo de indução e socialização é padronizado globalmente, dando clareza ao novo contratado sobre seu ingresso em uma empresa de atuação global. As demais atividades desse grupo, que são a Avaliação de Desempenho, Reconhecimento e Recompensas e Desenvolvimento de Lideranças, são plenamente internalizadas, tendo como possível causa a integração desses processos com a metodologia global de gestão (*Ninebox*), completamente assimilada pelos empregados.

No segundo grupo (transferência e customização mista), as atividades de planejamento da força de trabalho, avaliação de cargos e remuneração, treinamento, mapeamento de talentos, planejamento e sucessão e gestão de carreira são transferidos em nível estratégico, por meio da definição dos objetivos e metas globais e da contribuição de cada área, ficando a cargo das subsidiárias a responsabilidade de implementação, com resultado de internalização plena. Destaque para a atividade de gestão de carreira, que apresenta níveis de mobilidade global significativo, mesmo para os empregados das subsidiárias.

O terceiro grupo (customização total), que compreende as práticas customizadas em nível estratégico e operacional, segue a mesma linha das demais empresas em termos de atividades, porém contempla as práticas de recrutamento e seleção, desligamento, compensação e benefícios, relações trabalhistas e saúde e qualidade de vida, sendo todas plenamente internalizadas.

A Tabela 19 resume as práticas internalizadas para a Empresa 3.

Tabela 19 - Práticas internalizadas - Empresa 3

		Nível tático / estratégico	Nível operacional	Internalização
		Empresa 3	Empresa 3	Empresa 3
Recrutamento e seleção	Planejamento da força de trabalho	T	C	SIM
	Recrutamento / seleção	C*	C**	SIM
	Indução e socialização	T	T	SIM
	Desligamento	C	C	SIM
Gestão de performance e recompensas	Avaliação de cargos e remuneração	T	C	SIM
	Metas individuais	T	T	NÃO
	Avaliação de desempenho e feedback	T	T	SIM
	Reconhecimento e recompensas	T	T	SIM
	Compensação e benefícios	C	C	SIM
Desenvolvimento e treinamento	Treinamento	T	C	SIM
	Mapeamento e desenvolv. de talentos	T	C	SIM
	Planejamento de sucessão	T	C	SIM
	Gestão de carreira	T	C	SIM
	Desenvolvimento de lideranças	T	T	SIM
Relações trabalhistas		C	C	SIM
Saúde e segurança	Saúde e qualidade de vida	C	C	SIM
	Segurança do trabalho	T	T	SIM

Observações

* Em processo de centralização

** Vagas não planejadas são aprovadas pela Matriz

Fonte: O Autor (2022)

Com relação à estratégia de transferência e customização, a Empresa 1 adota um grau elevado de centralização e o maior percentual de práticas não internalizadas (6 práticas). A Empresa 2 adota o maior percentual de práticas transferidas em nível estratégico e customizadas em nível operacional e um nível intermediário de práticas não internalizadas (4 práticas), enquanto a Empresa 3, adota uma distribuição mais equilibrada de transferência e customização, com um elevado grau de internalização (apenas uma prática não internalizada).

O resultado das três empresas está resumido na Tabela 20.

Tabela 20 - Volume de internalização de acordo com a estratégia adotada

Estratégia de transferência e customização		Percentual das práticas aderentes à estratégia			Percentual de Internalização		
Nível Estratégico	Nível Operacional	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Transferido	Transferido	47%	12%	35%	25%	50%	83%
Transferido	Customizado	24%	53%	30%	50%	75%	100%
Customizado	Customizado	29%	35%	35%	100%	83%	100%

Fonte: O Autor (2022)

Avaliando os eventos que levam à não internalização de práticas nas três empresas, percebe-se três fatores principais:

- **Participação da matriz em processos operacionais:** A participação da matriz pode aumentar o tempo de processo ou agregar burocracia, prejudicando a internalização, por criar nas pessoas a impressão de que a matriz está atrapalhando.
- **Não adequação mínima das práticas à realidade da subsidiária:** Para alguns processos, a ausência de adequação das práticas transferidas, que poderia ser realizada por meio da hibridização, pode levar à adoção decorativa das práticas, por não haver aplicabilidade mínima à realidade da subsidiária.
- **Percepção de qualidade da prática implementada:** Este parece ser o fator mais significativo. A noção de qualidade de uma prática ou processo parece ser preponderante em relação à estratégia de transferência e customização adotadas, já que existem práticas plenamente customizadas que não são internalizadas,

bem como práticas transferidas em nível estratégico e operacional, que o são. Esse fato ficou evidente na Empresa 3.

- **Participação da subsidiária na elaboração da estratégia de transferência e customização:** Esse fato pode contribuir para a internalização, por reduzir a impressão de que a implementação se deve unicamente à uma ordem da matriz.

4.3.2.3 Integração

Com relação à Integração entre sistemas, foi possível observar que as três empresas apresentam graus diferentes de Integração entre sistemas:

- **Empresa 1:** 60% de integração global dos sistemas referentes às práticas avaliadas.
- **Empresa 2:** 17% de integração global dos sistemas referentes às práticas avaliadas.
- **Empresa 3:** 70% de integração global dos sistemas referentes às práticas avaliadas.

As três empresas possuem planos estratégicos para a integração global dos sistemas de gestão de pessoas, com exceção das relações trabalhistas, além dos programas de saúde e qualidade de vida, que são bastante específicos da realidade de cada país. Apenas uma das empresas declarou a intenção de integração global inclusive das atividades estritamente operacionais, como folha de pagamento, gestão de ponto e férias.

Em todas as empresas, os entrevistados declararam entender que a motivação para a integração global é o interesse da matriz em dispor de dados que subsidiem a sua tomada de decisão e a formulação das estratégias de gestão de pessoas. Nesse caso, houve a percepção unânime de que o uso de um sistema unificado globalmente não é a única solução para essa necessidade, pois a integração global poderia ser realizada, mesmo com a utilização de sistemas diferentes na matriz e na subsidiária. Para tal, bastaria que a matriz declarasse quais são as informações importantes para ela em nível estratégico, ficando as subsidiárias responsáveis por adequar seus sistemas de modo a fornecê-las automaticamente. É melhor ter vários sistemas excelentes e independentes, que conversam entre si, do que um único sistema, completamente integrado, mas de baixa qualidade.

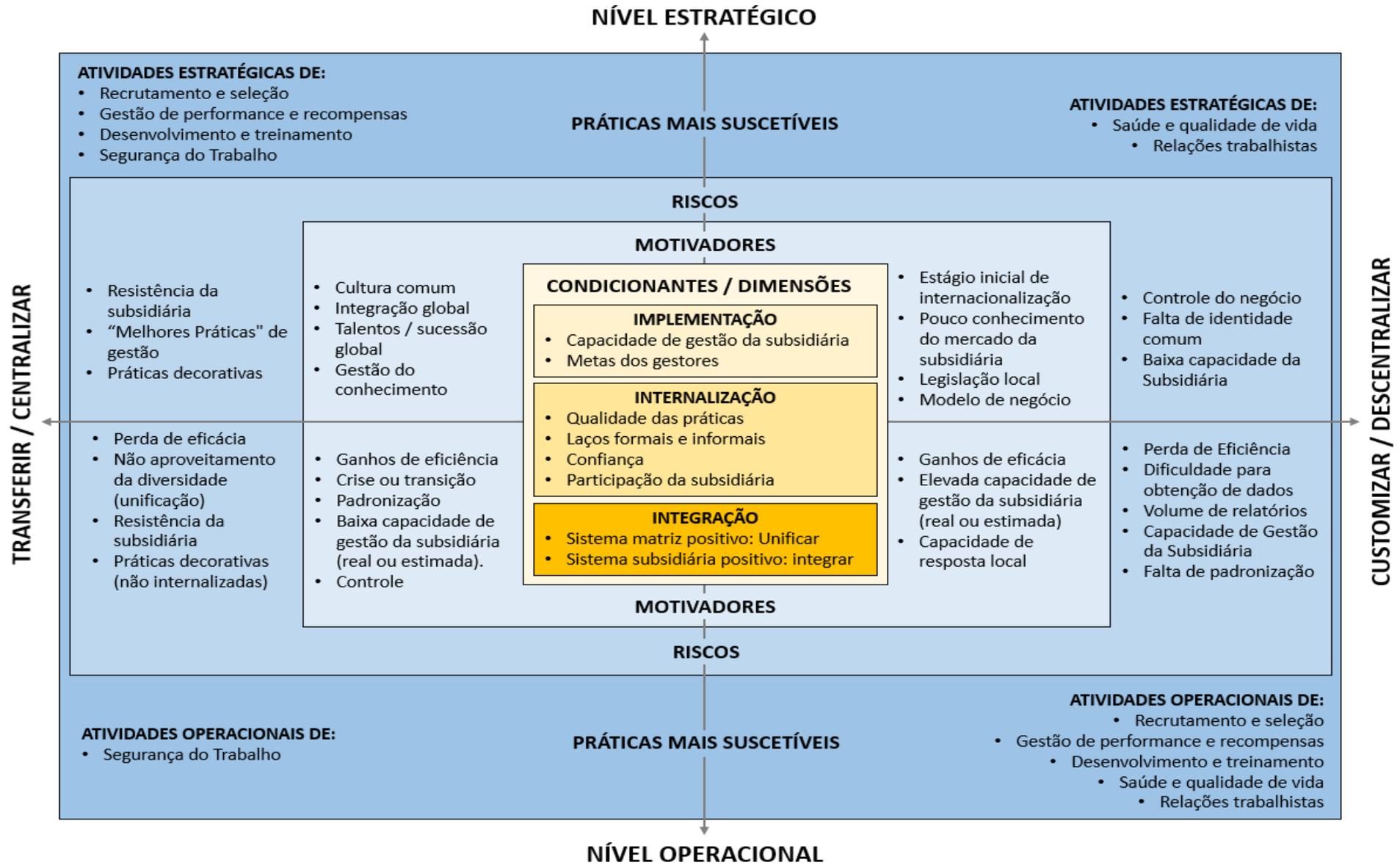
5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO / RECOMENDAÇÃO

A proposta de intervenção do trabalho foi realizada por meio da proposição de um framework para análise da transferência e customização das práticas de Gestão de Pessoas em empresas multinacionais do setor de energia elétrica. Este framework considera os condicionantes da transferência e customização das práticas de gestão de pessoas no contexto das matrizes e suas subsidiárias brasileiras, além das principais práticas de gestão, bem como os fatores que podem influenciar a Implementação, Internalização e Integração.

Com relação à utilização do framework proposto, o objetivo é que essa ferramenta seja utilizada para subsidiar o processo de Gestão Internacional de Pessoas em empresas do setor de energia, nas etapas de planejamento e operacionalização das práticas de gestão, por meio da apresentação e consideração dos fatores que podem impulsionar ou limitar a consecução dos objetivos corporativos com cada prática. Assim, considera-se que esse framework teria aplicação contínua ao longo dos ciclos da Gestão Internacional de Pessoas, devendo ser revisitado sempre que uma nova subsidiária for fundada ou adquirida, ou sempre que as condições internas e externas levarem à necessidade de alteração da estratégia de GIP da empresa.

O framework proposto está apresentado na Figura 4. Em sequência são apresentados o seu processo de construção, além das categorias e classes que o compõe.

Figura 4 - Framework proposto



FONTE: O Autor (2022)

5.1 Processo de construção do framework

A revisão da bibliografia, quando comparada com o resultado das entrevistas, por meio da estrutura proposta no modelo de análise, permitiu a reunião das práticas de GIP em quatro grupos principais: Práticas transferidas em nível estratégico; práticas customizadas em nível estratégico; práticas transferidas em nível operacional e práticas customizadas em nível operacional.

Para cada grupo, foram identificadas outras quatro classes de análise: Os motivadores que podem levar uma empresa à adoção da estratégia correspondente àquele grupo; os riscos possíveis advindos da adoção dessa estratégia; o conjunto de práticas mais susceptíveis a cada grupo e, finalmente, os condicionantes e fatores que podem influenciar a implementação, internalização e a integração dessas práticas. A definição do conjunto de práticas mais susceptíveis a cada grupo foi feita com base na percepção dos entrevistados acerca das práticas vigentes em cada empresa e seus desafios, não representando exatamente o que está implementado, visto que não há um padrão entre as empresas, mas sim o que obteria resultados mais positivos, na percepção das pessoas.

5.2 Composição dos grupos e classes do framework

5.2.1 Práticas transferidas em nível estratégico

O principal motivador identificado para a adoção de práticas transferidas em nível estratégico foi o fortalecimento de uma cultura corporativa global (FERNER; ALMOND; COLLING, 2005; KIM; MAUBORGNE, 1996), além da integração de todas as subsidiárias na obtenção de um objetivo comum. Outros fatores podem ser citados, como a gestão global de talentos, com foco nos processos de sucessão global para cargos estratégicos, além da gestão do conhecimento, através da adoção de treinamentos globais para temas que devem ser compartilhados por todos os empregados da companhia, em escala global.

Avaliando os riscos advindos da adoção dessa estratégia, tem-se como ponto fundamental a capacidade de gestão ou articulação da matriz, pois ela pode limitar a capacidade da empresa de transferir as diretrizes estratégicas para as subsidiárias. Além disso, deve-se observar a adoção indistinta e isomórfica das “melhores práticas” globais de gestão, visto que a maioria delas tem sua origem nos Estados Unidos, sob contextos muito específicos, que nunca fizeram parte da realidade das subsidiárias ou mesmo de muitas das matrizes. Esses dois fatores

podem levar à resistência das subsidiárias, normalmente combatida por meio da implementação forçada, o que acaba por gerar práticas decorativas, nas quais as subsidiárias “fazem porque a matriz está mandando”, com efeitos funestos à GIP.

De acordo com as entrevistas, as práticas mais suscetíveis à transferência em nível estratégico seriam as seguintes, embora não seja o plenamente adotado pelas empresas:

- **Recrutamento e seleção:** Participação da matriz na aprovação do planejamento de pessoas da subsidiária, principalmente em termos de custos e de *headcount* previstos e as justificativas para tal; definição conjunta de objetivos, metas e indicadores a serem seguidos por cada subsidiária no próximo período de análise, de modo a permitir a consecução dos objetivos globais relacionados ao tema de recrutamento e seleção. Vagas não previstas emergenciais devem estar sob a gestão da subsidiária, sob pena de prejudicar os indicadores e metas acordados para ela, de modo a não impactar na eficiência dos processos da subsidiária.
- **Gestão de performance e recompensas:** Definição da metodologia adotada para a avaliação e classificação de cargos, sendo que a remuneração local para cada nível definido deve ser estipulada com base no mercado local e não nas percepções da matriz, sob pena de perda de atratividade; definição de Metas Individuais e participação nos processos de avaliação de desempenho e feedback de parte dos níveis hierárquicos da subsidiária, considerados estratégicos para os objetivos globais da companhia.
- **Desenvolvimento e treinamento:** Treinamentos corporativos, normalmente relacionados à fatores comportamentais, tais como ética, segurança do trabalho e comportamentos seguros, conduta de segurança cibernética, diversidade e inclusão, assédio, comportamentos e atitudes esperadas, entre outros. Mapeamento de talentos, sucessão, gestão de carreira e o desenvolvimento de lideranças devem ser atividades divididas entre matriz e subsidiárias, com maior participação da matriz para as vagas de importância estratégica para a companhia, o que pode ser feito através de programas específicos destinados a um determinado grupo de pessoas.
- **Segurança do Trabalho:** Definição dos objetivos, metas e indicadores de segurança no trabalho, além da definição das campanhas globais de conscientização.

5.2.2 Práticas customizadas em nível estratégico

Os principais motivadores identificados para a adoção de práticas customizadas em nível estratégico foram: O estágio de internalização, já que empresas em estágio inicial desse processo podem optar por manter o *status quo* logo após a aquisição de uma subsidiária, evitando grandes transformações a curto prazo; o nível de conhecimento do mercado da subsidiária, visto que mercados significativamente diferentes das demais subsidiárias, podem ter gestão mais fácil quando tratados de forma customizada ou descentralizada; as diferenças de legislação local, que podem limitar a capacidade da matriz de transferir práticas de gestão; o modelo de negócio, que pode adotar a customização plena como estratégia independentemente dos motivadores citados, como praticado por grupos de investimento, que focam preferencialmente nos resultados esperados do negócio e não têm interesse nos processos adotados para atingi-los.

Os riscos desse grupo estão relacionados, ao nível de controle do negócio por parte da matriz, dificultando também a criação de uma identidade comum. Além disso, caso a subsidiária possua uma baixa capacidade de gestão de pessoas, a matriz estaria deixando de maximizar sua eficiência operacional e os resultados, nos casos em pudesse contribuir com a melhoria dos processos de gestão de pessoas.

De acordo com as entrevistas, as práticas mais suscetíveis à customização em nível estratégico seriam:

- **Saúde e qualidade de vida:** Nas empresas avaliadas, as subsidiárias gozam de elevada autonomia, visto que depende, em grande parte, da legislação local de cada país, ou das práticas de mercado adotadas pelas demais empresas do setor, com o objetivo de gerar competitividade. Nessas empresas, embora existam programas globais relacionados à qualidade de vida, ainda se considera que não há influência direta desses nas práticas adotadas.
- **Relações trabalhistas:** Completamente dependente da legislação local de cada país. Pode existir o acompanhamento da matriz em discussões que impactem significativamente nos resultados ou mesmo na competitividade do negócio, mas com baixa probabilidade de centralização plena.

5.2.3 Práticas transferidas em nível operacional

A principal motivação da empresa para a transferência ou centralização de práticas de gestão em nível operacional são os ganhos de eficiência, relacionados à maneira como a subsidiária executa seus processos de gestão de pessoas. Essa postura pode derivar de diversos fatores como: A percepção de que processos verdadeiramente eficientes podem levar a um aumento dos resultados; a passagem por momentos de crise ou incerteza nos quais a empresa opta por assumir o controle absoluto das atividades (BAKONYI, 2018); a padronização das atividades de gestão de pessoas, com o objetivo de facilitar o controle e a obtenção de dados; a percepção da matriz acerca da capacidade de gestão da subsidiária, que pode se confirmar na prática, por meio de indicadores objetivos, ou depender de fatores subjetivos, como os vieses de percepção da matriz, que podem derivar de simples preconceito, ou mesmo da transferência, para a realidade da empresa, da visão que as pessoas tem acerca da capacidade de geração de riqueza dos países nos quais estão instaladas as subsidiárias.

Os riscos advindos da adoção de práticas transferidas em nível operacional são diversos. A matriz, ao buscar um aumento de padronização, pode enrijecer ou burocratizar processos, gerando o aumento de recursos e tempo, que impactam negativamente a eficiência que se buscava e assim, da eficácia das práticas de gestão. A transferência de práticas de gestão de pessoas em nível operacional também limita os benefícios da diversidade, tão declaradamente buscados pelas empresas pois, ao se definir um padrão que deve ser seguido por todos, sem valorização das diferenças de cada local, limita-se a possibilidade de que práticas individuais, mesmo diferentes, quando somadas aos intentos da matriz em nível estratégico, possam levar aos melhores resultados globais. Assim, a adoção da transferência de práticas em nível operacional, pode levar à resistência das subsidiárias, que por sua vez leva a adoção de práticas decorativas, implementadas apenas para satisfazer os desejos da matriz.

Apesar dos riscos citados, de acordo com as entrevistas, a Segurança do Trabalho se mostrou como uma prática plenamente adequada à transferência em nível operacional. Nas três empresas avaliadas, essas práticas são integradas em nível global. Em algumas das empresas existem diferenças de operacionalização dos procedimentos entre subsidiárias, porém, sem alteração dos princípios e regras básicas. Há sistemas integrados nos quais são registradas todas as situações de risco, sendo que aquelas que tem potencialidade de danos são tratadas em nível global. Todos os acidentes são avaliados com comissões multidisciplinares, muitas vezes com a contribuição de subsidiárias de diferentes países.

5.2.4 Práticas customizadas em nível operacional

O motivador principal para a customização de práticas em nível operacional está voltado à eficácia e, portanto, aos resultados. Esse grupo possui implementação mais favorável em companhias com subsidiárias dotadas de elevada capacidade de gestão, real ou percebida por meio da confiança da matriz, em cenário diretamente oposto ao das práticas transferidas em nível operacional. Outro motivador importante é o desejo das empresas de melhorar sua capacidade de resposta local (ANNARELLI; NONINO, 2016; BAKONYI, 2018; KORONIS; PONIS, 2018).

Com relação aos riscos, com a matriz focando nos resultados, poderia ocorrer que os processos não sejam realizados da maneira mais eficiente, o que prejudicaria a eficácia buscada e seria demonstrado no resultado das metas e objetivos propostos. Em caso de não atendimento, poderia ser adotada a integração dos sistemas de gestão, que permitiria à matriz o acompanhamento dos processos customizados e seus indicadores de modo mais próximo, como um processo anterior à transferência ou centralização de uma determinada prática operacional.

De acordo com as entrevistas, as práticas mais suscetíveis à customização em nível operacional seriam:

- **Recrutamento e seleção:** Implementação do planejamento de pessoas da subsidiária; execução dos processos de recrutamento e seleção, Indução e socialização e Desligamento, de acordo com os requisitos definidos pela matriz.
- **Gestão de performance e recompensas:** Definição da remuneração local para cada nível definido de cargo, estipulada com base no mercado local; definição de Metas Individuais e execução dos processos de avaliação de desempenho e feedback, reconhecimento e recompensas, remuneração, compensação e benefícios de todos os níveis hierárquicos da subsidiária, com exceção daqueles considerados estratégicos para os objetivos globais da companhia, que têm acompanhamento da matriz.
- **Desenvolvimento e treinamento:** Treinamentos técnicos normalmente relacionados ao cumprimento da legislação vigente e à aquisição de conhecimentos necessários à operacionalização das atividades da subsidiária em campo. O mapeamento de talentos, sucessão, gestão de carreira e desenvolvimento de lideranças, devem ser atividades divididas entre matriz e subsidiárias, com maior participação da matriz para as vagas de importância

estratégica para a companhia, o que pode ser feito através de programas específicos destinados a um determinado grupo de pessoas.

- **Saúde e qualidade de vida:** A definição e execução dos programas de saúde para atendimento e de qualidade de vida em nível operacional, para o atendimento da legislação vigente e dos indicadores relacionados.
- **Relações trabalhistas:** Negociações sindicais e ações para atendimento à legislação vigente. Nas empresas avaliadas, esse item teve variações quanto ao grau de acompanhamento da matriz, porém, sem interferência direta.

5.2.5 Condicionantes e dimensões da transferência e customização

Com relação às dimensões das práticas de gestão de pessoas e seus condicionantes, nota-se que, independentemente da estratégia definida de transferência e customização, em nível estratégico e operacional, os fatores que impactam na implementação, internalização e integração das práticas de gestão são os mesmos.

Para a implementação, os fatores são a capacidade de gestão da subsidiária e o envolvimento dos gestores por meio de suas metas.

Na internalização, foram considerados quatro fatores: A qualidade das práticas de gestão; os laços de interação; a confiança e a participação da subsidiária na elaboração da estratégia de GIP.

Em termos da integração dos sistemas de gestão de pessoas, o framework proposto indica duas possibilidades. A primeira delas é a unificação de sistemas, indicada quando o sistema utilizado ou proposto pela matriz for superior, em termos de qualidade e conectividade, do que o sistema utilizado pela subsidiária. Essa condição foi denominada como “Sistema matriz positivo”. A segunda opção seria a integração entre sistemas, por meio da implementação de comunicação para a troca de informações relevantes entre os sistemas da matriz e da subsidiária, indicada no cenário de “Sistema subsidiária positivo”, quando os sistemas da subsidiária forem superiores em relação aos da matriz.

6. CONCLUSÕES

A escolha da estratégia mais adequada de GIP é uma tarefa complexa, influenciada por diversos fatores objetivos e subjetivos, internos e externos à companhia. Esse desafio é ampliado pelo ritmo acelerado em que as relações entre os países têm se transformado, principalmente nos últimos anos.

Com relação à aplicação, neste trabalho ficou evidente que os termos “transferência” e “customização” também poderiam ser representados por “centralização” e “descentralização”, já que a transferência normalmente implica na gestão a partir da matriz, ao menos de parte do processo, enquanto a customização seria caracterizada pela atuação direta da subsidiária em determinada atividade.

O primeiro dos pressupostos de pesquisa, foi que a não consideração dos condicionantes para a transferência e customização das práticas de gestão, poderia levar a uma estratégia de GIP inadequada.

Os resultados deste trabalho demonstram que existem condicionantes que impactam a transferência e a customização de modo mais significativo do que outros, com possibilidade de impacto direto na adequabilidade da estratégia de GIP. Como pontos significativos, estão: A escolha de quais práticas serão transferidas e customizadas em nível operacional e estratégico; a participação da subsidiária na elaboração dessa estratégia; o uso das “melhores práticas globais” e a qualidade das ferramentas definidas como padrão global; os laços de interação formal e informal; A confiança e a capacidade de gestão da matriz e subsidiária.

Nas três empresas observa-se que a estratégia de transferência e customização tende a ser a mesma para todas as unidades ao redor do globo, sem diferenças significativas para subsidiárias instaladas em países diferentes. Esse fato pode indicar a inexistência de uma análise individualizada da realidade de cada subsidiária durante a elaboração da estratégia de GIP, que é construída sem a participação das subsidiárias e impacta, principalmente a internalização das práticas transferidas. Nesse caso, observa-se que as subsidiárias replicam internamente o comportamento da matriz, ao adotar postura similar com relação às práticas customizadas no nível da subsidiária, que são transferidas a partir da sede para as áreas descentralizadas, sem a participação dessas áreas nas definições e de maneira idêntica para todas as regiões de um país de dimensões continentais. Apenas recentemente estão sendo avaliadas estratégias distintas para regiões diferentes, em ao menos duas das empresas avaliadas.

Nesse contexto, existem “melhores práticas” que parecem ser mais adequadas à realidade de atuação global das empresas avaliadas. Nesse sentido, a metodologia *Ninebox*, que

foca nas metas e desempenho, demonstrou maior imunidade às diferenças institucionais e culturais do que a metodologia de Gestão por Competências, que ao refletir em suas competências a realidade da matriz, pode não se adequar plenamente à rotina de todas as subsidiárias.

As relações formais, e principalmente as informais, que podem evoluir para relações de confiança, são positivas para reduzir o efeito de vieses e rótulos preconceituosos tanto para as pessoas da matriz quanto da subsidiária. Nesse sentido, a formação de times e grupos de trabalho globais pode contribuir de forma significativa para a internalização futura de práticas transferidas.

As entrevistas demonstraram também que existem outros fatores que condicionam a transferência e a customização, porém, de modo menos significativo quando comparados aos fatores anteriormente citados, em oposição à literatura pesquisada, como a localização da matriz e das subsidiárias, o distanciamento cultural, o grau em que matriz e subsidiária compartilham língua e narrativas, a autonomia da subsidiária, o arranjo organizacional adotado e o volume de expatriados.

O segundo pressuposto de pesquisa foi que, práticas de gestão de pessoas diferentes, podem demandar estratégias diferentes de transferência ou customização, ou mesmo entre os níveis estratégico e operacional de uma mesma prática. Os resultados demonstraram que esse pressuposto é verdadeiro nas empresas avaliadas, porém, que o fato de uma prática ser transferida ou customizada, pode não ser imperativo na aceitação dessa prática pelas equipes da subsidiária, conforme demonstra o terceiro pressuposto de pesquisa, apresentado a seguir.

Avaliando especificamente as práticas de gestão de pessoas transferidas e customizadas, constatou-se que, para as atividades relacionadas ao Recrutamento e Seleção, Gestão de Performance e Recompensas e Desenvolvimento e Treinamento, há predominância da transferência em nível estratégico, porém, não há um padrão em nível operacional, sendo que algumas práticas são transferidas e outras customizadas em cada uma das empresas. Resultados uniformes foram observados apenas para a Segurança do Trabalho, que é plenamente transferida, e para as atividades de Saúde, Qualidade de vida e Relações Trabalhistas, que são totalmente customizadas, nos níveis estratégico e operacional das três empresas.

Em todas as empresas a gestão estratégica de talentos é realizada de forma global, com foco nos processos de sucessão. Apesar disso, a ocupação de cargos de liderança na matriz por pessoas oriundas das subsidiárias, ainda parece uma realidade distante, sendo mais comum a mobilidade internacional lateral.

O terceiro pressuposto da pesquisa, considerou que uma falta de análise dos fatores que afetam a implementação, internalização e integração das práticas de gestão transferidas, pode dificultar a aplicação aceita pela subsidiária, criando práticas decorativas ou completamente desintegradas. Esse pressuposto mostrou-se verdadeiro nas empresas avaliadas, visto que existem fatores que podem afetar a implementação, internalização e integração de modo mais significativo. A identificação desses fatores, por sua vez, constitui uma das conclusões mais relevantes deste trabalho.

Com relação à implementação, foram identificados dois fatores significativos: O primeiro deles é a capacidade de gestão da subsidiária, necessária à implementação e execução dos processos de gestão customizados, ou à substituição dos procedimentos vigentes no caso de transferência; o segundo fator identificado é a integração dos objetivos de implementação das práticas de gestão de pessoas às metas dos gestores, mesmo fora da área de gestão de pessoas. Esse fator demonstrou ser capaz de contribuir para a criação de um discurso, que evolui para as práticas diárias e, com o tempo, se torna a realidade, contribuindo também para a internalização.

A internalização, por sua vez, é influenciada por quatro fatores principais. O primeiro e mais importante deles, tem a ver com a qualidade das práticas de gestão implementadas, seja em nível estratégico ou operacional. Práticas customizadas de baixa qualidade, criam um cenário de favorabilidade para a transferência, enquanto práticas transferidas de baixa qualidade, criam o sentimento de comparação com as práticas customizadas que elas substituíram, construindo um sentimento compartilhado de perda de eficiência na subsidiária e contribuindo para reforçar o sentimento de implementação forçada. Práticas de qualidade elevada, por sua vez tendem a ser internalizadas, independente de se serem customizadas localmente ou serem importadas da matriz.

O segundo fator significativo para a internalização está relacionado aos laços de interação. Os laços formais podem contribuir para o surgimento de laços informais, que são fundamentais para a percepção positiva das práticas. As entrevistas demonstraram a importância de que esses laços existam não apenas entre os níveis hierárquicos mais altos da matriz e subsidiárias, mas também entre pares.

Os laços informais podem ainda evoluir para relações de confiança, que constituem o terceiro fator preponderante para a internalização. As pessoas se demonstraram mais propensas a receber práticas disseminadas por pessoas nas quais elas confiam, seja internamente na subsidiária para as práticas customizadas, ou externamente, para as práticas transferidas. Nesse

ponto, a existência do papel de *Business Partners* pode contribuir para o fortalecimento dos laços e para a criação de relações de confiança, interna e externamente.

O quarto fator importante para a internalização foi a participação das subsidiárias na elaboração da estratégia de transferência e customização, pois as empresas tendem a ser mais receptivas às práticas que elas ajudaram a desenhar. Internamente, esse envolvimento vale também para o desenho das práticas customizadas, que poderiam ter a participação dos representantes de gestão de pessoas fora da sede, ou dos gestores responsáveis por sua implementação.

Com relação à integração dos sistemas de gestão de pessoas. As entrevistas demonstraram que há duas possibilidades. A primeira delas é a unificação de sistemas, que só faz sentido se o sistema proposto pela matriz for superior, em termos de qualidade e de integração com os demais sistemas, do que o sistema anteriormente utilizado pela subsidiária. Nos casos em que a qualidade ou o nível de integração possível for inferior, a melhor alternativa seria a integração entre as bases de dados dos sistemas da matriz e subsidiária, de modo que a matriz tenha as condições de obter as informações consideradas relevantes, sem forçar o uso de um sistema que possa acarretar a sensação de piora aos usuários, que poderia prejudicar a internalização.

Assim, com relação ao terceiro pressuposto de pesquisa, este trabalho concluiu que os fatores significativos para a implementação, internalização e integração, são os mesmos para todas as práticas, sejam elas transferidas ou customizadas, em nível estratégico ou operacional. Isso significa que, independentemente da estratégia adotada em termos de centralização, as práticas podem ou não ser implementadas, internalizadas e integradas, contanto que um conjunto de fatores específicos sejam levados em consideração.

Como observação complementar, nota-se que nas três empresas existe o discurso de descentralização, com o objetivo de maximizar as oportunidades advindas da atuação simultânea em diversos países, criando um ambiente diverso e multicultural. Apesar disso, todas as empresas estão conduzindo ações para a transferência da maioria das práticas de GIP em curto e médio prazo, não apenas em nível estratégico, mas também operacional, através da unificação dos processos e sistemas de gestão. Essa ação apresenta diversos riscos, que podem prejudicar justamente os objetivos que motivaram essa transferência, além de ter sido criticada de modo unânime pelos entrevistados, em virtude do incremento nos tempos dos processos e na burocracia.

Em uma comparação com as ciências exatas, parece pouco provável que a aplicação de uma mesma fórmula a problemas intrinsecamente diferentes, poderia apresentar os melhores

resultados. Sob essa perspectiva, tanto as fórmulas, quanto as ferramentas de gestão de pessoas, deveriam ser ajustadas às condições de contorno de cada problema, ou nesse caso, à realidade de cada subsidiária. Este trabalho demonstrou que de modo contrário, a Gestão Internacional de Pessoas, sendo completamente dependente das relações humanas e de sua subjetividade, constitui um problema no qual todas as estratégias de transferência ou customização têm a possibilidade de serem bem-sucedidas, desde que respeitados os condicionantes que impactam de modo mais significativo na implementação, internalização e integração dessas práticas.

O desenvolvimento deste trabalho permitiu a identificação de questões correlatas, cujo aprofundamento poderia contribuir para a ampliação do fenômeno estudado, bem como outras áreas complementares dos estudos de GIP. Um ponto significativo é que foram identificadas ferramentas de gestão aparentemente mais adequadas ao cenário de gestão multinacional do que outras. Nesse sentido, haveria espaço para a realização de um trabalho de pesquisa e avaliação de diferentes ferramentas de gestão aplicadas em empresas multinacionais, aferindo especificamente os impactos positivos e negativos dessa aplicação. Outro trabalho futuro poderia estar relacionado à uma avaliação do impacto dos estereótipos culturais nas relações entre as pessoas da matriz e subsidiárias de empresas multinacionais, visto que foram identificados vieses devidos à generalização de comportamentos esperados de pessoas da matriz, sob a perspectiva das subsidiárias.

REFERÊNCIAS

AHLVIK, C.; BJÖRKMAN, I. Towards explaining subsidiary implementation, integration, and internalization of MNC headquarters HRM practices. **International Business Review**, [S. l.], v. 24, n. 3, p. 497–505, 2015. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2014.10.007.

AHLVIK, C.; SMALE, A.; SUMELIUS, J. Aligning corporate transfer intentions and subsidiary HRM practice implementation in multinational corporations. **Journal of World Business**, [S. l.], v. 51, n. 3, p. 343–355, 2016. DOI: 10.1016/j.jwb.2015.04.003.

ANEEL. **Resultados de leilões de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica**. 2021. Disponível em: <https://www.aneel.gov.br/resultados-de-leiloes>. Acesso em: 4 ago. 2021.

ANNARELLI, Alessandro; NONINO, Fabio. Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. **Omega**, [S. l.], v. 62, p. 1–18, 2016. DOI: 10.1016/j.omega.2015.08.004. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0305048315001590>.

ARAÚJO, F. B. **As Relações entre o Estado e as Multinacionais no Desenvolvimento Industrial do Brasil**. 2006. Centro Universitário de Brasília, [S. l.], 2006.

AYCAN, Z. The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices. **International Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 16, n. 7, p. 1083–1119, 2005. DOI: 10.1080/09585190500143956.

BAKONYI, Zoltan. Why do firms centralise their strategic decision-making during crisis? A qualitative study. **Journal of Organizational Change Management**, [S. l.], v. 31, n. 5, p. 1191–1205, 2018. DOI: 10.1108/JOCM-12-2016-0303. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-12-2016-0303/full/html>.

BARAKAT, Lívia Lopes; LEONARDO, Sherban; COSTA, Flávia P. ...; SILVA, Tereza G. ...; ALVIM, Flávia M. ...; FREITAS, Vanessa S. **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras**. Nova Lima - MG. Disponível em: www.fdc.org.br.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1º ed. ed. São Paulo: Edições 70, 2015.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Managing across borders: The transnational solution**. Cambridge - MA: Harvard Business School Press, 1989.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. The multinational corporation as an interorganizational network. **Academy of management review**, [S. l.], v. 15, p. 603–626,

1990.

BELIZÓN, M. J.; MORLEY, M. J.; GUNNIGLE, P. Modes of integration of human resource management practices in multinationals. **Personnel Review**, [S. l.], v. 45, n. 3, p. 539–556, 2016. DOI: 10.1108/PR-09-2014-0207.

BELIZON, Maria Jesus; MORLEY, Michael J.; GUNNIGLE, Patrick. Modes of integration of human resource management practices in multinationals. **PERSONNEL REVIEW**, [S. l.], v. 45, n. 3, p. 539–556, 2016. DOI: 10.1108/PR-09-2014-0207.

BJORKMAN, I.; BUDHWAR, P.; SMALE, A.; SUMELIUS, J. Human resource management in foreign-owned subsidiaries: China versus India. **International Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 19, n. 5, p. 964–978, 2008. a. DOI: 10.1080/09585190801994180.

BJORKMAN, I.; LERVIK, J. E. Transferring HR practices within multinational corporations. **Human Resource Management Journal**, [S. l.], v. 17, n. 4, p. 320–335, 2007.

BJÖRKMAN, I.; LERVIK, J. E. Transferring HR practices within multinational corporations. **Human Resource Management Journal**, [S. l.], v. 17, n. 4, p. 320–335, 2007. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2007.00048.x.

BJORKMAN, Ingmar; SMALE, Adam; SUMELIUS, Jennie; SUUTARI, Vesa; LU, Yuan. Changes in institutional context and MNC operations in China: Subsidiary HRM practices in 1996 versus 2006. **INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW**, [S. l.], v. 17, n. 2, p. 146–158, 2008. b. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2008.02.001.

BJORKMAN, Ingmar; WELCH, Denice. Framing the field of international human resource management research. **INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**, [S. l.], v. 26, n. 2, p. 136–150, 2015. DOI: 10.1080/09585192.2014.922361.

BOXALL, P. The strategic human resource debate and the resource-based view of the firm. **Human Resource Management Journal**, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 59–75, 1996.

BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and Human Resource Management**. Palgrave Macmillan ed. Basingstoke.

BRAICK, Patrícia R. ..; MOTA, Myriam B. .. **História: Das cavernas ao terceiro milênio**. 3ª Edição ed. São Paulo: Moderna, 2007.

BRANNEN, M. Y. When Mickey loses face: Recontextualization, semantic fit, and the semiotics of foreignness. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 29, n. 4, p. 593–616, 2004.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Economia Brasileira: Uma Introdução Crítica**. São

Paulo: Editora 34, 1997.

BREWSTER, C.; SCULLION, H. A Review and an Agenda for Expatriate HRM'. **Human Resource Management Journal**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 32–41, 1997.

BREWSTER, C.; SPARROW, P.; HARRIS, H. Towards a new model of globalizing HRM. **International Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 16, n. 6, p. 949–970, 2005. DOI: 10.1080/09585190500120590.

BREWSTER, C.; SPARROW, P. R.; VERNON, G. **International Human Resource Management**. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2007.

BREWSTER, Chris; MAYRHOFER, Wolfgang; SMALE, Adam. Crossing the streams: HRM in multinational enterprises and comparative HRM. **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW**, [S. l.], v. 26, n. 4, p. 285–297, 2016. DOI: 10.1016/j.hrmr.2016.04.002.

BRISCOE, D. R.; SCHULER, R. S. **International Human Resource Management**. New York and London: Routledge, 2004.

BUZAN, Tony. **Mind Map Mastery: The Complete Guide to Learning and Using the Most Powerful Thinking Tool in the Universe**. Second ed. [s.l.] : Watkins Publishing, 2018.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 6^o Edição ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CHIANG, F. F. T.; LEMAŃSKI, M. K.; BIRTCH, T. A. The transfer and diffusion of HRM practices within MNCs: lessons learned and future research directions. **International Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 234–258, 2017. DOI: 10.1080/09585192.2016.1246461.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Managing Alliances, Networks and Joint Ventures**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

COGIN, J. A.; WILLIAMSON, I. O. Standardize or customize: The interactive effects of HRM and environment uncertainty on MNC subsidiary performance. **Human Resource Management**, [S. l.], v. 53, n. 5, p. 701–721, 2014. DOI: 10.1002/hrm.21602.

COLLINGS, David G.; CONROY, Kieran M. International Human Resource Management. *In*: WILKINSON, A.; BACON, N.; SNELL, S.; LEPAK, D. (org.). **The SAGE Handbook of Human Resource Management**. Second ed. [s.l.] : SAGE Publications Ltd, 2009. p. 82–98.

COOKE, F. L.; WOOD, G.; HORWITZ, F. Multinational firms from emerging economies in Africa: implications for research and practice in human resource management. **International Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 26, n. 21, p. 2653–2675,

2015. DOI: 10.1080/09585192.2015.1071546.

COOKE, Fang Lee; WOOD, Geoffrey; WANG, Meng; VEEN, Alex. How far has international HRM travelled? A systematic review of literature on multinational corporations (2000-2014). **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW**, [S. l.], v. 29, n. 1, p. 59–75, 2019. DOI: 10.1016/j.hrmr.2018.05.001.

COOKE, William N. Multinational Companies and Global Human Resource Strategy. *In*: BOXALL, Peter; PURCELL, John; WRIGHT, Patrick (org.). **The Oxford Handbook of Human Resource Management**. First ed. [s.l.] : Oxford University Press, 2008. p. 489–508.

DE CIERI, H.; WOLFRAM COX, J.; FENWICK, M. A review of international human resource management: Integration, interrogation, imitation. **International Human Resource Management**, [S. l.], v. 9, n. 4, p. 281–302, 2007.

DEEPHOUSE, D. L. To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 147–166, 1999.

DELLAGNELO, E.; HOMEM, I. Novas Formas Organizacionais e os desafios para os expatriados. **RAE-Revista de Administração de Empresas | FGV-EAESP**, [S. l.], v. 5, n. 8, 2006.

DELLAGNELO, E.; SILVA, M. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **Organizações & Sociedade**, [S. l.], v. 7, n. 19, p. 19–33, 2000.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. [s.l.] : Editora Atlas, 1995.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2 ed. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DICKMANN, M.; BREWSTER, C.; SPARROW, P. R. **International Human Resource Management: A European Perspective**. London: Routledge, 2008.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. Jaula de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *In*: CALDAS, Miguel P.; BERTERO, Carlos Osmar (Coord. .. (org.). **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 117–142.

DOWLING, P. J.; FESTING, M.; ENGLE, A. D. **International Human Resource Management**. United Kingdom: Cengage Learning EMEA, 2013.

DOWLING, P. J.; SCHULER, R. S.; WELCH, D. E. **International Dimensions of Human Resource Management**. 2nd editio ed. [s.l.] : South-Western College Pub, 1993.

DUNNING, J. H. **Multinational Enterprises and the Global Economy**. [s.l.] : Addison-Wesley: New York, 1993.

EDWARDS, T. Multinationals, labour management and the process of reverse diffusion: A case study. **The International Journal of Human Resource Management**, [*S. l.*], v. 9, p. 696–709, 1998.

EDWARDS, T.; FERNER, A. Multinationals, reverse diffusion and national business systems. **Management International Review**, [*S. l.*], v. 44, n. 1, p. 49–79, 2004.

EDWARDS, T.; KURUVILLA, S. International HRM: National business systems, organizational politics and the international division of labour in MNCs. **International Journal of Human Resource Management**, [*S. l.*], v. 16, n. 1, p. 1–21, 2005.

EDWARDS, T.; MARGINSON, P.; FERNER, A. Multinational companies in cross-national context: Integration, differentiation, and the interactions between MNCs and Nation States. **Industrial and Labor Relations Review**, [*S. l.*], v. 66, n. 3, p. 547–587, 2013.

EDWARDS, T.; SÁNCHEZ-MANGAS, R.; BÉLANGER, J.; MCDONNELL, A. Why are some subsidiaries of multinationals the source of novel practices while others are not? National, corporate and functional influences. **British Journal of Management**, [*S. l.*], v. 6, n. 2, p. 146–162, 2015.

EDWARDS, T.; SÁNCHEZ-MANGAS, R.; LAVELLE, J.; MINBAEVA, D.; JALETTE, P. Global standardization or national differentiation of HRM practices in multinational companies? A comparison of multinationals in five countries. **Journal of International Business Studies**, [*S. l.*], v. 47, n. 8, p. 997–102, 2016.

EVANS, P.; LORANGE, P. The two logics behind human resource management. *In*: EVANS, P.; DOZ, Y.; LORANGE, P. (org.). **Human Resource Management in International Firms, Change, Globalization, Innovation**. London: Macmillan, 1989. p. 144–161.

FAN, D.; ZHU, C. J.; HUANG, X.; KUMAR, V. Mapping the terrain of international human resource management research over the past fifty years: A bibliographic analysis. **Journal of World Business**, [*S. l.*], v. 56, n. 2, 2021. DOI: 10.1016/j.jwb.2020.101185.

FARNDALÉ, E.; BREWSTER, C.; LIGTHART, P.; POUTSMA, E. The effects of market economy type and foreign MNE subsidiaries on the convergence and divergence of HRM. **Journal of International Business Studies**, [*S. l.*], v. 48, n. 9, p. 1065–1086, 2017. a. DOI: 10.1057/s41267-017-0094-8.

FARNDALÉ, E.; PAAUWE, J. Uncovering competitive and institutional drivers of HRM practices in multinational corporations. **Human Resource Management Journal**, [*S. l.*], v. 17, n. 4, p. 355–375, 2007. a. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2007.00050.x.

FARNDALÉ, E.; PAAUWE, J.; MORRIS, S. S.; STAHL, G. K.; STILES, P.;

TREVOR, J.; WRIGHT, P. M. Context-bound configurations of corporate HR functions in multinational corporations. **Human Resource Management**, [S. l.], v. 49, n. 1, p. 45–66, 2010. DOI: 10.1002/hrm.20333.

FARNDALE, E.; RAGHURAM, S.; GULLY, S.; LIU, X.; PHILLIPS, J. M.; VIDOVIĆ, M. A vision of international HRM research. **International Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 28, n. 12, p. 1625–1639, 2017. b. DOI: 10.1080/09585192.2017.1308416.

FARNDALE, Elaine; PAAUWE, Jaap. Uncovering competitive and institutional drivers of HRM practices in multinational corporations. **Human Resource Management Journal**, [S. l.], v. 17, n. 4, p. 355–375, 2007. b.

FATEHI, Kamal.; CHOI, Jeongho. International Human Resource Management. *In: International Business Management: Succeeding in a Cultural Diverse World*. Second ed. California: SAGE Publications Ltd, 2008. p. 341–374.

FATEHI, Kamal; CHOI, Jeongho. **International Business Management**. Cham: Springer International Publishing, 2019. DOI: 10.1007/978-3-319-96622-9. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-96622-9>.

FERNER, A.; ALMOND, P.; COLLING, T. Institutional theory and the cross-national transfer of employment policy: The case of “workforce diversity” in US multinationals. **Journal of International Business Studies**, [S. l.], v. 36, n. 3, p. 304–321, 2005. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400134.

FERNER, Anthony; EDWARDS, Tony; TEMPEL, Anne. Power, institutions and the cross-national transfer of employment practices in multinationals. **HUMAN RELATIONS**, [S. l.], v. 65, n. 2, p. 163–187, 2012. DOI: 10.1177/0018726711429494.

FIEDLER, F. E.; MITCHELL, T.; TRIANDIS, H. C. The culture assimilator: An approach to cross-cultural training. **The Journal of Applied Psychology**, [S. l.], v. 55, n. 2, p. 95, 1971.

FINKLER, A.; FINKLER, D. R.; CASTRO, J.; MILKE, T. F. Relação do crescimento econômico e consumo de energia elétrica. **XXIV Seminário de Iniciação Científica**, [S. l.], 2016.

FRENCH, R. **Cross-cultural management in work organizations**. [s.l.] : Kogan Page Publishers, 2015.

GAMBLE, J. Transferring organizational practices and the dynamics of hybridization: Japanese retail multinationals in China. **Journal of Management Studies**, [S. l.], v. 47, n. 4, p. 705–732, 2010.

GEARY, John; AGUZZOLI, Roberta; LENGLER, Jorge. The Transfer of 'International Best Practice' in a Brazilian MNC: A Consideration of the Convergence and Contingency Perspectives. **JOURNAL OF INTERNATIONAL MANAGEMENT**, [S. l.], v. 23, n. 2, SI, p. 194–207, 2017. DOI: 10.1016/j.intman.2016.09.003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Primeira ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, A. C. S.; ABARCA, C. D. G.; FARI A, E. A. S. T.; FERNANDES, H. O. **BNDES 50 anos – histórias setoriais: o setor elétrico**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

GOODERHAM, P. N.; MORLEY, M. J.; PARRY, E.; STAVROU, E. National and firm-level drivers of the devolution of HRM decision making to line managers. **Journal of International Business Studies**, [S. l.], v. 46, n. 6, p. 715–723, 2015. DOI: 10.1057/jibs.2015.5.

HARZING, A. W.; PUDELKO, M.; SEBASTIAN REICHE, B. The Bridging Role of Expatriates and Inpatriates in Knowledge Transfer in Multinational Corporations. **Human Resource Management**, [S. l.], v. 55, n. 4, p. 679–695, 2016. DOI: 10.1002/hrm.21681.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**. Beverly Hills, CA: SAGE Publications Ltd, 1980.

KAFRUNI, S. **Agenda de privatizações: desestatização no setor elétrico continuará este ano**. 2021. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/economia/2021/01/4898127-agenda-de-privatizacoes-desestatizacao-no-setor-eletrico-continuara-este-ano.html>. Acesso em: 4 ago. 2021.

KAMOCHE, K. Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. **Journal of Management Studies**, [S. l.], v. 33, n. 2, p. 213–233, 1996.

KAUFMAN, B. E. Globalization and convergence-divergence of HRM across nations: New measures, explanatory theory, and non-standard predictions from bringing in economics. **Human Resource Management Review**, [S. l.], v. 26, n. 4, p. 338–351, 2016.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Procedural justice, attitudes and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 36, n. 3, p. 502–526, 1996.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. Innovation, organizational capabilities, and the born global firm. **Journal of International Business Studies**, [S. l.], v. 35, n. 2, p. 124–141, 2004.

KOGUT, Bruce; SINGH, Harbir. The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. **Journal of International Business Studies**, [S. l.], v. 19, n. 3, p. 411–432, 1988. DOI:

10.1057/palgrave.jibs.8490394. Disponível em:
<http://link.springer.com/10.1057/palgrave.jibs.8490394>.

KORONIS, Epaminondas; PONIS, Stavros. Better than before: the resilient organization in crisis mode. **Journal of Business Strategy**, [S. l.], v. 39, n. 1, p. 32–42, 2018.

DOI: 10.1108/JBS-10-2016-0124. Disponível em:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBS-10-2016-0124/full/html>.

KOSTOVA, T. Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 24, n. 2, p. 308–324, 1999.

KOSTOVA, T.; MARANO, V.; TALLMAN, S. Headquarters-subsidiary relationships in MNCs: Fifty years of evolving research. **Journal of World Business**, [S. l.], v. 51, n. 1, p. 176–184, 2016.

KOSTOVA, T.; ROTH, K. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 45, n. 1, p. 215–233, 2002.

LAURENT, A. The cross-cultural puzzle of international human resource management. **Human Resource Management**, [S. l.], v. 25, p. 91–103, 1986.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte.

LIN, Y.; CHEN, A.; SONG, Y. Does your intelligence help to survive in a foreign jungle? The effects of cultural intelligence and emotional intelligence on cross-cultural adjustment. **International Journal of Intercultural Relations**, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 402–433, 1996.

LU, Y.; BJORKMAN, I. HRM practices in China-Western joint ventures: MNC standardization versus localization. **International Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 8, n. 5, p. 614–628, 1997. DOI: 10.1080/095851997341414.

MARTINEZ, J. I.; JARILLO, J. C. The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, [S. l.], v. 20, p. 489–514, 1989.

MCNULTY, Yvonne; BREWSTER, Chris. Theorizing the meaning(s) of ‘expatriate’: establishing boundary conditions for business expatriates. **The International Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 27–61, 2017. DOI: 10.1080/09585192.2016.1243567. Disponível em:
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2016.1243567>.

MEYSKENS, M.; VON GLINOW, M. A.; WERTHER JR., W. B.; CLARKE, L. The

paradox of international talent: Alternative forms of international assignments. **International Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 20, n. 6, p. 1439–1450, 2009. DOI: 10.1080/09585190902909988.

MINBAEVA, D.; DE CIERI, H. Strategy and international HRM. Routledge: London. In: COLLINGS, D. G.; WOOD, G.; CALIGIURI, P. M. (org.). **The Routledge companion to international human resource management**. London: Routledge, 2014. p. 13–28.

MINBAEVA, D.; PEDERSEN, T.; BJÖRKMAN, I.; FEY, C. F.; PARK, H. J. MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. **Journal of International Business Studies**, [S. l.], v. 34, n. 6, p. 586–599, 2003. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400056.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOORE, K.; LEWIS, D. Birth of the Multinational. **Copenhagen Business Press**, [S. l.], 1999.

MORRIS, S. S.; WRIGHT, P. M.; TREVOR, J.; STILES, P.; STAHL, G. K.; SNELL, S.; PAAUWE, J.; FARNDALE, E. Global challenges to replicating HR: The role of people, processes, and systems. **Human Resource Management**, [S. l.], v. 48, n. 6, p. 973–995, 2009. DOI: 10.1002/hrm.20325.

MORRIS, S.; SNELL, S.; WRIGHT, P. A resource-based view of international human resources: toward a framework of integrative and creative capabilities. In: K., Stahl G.; BJÖRKMAN, I. (org.). **Handbook of Research in International Human Resource Management**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2006.

MURITUBA, P. M. **Estratégia Internacional de Gestão de Pessoas nas Multinacionais Brasileiras**. 2009. USP - Universidade de São Paulo, [S. l.], 2009.

NAKHLE, S. F. **The transfer of human resource practices from American and European multinational companies to their Lebanese subsidiaries: A study of the host-country effects and of the standardization- adaptation dilemma**. 2011. University of Fribourg, Switzerland., [S. l.], 2011.

NONNENBERG, M. J. B. Determinantes dos investimentos externos e impactos das empresas multinacionais no Brasil — As décadas de 1970 e 1990. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**, [S. l.], 2003.

OECD. **MNEs in the global economy**. 2018. Disponível em: <https://www.oecd.org/industry/ind/MNEs-in-the-global-economy-policy-note.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2021.

OLIVEIRA, R. A ascensão e declínio de um padrão institucional. *In: CARVALHO, C. ..; VIEIRA, M. (org.). Organizações, Instituições e o Poder no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 227 a 270.

ONS. **O Sistema em Números**. 2021. Disponível em: <http://www.ons.org.br/paginas/sobre-o-sin/o-sistema-em-numeros>. Acesso em: 20 jan. 2022.

OPPONG, N. Y. Human resource management transfer challenges within multinational firms: From tension to best-fit. *Management Research Review*, [S. l.], v. 41, n. 7, p. 860–877, 2018. DOI: 10.1108/MRR-02-2017-0038.

PAAUWE, J.; BOSELIE, P. Challenging “strategic HRM” and the relevance of the institutional settings. *Human Resource Management Journal*, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 59–75, 2003.

PELTONEN, T. Critical theoretical perspectives on international human resource management. *In: STAHL, G. K.; BJORKMAN, I. (org.). Handbook of Research in International Human Resource Management*. Cheltenham: Edward Elgar, 2006. p. 523–535.

PERLMUTTER, H. The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 9–18, 1969.

PETTICREW, M.; ROBERTS, H. **Systematic reviews in the social sciences: A practical guide**. [s.l.] : Oxford: Blackwell, 2006.

PORTINATI, N. **Empresas privadas já detêm 60% da geração de energia do Brasil**. 2017. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/09/1923143-empresas-privadas-ja-detem-60-da-geracao-de-energia-do-brasil.shtml>. Acesso em: 4 ago. 2021.

PUCIK, V.; EVANS, P.; BJÖRKMAN, I.; MORRIS, S. **The Global Challenge: International Human Resource Management**. 3º Ed. ed. Chicago: Chicago Business Press, 2017.

PUDELKO, M.; HARZING, A. W. Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries. *Human Resource Management*, [S. l.], v. 46, n. 4, p. 535–559, 2007. DOI: 10.1002/hrm.20181.

RAMOS, G. A. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro.

REICHE, B. S. The configuration of employee retention practices in multinational corporations’ foreign subsidiaries. *International Business Review*, [S. l.], v. 17, n. 6, p. 676–687, 2008. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2008.09.004.

REICHE, B. S.; MINBAEVA, D. HRM in Multinational Companies. *In: The SAGE Handbook of Human Resource Management*. Second Edi ed. [s.l.] : SAGE Publications Ltd,

2009. p. 541–556.

REICHE B., Sebastian; MINBAEVA, Dana. HRM in Multinational Companies. *In: WILKINSON, A.; BACON, N.; SNELL, S.; LEPAK, D. (org.). **The SAGE Handbook of Human Resource Management**. Second ed. [s.l.] : SAGE Publications Ltd, 2019. p. 514–556.*

RODRIGUES, I. **Cultura e desempenho em equipes de projetos globais: um estudo em empresas multinacionais brasileiras**. 2010. Universidade de São Paulo, [S. l.], 2010.

ROSENZWEIG, P. M.; NOHRIA, N. INFLUENCES ON HUMAN-RESOURCE MANAGEMENT-PRACTICES IN MULTINATIONAL-CORPORATIONS. **JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES**, [S. l.], v. 25, n. 2, p. 229–251, 1994. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490199.

RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. Extending the theory of the multinational enterprise: Internalization and strategic management perspectives. **Journal of International Business Studies**, [S. l.], v. 34, n. 2, p. 125–137, 2003.

SALGADO, L. H. **Agências regulatórias na experiência brasileira: um panorama do atual desenho institucional**. Brasília.

SANDERS, Karin; DE CIERI, Helen. Similarities and differences in international and comparative human resource management: A review of 60 years of research. **Human Resource Management**, [S. l.], v. 60, n. 1, SI, p. 55–88, 2021. DOI: 10.1002/hrm.22028.

SANTOS, R. P. D. **New trends on expatriation and challenges for IHRM: a state of the art**. 2016. Universidade de Lisboa, [S. l.], 2016.

SCHULER, R. S.; ROGOVSKY, N. Understanding compensation practice variations across firms: The impact of national culture. **Journal of International Business Studies**, [S. l.], v. 29, n. 1, p. 159–177, 1998.

SCULLION, H. International HRM: An introduction. *In: **International Human Resource Management: A Critical Text***. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2005. p. 3–21.

SCULLION, Hugh; COLLINGS, David G.; GUNNIGLE, Patrick. International human resource management in the 21st century: emerging themes and contemporary debates. **Human Resource Management Journal**, [S. l.], v. 17, p. 309–319, 2007.

SERAFINI, G. O.; SZAMOSI, L. T. Five star hotels of a Multinational Enterprise in countries of the transitional periphery: A case study in human resources management. **International Business Review**, [S. l.], v. 24, n. 6, p. 972–983, 2015. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2014.12.001.

SHARMA, V.; MATTA, M. G. Reinventing IHRM Factors for Expatriate Satisfaction in IT Sector in Asia and Outside Asia. **Asian Journal of Management**, [S. l.], v. 9, p. 227–

238, 2018.

SPARROW, P. Handbook of international human resource management : integrating people, process, and context. *In*: First ed. United Kingdom: John Wiley & Sons, Ltd, 2009. p. 1–95.

SPARROW, P. R.; BRAUN, W. HR strategy theory in international context. *In*: HARRIS, M. (org.). **The Handbook of Research in International Human Resource Management**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2008. p. 77–106.

STAHL, G. K.; BJORKMAN, I. **Handbook of Research in International Human Resource Management**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing., 2006.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, [*S. l.*], v. 17, n. (winter special issue), p. 27–43, 1996.

TAKEUCHI, Riki; CHEN, Jieying. The impact of international experiences for expatriates' cross-cultural adjustment. **Organizational Psychology Review**, [*S. l.*], v. 3, n. 3, p. 248–290, 2013. DOI: 10.1177/2041386613492167. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2041386613492167>.

TARIQUE, I.; BRISCOE, D. R.; SCHULER, R. S. **International human resource management: Policies and practices for multinational enterprises**. [s.l.] : Routledge, 2015.

TAYLOR, S.; BEECHLER, S.; NAPIER, N. Toward an integrative model of strategic international human resource management. **Academy of management review**, [*S. l.*], v. 21, n. 4, p. 959–985, 1996.

THITE, M.; WILKINSON, A.; SHAH, D. Internationalization and HRM strategies across subsidiaries in multinational corporations from emerging economies-A conceptual framework. **Journal of World Business**, [*S. l.*], v. 47, n. 2, p. 251–258, 2012. DOI: 10.1016/j.jwb.2011.04.012.

TORRINGTON, D. **International Human Resource Management: Think Globally, Act Locally**. London: Prentice Hall, 1994.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, [*S. l.*], v. 14, n. 3, p. 207–222, 2003.

VAIMAN, V.; BREWSTER, C. How far do cultural differences explain the differences between nations? Implications for HRM. **International Journal of Human Resource Management**, [*S. l.*], v. 26, n. 2, p. 151–164, 2015.

VON GLINOW, M. A.; TEAGARDEN, M. B.; DROST, E. A. Converging on IHRM

best practices: Lessons learned from a globally distributed consortium on theory and practice.

Human Resource Management, [S. l.], v. 41, n. 1, p. 123–140, 2002.

WERNER, S. Recent developments in international management research: A review of 20 top management journals. **JOURNAL OF MANAGEMENT**, [S. l.], v. 28, n. 3, p. 277–305, 2002.

WIJEWANTHA, P. National Culture and Transfer of HRM Practices in Multinational Corporations (MNCs). **International Journal of Scientific & Technology Research**, [S. l.], v. 8, n. 9, p. 1036–1040, 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

6.1 APÊNDICE 1 - Roteiro de entrevistas

Tabela 21 - Roteiro de entrevistas

ROTEIRO		APLICAÇÃO			
		PERGUNTA	RH	Área técnica	
Trajetória profissional do entrevistado (sempre trabalhou na empresa ou "veio do mercado")		Em termos de trajetória profissional, você sempre trabalhou na empresa ou "veio do mercado"?	X	X	
Localização da matriz da empresa (Nível de desenvolvimento do país)		Qual a localização da matriz da empresa?	X		
Distanciamento cultural entre os países onde se encontram a matriz e a subsidiária		Qual a sua percepção do distanciamento cultural entre os países onde se encontram a matriz e a subsidiária?	X	X	
Idioma de comunicação entre matriz e subsidiárias		Existe idioma padronizado para a comunicação entre matriz e subsidiárias?	X		
Processo de internacionalização da subsidiária		A subsidiária foi fundada ou adquirida?	X		
Nível de autonomia da subsidiária		Qual a contribuição aproximada da subsidiária para os resultados globais da empresa?	X		
Estratégia global e local de Gestão de Pessoas		Qual a estratégia global e local de Gestão de Pessoas? São adotadas as "melhores práticas" de mercado?	X		
Arranjo organizacional, global e local da área de Gestão de Pessoas da Empresa		Qual o arranjo organizacional da área de Gestão de Pessoas da Empresa, em nível global e local?	X		
Adoção de expatriação: Estratégia, papel e volume de expatriados		A empresa adota a expatriação?	X		
Interações entre Matriz e subsidiárias na GIP: Característica da comunicação (formal ou informal)		Como se dão as interações entre Matriz e subsidiárias na gestão de pessoas? Elas têm característica predominantemente formal ou informal?	X	X	
Interações entre Matriz e subsidiárias na GIP: Volume de interação (diário, semanal, mensal etc.)		Qual o volume de interação entre as equipes (diário, semanal, quinzenal, mensal)?	X	X	
Interações entre Matriz e subsidiárias na GIP: Existência de times ou grupos de trabalho globais		Existe o conceito de times ou grupos de trabalho globais?	X	X	
Participação das subsidiárias na formulação de estratégias globais de Gestão de Pessoas		Como as subsidiárias contribuem para a formulação de estratégias globais de Gestão de Pessoas?	X		
Contribuição de outras áreas para a formulação de estratégias locais de Gestão de Pessoas		Prática transferida ou customizada, em nível estratégico e operacional?	X		
Transferidas ou customizadas em nível tático e operacional	Recrutamento e seleção				Planejamento da força de trabalho
					Recrutamento / seleção / <i>onboarding</i>
Gestão de performance e recompensas	Avaliação de cargos				
	Avaliação de desempenho / feedback				
	Mérito / promoções e reconhecimento				
Desenvolvimento e treinamento	Planejamento de sucessão.				
	Gestão de carreira				

	Coaching e Mentoring		
	Relações trabalhistas		
	Saúde e segurança		
Avaliar quais práticas transferidas estão sendo aplicadas (implementação)	Quais das práticas transferidas e customizadas estão implementadas?	X	X
Práticas transferidas e customizadas, percepção da agregação de valor (internalização)	Quais das práticas transferidas e customizadas efetivamente agregam valor para a companhia?	X	X
Compartilhamento de Sistemas Informatizados de Gestão, para quais práticas (integração)	Quais são os sistemas informatizados de gestão utilizados por cada prática, eles são integrados ou independentes?	X	
Percepção da subsidiária acerca da capacidade de Gestão de Pessoas da Matriz	Qual a sua visão acerca da capacidade de gestão da matriz?	X	X

FONTE: O Autor (2022)

6.2 APÊNDICE 2 - Revisão exploratória

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa exploratória acerca do tema IHRM (do inglês *International human resource management*), com o objetivo de aumentar a familiaridade com o assunto (GIL, 2002). Por orientação, foi efetuada a leitura de dois capítulos do livro *Handbook of Human Resource Management*, o capítulo 5, intitulado *International Human Resource Management* (COLLINGS; CONROY, 2009) e o capítulo 31, intitulado *HRM in Multinational Companies* (REICHE B.; MINBAEVA, 2019). Nessa leitura, foram identificados 3 capítulos relevantes de outros livros: *Handbook of international human resource management: Integrating people, process, and context* (SPARROW, 2009), *Multinational Companies and Global Human Resource Strategy* (COOKE, 2008), *International Business Management: Succeeding in a Cultural Diverse World* (FATEHI; CHOI, 2008), além de três artigos: *International human resource management in the 21st century: emerging themes and contemporary debates* (SCULLION; COLLINGS; GUNNIGLE, 2007), *Uncovering competitive and institutional drivers of HRM practices in multinational corporations* (FARNDALE; PAAUWE, 2007b) e *Transferring HR practices within multinational corporations* (BJÖRKMAN; LERVIK, 2007).

Com o objetivo de identificar possíveis fontes seminais de dados, durante a leitura dos documentos citados foi efetuada uma listagem dos 63 autores mais referenciados, sendo os primeiros 32 relacionados na **Erro! Fonte de referência não encontrada.**

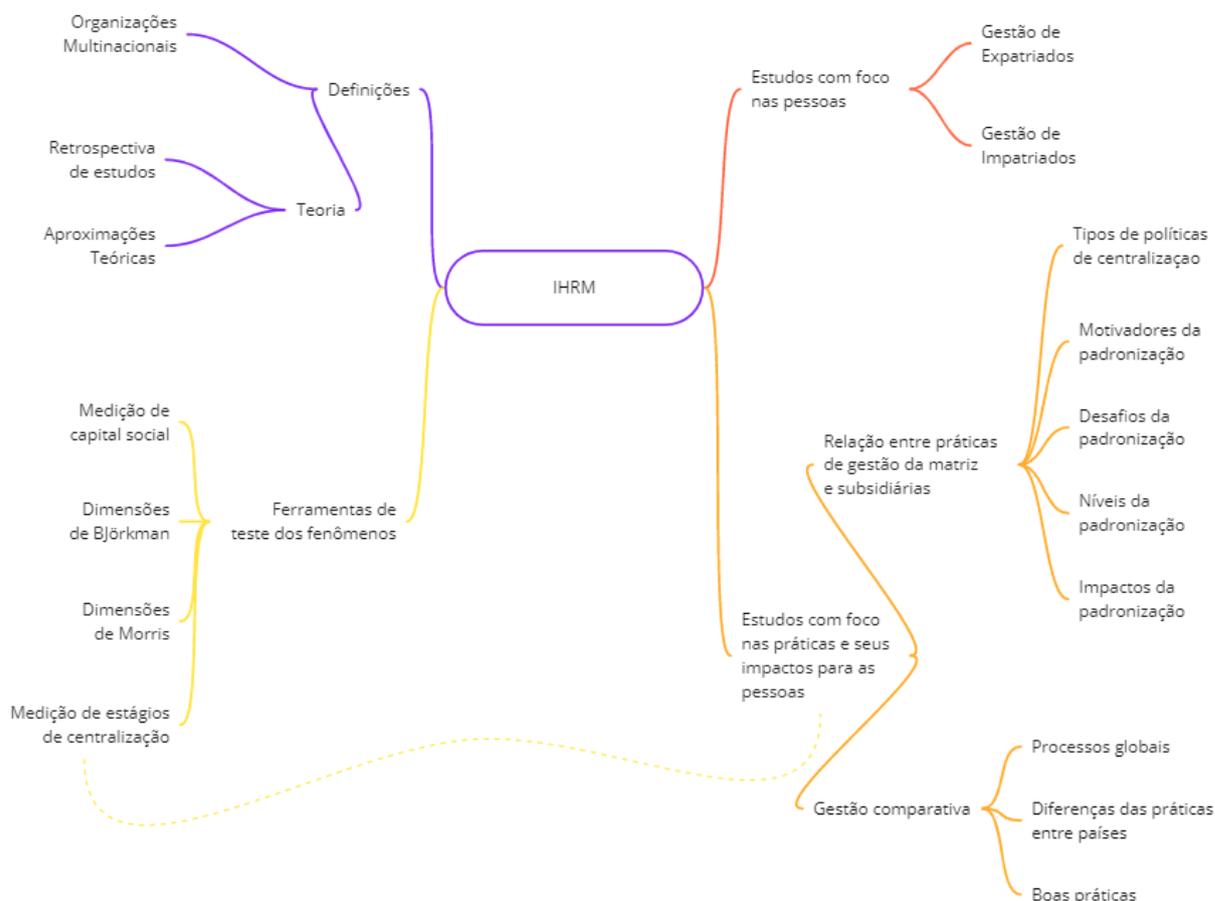
Tabela 22 - Revisão exploratória - Autores referenciados

Autor(a)	Citações	Autor(a)	Citações	Autor(a)	Citações	Autor(a)	Citações
Björkman	28	Minbaeva	17	Brewster	12	Perlmutter	6
Farndale	25	Wright	17	Stahl	12	Scullion	6
Paauwe	25	Schuler	16	Cooke	8	Grant	5
Sparrow	22	Snell	16	Harzing	8	Szulanski	5
Ghoshal	19	Morris	15	Nohria	8	Edwards	4
Allen	17	Taylor	14	Rosenzweig	8	Barlett	4
Collings	17	Ferner	13	Dowling	7	Beechler	4
Kostova	17	Roth	13	Nahapiet	6	Boudreau	4

Fonte: O Autor (2021)

A próxima etapa foi a criação de um Mapa Mental (BUZAN, 2018), estruturado em modo completo sob a forma de tabela no APÊNDICE 3. O uso dessa ferramenta tornou possível a separação dos conteúdos principais analisados em tópicos e o entendimento das principais linhas de trabalho da Gestão Internacional de Pessoas (GIP), conforme Figura 5.

Figura 5 - Mapa Mental reduzido



Fonte: O Autor (2021)

Em que pese se tratar de uma etapa meramente exploratória, foi possível identificar dois ramos principais nos trabalhos relacionados à GIP. Um que foca nos indivíduos, enquanto empregados de empresas trabalhando em outras unidades das mesmas empresas, porém em outros países (impatriados, expatriados e suas variações), e outro ramo que foca nas práticas de gestão de pessoas, sendo este ramo também subdividido em duas áreas: uma delas dedicada ao estudo das empresas multinacionais e os graus de difusão de práticas de gestão desde a matriz às suas subsidiárias ao redor do mundo, e outra que foca na gestão comparativa de recursos humanos, avaliando os impactos das práticas de gestão em países com realidades e culturas diferentes.

A partir da leitura dos documentos e da criação do mapa mental foi possível a identificação de termos-chave que poderiam suportar a etapa de revisão sistemática, realizada com o objetivo de mapear as áreas de pesquisa existentes e novas oportunidades relacionadas ao tema, além de criar um referencial teórico de base (PETTICREW; ROBERTS, 2006). A

revisão sistemática utiliza como fonte de dados a literatura existente sobre determinado tema (DEMO, 1995).

6.3 APÊNDICE 3 - Classificação dos resultados da revisão exploratória

Entender o fenômeno	Definições								
	Organizações Multinacionais	Retrospectiva histórica							
		Tipos de organizações multinacionais							
		Estilos de liderança por países							
	Teorias e estudos de GIP	Retrospectiva dos estudos							
		Aproximações teóricas	Capital social	Estrutural					
				Relacional					
				Cognitivo					
		Perspectiva culturalista	As 6 dimensões da cultura no contexto internacional						
			Cultura corporativa e topologia cultural internacional						
			Classificação cultural das organizações	Monolíticas					
	Plurais								
	Perspectiva institucionalista	Neo-institucional (Irracional)							
		Competitiva (Racional)							
	Gestão Internacional	Gestão de Expatriados	Os expatriados enquanto disseminadores de cultura						
			Desafios da gestão remota de expatriados						
			Desafios da adaptação cultural de expatriados						
		Gestão de Impatriados	Os impatriados como “olhos” da matriz						
	Desafios da adaptação cultural de impatriados								
	Relação entre práticas da matriz e das subsidiárias	Tipos de estratégias internacionais de GEP	Internacional						
			Foco na Matriz						
			Integração global						
			Transacional						
		Transferência de práticas a partir da matriz	Desafios da transferência	Impactos culturais	Realidade cultural				
					Impactos técnicos	Estratégia			
						Legislação trabalhista			
					Sindicatos				
Nível de transferência			Centralização x Descentralização decisória Centralização ou regionalização	Motivos que levam à difusão de práticas					
				Níveis de imposição e autonomia	Papel do RH corporativo	Gestor do conhecimento			
						Gestor dos processos			
					Guardião da cultura				
					Influenciador político				
				Riscos da centralização	Estágios da centralização	Política etnocêntrica			
						Política policêntrica			
						Política regiocêntrica			
	Limitação da diversidade	Transferência de conhecimento							
		Foco nas carreiras e não empresas							
A transferência direta funciona?									
Dimensões da transferência de práticas (fatores que afetam)	Implementação	Governança - Nível de autonomia							
		Governança - Transf. de práticas = meta dos gestores							
		Capital social - Laços de interação							
	Internalização	Capital social - Cognição compartilhada							
		Capital social - Confiança na capacidade							
		Sistemas - Satisfação com práticas existentes							
	Integração	Sistemas - Nível de capacidade							
		Gestão pela matriz - Por processo							
		Gestão pela matriz - Gestão de mudanças							
Dimensões da difusão de práticas	Alinhamento informal								
	Alinhamento burocrático								
	Alinhamento de sistemas								
	Alinhamento de processos na matriz								
	Alinhamento de processos na subsidiária								
	Capacidade de replicação da subsidiária								
Testar o fenômeno	Perspectiva do capital social								
	Dimensões de Bjorkman								
	Dimensões de Morris								
	Estágios da centralização								

6.4 APÊNDICE 4 - Teste de descritores na plataforma *Scopus*

Query	Resultados
ihrm	253
globalisation AND ihrm	26
HRM AND (practices OR transfer) AND transnational	18
multinational AND companies AND global AND human AND resource AND (strategy OR management)	164
human AND resource AND management AND practices AND subsidiaries	282
international AND culture AND mncs	118
ihrm AND mncs	37
internationalisation AND practices AND HR	19
HRM AND (practices OR transfer) AND multinational	419
practices AND transfer AND mnc	128
comparative AND management AND mncs	71
internationalisation AND human AND resources AND transfer	34
ihrm AND transfer	22
internationalisation AND people AND management	83
multinational AND companies AND global AND human AND resource	249
practices AND diffusion AND management AND multinational	76
strategic AND ihrm	40
internationalisation AND practices AND HRM	40
ihrm AND subsidiaries	27
internationalisation AND human AND resources AND practices AND subsidiaries	14
practices AND transfer AND subsidiary	290
multinational AND companies AND global AND human AND resources	194
multinational AND companies AND global AND people	143
comparative AND management AND subsidiaries	122
ihrm AND multinational	102
people AND management AND practices AND subsidiaries	48
ihrm AND mnc	26
headquarter AND subsidiary AND practices	18
ihrm AND transnational	12
transferring AND hr AND practices AND multinational AND corporations	2
practices AND transfer AND multinational	499
international AND human AND management AND subsidiaries	255
hrm AND practices AND transfer	161
mncs AND global AND human AND resource AND (strategy OR management)	109
internationalisation AND practices AND subsidiaries	63
Multinational AND companies AND culture AND transferring	13
practices AND subsidiaries	1944
culture AND multinational AND companies	1129
people AND management AND (practices OR transfer) AND multinational	214
mncs AND global AND human AND resource	131
transnational AND companies AND global AND people	80
mnc AND global AND human AND resource	76
mnc AND global AND human AND resource AND (strategy OR management)	63
culture AND human AND resources AND mnc	56
global AND human AND resource AND strategy AND mncs	36
culture AND human AND resources AND transational AND companies	32
internationalisation AND human AND resources AND transferring	7
comparative AND management AND culture	1118

Multinational AND companies AND culture	1018
internationalisation AND human AND resources	496
practices AND transfer AND mncs	159
comparative AND management AND transnational	147
transnational AND companies AND global AND human AND resource AND (strategy OR management)	33
mncs AND global AND people	60
mncs AND global AND people AND (strategy OR management)	38
mnc AND global AND people AND (strategy OR management)	26
culture AND people AND MNC	26
transnational AND companies AND global AND people AND (strategy OR management)	25
global AND people AND (strategy OR management) AND transfer AND subsidiaries	4
culture AND mncs	322
culture AND human resources AND international AND practices	362
culture AND transfer AND practices AND international	187
culture AND transnational AND companies	221
culture AND human AND resources AND multinational AND companies	20
culture AND people AND transnational AND companies	18
transnational AND companies AND global AND human AND resource	49
multinational AND companies AND global AND people AND (strategy OR management)	72
multinational AND companies AND global AND people	144
mnc AND global AND people	44
global AND human AND resource AND strategy	1634
global AND people AND (strategy OR management)	5946
people AND management AND (practices OR transfer) AND transnational	71
international AND human AND management	6903
International AND people AND management	3773
international AND human AND resource AND management AND challenge	803
culture AND mnc	211