

Gestão de Pessoas em Empresas Internacionalizadas: realidade ou idealização a partir da perspectiva do Brasil?

Autoria

Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz - marcus.cruz@fjp.mg.gov.br

Mestr em Admin Pública / FJP - Fundação João Pinheiro

Amyra Moyzes Sarsur - asarsur@hotmail.com

Assessoria em Projetos de Desenvolvimento de Pessoas / FJP - Fundação João Pinheiro

IEC / PUC Minas - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Wilson Aparecido Costa de Amorim - wamorim@usp.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo

Agradecimentos

Os autores agradecem à FAPESP pelo apoio à pesquisa.

Resumo

Este estudo parte do pressuposto de que firmas internacionalizadas, possuem um alinhamento em gestão de pessoas, pautado por práticas e ações estratégicas voltadas para o contexto local. O objetivo do artigo é analisar como empresas multinacionais operando no Brasil configuram suas práticas e processos de gestão de recursos humanos. Por meio de abordagem qualitativa, foram obtidos depoimentos junto a gestores de pessoas de oito empresas multinacionais atuando no Brasil e exterior, além de representantes sindicais. Os achados indicam que as áreas de gestão de pessoas, em duas organizações adotam práticas tradicionais, duas estão em transição para uma ação estratégica, enquanto quatro adotam abordagem estratégica, institucionalizadas por definição das matrizes, alinhadas com as dinâmicas do processo produtivo e do contexto local. O estudo contribui teoricamente ao discutir a gestão de pessoas em empresas internacionalizadas sob a perspectiva estratégica; metodologicamente propicia pesquisas comparativas; e empiricamente interpreta a gestão de pessoas de firmas multinacionais em atuação no Brasil, revelando que a busca de ações mais contemporâneas vem se firmando para além do discurso nas empresas de ação internacional.

Gestão de Pessoas em Empresas Internacionalizadas: realidade ou idealização a partir da perspectiva do Brasil?

Resumo

Este estudo parte do pressuposto de que firmas internacionalizadas, possuem um alinhamento em gestão de pessoas, pautado por práticas e ações estratégicas voltadas para o contexto local. O objetivo do artigo é analisar como empresas multinacionais operando no Brasil configuram suas práticas e processos de gestão de recursos humanos. Por meio de abordagem qualitativa, foram obtidos depoimentos junto a gestores de pessoas de oito empresas multinacionais atuando no Brasil e exterior, além de representantes sindicais. Os achados indicam que as áreas de gestão de pessoas, em duas organizações adotam práticas tradicionais, duas estão em transição para uma ação estratégica, enquanto quatro adotam abordagem estratégica, institucionalizadas por definição das matrizes, alinhadas com as dinâmicas do processo produtivo e do contexto local. O estudo contribui teoricamente ao discutir a gestão de pessoas em empresas internacionalizadas sob a perspectiva estratégica; metodologicamente propicia pesquisas comparativas; e empiricamente interpreta a gestão de pessoas de firmas multinacionais em atuação no Brasil, revelando que a busca de ações mais contemporâneas vem se firmando para além do discurso nas empresas de ação internacional.

Palavras-chave: gestão de pessoas; multinacionais; estratégia; internacionalização, gestão internacional de recursos humanos

1 Introdução

A gestão de pessoas não ocorre alijada de seu contexto social, econômico, jurídico e do Estado (Gooderham, Mayrhofer, & Brewster, 2019), envolve dinâmicas do mercado de trabalho (Kaufman, 2010) e relações de trabalho (Costa & Costa, 2018), ambiente institucional (Schotter, Meyer, & Wood, 2021), e resiliências a cenários de crises globais, como a instabilidade financeira de 2008 (Gunnigle, Lavelle, & Monaghan, 2013) ou a recente pandemia da COVID-19, em 2020, cujos reflexos ainda perduram (Gigauri, 2020; Azizi et al., 2021; Lee et al., 2022).

Este cenário cada vez mais complexo exige modelos de gestão das firmas centrados em múltiplas estratégias de negócio (Autio, Mudambi, & Yoo, 2021), moldados por dinâmicas competitivas que envolvem questões materiais como logística e cadeias produtivas, demandas de mobilização de capital, configuração de propriedade, ou suporte governamental (Ramalho, Santos, & Rodrigues, 2019; Patrick, Jha, & Sharma, 2023). Também abrange aspectos intangíveis relacionados à cultura nacional e de negócios nos países dos empreendimentos (Magnani, Zucchella, & Floriani, 2018), fundamentais para a alocação dos indivíduos (Faulconbridge, & Muzio, 2012; Boon et al., 2018).

O campo de estudos relacionados com a gestão de pessoas em firmas internacionalizadas, sob a perspectiva estratégica, indica que as organizações se utilizam

de integração produtiva e normas globais para a gestão de indivíduos e grupos de trabalho (Edwards et al., 2021). Os atributos e interações dos gestores passam a ser fundamentais, com destaque para características como a resiliência para a superação de desafios em empresas multinacionais, notadamente em situações de instabilidade (Lee et al., 2022). No entanto, tal perspectiva ainda é pouco analisada em empresas internacionalizadas com atuação no Brasil (Demo, Fogaça, & Costa, 2018; Coslovsky, Pires, & Bignami, 2017; Castro et al., 2020).

De modo geral, os estudos sobre gestão de pessoas em firmas internacionalizadas seguem três vertentes principais nos termos de Fan et al. (2021). A primeira concentra-se na análise da expatriação e missões internacionais, envolvendo a sua preparação e adaptação a tais circunstâncias, suas necessidades e papéis a serem desempenhados, sendo necessário um aprimoramento nesta vertente quanto aos diferentes contextos em que estes indivíduos atuam, como revela a pesquisa de Brito e Maciel (2023). Uma segunda vertente diz respeito à forma como os indivíduos se envolvem na transferência de conhecimento por meio de sua atuação nos novos locais de trabalho e como constroem capacidades, como mecanismo de vantagem competitiva para a firma, criando uma mentalidade global, lidando com contextos de disputa e conflitos entre a ação local e a direção global, como apontam os estudos de Cooke et al. (2019). A terceira e última vertente refere-se às práticas e políticas de gestão de pessoas, incluindo o debate sobre convergência e divergência na institucionalização das práticas de gestão, a interação de gestores estrangeiros com aqueles nacionais de países de origem, o acolhimento e sua alocação em posições-chave no país receptor, como revelado por Edwards et al. (2021). Os gestores vivem sob pressão tanto para ganhar legitimidade nos ambientes de acolhimento, buscando aderir aos contextos institucionais locais, como também ganhando legitimidade dentro da multinacional, encaixando-se no *modus operandi* da empresa, conforme argumentam Fan et al. (2021).

Sob esta última vertente, o artigo objetiva analisar como empresas multinacionais operando no Brasil configuram suas práticas e processos de gestão de recursos humanos. Por meio de pesquisa qualitativa, utilizando-se de depoimentos obtidos por meio de grupos focais e análise documental, analisou-se oito empresas de diferentes origens e ramos de atividade, espalhadas geograficamente no país, bem como a visão de sindicalistas de suas bases territoriais. Tomou-se como pressuposto que, por serem empresas líderes em suas respectivas áreas de atuação, tais organizações possuíam uma configuração estratégica em suas políticas e práticas de gestão de pessoas.

A indagação que gerou esta discussão, tem sua origem a partir de pesquisa mais ampla, realizada desde 2013, que discute a ação de gestão de pessoas em organizações no Brasil e outros países da América Latina. Tal pesquisa constatou, ao longo destes anos, alguns aspectos que pareciam justificar um aprofundamento para melhor conhecimento sobre o posicionamento estratégico (ou não) da gestão de pessoas em firmas internacionalizadas. Alguns deles se destacam, como: uma crescente internacionalização das organizações, inclusive no Brasil (Barakat et al., 2021), os desafios na interação entre as estratégias da firma e a de gestão de pessoas (Boon et al., 2018), as distintas variáveis legais, políticas, econômicas e culturais das diversas localidades envolvidas no processo de gestão internacional de recursos humanos (Ralston, 2008; Edwards et al., 2021), bem como as dimensões da realidade brasileira que necessitam de maiores análises (Wood, Tonelli, & Cooke, 2011; Brito & Maciel, 2023).

Nesse sentido, o estudo contribui teoricamente por mobilizar um referencial contemporâneo para a análise da gestão de pessoas em firmas internacionalizadas, metodologicamente propicia desvelar as características de um estudo comparativo; e empiricamente ilustra dinâmicas de empresas multinacionais atuantes no Brasil, fornecendo subsídios para tomada de decisões estratégicas no escopo da interação da firma com a gestão de pessoas. Além disso, permite ampliar um debate (que não é recente, mas também não é conclusivo), envolvendo posições convergentes e divergentes quanto as ações de gestão de pessoas em bases mais conservadoras ou estratégicas. Seria realidade ou idealismo defender a perspectiva de que a gestão de pessoas, em empresas internacionalizadas, tende a adotar ações mais estratégicas?

2 Referencial Teórico

A gestão internacional de empresas ganha impulso desde os anos de 1980, a partir de sua intensificação, pela necessidade das firmas em desenvolver um conjunto de capacidades estratégicas, incluindo delinear estruturas gerenciais efetivas, por meio de uma visão corporativa compartilhada e um sofisticado sistema de gestão de recursos humanos, conforme reforçam autores clássicos como Bartlett e Ghoshal (1989). O estudo de dimensões relacionadas com a gestão de pessoas em firmas internacionalizadas envolvem abordagens distintas, uma vez que elementos convergentes e divergentes podem ser mobilizados para a análise das diversas formas de trabalho no contexto globalizado (Brewster, 2007; Gooderham, Mayrhofer, & Brewster, 2019).

A literatura voltada para estudar o sentido estratégico da área de gestão de pessoas nas organizações ganha robustez acadêmica a partir do início deste século no Brasil (Barbosa, 2005), ainda que convivendo com as formas tradicionais (Wood Júnior, Tonelli, & Cooke, 2011). Assim, uma gestão de pessoas estratégica, ainda que reconhecida como fundamental na contemporaneidade (Ulrich, & Dulebohn, 2015), apresenta lacunas na sua institucionalização (Boon et al., 2018).

Sob a perspectiva estratégica a área de gestão de pessoas mobiliza capacidades para aprimorar os objetivos organizacionais, com os indivíduos sendo fonte de vantagem competitiva e com a unidade de recursos humanos ampliando o entendimento da estratégia organizacional por meio de participação e interação junto à cúpula organizacional (Storey, Wright, & Ulrich, 2019). Dimensões específicas das firmas e da mão de obra precisam ser alinhadas por meio de distintas práticas de gestão de pessoas, buscando configurações que propiciariam maior efetividade da organização (Trullen, Bos-Nehles, & Valverde, 2020). No caso de empresas internacionalizadas, em particular, o modelo de gestão de pessoas deve interpretar e se adaptar ao seu contexto, condicionando e sendo condicionado às variáveis associadas à operacionalização da firma, com destaque para as dimensões do mercado de trabalho e relações de trabalho (Kaufman, 2010).

Ulrich e Dulebohn (2015) destacam que os profissionais responsáveis pelas intervenções associadas à gestão de pessoas, especialmente no tocante à competência de gestão estratégica de pessoas, voltam-se para a eficiência administrativa, redesenhando as práticas de sua área, e buscando alinhar os recursos humanos com a estratégia da firma. Além disso, também buscam parâmetros de eficiência para balizar as atividades internas, incentivando talentos e melhorando os resultados dos indivíduos. Para isso investem em estruturas e processos mais ágeis nas atividades cotidianas e instrumentais de recursos humanos, procuram incorporar as melhores práticas das firmas de seu campo organizacional, realizam o monitoramento das carreiras e seus incentivos, buscando quantificar os resultados das atividades na área de gestão de pessoas.

No entanto, os desafios não estão na relação entre as ações internas de gestão de pessoas e o ambiente, reforçam Ulrich e Dulebohn (2015), mas sim em como as externalidades devem ser incorporadas pela área de recursos humanos para uma interação estratégica, fundamental para entendimento do contexto em que o negócio é desenvolvido, principalmente quando de operações no exterior. Para tal, insistem os autores, o foco da área de gestão de pessoas deve voltar-se para a criação de valor

internamente nas firmas, mobilizando seus empregados e toda a organização, enquanto interage externamente com os clientes, investidores e comunidades. Isso leva a um melhor entendimento do contexto externo, incorporando as contribuições de clientes e investidores para o rendimento dos empregados. Assim, a área de recursos humanos passaria a ser uma prestadora de serviços estratégicos dentro da firma, desenvolvendo práticas integradas e inovadoras no trabalho, envolvendo pessoas, resultados e informações, criando valor para a organização e sociedade. As métricas seriam elaboradas para a tomada de decisão advindas de seu alinhamento ao contexto operativo, reforçando a unidade de gestão de pessoas como ator estratégico, avaliando para além dos resultados financeiros, a reputação organizacional e a adesão dos clientes aos produtos e serviços da empresa.

Tal análise também se alinha com a proposta de Patrick, Jha e Sharma (2023) para quem um sistema de gestão de pessoas em firmas internalizadas requer um alinhamento com múltiplos contextos para tornarem efetivas as decisões organizacionais voltadas para a mitigação de problemas. Os autores ressaltam que não há um modelo pronto para cada organização, mas que os propósitos de atuação global dos conglomerados de empresas podem indicar as direções a serem adotadas. Isso porque após a pandemia de COVID-19, distintas empresas internacionalizadas foram capazes de manter suas operações de modo efetivo, contando com as restrições da força de trabalho operacional e uma gestão, na maioria das vezes, realizada por meio do teletrabalho (Gigauri, 2020; Azizi et al., 2021; Lee et al., 2022).

Schuler, Dowling e De Cieri (1993) apresentam um modelo de análise ainda válido para a interpretação dos principais aspectos relacionados com a gestão de pessoas em firmas internacionalizadas, na complexa relação entre a matriz e subsidiária para entendimento do seu funcionamento. Sob a premissa da integração, sustentam como as filiais absorvem de seu núcleo central as diretrizes de pessoal, e sob a premissa da diferenciação, definem qual é a capacidade daquela filial em funcionar adequadamente em seu novo contexto; enquanto os fatores externos e internos possuem papel crucial para execução da administração de recursos humanos da firma internacionalizada. A interação entre estes componentes, além da operação principal do negócio são elementos fundamentais para a compreensão do modo como a unidade de gestão de pessoas lida com tais questões, suas necessidades e desafios. Revela-se pela posição da área de gestão de pessoas na firma internacionalizada, seus investimentos para a consecução de seus objetivos, e seu reconhecimento global perante as outras unidades. As diretrizes e práticas

da unidade de gestão de pessoas implicam na implementação de protocolos relacionados com a administração dos empregados em conexão com as práticas de recrutamento, seleção, remuneração, desenvolvimento e carreira. A avaliação de fatores externos depende das características do setor e inserção no país, enquanto os fatores internos incluem a interação com a matriz, o escopo de atuação competitiva no mercado pela empresa como um todo, seus objetivos globais, além de crenças e valores compartilhados.

Para além da adoção de abordagens convergentes ou divergentes na análise da internacionalização na gestão de pessoas, Ralston (2008) sugere um cenário mais realista, em que as políticas e práticas de GRH desenvolvidas para lidar com questões exógenas e endógenas estejam sinergicamente integradas num sistema diferente e único, não obstante a adoção de qualquer modelo implicar em limitações teóricas e metodológicas. Os valores e crenças continuam a mostrar-se como elemento fundamental para integrar as ações emanadas da matriz e desenvolvidas pelas multinacionais localmente. O avanço da internacionalização das firmas ao longo deste século (Fan et al., 2021), bem como o ganho de importância de novos atores na política mundial como África do Sul, Brasil, Índia, Rússia e China revelam a consolidação da assertiva proposta por Ralston (2008).

O sentido de lidar com área tão complexa exige um perfil de gestor com pensamento causal crítico, compreensão dos princípios que suportam uma boa mediação de conflitos, que saiba avaliar de maneira objetiva o impacto das entregas de recursos humanos nos vetores de desempenho da empresa e, conseqüentemente, em seus resultados financeiros, e, por fim, que utilize os dados colhidos no sistema de gerenciamento de pessoas de forma estratégica, para tomar as decisões adequadas (Faulconbridge & Muzio, 2012).

Assim, a literatura sinaliza para a importância de as empresas multinacionais gerirem seus recursos humanos como um conjunto que atua coerentemente em diversos países e também consistentemente com as condições locais (Gooderham et. al., 2015). No entanto, persiste uma lacuna de conhecimento ainda a ser explorada no aspecto específico da atuação das áreas de gestão de pessoas dessas empresas no subcontinente latino-americano (Parry, Morley, & Brewster, 2021).

De modo geral, as pesquisas existentes contemplam estudos de casos relativos à atuação de organizações como representativas de seu próprio espaço nacional, ou seja, pouco avançando sobre as características de sua atuação sob a perspectiva de um alinhamento internacional em gestão de pessoas no Brasil (Caldas, Tonelli, & Lacombe, 2011; Demo, Fogaça, & Costa, 2018).

3 Metodologia

A pesquisa foi desenvolvida por meio de abordagem qualitativa (Denzin, & Lincoln, 2006), com os instrumentos de coleta de dados envolvendo levantamento documental (Collis, & Hussey, 2005), e compilação de depoimentos realizados por meio de dez grupos de foco (Barbour, 2009), a partir de roteiros semiestruturados (Gaskell, 2002). Foram considerados os depoimentos dos gestores de empresas multinacionais com operação no Brasil e exterior, além de 8 representantes sindicais, no bojo de uma pesquisa ampliada desenvolvida desde 2013.

Os documentos e depoimentos foram submetidos à análise de conteúdo nos termos de Bardin (2016), em três etapas (pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados com as inferências e interpretações possíveis), a partir da revisão de literatura (Galvão, & Ricarte, 2019). Da mesma forma, foram buscados contatos com dirigentes sindicais de entidades representativas dos profissionais atuantes nestas mesmas organizações pesquisadas no Brasil. Esta foi uma árdua etapa da pesquisa, seja pelos distintos canais de comunicação da organização com o ambiente geral, pelas restrições de agenda dos responsáveis pela área de gestão de pessoas, pela lacuna temporal em termos de respostas ao agendamento, bem como pelas restrições quanto ao conteúdo tratado pela pesquisa, dificuldades expostas por Taquette (2020).

Optou-se por estudos de casos múltiplos, voltados para a compreensão de fenômenos sociais complexos, como ocorre nesta pesquisa (Flick, 2004). A definição das organizações escolhidas para fazerem parte da pesquisa deu-se por conveniência (Creswell, 2012) em função da possibilidade de acesso as mesmas no âmbito dos contatos acadêmicos e profissionais da equipe de pesquisa com as firmas internacionalizadas, a partir das seguintes características comuns, derivadas da literatura sobre gestão internacional de recursos humanos: (i) corporação com atuação internacional (por meio de escritórios de vendas, depósitos, centrais de distribuição, manufatura, montagem, prestação de serviço, agências bancárias/serviços financeiros, pesquisa e desenvolvimento ou franquias) (Barakat et al., 2021), (ii) operação no Brasil e unidades na América Latina, (iii) responsável local pela área de gestão de pessoas, (iv) política de expatriação de gestores, e (v) pertencentes a diferentes ramos econômicos.

Foram escolhidas organizações operando em distintas regiões brasileiras como forma de ampliar o escopo da pesquisa local, bem como possível distinção sindical. Indicou-se a predominância da vertente sindical, entendendo que a Central Única dos

Trabalhadores (CUT) possui uma ação mais combativa em termos das relações de trabalho, enquanto a Força Sindical possui um perfil de negociação mais afeito à conciliação (Maitan, & Guedes, 2018).

A identificação das organizações pesquisadas, mantido o ético sigilo acordado, é ilustrada por meio da Figura 1:

Figura 1: Características da Amostra das Firms Internacionalizadas

Firma	Ramo de Atividade	Localização da Matriz	Localização no Brasil	Porte (número de empregados)	Orientação do Sindicato
1	Automobilístico	Leste Asiático	Sudeste	Grande	Força Sindical
2	Farmacêutico	América do Norte	Sudeste	Grande	CUT
3	Eletrônicos	Leste Asiático	Norte	Médio	CUT
4	Plásticos	América do Sul	Sul	Grande	CUT
5	Agroquímicos	Leste Asiático	Nordeste	Médio	Força Sindical
6	Siderurgia	América do Sul	Sul	Grande	CUT
7	Mineração	América do Sul	Sudeste	Grande	Força Sindical
8	Agronegócio	América do Sul	Centro-Oeste	Médio	CUT

Fonte: dados da pesquisa.

Os gestores da área de pessoas que participaram da pesquisa possuíam nível educacional em nível de pós-graduação, na área de Ciências Sociais Aplicadas, dominavam pelo menos uma língua estrangeira e não possuíam experiência de expatriação, não obstante lidarem com trabalhadores expatriados nas firmas. Os sindicalistas possuíam experiência profissional de pelo menos dez anos nos respectivos sindicatos.

Para fins de manutenção do ético sigilo da pesquisa, foram utilizados os protocolos recomendados pela Resolução nº. 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Para salvaguardar a privacidade e a confidencialidade dos dados utilizados, preservando integralmente o anonimato e a imagem do participante e sua organização, além de sigilo, ainda foi disponibilizado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) aos participantes, que foram lidos e assinados pelos indivíduos participantes.

As entrevistas com sindicalistas e os grupos de foco foram efetivados tanto de modo presencial quanto por meio de plataformas de videoconferências para reuniões on-line e gravadas com as devidas autorizações (Salmons, 2014).

Sob a perspectiva da firma, buscou-se descrever e analisar suas políticas e práticas de gestão de pessoas a partir de um gestor de nível estratégico, bem como contrapor tal perspectiva com as dos dirigentes dos sindicatos na mesma base territorial de atuação da organização.

4 Apresentação e Análises de Resultados

Os gestores de pessoas participantes da pesquisa expressaram que as atividades instrumentais na área de recursos humanos estão estabilizadas, independente do ambiente institucional. Porém, no que se refere à posição da área de gestão de pessoas na organização, bem como suas políticas e práticas, observou-se grande variação de relatos. Nas organizações localizadas no Sudeste e Sul do país, aqueles com mercados de trabalho mais dinâmicos, possuem um viés mais estratégico, voltados para a retenção de talentos e disseminação de práticas contemporâneas, enquanto nas outras regiões se assemelham mais aos processos tradicionais, como explicitado por Barbosa (2005).

Nos termos de Fan et al. (2016), verifica-se uma nítida convergência quanto às práticas e políticas de gestão de pessoas no caso brasileiro, explicada pela estrutura do sistema de relações de trabalho no país, como sugerem Coslovsky et al. (2017). Os gestores vivem sob pressão tanto para ganhar legitimidade nos ambientes de acolhimento, buscando aderir aos contextos institucionais locais, como também ganhando legitimidade dentro da multinacional, encaixando-se no *modus operandi* da empresa, em uma postura de alinhamento neocolonialista na leitura de Caldas, Tonelli e Lacombe (2011).

Em todas as organizações pesquisadas há uma preocupação pela manutenção de pessoal diante de um contexto econômico e social diverso, com as firmas procurando ajustamento de seus processos internos, principalmente aqueles relacionados a custos e estratégia, para se adequar ao ambiente de concorrência nacional e global, como preconizado por Bartlett e Ghoshal (1989). Tais características também se alinham aos achados de Trullen, Bos-Nehles e Valverde (2020), ao explanarem sobre as formas de implementação da gestão de pessoas, que se caracterizam como um processo dinâmico, envolvendo a interação entre múltiplos atores, começando com a adoção de uma nova prática e terminando com sua rotinização. Nos depoimentos foram citados mecanismos de extinção de cargos, enriquecimento de tarefas, adequação de remuneração e benefícios, bem como o redesenho de processos, com uma rotatividade que se relaciona com o desempenho dos trabalhadores.

Observou-se em comum nos relatos apresentados a percepção de que a pressão no trabalho das unidades de gestão de pessoas é semelhante à experimentada em outras áreas do âmbito da organização. Notou-se ainda que, no discurso dos participantes, o engajamento e motivação são condições básicas para se trabalhar na área de gestão de pessoas, não havendo, portanto, espaço para entrincheiramento. Outro aspecto comum foi a indicação de dificuldades culturais e de qualificação de profissionais na implantação de dinâmicas alinhadas com a matriz, como a figura dos parceiros de negócios nas organizações, circunstâncias também elencadas por Edwards et al. (2021) e também preconizadas por Ulrich (1998).

Nas regiões fora do centro-sul do país, foram relatadas práticas informais para redução de custos futuros como não contratação de mulheres, pela possibilidade de licença maternidade, e ajustes na organização do processo de trabalho a partir da orientação global das matrizes. Tal efeito relacionado com a localização e práticas específicas se alinham ao indicado por Schotter, Meyer e Wood (2021).

Embora a escassez de mão de obra qualificada no discurso dos gestores seja a tônica do mercado de trabalho e das preocupações de todos os profissionais, algumas peculiaridades regionais merecem destaque. O mercado de trabalho da empresa de mineração na região Sudeste parece mais bem estruturado, dado que entre suas principais atividades econômicas estão setores mais antigos, tradicionais e bem estabelecidos regionalmente. A baixa taxa de desocupação dessa região se combina com uma influência sindical menos agressiva para aquele tipo de negócio, nos termos de Coslovsky et al. (2017). As empresas pesquisadas do Sul e Sudeste, por seu lado, têm estruturas, políticas e práticas de RH mais consolidadas, o que, de certa forma, facilita lidar com a escassez de mão de obra e estabelecer acordos entre firmas e sindicatos.

Já a organização na área de siderurgia da região Sul, verificou um processo de desindustrialização local no seu ramo de atividades e recentemente deslocou suas atividades econômicas para regiões mais dinâmicas do país, como forma de atender ao mercado global, trazendo para os gestores, desafios de consolidação em uma nova região, com impactos para a cultura organizacional para além dos resultados financeiros para os *stakeholders*. Neste caso, as áreas de recursos humanos se estruturaram e os profissionais se adequaram para profissionalizar a atividade, buscando estágios superiores de atuação como sugerem Ulrich e Dulebohn (2015).

Na organização farmacêutica e automobilística localizadas no Sudeste, há participação da área de gestão de pessoas no nível de decisão estratégico da organização,

com gestores estrangeiros no âmbito organizacional e com expatriação de brasileiros para atuação no exterior e recebimento de estrangeiros na planta local. Nestas firmas, a área de gestão de pessoas aumentou sua importância estratégica de modo geral, impulsionada por sua atuação global, em que a posição brasileira para a região latino-americana é fundamental em torno do negócio, em uma tendência ressaltada em Magnani, Zucchella e Floriani (2018). A concorrência local e global impele a área de gestão de pessoas a uma dinâmica própria no sentido de buscar uma ação estratégica e conseqüentemente se utilizar de práticas e procedimentos alinhados com os indicadores da matriz global e das distintas subsidiárias, em um posicionamento maduro, buscando diálogo permanente com os sindicatos para minimizar os conflitos nas relações de trabalho. Por sua vez, os sindicatos da área perdem protagonismo diante da flexibilização da produção, com a locação organizacional privilegiando mercados consumidores, baixos custos de produção e ação sindical limitada (Pulignano, Lucio, & Walker, 2013).

O contexto da firma de origem asiática com sua operação na Região Norte, também instalada no bojo da existência de mercado consumidor, foca em controle de insumos oriundos do país sede e na competição com outros *players* no circuito mundial de eletroeletrônicos, além de apresentar forte distinção cultural como elemento que interfere no andamento dos processos de gestão de pessoas. Centrada em um processo produtivo baseado no taylorismo-fordismo, atua com assertividade nas ações de comando e controle dos empregados, com gestores estrangeiros expatriados desde o nível de supervisão, muito severos quanto à execução das tarefas pelos operários. A supervisão rígida, aliada à barreira da língua estrangeira dos gestores, trouxe vários conflitos nas relações de trabalho, uma vez que surgiram denúncias de assédio moral no ambiente laboral, como confirmado pelas lideranças sindicais entrevistadas. A pressão sobre os trabalhadores e as dificuldades nas relações de trabalho na organização foram corroboradas pelos estudos de Brito e Maciel (2023).

Uma barreira citada por diversos participantes, quanto ao mercado de trabalho local, refere-se à pouca disponibilidade de mão de obra com domínio de idioma estrangeiro, uma vez que em algumas plantas fabris locais, o idioma é o inglês em toda a organização. Porém, apesar dessa limitação, um dos relatos revelou que a organização pesquisada não se dispõe a auxiliar os seus empregados a desenvolver esta habilidade, por entender ser esta uma obrigação dos funcionários que buscam colocação em uma empresa global, circunstância também constatada na análise de Brito e Maciel (2023).

A organização do agronegócio localizada no Centro-Oeste brasileiro se insere no complexo industrial grãos-oleaginosas-pecuária que envolveu uma profunda reconfiguração da agricultura em larga escala com a expansão e industrialização da produção de grãos e oleaginosas e da produção pecuária mutuamente alinhados, envolvendo agricultores, processadores e *traders*, em um mercado mediado por uma série de tecnologias, insumos, e grandes corporações (Escher & Wilkinson, 2019). Neste ambiente, a área de gestão de pessoas da organização estudada atuava com uma relativa autonomia e responsabilidade compartilhada entre as funções da linha e da equipe, adotando ferramentas profissionais para apoiar o desenvolvimento da organização. As demandas por tecnologia de informação aumentaram e novos processos integrativos foram introduzidos, uma vez que se mostrou fundamental na nova configuração do negócio. A busca por mão de obra qualificada local era prioritária, mas verificou-se a admissão de pessoas de outros Estados ou mesmo do exterior, como imigrantes que chegaram à região. Os sindicatos locais tinham pouca atuação, havendo também reduzida incidência de greves. A gestão de pessoas mostrava-se em transição de uma atuação tradicional para incorporar novas perspectivas junto aos atores relevantes de seu contexto, como sugerem Ulrich e Dulebohn (2015).

A firma asiática na área de agroquímicos com operação fabril no Nordeste seguia as premissas de uma gestão estratégica do mercado de trabalho local, marcado pela mão de obra barata. Com a expectativa de um amplo mercado consumidor na América Latina (Escher & Wilkinson, 2019), a empresa estabeleceu-se a partir da aquisição da operação sul-americana de empresa australiana, que incluiu operações na Argentina, Chile e Colômbia, e começou a sua expansão na fabricação e comercialização na área de defensivos agrícolas aproveitando a estrutura existente.

A organização busca uma gestão estratégica procurando incluir a experiência do empregado, a gestão de talentos e da força de trabalho, monitoramento do clima, comunicação e cultura, ainda que tais ferramentas na planta fabril ainda sejam pouco desenvolvidas. De modo geral, as práticas voltavam-se para a melhoria de estruturas físicas e prevenção de acidentes de maior potencial, além de buscar incentivar a maior produtividade do trabalhador por meio da padronização das operações. Soma-se a tais práticas, o estímulo a ações multitarefas, visando a aderência da mão de obra diante da escassez local, bem como desenvolver ações voltadas para consolidar uma nova cultura asiática em substituição a australiana anterior. Assim, enquanto ações estratégicas de gestão de pessoas se consolidam nas unidades do Sul do país, na planta fabril do Nordeste

a escalada de mudança ainda era lenta, sugerindo uma ação tradicional de recursos humanos. Na perspectiva sindical, a firma mantinha os parâmetros de liberdade de associação, e não havia conflitos significativos naquela base local. A atuação sul-americana da firma asiática em termos de pessoas se alinha a Gooderham et al. (2015) com uma ação atenta ao nível local sem se descolar das diretrizes globais.

A perspectiva de funcionamento da gestão de pessoas na indústria de plásticos localizada no Sul do Brasil também segue as premissas de Gooderham et al. (2015), com parâmetros de aprendizagem e disseminação das diretrizes da organização em nível estratégico para suas unidades na América Latina. Para isso, nos últimos anos a área vem acelerando a implementação e consolidação de políticas, práticas e estruturas como as de centros de serviços compartilhados, de *business partners*, assim como a terceirização de atividades mais transacionais, como folha de pagamentos e recrutamento, suporte jurídico e seleção de empregados para posições menos complexas. Ao longo do tempo, esses processos são reavaliados em sua eficiência, não raro, com a reversão da terceirização, com a firma internalizando novamente os processos anteriormente terceirizados, visando a redução de custos e se adequando aos distintos contextos locais, como sugerem Boon et al. (2018). Nas relações sindicais, as negociações ganham suporte jurídico terceirizado para o melhor alinhamento com regras em seus países de atuação, visando minimizar a assimetria de informações e com isso manter os conflitos em níveis adequados para a gestão do negócio, como indicam Maitan e Guedes (2018).

Na tradição de estudos desenvolvidos como Bartlett e Ghoshal (1989), a expansão internacional das firmas traz desafios distintos relacionados com a necessidade de integração dos processos de gestão de pessoas (Schuler, Dowling, & De Cieri, 1993). Os achados de pesquisa corroboram que as políticas e práticas de gestão de pessoas possuem uma grande variedade a partir da localização das plantas operacionais (Shotter, Meyer, & Wood, 2021), o ramo de atividade da firma (Ralston, 2008), e o contexto do negócio (Escher & Wilkinson, 2019), mercado de trabalho (Gooderham et al. 2015) e relações de trabalho (Maitan, & Guedes, 2018).

As principais características da gestão de pessoas das firmas internacionalizadas pesquisadas são descritas na Figura 2:

Figura 2: Características da Gestão de Pessoas das Firms Pesquisadas

Firma	Ramo de Atividade	Tipologia RH	Relações Sindicais	Pontos Sensíveis RH	Orientação Cultural
1	Automobilístico	Estratégico	Avançadas	Mercado de Trabalho (R&S)	Brasil
2	Farmacêutico	Estratégico	Avançadas	Mercado de Trabalho (R&S)	Brasil
3	Eletrônicos	Tradicional	Básicas	Controle da Mão de Obra	Estrangeira
4	Plásticos	Transição para Estratégico	Avançadas	Estrutura Organizacional	Brasil
5	Agroquímicos	Tradicional	Básicas	Mercado de Trabalho (R&S)	Brasil
6	Siderurgia	Estratégico	Avançadas	Cultura Organizacional	Brasil
7	Mineração	Estratégico	Avançadas	Mercado de Trabalho (R&S)	Brasil
8	Agronegócio	Transição para Estratégico	Básicas	Estrutura Organizacional	Brasil

Fonte: dados da pesquisa.

Nas organizações estudadas, verificou-se a gestão de pessoas sob um viés mais estratégico nos polos dinâmicos da economia nacional, situados no Sudeste e Sul do país. No âmbito das firmas pesquisadas há novas perspectivas de flexibilização do trabalho, uma baixa combatividade sindical como eco da reforma trabalhista de 2017, o clamor por mão de obra qualificada para suprir as necessidades das firmas, não obstante os elevados níveis de desocupação, e a presença diluída de expatriados no conjunto total de empregados das firmas pesquisadas.

Em termos divergentes, o esperado avanço da gestão de pessoas em firmas internacionalizadas não se confirma, em toda a amostra pesquisada, por externalidades atinentes ao contexto local. Além disso, os distintos mercados indicam que na dinâmica de atuação na gestão de pessoas, há diferenças a partir da origem das organizações em termos de gestão, com uma miríade de expressões relacionadas com o discurso estratégico e a ação de supervisão cerrada e limitante dos trabalhadores. Faz-se necessária a melhoria da qualificação de trabalhadores para atendimento das demandas das organizações.

Não sem razão, os estudos de Ulrich (1998), uma das obras bastante discutidas e ensinadas em programas de gestão de pessoas no Brasil no final dos anos 1990, e que causou, à época, impacto junto aos profissionais das áreas de recursos humanos, ainda hoje, quase 30 anos depois, é considerada pouco aplicada no mundo real, haja visto que

apenas metade da amostra de firmas internacionalizadas apresentou ações de âmbito estratégico. Assim, confirmando a tendência indicada por Barbosa (2005), Wood, Tonelli e Cooke (2011), em que as organizações do país convivem com ações pouco estratégicas e inovadoras da área de gestão e lacunas na formação das lideranças como corresponsáveis pela gestão de pessoas.

As influências sociais e culturais advindas de ambientes institucionais distintos das organizações pesquisadas, sua origem e localização no país, revelam os desafios na gestão de pessoas em firmas internacionalizadas, indicando a importância da consideração do tema em um país com ampla dimensão geográfica como o Brasil, e novas oportunidades de pesquisa no campo.

4 Considerações Finais

O artigo busca identificar, caracterizar e analisar os modelos de gestão de pessoas de firmas internacionalizadas considerando suas práticas e processos, a partir de um estudo de caso múltiplo, envolvendo oito organizações, como parte de pesquisa mais ampla realizada em distintas regiões do Brasil. Na pesquisa de campo foram envolvidos gestores de recursos humanos e representantes sindicais atuantes no campo organizacional, além de levantamento documental.

Os resultados deste estudo revelam um alinhamento com as diretrizes da matriz em simultâneo com uma atuação de recursos humanos conectada com a realidade local, principalmente em termos de mercado de trabalho e das relações de trabalho. Atuando de forma mais estratégica em mercados dinâmicos, as firmas monitoram o contexto regional para avançar na aplicação de propostas mais contemporâneas de gestão de pessoas. Leva ainda em consideração as dinâmicas de flexibilização do trabalho, a preocupação com o mercado global e conseqüentemente o desempenho da organização em termos de resultados em uma inserção concatenada com a matriz do negócio.

Nas relações sindicais prevalece a adesão aos parâmetros mínimos necessários para o cumprimento da legislação, vigorando relações sindicais negociadas, com baixo nível de conflito, geralmente centradas em torno dos momentos de negociação coletiva, ocasião em que as firmas internacionalizadas se valem de profissionais especializados da área jurídica como prepostos das organizações.

As evidências indicam o alinhamento da política global das organizações com as necessidades locais. Em um movimento coordenado dentre as diversas localizações e as políticas e práticas de gestão de pessoas, em que a complexificação das operações da

firma e sua inserção em mercados dinâmicos e interdependentes em termos globais, pressionam a unidade local de recursos humanos a incorporar procedimentos que possam alavancar os resultados da firma em resposta a estas demandas.

Por outro lado, enquanto práticas tradicionais trouxerem vantagem para a firma internacionalizada diante da sua posição geográfica em termos de hierarquia dos salários e das rendas, além de processos produtivos menos custosos em relação a mão de obra, tais dinâmicas permanecerão como parte deste caleidoscópio organizacional em que a ação internacional de gestão de pessoas ainda parece ser uma dimensão gerenciável.

Destacam-se como pontos ainda sensíveis na área de gestão de pessoas a interação com o mercado de trabalho, uma vez que os processos de recrutamento e seleção apontam para perfis pouco aderentes às necessidades das firmas internacionalizadas. Porém, a variedade de formas de atuação das empresas revela uma dinâmica de adaptação aos padrões brasileiros, em um processo de “tropicalização” das organizações para atendimento aos parâmetros das matrizes que merece ser mais bem estudado.

Assim, novas oportunidades de pesquisa relacionadas com o alinhamento ou não das estratégias de gestão de pessoas em firmas internacionalizadas necessitam ser desenvolvidas. Além disso, soma-se a uma agenda de pesquisa futura, investigações em empresas brasileiras com plantas fora do país que possam ser também comparadas em termos de práticas de gestão de pessoas e seu alinhamento com as culturas locais.

Referências

- Autio, E, Mudambi, R, Yoo, Y. (2021). Digitalization and globalization in a turbulent world: Centrifugal and centripetal forces. *Global Strategy Journal*, 11(1): 3– 16. doi.org/10.1002/gsj.1396
- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6), e07233. doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233
- Barakat, L., Alvin, F., Alkmin, A. F., & Fernandes, H. L. (2021). *Trajetória de internacionalização das empresas brasileiras 2020-2021*. Fundação Dom Cabral.
- Barbosa, A. C. Q. (2005). Relações de trabalho e recursos humanos. *Revista de Administração de Empresas*, 45(especial), 121-126.

- Barbour, R. (2009). *Grupos focais*. Artmed.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepark, D., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67. doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063
- Brewster, C. (2007). Comparative HRM: European views and perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 769-787. doi.org/10.1080/09585190701248182
- Brito, C., & Maciel, J. (2023). A Onça e o Dragão: Políticas do modelo chinês de produção na Amazônia. *Dados*, 66(3), e20210022. doi.org/10.1590/dados.2023.66.3.293.
- Caldas, M. P., Tonelli, M. J., & Lacombe, B. M. B. (2011). IHRM in developing countries: Does the functionalist vs. critical debate make sense South of the Equator? *Brazilian Administration Review*, 8(4), 433-453. doi.org/10.1590/S1807-76922011000400006
- Castro, M. V., Araújo, M. L., Ribeiro, A. M., Demo, G., & Meneses, P. P. M. (2020). Implementation of strategic human resource management practices: a review of the national scientific production and new research paths. *Revista de Gestão*, 27(3), 229-246. doi.org/10.1108/REGE-10-2018-0102
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração*. Bookman.
- Cooke, F. L., Wood, G., Wang, M., & Veen, A. (2019). How far has international HRM travelled? A systematic review of literature on multinational corporations (2000–2014). *Human Resource Management Review*, 29(1), 59-75. doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.05.001
- Coslovsky, S., Pires, R., & Bignami, R. (2017). Resilience and renewal: the enforcement of labor laws in Brazil. *Latin American Politics and Society*, 59, 77-102. doi.org/10.1111/laps.12019

- Costa, E. S., & Costa, H. A. (2018). Precariousness and call centre work: operators' perceptions in Portugal and Brazil. *European Journal of Industrial Relations*, 24(3), 243–259. doi.org/10.1177/0959680117736626
- Creswell, J. (2012). *Research design qualitative & quantitative approaches*. Sage.
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), 250–263. doi.org/10.1590/1679-395159073
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Artmed.
- Edwards, T., Almond, P., Murray, G., & Tregaskis, O. (2021). International human resource management in multinational companies: Global norm making within strategic action fields. *Human Resource Management Journal*, 32(3), 683– 697. doi.org/10.1111/1748-8583.12422
- Escher, F., & Wilkinson, J. (2019). A economia política do complexo Soja-Carne Brasil-China. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 57(4), 656–678. https://doi.org/10.1590/1806-9479.2019.191017
- Fan, D., Xia, J., Zhang, M. M., Zhu, C. J., & Li, Z. (2016). The paths of managing international human resources of emerging market multinationals: reconciling strategic goal and control means. *Human Resource Management Review*, 26(4), 298-310. doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.04.003
- Fan, D., Zhu, C. J., Huang, X., & Kumar, V. (2021). Mapping the terrain of international human resource management research over the past fifty years: A bibliographic analysis. *Journal of World Business*, 56(2), 101185. doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101185
- Faulconbridge, J. R., & Muzio, D. (2012). Professions in a globalizing world: Towards a transnational sociology of the professions. *International Sociology*, 27(1), 136–152. doi.org/10.1177/0268580911423059
- Flick, U. (2004). *Introdução à pesquisa qualitativa*.

- Galvão, M. C. B., & Ricarte, I. L. M. (2019). Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. *Logeion: Filosofia da Informação*, 6(1), 57-73. doi.org/10.21728/logeion.2019v6n1.p.57-73
- Gaskell, G. (2002). Entrevistas individuais e grupais. In: G. Gaskell & M. W. Bauer. (Eds.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático* (pp. 64-89). Vozes.
- Gigauri, I. (2020). Organizational support to HRM in times of the Covid-19 pandemic crisis. *European Journal of Marketing and Economics*, 3(3), 36-48. doi.org/10.26417/492dn143d
- Gooderham, P. N., Mayrhofer, W., & Brewster, C. (2019). A framework for comparative institutional research on HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 5-30. doi:10.1080/09585192.2018.1521462
- Gooderham, P., Morley, M., Parry, E. & Stavrou, E. (2015). National and firm-level drivers of the devolution of HRM decision making to line managers. *Journal of International Business Studies*, 46, 715–723. https://doi.org/10.1057/jibs.2015.5
- Gunnigle, P., Lavelle, J., & Monaghan, S. (2013). Weathering the storm? Multinational companies and human resource management through the global financial crisis. *International Journal of Manpower*, 34(3), 214-231. doi.org/10.1108/IJM-04-2013-0078
- Kaufman, B. (2010). The theoretical foundation of industrial relations and its implications for labor economics and human resource management. *Industrial and Labor Relations Review*, 64(1), 74–108. doi.org/10.1177/001979391006400104
- Lee, J. Y., Yahiaoui, D., Lee, K. P., & Cooke, F. L. (2022). Global talent management and multinational subsidiaries' resilience in the Covid-19 crisis: Moderating roles of regional headquarters' support and headquarters–subsidiary friction. *Human Resource Management*, 61(3), 355–372. doi.org/10.1002/hrm.22100
- Magnani, G., Zucchella, A., & Floriani, D. (2018). The logic behind foreign market selection: Objective distance dimensions vs. strategic objectives and psychic distance. *International Business Review*, 27(1), 1-20. doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.10.009

- Maitan, P. L., & Guedes, A. L. (2018). Sindicalismo e produção flexível no setor automotivo: Cooptação e fragmentação institucional no Sul Fluminense. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 24(1), 149-178. doi.org/10.1590/1413-2311.202.75917
- Schotter, A. P., Meyer, K., & Wood, G. (2021), Organizational and comparative institutionalism in international HRM: toward an integrative research agenda. *Human Resource Management*, 60(1), 205-227. doi.org/10.1002/hrm.22053
- Patrick, W. S., Jha, J. K., & Sharma, K. G. (2023). Strategic international human resource management (SIHRM) framework: an integrated review and directions for future research, *Journal of Global Mobility*, 11(1), 545-584. doi.org/10.1108/JGM-08-2022-0039
- Parry, E., Morley, M. J., & Brewster, C. (Eds.) (2021). *The Oxford handbook of contextual approaches to human resources management*. Oxford University Press.
- Pulignano, V., Lucio, M. M., Walker, S. (2013). Globalization, restructuring and unions: transnational co-ordination and varieties of labour engagement. *Industrial Relations*, 68(2), 261-289.
- Ralston, D. A. (2008). The crossvergence perspective: Reflections and projections. *Journal of International Business Studies*, 39, 27-40. doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400333
- Ramalho, J. R., Santos, R. S. P., & Rodrigues, I. J. (2019). Mudanças na legislação trabalhista, sindicato e empresas multinacionais. *Caderno CRH*, 32(86), 343-359. doi.org/10.9771/ccrh.v32i86.30668
- Salmons, J. (2014). *Qualitative online interviews: Strategies, design, and skills*. Sage.
- Schotter, A., Meyer, K., & Wood, G. (2021). Organizational and comparative institutionalism in international HRM: Toward an integrative research agenda. *Human Resources Management*, 60, 205-227. doi.org/10.1002/hrm.22053
- Schuler, R.S., Dowling, P. J., & De Cieri, H. (1993). An integrative framework of strategic international human resource management. *Journal of Management*, 19(2): 419-459. doi.org/10.1016/0149-2063(93)90059-V

- Storey, J., Wright, P. M., & Ulrich, D. (2019). *Strategic human resource management: A research overview*. Routledge.
- Taquette, S. R. (2020). Teaching qualitative method: review study. *Millenium - Journal of Education, Technologies, and Health*, 2(12), 25–33. doi.org/10.29352/mill0212.02.00288
- Trullen, J., Bos-Nehles, A., & Valverde, M. (2020). From intended to actual and beyond: A cross- disciplinary view of (human resource management) implementation. *International Journal of Management Review*, 22, 150-176. doi:10.1111/ijmr.12220
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25, 188-204. doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004
- Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. Futura.
- Wood, T., Tonelli, M. J., & Cooke, B. (2011). Colonização e neo-colonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). *Revista de Administração de Empresas*, 51(3), 232-243. doi.org/10.1590/S0034-75902011000300004