

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS
BACHARELADO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

SARA TEODORO BRAGA

**O PERFIL DO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS QUE ATUA EM
EMPRESAS INTERNACIONAIS MULTICULTURAIS: uma pesquisa com os atuantes
da área**

UBERLÂNDIA

2023

SARA TEODORO BRAGA

**O PERFIL DO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS QUE ATUA EM
EMPRESAS INTERNACIONAIS MULTICULTURAIS: uma pesquisa com os atuantes
da área**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Relações Internacionais da Universidade
Federal de Uberlândia como requisito parcial para a
conclusão do bacharelado em Relações
Internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues

UBERLÂNDIA

2023

SARA TEODORO BRAGA

**O PERFIL DO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS QUE ATUA EM
EMPRESAS INTERNACIONAIS MULTICULTURAIS: uma pesquisa com os atuantes
da área**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Relações Internacionais da Universidade
Federal de Uberlândia como requisito parcial para a
conclusão do bacharelado em Relações
Internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues

Uberlândia, 22 de maio de 2023

Banca examinadora:

Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues (Orientador) - UFU

Profa. Dra. Janaína Maria Bueno (UFU)

Prof. Dr. Marcelo Sartório Loral (UFU)

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade Federal de Uberlândia pela oportunidade da minha formação em Relações Internacionais e realização deste trabalho.

A todos os professores e funcionários da universidade, pelo auxílio e acompanhamento durante os últimos anos, e principalmente ao meu orientador, Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues, pela paciência, ensinamentos e orientação ao longo deste trabalho.

A minha mãe, Vera, que é meu maior exemplo de pessoa e profissional, em quem me inspiro e me incentiva a sempre crescer.

Ao meu pai, César, com apoio e amor incondicionais a tudo que eu faço. Todo suporte e leveza me trouxeram confiança e segurança a quem sou hoje.

A minha avó, Julieta, com toda simplicidade me incentivou a ir longe.

Ao meu colega de trabalho, André, pelas dicas e todo o conhecimento na área de Recursos Humanos, e por sempre acreditar no meu potencial.

A minhas amigas Gabriela, Marina, Luiza, Beatriz e Natália, por todo o companheirismo durante essa jornada.

Ao Pedro, meu companheiro, por todo apoio emocional e paciência em minha reta final. Muito obrigada.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar como a internacionalização da área de Recursos Humanos impactou na construção do perfil do profissional atuante nesta área. Demonstra-se o grande impacto da globalização e da estrutura internacional das empresas, cada vez mais expostas às diferentes realidades globais, sobre a mudança nas exigências sobre esse perfil. Nesta pesquisa a abordagem foi qualitativa com a coleta de dados sendo feita a partir de entrevistas semiestruturadas com 5 profissionais selecionados a partir da rede de contatos da autora, além de contar com análise de outros estudos já existentes. A análise permitiu evidenciar que, a partir das transformações globais político e econômicas as empresas passaram por mudanças em sua estrutura organizacional, o que afetou diretamente na presença e papel da área de RH, e consequentemente no que é exigido dos profissionais da área, tornando-os mais estratégicos e menos operacionais. Estes precisaram desenvolver novas habilidades, tais como adaptabilidade, flexibilidade, domínio de idioma estrangeiro e resolução de conflitos para se adequarem à nova estrutura, uma vez que foram expostos a realidades multiculturais diversas. Para mais, a inclinação mais estratégica exigiu mudança nos modelos de gestão, que teve de passar a ser mais descentralizada. A pesquisa contribui para os profissionais da área na medida em que destaca as principais competências necessárias para exercer atividades do RH na atualidade (até o ano de 2023), além de trazer à tona as transformações pelas quais passaram as organizações, de modo que os profissionais conseguem se atualizar quanto à nova estrutura e se adequar ao que é vital para sua atuação. Visto que a estrutura organizacional mudou, novas habilidades comportamentais e técnicas passam a ser exigidas, e novos modelos de gestão são valorizados, o investimento na educação continuada em prol da progressão de carreira se faz algo importante para os profissionais de RH.

Palavras-chave: profissional de RH; globalização; empresas multinacionais; ambientes multiculturais.

ABSTRACT

This work aims to analyze how the internationalization of the Human Resources area has impacted on the construction of the profile of the professional working in this area. It demonstrates the great impact of globalization and the international structure of companies, increasingly exposed to different global realities, on the change in demands on this profile. In this research, the approach was qualitative with data collection being made from semi-structured interviews with 5 professionals selected from the author's network of contacts, in addition to relying on the analysis of other existing studies. The analysis showed that, based on global, political and stressful changes, companies underwent changes in their organizational structure, which directly affected the presence and role of the HR area, and consequently what is required of professionals in the area, making - the most strategic and least operational. These needed to develop new skills, such as adaptability, flexibility, mastery of a foreign language and conflict resolution to adapt to the new structure, since they were exposed to diverse multicultural realities. Furthermore, the more strategic inclination controlled the change in management models, which had to become more decentralized. The research contributes to professionals in the area insofar as it highlights the main competencies needed to carry out HR activities today (until 2023), in addition to bringing to light the transformations that organizations have gone through, so that professionals manages to update itself regarding the new structure and adapt to what is vital for its performance. Since the organizational structure has changed, new behavioral and technical skills are required, and new management models are valued, investment in continuing education in favor of career progression becomes something important for HR professionals.

Key-words: *HR professional; globalization; multinational companies; multicultural environments.*

SUMÁRIO

1.	Introdução.....	9
2.	Referencial teórico.....	11
	2.1 O contexto da área de Recursos Humanos do século XIX ao século XX.....	12
	2.1.1 As transformações no RH a partir dos anos 60.....	12
	2.1.2 O RH nos dias de hoje (1990-2023).....	14
	2.2 As Organizações Internacionais.....	15
	2.2.1 A classificação das organizações internacionais.....	16
	2.3 A internacionalização do RH.....	18
	2.3.1 A Gestão Internacional de RH (GIRH).....	21
	2.3.2 A atuação da GIRH.....	23
	2.3.3 Os desafios da GIRH.....	24
	2.4 Ambientes multiculturais: a definição de identidade e cultura.....	26
	2.4.1 Ambientes organizacionais multiculturais internacionais.....	29
	2.4.2 O perfil do profissional que atua em ambientes multiculturais internacionais.....	31
3.	Procedimentos metodológicos.....	34
4.	Apresentação e Discussão dos Resultados da Pesquisa.....	35
5.	Conclusão.....	42
	Referências.....	46
	Apêndice - Perguntas da Entrevista.....	49

1. Introdução

A área de Recursos Humanos não foi criada devido a acontecimentos particulares ou a partir do descobrimento do ser humano dentro das organizações. O desenvolvimento econômico entre o fim do século XIX e início do século XX em nações mais industrializadas do Norte Global foi um evento que estava ligado ao desenvolvimento de tecnologias produtivas, o que mudou a mentalidade e o funcionamento das indústrias, uma vez que, afetando o modo de produção, isso passou a demandar novas habilidades dos funcionários. Nessa lógica, processos envolvendo a seleção e retenção de pessoal para redução da rotatividade surgiram, pois isso geraria custos à indústria, portanto, em um primeiro momento, a humanização do trabalho foi um fator de necessidade e aumento de eficiência (CALDAS; TONELLI; LACOMBE, 2002).

O que hoje é denominado “Recursos Humanos” possui como contexto de surgimento a Revolução Industrial, o qual envolve os fenômenos de organização social e econômica e a crítica ao modelo econômico-industrial predominante. A partir do desenvolvimento contínuo das indústrias, o aumento da competitividade entre elas e o aumento de sua escala, sofisticação e complexidade de trabalho exigiram novos métodos de gestão que se aplicassem àquela realidade (CALDAS; TONELLI; LACOMBE, 2002).

A necessidade de profissionalizar a gestão de pessoas, se deu, portanto, a partir da expansão das empresas e indústrias, que passaram a se internacionalizar e ter espaço de atuação em outros locais, fazendo-se necessário com que novas habilidades fossem desenvolvidas para colocar as pessoas no centro. Com isso, a área torna-se mais sistematizada por meio da otimização de processos de recrutamento e seleção, criação de avaliações baseadas no rendimento/produção dos funcionários, olhar sobre atividades de treinamento para movimentações entre cargos (CALDAS; TONELLI; LACOMBE, 2002).

Tendo em vista o cenário internacional a partir de 1990, que apresenta a flexibilização das relações de trabalho, a divisão entre Norte e Sul Global (separação econômica entre países desenvolvidos e emergentes), a intensificação das tecnologias, a internacionalização da economia e o foco nos consumidores (CALDAS; TONELLI; LACOMBE, 2002), a área de Recursos Humanos também precisou se adequar para vivenciar essa realidade.

Tal visão sobre a área é também compartilhada por Wood Jr, Tonelli e Cooke (2011) ao abordarem as mudanças sofridas entre 1980 e 2010, período denominado de “neocolonização” pelos autores. A área de Recursos Humanos saiu da realidade de ser somente operacional enquanto Departamento Pessoal para atender estrategicamente as organizações, adotando

estruturas descentralizadas e com foco de atuação nas pessoas para o atingimento de melhores resultados no negócio.

Outro fator importante a ser citado é a globalização, bastante intensificado a partir dos anos 90, e possui várias definições e abordagens, principalmente no que se refere ao seu impacto sobre a economia e a política das nações. Ribeiro (2002) estuda o que o geógrafo brasileiro Milton Santos, principal autor relacionado à globalização, traz sobre o tema. As difusões iniciais a respeito do tema “globalização” se deram no início dos anos 80 através da imprensa financeira internacional, e após ser difundido, foi associado à difusão de novas tecnologias na área da comunicação.

Para Bonelli e Lazzareschi (2012) a globalização é tida como um fenômeno global multidimensional e multidisciplinar, algo que resulta de variáveis políticas, econômicas, sociais e culturais, apesar de que muitas vezes o foco maior seja no econômico. Bueno (2004) compartilha dessa visão, ao dizer que a globalização é um fenômeno que, ao envolver a atividade econômica, abrange a integração funcional entre diversas atividades que percorrem a produção, distribuição e consumo de bens e serviços que visam uma estratégia global para consumo no mercado também global.

A partir dos anos 70 a integração global e seu ritmo aumentaram consideravelmente. Seguindo a definição de Hall (1998), tem-se que a globalização refere-se a processos que atuam em escala global e superam limites nacionais, promovendo a integração de comunidades e organizações em um novo modelo de espaço-tempo – visto que no mundo globalizado não existem fronteiras físicas que impeçam os acontecimentos, além de os processos ocorrerem de maneira quase que instantânea –, tornando o mundo e as sociedades mais interconectadas.

Frente a isso, o mundo torna-se cada vez mais interdependente, ao mesmo tempo em que existe a ideia de totalidade global no século XX. Nesse sentido nota-se o grande impacto de todas essas transformações globais na esfera das organizações, e consequentemente na forma como são geridas. A área de RH, conhecida por cuidar das pessoas e de seu desenvolvimento, passou também por modificações para seguir as diretrizes desse novo mundo interconectado, que gerou mais conexões entre pessoas de diferentes regiões. Isso resultou na necessidade de novas habilidades para o profissional que atua na área, visto que este agora lida com organizações diversas culturalmente, estruturalmente e estrategicamente.

A partir dessa necessidade, portanto, é demandado do profissional de RH desenvolver características que antes não eram celebradas na área, e o presente trabalho possui como pergunta de pesquisa qual é esse novo perfil do profissional de RH que atua em organizações internacionais e que tenham ambientes multiculturais. Isso porque, devido ao processo de

integração global citado, é necessário um perfil com amplitude de conhecimentos e com competências mais abrangentes frente à perspectiva de intensa troca cultural entre pessoas de diferentes nacionalidades no mesmo ambiente de trabalho (BUENO E FREITAS, 2015), portanto o trabalho visa responder ao problema de pesquisa que é analisar e descrever esse perfil a partir de entrevistas semiestruturadas com profissionais da área.

Tendo isso em vista, o objetivo desta é descrever e analisar o perfil do profissional de RH dentro de uma organização internacional multicultural, percorrendo pontos como identificar e descrever o perfil dos profissionais mencionados; caracterizar um ambiente multicultural internacional, e por fim analisar e relacionar os dois tópicos.

O que justifica a presente pesquisa, haja vista a pergunta exposta, é a atenção ao cenário internacionalizado e como ele influencia na estrutura das organizações, principalmente quando se tem como foco o ambiente multicultural gerado por ele. Ademais, a análise do perfil do profissional de RH, nesse sentido, é indispensável para a saúde e manutenção de tais ambientes no que diz respeito à gestão das equipes e à tentativa de mitigação de conflitos e outros possíveis efeitos negativos gerados por diferenças culturais.

Sendo assim, ao se descrever e analisar o perfil do profissional de RH dentro de ambientes multiculturais internacionais faz-se possível aplicar e explorar o contexto internacional e como ele influi nas organizações do sistema. Para mais, pode-se estabelecer e demonstrar o perfil de ocupação do cargo, expandindo horizontes de empregabilidade para interessados na área, além apresentar um estudo sobre a realidade das empresas que visam atuar internacionalmente e como se dão as relações entre membros das equipes multiculturais criadas.

2. Referencial teórico

Para embasar esta pesquisa será feita uma contextualização da área de RH desde 1960 até o ano de 2023, de modo a entender seu surgimento, seu processo de transição para o âmbito internacional e as influências externas que sofreu para que tais mudanças se fizessem necessárias. A partir disso, analisa-se as transformações que a gestão de pessoas precisou passar devido à nova realidade das organizações, juntamente com sua nova estrutura organizacional e alinhamento de práticas da área de RH com o objetivo e estratégia do negócio.

Em seguida o foco está em compreender o que diferencia as estruturas de uma organização dentro dos âmbitos internacional, multinacional, global e transnacional, de acordo com a análise de Bartlett e Ghoshal (1992), de acordo com estrutura e organização do conhecimento.

Por fim, será descrito o que é um ambiente multicultural, de que forma surgiu e como impactou a realidade das organizações, dadas as suas características e dinamicidade, visa-se explorar seus benefícios e desafios para a área de RH. Todo o referencial é construído com base dos estudos de diferentes autores, tais como Bueno (2004), Bueno e Freitas (2015), Teixeira (2022), Trindade e Albuquerque (2018), entre outros.

Com ele busca-se atender ao objetivo geral do trabalho, o de identificar qual é o perfil do profissional de RH que atua em empresas internacionais multiculturais e aos objetivos específicos, que são de identificar e descrever o perfil desse profissional, caracterizar um ambiente multicultural internacional e relacionar ambos.

2.1 O contexto da área de Recursos Humanos do século XIX ao século XX

A área de Recursos Humanos não foi criada devido a acontecimentos particulares ou a partir do descobrimento do ser humano dentro das organizações. De acordo com Caldas, Tonelli e Lacombe (2002), a área de Recursos Humanos possui práticas e elementos que remontam desde antes do surgimento da função de modo estruturado, e o que permitiu seu nascimento formal foi o contexto histórico em que estava inserida.

O surgimento da Gestão de RH denota de 1970 tendo origem nos Estados Unidos e apresenta esse avanço de romper com as definições anteriores de enxergar o RH somente na parte administrativa (TEIXEIRA, 2022). Trindade e Albuquerque (2018) também afirmam o crescimento da importância e presença da gestão de pessoas dentro das organizações a partir do momento que as pessoas passam a ser vistas enquanto recursos centrais no atingimento de resultados, portanto a gestão desses recursos possui um teor mais estratégico dentro das organizações.

2.1.1 As transformações no RH a partir dos anos 60

Lacombe e Tonelli (2001) abordam o papel estratégico de Recursos Humanos a partir dos anos 80, quando surge o conceito de Planejamento Estratégico para Recursos Humanos (PERH), desenvolvido a partir de duas abordagens: *Michigan Concept* e *Harvard Concept*. No primeiro, o PERH é tido como a conexão entre missão, estratégia, estrutura e RH, a partir da adequação da área à estrutura da organização, com intuito de desenvolver, principalmente, as áreas de seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento. Já no segundo conceito é mais

presente a gestão da Administração de Recursos Humanos (ARH), em que o RH não mais possui um papel somente de se adequar, mas também de intervir no planejamento estratégico.

Segundo Trindade e Albuquerque (2018), que utilizam Gestão de Recursos Humanos (GRH) e ARH como sinônimos, a área de RH pode ser definida, de forma abrangente, como responsável pela coordenação e uso efetivo do trabalho das pessoas para gerar produção e valor para as organizações, e não somente restrita a uma prática gerencial, mas somada a esse escopo de atuação. Para os autores, a principal preocupação da área é seu direcionamento rumo a um modelo de organizações de alto desempenho, as quais se apoiam em redes coordenadas pela cultura, informações e talentos, e a garantia de que o RH contribua com a organização em termos de sustentabilidade e vantagem competitiva.

Ainda sobre o papel estratégico do RH, é um tema também explorado por Silva e Moraes (2022) ao tratarem do RH enquanto área que leva à construção de vantagens competitivas em uma organização. As autoras abordam a gestão estratégica de pessoas (*Strategic Human Resources Management* - SHRM), muito difundida a partir dos anos 80, quando outros modelos de gestão estratégica também são criados e disseminados.

Sobre a SHRM, a teoria estratégica usada pelas autoras para relacionar o RH enquanto área criadora de vantagens competitivas foi a Visão Baseada em Recursos, que defende que “os recursos são raros, valiosos, inimitáveis e não substituíveis podem ser fontes sustentáveis de vantagens competitivas” (SILVA E MORAES, 2022, p. 38).

Freitas et al. (2022), defendem a GRH mais estrategicamente alinhada aos objetivos do negócio, trazem a relevância do capital humano dentro das organizações no que diz respeito ao pensamento. O capital humano também está relacionado a habilidades, conhecimentos e talentos potenciais dentro da organização, e, de acordo com os mesmos autores, esse capital humano deve ser gerido e desenvolvido, levando em consideração sua complexidade e diversidade, algo que já tangencia a formação de equipes multiculturais dentro das organizações e como elas são desenvolvidas.

Tal estudo também corrobora sobre a atuação do RH na parte da retenção de talentos a partir da evolução das políticas de treinamento e desenvolvimento, que influenciam nas oportunidades de aprendizagem, e consequentemente na retenção dentro das empresas (FREITAS ET AL., 2022). A área de Recursos Humanos, assim, caminha para um cenário de descentralização em que a gestão deve estar parcialmente concentrada no RH e parcialmente presente no dia-a-dia dos gerentes.

Com esse novo cenário de transformação e flexibilização do ambiente corporativo, novas práticas de gestão fazem-se necessárias, algo que influencia, inclusive, no perfil de

profissionais almejados para atuar na área, assunto a ser desenvolvido neste trabalho. Essas mudanças passaram a ditar novos caminhos para o objetivo e orientação da área de Recursos Humanos, nesse ponto já muito diferente daquele modelo inicial embrionário, muito focado somente no operacional e em trazer cada vez mais pessoas para o trabalho.

Destarte, a área de RH, em empresas de grande porte e que estão internacionalizadas, passam a assumir uma estrutura matricial, com a implementação do chamado Business Partner de RH (HRBP). Seguindo a natural trajetória abordada até aqui, nota-se que a área de Recursos Humanos atinge, gradativamente, um modelo de gestão descentralizado, exercitando um papel de apoio a outras áreas para reter e desenvolver pessoas qualificadas na organização, com intuito de garantir a mudança constante dentro da organização.

2.1.2 O RH nos dias de hoje (1990-2023)

A partir dos anos 90, ao mesmo tempo em que o individualismo foi intensificado, de acordo com Caldas, Tonelli e Lacombe (2002), os indivíduos tenderam a atuar de forma mais conjunta dentro das organizações, o que demanda essa gestão mais flexível e menos autoritária, tendo em vista grupos que se auto controlam e possuem habilidades múltiplas, ou seja, um modo de trabalho mais qualificado, definição essa que percorre o tema da ambidestria, que diz respeito a um mecanismo de alinhamento estrutural à estratégia, cujo objetivo é solucionar o conflito que existe entre inovação e eficiência organizacional (SAITO e DOMINGUES, 2022).

Conforme abordado por Silva e Moraes (2022) sobre o tópico de vantagens competitivas, as autoras também estudam sobre a influência do RH sobre práticas de trabalho de alta performance a partir da criação de um sistema de práticas de RH que consegue criar vantagens competitivas ao combinar conhecimentos, habilidades e atitudes específicas a fim de formar competências organizacionais únicas, raras e inimitáveis.

Freitas et al. (2022) também versam sobre a atual posição estratégica do RH e o quanto as pessoas possuem um papel importante no atingimento de resultados, uma vez que essas produzem conhecimento, inovação e capacidades organizacionais. Assim, continuam os autores, as pessoas passaram a ser vistas como recursos estratégicos posto que sua produção gera competitividade organizacional, e por esse motivo o RH possui esse papel de zelar pelo desenvolvimento e retenção desses recursos.

A presente atuação do RH, quando voltada a essa realidade de gestão estratégica, é um tema complexo e que está em constante evolução. Ao serem mais analisadas chega-se ao ponto de visualizar o impacto da gestão de RH dentro de uma organização não somente nas pessoas,

mas também em seu desempenho sustentável, algo que envolve o desenvolvimento de competências, carreira, oportunidades e autonomia dos profissionais (FREITAS et al., 2022), que são expostos a perspectivas de crescimento profissional internacional.

Ainda segundo os estudos de Freitas et al. (2022), nos dias atuais um importante desafio para as organizações tem sido alinhar de forma estratégica os interesses das pessoas aos objetivos da empresa, e o RH possui relevância nesse processo ao desenvolver políticas e práticas que alinhem esses objetivos.

O exercício do RH sob esse viés, portanto, é o de desenvolver e reter pessoas frente aos ambientes organizacionais gradualmente mais abertos a novas tecnologias, inovações e variáveis externas. Uma gestão de pessoas integrada aos valores organizacionais inclina ao atingimento das metas e objetivos dessa empresa a partir das políticas de RH alinhadas ao que é esperado estrategicamente dela (FREITAS et al., 2022).

2.2 As organizações internacionais

Para compreender a realidade das organizações do ponto de vista internacional será utilizado o trabalho de Bueno (2004), que se utiliza dos estudos de Bartlett e Ghoshal (1992).

Nesse cenário, pressões competitivas passaram a circundar a realidade das organizações, o que foi uma virada de chave para a competitividade global, visto que, em uma realidade mais globalizada, isso exigia das organizações um novo sistema estratégico frente ao mercado. De acordo com Bueno (2004) essas novas estratégias envolviam adequar as estruturas e processos das organizações usados para gerenciar operações mundiais. Essa mudança não se deu de modo bem sucedido para todas as organizações, e várias delas passaram por essa transformação sem acompanhar a velocidade da realidade mundial.

Mesmo assim, as iniciativas em prol de um modelo global continuaram presentes dentro das organizações, e a tecnologia foi um fator bastante relevante nesse sentido, que se difundiu rapidamente ao redor do mundo para garantir maior produção e satisfação local das empresas estabelecidas em outros países. Frente a isso, o tipo das organizações passou a ser conceituado e diferenciado (BUENO, 2004).

2.2.1 A classificação das organizações internacionais

Bueno (2004) aborda a diferença das organizações sob quatro definições: multinacional, global, internacional e transnacional. A organização internacional é aquela que possui

atividades para além de suas fronteiras territoriais e possui negócios em dois países ou mais. Geralmente o escritório central está em um país, porém mais operações podem estar localizadas em outros países. A estrutura organizacional e cultura das subsidiárias seguem o padrão do país de sede, o qual transmite suas tecnologias e processos para todas as suas operações nos diversos locais. Vale destacar que as políticas também são padronizadas, dentre elas as de Recursos Humanos.

Ao passar para a ótica da organização global, esta possui um eixo centralizado, o que envolve seus ativos e decisões. Suas estratégias são globais, de modo que as economias de escala são feitas pela integração e padronização mundiais. Já a organização multinacional possui um modo de funcionamento descentralizado, o qual permite que as operações em outros países tenham uma flexibilidade maior para responder às diferenças locais, tal como foi citado ao abordar o conceito “glocal”. Esse perfil de organização consegue desenvolver estratégias que podem ser mais sensíveis e receptivas a diferenças entre os diversos ambientes nacionais (BUENO, 2004).

Para Figueira, Calegario e Luchesi (2019) o principal ponto de destaque das multinacionais é a transferência de conhecimento. Quanto à estrutura, que vai ao encontro do que foi apontado por Bueno (2004), é uma realidade descentralizada, em que a matriz dá autonomia às subsidiárias para se adequarem à realidade local. O que os autores trazem é que essa autonomia tem sido ainda mais presente quanto à produção e transmissão de conhecimento, posto que as subsidiárias têm tido um papel mais estratégico voltado à inovação, enquanto que a matriz tem sido receptora do conhecimento produzido (FIGUEIRA; CALEGARIO; LUCHESE, 2019).

Ainda, é destacada a importância do relacionamento entre matriz e subsidiárias no contexto de organizações multinacionais no que diz respeito à criação de conhecimentos e novas tecnologias. É por isso que as multinacionais têm avançado mais na descentralização de suas atividades, para que as subsidiárias consigam contribuir nessa geração de conhecimento para também gerarem vantagens competitivas e desfrutarem delas, e não somente a matriz. Assim, a descentralização permite que as subsidiárias tenham um papel mais ativo na produção de conhecimento e na consequente geração de inovação (FIGUEIRA; CALEGARIO; LUCHESE, 2019).

Por fim, a organização transnacional é aquela que possui uma eficiente rede integrada que é equilibrada com a capacidade de responder localmente a fim de obter competitividade e flexibilidade. O que é trazido em Bueno (2004) é que as organizações transnacionais são as que oferecem soluções para problemas complexos de globalização e possuem um perfil de agregar

as melhores práticas de outras organizações no que diz respeito a ativos e recursos, contribuições entre unidades e o conhecimento disseminado. É importante, entretanto, que esse tipo de organização ordene forças de integração e unificação, visto que sua identidade é bastante complexa, pois ao mesmo tempo em que é descentralizada e especializada é interdependente e o conhecimento é distribuído a todos.

Do ponto de vista de Barza e Guimarães (2015) que trazem uma conceituação mais jurídica a respeito das transnacionais, sua definição ainda não é unânime devido ao seu grau de complexidade, tanto é que alguns autores ainda utilizam os termos “multinacional” e “global” para se referir às transnacionais. De modo geral o que é apontado sobre as transnacionais é que são companhias que possuem subsidiárias, possui uma ou mais sedes em vários países que seguem a legislação local de onde são estabelecidas, o que lhes confere personalidade jurídica e nacionalidade.

Por meio de uma outra visão mais simplista, as transnacionais são um complexo de empresas nacionais que possuem ligação entre si e estão sujeitas a um controle central, porém obedecendo estratégias globais. Isso indica a complexidade dessa natureza de organizações e apontam para sua característica de ter estruturas decisórias mais ágeis e de caráter multidivisional, com ampla capacidade de adaptação ao mercado em que são estabelecidas (BARZA E GUIMARÃES, 2015).

De modo resumido, Bueno (2004) apresenta as principais diferenças entre as organizações citadas levando em consideração os seguintes critérios: configuração de ativos e recursos, papel das subsidiárias no exterior e desenvolvimento e difusão do conhecimento, informações essas adaptadas a partir de Bartlett e Ghoshal (1992).

Ao analisar o contexto de organizações multinacionais, sua configuração de ativos e recursos é descentralizada e a nível nacional é auto-suficiente; as subsidiárias no exterior têm papel de vivenciar e explorar as oportunidades locais; o conhecimento é desenvolvido e mantido em cada unidade. Do ponto de vista global, os ativos e recursos têm uma configuração centralizada e de escala global; as subsidiárias implementam as estratégias da companhia mãe, visto que é centralizado a nível global; o conhecimento é desenvolvido e mantido no centro, de modo que as subsidiárias exercem papel mais operacional e de replicação do que vem da matriz (BUENO, 2004).

Sob a ótica de organizações internacionais, seus ativos e recursos podem ser tanto centralizados quanto descentralizados, devido à flexibilidade de adaptação ao contexto local; as subsidiárias absorvem competências da empresa-mãe e as alavancam de acordo com a necessidade e realidade de seu local de atuação; o conhecimento é desenvolvido no centro e

transferido para as outras unidades. Por último, as transnacionais têm recursos e ativos descentralizados, interdependentes e especializados; suas subsidiárias têm contribuições diferentes entre as unidades nacionais e as operações globais; enquanto que o conhecimento é desenvolvido e compartilhado para todos (BUENO, 2004).

Nogueira e Barreto (2013) abordam a mentalidade global ao analisarem a capacidade das empresas de pensarem internacionalmente, e apontam três perspectivas a serem analisadas. A primeira é a cultural, em que se considera a diversidade cultural como inerente do processo de globalização, e por isso a liderança é incentivada a assimilar uma perspectiva de gestão mais ampla e que leva em consideração as várias culturas entre funcionários, e de também incentivar a troca entre pessoas de países diferentes.

Dentro desse conceito os autores apontam ainda uma subcategorização, que é a orientação cultural geocêntrica, em que, em um cenário de empresa matriz e subsidiárias, uma nacionalidade não é considerada superior à outra e os líderes são escolhidos por sua competência, e não por sua nacionalidade. Neste cenário há um forte senso de colaboração entre matriz e subsidiárias e os empregados têm maior sentimento de trabalho em equipe, visto que a comunicação entre filiais é constante (NOGUEIRA E BARRETO, 2013).

A segunda perspectiva trazida é a estratégica, que diz respeito à complexidade gerada pela globalização, no sentido de que orientações estratégicas globais devem ser desenvolvidas para equilibrar e manter a competição da empresa e suas prioridades. Por fim, a perspectiva multidimensional aponta um equilíbrio entre o aspecto pessoal e o organizacional voltado aos processos a nível global, os conhecimentos a serem adquiridos e a mentalidade global em si. Nesse cenário, algumas características a serem desenvolvidas em prol da realidade global são flexibilidade, gestão de competitividade, gestão de adaptabilidade, entre outros. A mentalidade global, aqui, faz necessária a representação de diversos sistemas culturais, políticos e institucionais dentro das organizações, devido à complexidade gerada pela diversidade (NOGUEIRA E BARRETO, 2013).

2.3 A internacionalização do RH

Após seu surgimento, a área de Recursos Humanos passou por transformações para se adaptar ao contexto e à realidade das organizações, que evoluíam à medida que as necessidades globais se faziam presentes, tangenciando, assim, o tema da globalização. A gestão de Recursos Humanos e o discurso atrelado apresentam mudanças que se dão de acordo com o período, seguindo o contexto político e econômico vigente (WOOD JR; TONELLI; COOKE, 2011).

Essa afirmação foi bem mostrada na contextualização da área por meio dos escritos de Caldas, Tonelli e Lacombe (2002), os quais elucidaram as transformações mundiais vivenciadas e seu impacto na realidade das empresas e na área de Recursos Humanos, que, por sua vez, sofreu modificações em seu funcionamento e em seus objetivos a fim de acompanhar o cenário externo e alinhar a gestão aos resultados esperados das pessoas. Os autores elucidam como fatores determinantes das transformações organizacionais o fluxo e intercâmbio das informações, muito permitido pelo surgimento de tecnologias mais avançadas atreladas à globalização.

Segundo Trindade e Albuquerque (2018), a ARH tem buscado atuar com um papel mais estratégico e adaptado à realidade das organizações, pois estas têm apresentado a necessidade de se redesenharem frente ao avanço tecnológico e à globalização, que provoca o aumento da competitividade e de incertezas. Com isso, a ARH precisa ter mais agilidade de adaptação a um contexto cada vez mais dinâmico e complexo em busca de obter vantagens competitivas, levando em consideração a dicotomia que Bueno (2004) aponta sobre o fenômeno da globalização, em que, apesar de o mundo estar mais conectado, as diferentes sociedades tendem a reafirmar suas identidades. Assim, se a ARH deve se adaptar de acordo com as mudanças globais, devem também considerar que as peculiaridades locais influenciam nesse movimento.

Domingues e Bueno (2008) reiteram que, diante do cenário da globalização, no sentido de internacionalização de trocas, produtos e conhecimento, o rápido avanço tecnológico foi um fator que muito impulsionou esse fenômeno, visto que, com a redução das distâncias geográficas, a informação precisou de um novo meio para ser transmitida, e isso foi permitido pela tecnologia. Somado a isso, a internacionalização gerou efeitos sobre a estrutura das organizações, que se expandiram para além de seus países de origem, o que as obrigou a pensar em novas estratégias para gerenciar os processos e operações mundiais.

As equipes de trabalho multiculturais serão objeto de foco mais profundo neste trabalho, entretanto para já fazer um paralelo com a globalização *versus* modelos locais, um termo trazido pela pesquisa de Moraes, Bueno e Domingues (2020) é o “glocal”, em que – frente ao cenário globalizado que atinge as organizações e relacionando com o que já foi exposto sobre a influência que o cenário externo possui nos direcionamentos da área de Recursos Humanos –, os modelos de gestão aplicados são adaptáveis. Isso quer dizer que os modelos gerenciais em uma empresa geralmente são incorporados de outros locais, em especial quando é uma empresa com sede em outros países.

Sendo assim, os modelos gerenciais, ao serem incorporados e implementados por uma organização seguindo as premissas culturais da empresa-sede, por exemplo, e levando em

consideração o avanço da interdependência global, tendem a se adaptar às tendências nacionais de onde são implementados, o que forma o termo “glocal”, a soma de global com local (MORAES; BUENO; DOMINGUES, 2020). Tal iniciativa contempla o que é defendido por Bueno (2004), ao tratar do contraste entre a globalização e o reforço de identidades nacionais e territoriais, visto que até mesmo as práticas de gestão importadas são ajustadas de acordo com a realidade cultural local das pessoas.

Conforme já mencionado a área de RH é influenciada pelo contexto internacional e vem tentando acompanhar esses movimentos. Frente ao cenário competitivo e complexo do mercado, a atuação do RH é impactada ao ser sujeita a fatores ambientais, devendo, portanto, adequar a gestão de pessoas por meio de novas políticas e práticas para estar constantemente apta à nova realidade e também preparar os empregados para tal. Assim, a ARH busca exercer um papel mais estratégico nas organizações, adquirindo novas responsabilidades e uma postura mais horizontal e flexível. Esse alinhamento estratégico tem em vista acompanhar os objetivos e resultados da empresa (TRINDADE E ALBUQUERQUE, 2018).

Um outro tema relacionado ao processo de globalização e abordado por Wood Jr, Tonelli e Cooke (2011), ao tratar sobre empresas instalarem filiais em países emergentes, ou de Terceiro Mundo, permite tangenciar o tema de colonização, que sombreia também a GRH, visto que várias práticas da área foram exportadas e incorporadas por empresas de países diferentes, tendo como referência a General Motors, Ford e Volkswagen. Para Wood Jr, Tonelli e Cooke (2011), o período da colonização é compreendido entre 1950 e 1980 e envolve a “urbanização, industrialização, modernização, e também pela introdução das práticas fundamentais de GRH: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e gestão de carreira” (WOOD JR; TONELLI; COOKE, 2011, p. 3)

Essa concepção da colonização, somada à base científica da área, também definida pelos mesmos autores, guia o pensamento a compreender a influência de práticas e modelos de Recursos Humanos importados por empresas multinacionais sobre o aumento da eficiência operacional das organizações, ao levar-se em consideração a transformação do modelo de produção ao deixar uma realidade arcaica e guiada por preceitos fordistas, tendo em vista práticas mais modernas e flexíveis de trabalho. O impacto da incorporação da GRH vinda de outras empresas também foi positivo sobre os próprios trabalhadores, os quais passaram a usufruir de benefícios antes não existentes, como plano de saúde e programas de aprendizado e desenvolvimento (WOOD JR; TONELLI; COOKE, 2011).

2.3.1 A Gestão Internacional de RH (GIRH)

Frente à abertura das economias nacionais a nível internacional e à ascensão de mercados consumidores de nações emergentes, isso ocasionou a abertura e estruturação de negócios globalmente. Em detrimento disso, a gestão de pessoas das empresas também é expandida para além das fronteiras nacionais, visto que a internacionalização das empresas se torna uma realidade cada vez mais irreversível (LIMA, 2016).

Esse movimento de abertura comercial se deu, principalmente, a partir dos anos 70, ganhando mais força em 1990, gerando busca por novos mercados, aumento da competitividade entre fornecedores e existência de clientes mais exigentes. Sabe-se que todo esse fenômeno foi muito facilitado pela tecnologia, que reduziu as fronteiras geográficas e permitiu aumento de pressões competitivas, flexibilização do trabalho e maior escopo de atuação do RH mesmo entre países diferentes (DOMINGUES e BUENO, 2008).

Lima (2016) disserta que, além da internacionalização por si só, a ascensão de economias de países subdesenvolvidos, como Brasil, Chile, Leste Europeu, dentre outros, fez com que tais nações passassem a sediar subsidiárias de grandes multinacionais, mudando o foco das atividades, que antes eram concentradas nas sedes corporativas tradicionais de países desenvolvidos. Assim, mesmo que as estratégias, planejamentos e políticas de gestão ainda sejam elaboradas na matriz, todas serão aplicadas nos países onde estão alocadas as subsidiárias, e a área de RH deve levar em consideração a adaptação ao contexto local (TEIXEIRA, 2022).

Diante disso, a movimentação de profissionais entre países em busca de oportunidades de atuação e crescimento em uma carreira internacional, algo que configura o fenômeno da mobilidade internacional, nutriu uma grande disputa por talentos, e a gestão desses talentos tornou-se uma necessidade competitiva, sendo que não somente os empregados devem ter um *mindset* global, mas também esse perfil é almejado nos atuais líderes (LIMA, 2016).

Deste modo, o cenário internacionalizado, a mobilidade de talentos, a busca por esses talentos e sua gestão obriga as empresas a se transformarem rapidamente visando manterem-se competitivas frente ao mercado, e um dos pilares que sustentam essa atividade é a gestão internacional de pessoas, ou a Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) (LIMA, 2016). Lima (2018) complementa que a GIRH se tornou um elemento indispensável para a estratégia global de implantação de negócios, além de ser uma área que atua como parceira estratégica para atingir os objetivos organizacionais.

A GIRH surgiu para atender às necessidades da mobilidade internacional e seus desafios, que dizem respeito ao fenômeno crescente da expatriação frente à internacionalização

de empresas e o fortalecimento das multinacionais. A expatriação é o processo de movimentação de profissionais em uma organização, por meio de sua transferência de atuação da sede para a subsidiária e vice-versa. Assim, a GIRH, tendo como foco esse cenário multinacional, tem como objetivo de atuação a gestão desses talentos que transitam globalmente (CALDERÓN; GUEDES; CARVALHO, 2016), mas também lidam com a convivência de talentos de diferentes nacionalidades a nível remoto, visto que as equipes formadas em uma realidade globalizada não necessariamente demandam a presença física das pessoas (BUENO e FREITAS, 2018).

Segundo Nogueira e Barreto (2013) o gerenciamento de RH a nível internacional envolve alinhamento de práticas e funções resultantes das atividades estratégicas definidas para o negócio internacional de modo que o RH fique direcionado no mesmo caminho da estratégia da organização. Frente às dificuldades da adoção homogênea de práticas de RH em um cenário globalizado, todavia, as multinacionais buscam equilibrar as práticas locais e globais, o que converge para um modelo de gestão global com base no modelo estadunidense, de onde, em primeiro lugar, surgiu a GRH. Agora as empresas contam com a GIRH (TEIXEIRA, 2022).

Como mencionado sobre a exportação e incorporação de práticas de Recursos Humanos por empresas de países diferentes, tal fenômeno passa a ocorrer devido à busca por eficiência por parte das empresas, o que implica na caça por profissionais qualificados. Além disso, modelos estratégicos de gestão têm sido elementos de vantagem competitiva de modo que a gestão tenha um teor mais estratégico, modelos esses que são incorporadas pelas organizações a partir de outras empresas (TRINDADE E ALBUQUERQUE, 2018) e criam a realidade “glocal” já citada por Moraes, Bueno e Domingues (2020).

Dentro da GIRH há quatro abordagens que Bueno e Freitas (2015) dissertam sobre e que se relacionam a práticas de gestão que afetam nas políticas de mobilidade internacional, sendo elas as abordagens etnocêntrica, policêntrica, geocêntrica e regiocêntrica. Na etnocêntrica somente os gestores do país de origem da organização tomam decisões estratégicas, e os principais cargos na subsidiária são ocupados por profissionais também do país de origem, tendo as práticas e direcionamentos da empresa uma orientação cultural da matriz. Na policêntrica, os profissionais locais ocupam cargos relevantes nas subsidiárias, não sendo a missão internacional muito considerada nessa abordagem.

Do ponto de vista geocêntrico a estratégia da empresa não se restringe a ser nacional ou internacional, e os postos das subsidiárias são ocupados por pessoas que reúnem as melhores competências. Por fim, a abordagem regiocêntrica foca na administração dos gestores das subsidiárias a partir de uma região geográfica (BUENO e FREITAS, 2015). A GIRH deve ter

em conta essas várias possibilidades de modo a orientar seu escopo de atuação, visto que o contexto local é bastante relevante diante das práticas estabelecidas pela matriz ao serem implementadas nas subsidiárias.

2.3.2 A atuação da GIRH

Frente à GIRH, Lima (2018) afirma que a área dentro de multinacionais é diferente do RH em empresas domésticas, que atuam em atividades mais específicas. No caso da GIRH, algumas atribuições que fazem parte de seu escopo de atuação são as capacitações de profissionais que atuarão nas subsidiárias, algo que envolve processos de mobilidade internacional, estudo de programas de rotatividade de funções em diversos países, administração de programas de treinamento internacionais, parte tributária, socialização de profissionais, dentre alguns outros.

Diante desse cenário, Nogueira e Barreto (2013) apresentam algumas práticas de RH internacional e de que modo elas são refletidas em suas subáreas. No caso do recrutamento e seleção, a seleção internacional exige características e competências mais específicas de talentos, tais como comunicação, habilidades interpessoais, respeito, motivação para seguir em uma experiência internacional, flexibilidade, tolerância a ambientes ambíguos, dentre adaptabilidade e outros.

É importante que a seleção não beneficie somente a um grupo cultural, mas que também adote a mentalidade global, algo que expande as possibilidades de encontrar empregados ainda mais qualificados. Calderón, Guedes e Carvalho (2016) tratam sobre o processo de adaptabilidade do expatriado ao ser movimentado para um contexto cultural diferente do seu, portanto chamam atenção para a importância de a seleção internacional não levar em consideração somente aspectos técnicos da força de trabalho, mas também as competências culturais envolvidas.

Do ponto de vista de treinamento e desenvolvimento, há estratégias para o desenvolvimento de competências a nível internacional dos profissionais, tais como novas atribuições, treinamento, viagens e oportunidade de trabalho em equipes multiculturais. O treinamento passa a ser muito focado em fortalecer a troca de conhecimento, estimular o gerenciamento de mudanças, promover programas de estratégias globais, desenvolver a flexibilidade frente a resolução de conflitos. Esse processo de treinamento e desenvolvido é um grande aliado para desenvolver habilidades globais nos empregados e em seus líderes (NOGUEIRA E BARRETO, 2013).

Para que a GIRH consiga ter uma atuação eficaz, Lima (2018) contribui que os profissionais atuantes na área precisam conhecer de temas variados como em negócios, finanças, legislação internacionais, o mercado de trabalho global, diferentes culturas, como funciona a parte de benefícios e remuneração em outros países, de modo a garantir a coerência da organização a nível internacional, ao mesmo tempo em que se atenta às peculiaridades de cada local.

É também citado por Calderón, Guedes e Carvalho (2016) que se torna uma realidade comum, frente ao aumento do número de expatriados, que as pessoas sejam somente vistas como recursos estratégicos e sua essência humana dentro da organização acabe se perdendo. Com isso, a GIRH, segundo os autores, deve retomar e considerar, como já citado, a variedade contextual ao se estabelecer e implementar práticas e políticas de gestão em diferentes países, de modo a considerar não somente a organização, mas também o indivíduo e seus aspectos, visando humanizar a vivência das pessoas nesses processos.

Por isso, uma das atividades mais importantes da GIRH é lidar com a preparação e adaptabilidade dos profissionais em contexto internacional para conseguirem se familiarizar com a cultura e práticas do país para onde está sendo enviado. Isso envolve estudar e desenvolver nos profissionais de RH as principais habilidades que facilitam a adaptação do expatriado em um novo contexto social. Dentre algumas iniciativas indicadas por Calderón, Guedes e Carvalho (2016) está a educação intercultural, que é um movimento que permite a troca entre diferentes culturas com foco na mundialização da cultura, levando a uma melhor compreensão do outro.

2.3.3 Os desafios da GIRH

A GIRH, entretanto, passa por algumas dificuldades para seu pleno funcionamento. Diante da realidade globalizada e internacionalizada das empresas, há um desafio pautado na articulação entre as realidades global e local. Isso acontece pois, em uma gestão que envolve a alocação de profissionais no negócio, a ausência de fronteiras entre países e a administração de talentos, há de se considerar a implementação de políticas e práticas em diferentes países, com intermédio entre o que é local e o que é global (LIMA, 2016).

Essas questões tangenciam o tema das equipes multiculturais e seus desafios, que será melhor abordado neste trabalho, que apresentam a vivência entre pessoas de diferentes culturas no mesmo ambiente de trabalho, algo que pode gerar, em um primeiro momento, e com uma gestão desestruturada, um local com desconfortos, desconfianças e falta de comunicação. A

atuação em escala global envolve mudanças constantes e necessidade de adaptação ao contexto dos países, dada sua diversidade, tornando inviável a unificação das políticas de RH (TEIXEIRA, 2022).

Assim, como afirma Lima (2016), a estratégia é a de levar os modelos de gestão para onde as atividades são executadas a nível global, transferir conhecimento a nível mundial e racionalizar custos com foco em racionalizar sistemas e processos. O principal desafio, portanto, é que, ao movimentar estratégias, atividades e operações de um país ao outro, as características locais, onde está situada a subsidiária, por exemplo, influenciam os modelos de gestão importados da sede. Teixeira (2022) acrescenta que a diversidade de contextos entre países influencia como as multinacionais responderão a regras e estruturas dos locais onde instalam suas subsidiárias.

A principal diferença entre a GRH e a GIRH é a complexidade da operação envolvida, que amplia a nível global, que implica em uma gestão em diferentes países. Com isso, as principais barreiras na aplicação de processos organizacionais globais são as heranças de políticas de RH antes fundadas em um único país (NOGUEIRA E BARRETO, 2013). A GIRH, dessa forma, lida com variáveis como a influência do país de origem, os impactos que terá no país local, de que modo a estratégia será aplicada, e o nível, tamanho e qualificação dos profissionais globais.

Segundo Calderón, Guedes e Carvalho (2016), e conforme já abordado, é comum que na GIRH haja uma tendência de homogeneização das práticas de gestão em ambientes complexos e diferentes culturalmente entre si, algo que leva à perda da humanização do processo e do tratamento de pessoas em mobilidade internacional ou que tenham que trabalhar com colegas de culturas diversas, mesmo que remotamente, por meio da tecnologia. Assim, outro principal desafio da GIRH é estabelecer políticas que considerem essas diferenças e possam ser adaptadas e proveitosas aos diferentes cenários, não deixando somente a parte técnica se sobrepor no recrutamento e seleção, mas fortalecer a importância de aspectos culturais para determinar essas práticas.

A parte de treinamento também deve promover ações concretas em prol do treinamento intercultural, com foco na adaptabilidade dos profissionais. Além disso, a questão de remuneração e benefícios, ao dar oportunidade de carreira internacional a um colaborador, não deve ser colocada de modo unilateral, mas dar a possibilidade de ser negociada para minimizar perdas e riscos à pessoa (CALDERÓN; GUEDES; CARVALHO, 2016).

Assim, concluem Calderón, Guedes e Carvalho (2016), é comum que a área de GIRH torne-se míope ao não permitir com que a adaptação intercultural seja feita da forma mais

humanizada e visando o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador, uma vez que, conforme abordado, ainda faz-se comum unanimizar políticas e práticas de RH mesmo em um cenário global, além de a área ainda falhar em considerar as competências culturais ao, por exemplo, fazer uma seleção internacional, uma vez que a tendência é levar em conta aspectos técnicos acima de critérios também culturais.

2.4 Ambientes multiculturais: a definição de identidade e cultura

Em se tratando de identidade, esta pode englobar práticas singulares ou coletivas, as quais refletem no ambiente organizacional. Machado (2003) explora esse tema e traz que o trabalho possui impacto sobre a formação das identidades, bem como as interações entre os indivíduos e entre diferentes grupos, somado a fenômenos também distintos. Isso é o que permite o desenvolvimento de equipes multiculturais, que refletem diversas identidades.

Para se analisar a identidade organizacional, é necessário compreender o comportamento humano dentro das organizações, o qual possui influências das identidades pessoal e social. A primeira diz respeito a uma construção individual sobre si mesmo a partir de uma construção psicológica, enquanto a segunda envolve o conceito de si a partir da interação de um indivíduo com um grupo social (MACHADO, 2003).

Machado (2003) aborda ainda que mesmo a construção da identidade individual possui relação com o outro a partir dos fenômenos de socialização, que são dinâmicos e múltiplos. Quanto à identidade social, ainda segundo a autora, esta é a representação do indivíduo ao pertencer a um grupo, e essa representação social não se refere somente a grupos aos quais o indivíduo pertence, mas também envolve as relações com grupos opostos, aos quais ele não pertence. Ao migrar para o conceito de identidade organizacional, é possível conectar essa relação do indivíduo com grupos opostos ao afirmar que as múltiplas identidades organizacionais podem ser gerenciadas resultando em vantagens para as organizações, uma vez que se pode reter mão de obra diversificada e qualificada, e aumenta-se a possibilidade de atender as expectativas de maior quantidade de membros.

A identidade organizacional, dessa forma, relaciona-se a um conceito desenvolvido internamente em uma organização e é um conceito flexível e mutável. Machado (2003) relaciona a identidade organizacional com a cultura organizacional, ao abordar que a primeira é produto reflexivo do processo dinâmico da última. Assim, a identidade organizacional envolve questões comportamentais, categorias sociais, cultura e a ação efetiva dos indivíduos no que diz respeito a essa identificação efetiva.

Sob a ótica da cultura e como se relaciona ao tema explorado sobre identidade, Bueno (2004) traz algumas variáveis simples, mas impactantes, como vestuário, alimentação, comportamentos, dentre outros. Assim, quando se analisa um ambiente multicultural com indivíduos de diferentes partes do mundo dentro de uma mesma organização, é importante entender a influência da globalização sobre essa nova realidade, como acontece o relacionamento entre pessoas no âmbito corporativo de produção, e de que modo o RH lida com tal ambiente, o que impacta altamente no tipo de perfil de profissional almejado para atuar na área.

Para Bueno (2004) a cultura é um conceito antropológico e sociológico e possui diversas definições de alguns autores, sendo uma delas a forma pela qual uma comunidade satisfaz suas necessidades materiais e psicossociais, que envolve o ambiente enquanto fonte de sobrevivência e crescimento. Há outro sentido interessante a ser explorado, que é a cultura enquanto forma como uma comunidade se adapta ao ambiente. Há definições que apresentam resultados opostos: uma delas coloca a cultura associada à humanidade e tudo o que foi produzido por ela em um sentido geral, enquanto em outro conceito a cultura é considerada do ponto de vista particular, e não uma totalidade de um modo de vida.

Uma outra abordagem evidenciada por Bueno (2004) é a cultura enquanto comunidade humana, gerada a partir da influência das condições do ambiente, as quais geram várias combinações de traços e simbologias. A conclusão da autora no que se refere aos diversos significados de cultura é a importância que tal concepção tem tomado ao longo dos anos, bem como o aumento dos estudos sobre mudanças culturais.

A autora também versa sobre a globalização da cultura, que diz respeito a mudanças de ordem estrutural, que, apesar de ter intensificado desigualdades, conforme já abordado, também se tornou um conceito estratégico para definir identidades e alteridades no mundo contemporâneo, a partir da afirmação das diferenças e de seu reconhecimento (BUENO, 2004). Frente a isso, a coexistência de numerosas culturas em um mesmo ambiente de trabalho é um dos desafios para a área de atuação dos profissionais de RH, ao lidar com múltiplos comportamentos, modos de pensar estrategicamente e operacionalmente e expectativas em relação ao ambiente de trabalho e o que ele tem a oferecer.

Concentrando a análise sobre a ótica de uma cultura mais específica, a cultura organizacional, Silva e Moraes (2022) citam que esse conceito é o conjunto de valores, crenças, processos, padrões e normas que estão presentes entre os indivíduos dentro de uma organização, com algo que diz respeito a suas relações e comportamentos. Os valores e normas citados devem ser geridos de forma que impulse o desempenho dos indivíduos, que consequentemente

possui influência sobre o desempenho da organização, garantindo um alto desempenho e reforçando a importância da cultura nesses ambientes. Assim, o RH possui como atividade importante o zelo e manutenção dessa cultura dentro de organizações que possuem diferentes culturas, algo intensificado pela globalização, que juntas formam a cultura organizacional.

Como cita Bueno (2004), todas essas culturas individuais reunidas em um mesmo ambiente possuem impacto sobre o dia-a-dia da organização, que, por sua vez, também possui sua própria cultura com suas normas e valores construídos. A autora traz diversas definições do conceito de cultura organizacional, dentre elas uma que defende que a cultura torna a organização uma manifestação da consciência humana, com aspectos expressivos e simbólicos.

Outra argumentação relevante é a que traz a cultura organizacional de dois lados: de um lado enquanto instrumento de poder e de outro como um conjunto de representações sociais que moldam as relações cotidianas dentro da organização por meio de normas, valores e interpretações. Esta última coloca a organização em uma posição de fonte de identidade e reconhecimento de seus membros (BUENO 2004), o que quer dizer que, mesmo com diversas origens, comportamentos e características, a organização abrange essas diferenças e torna-se uma representação de seus empregados.

Em uma visão semelhante, porém sob o viés de organizações multinacionais, Bueno (2004) aponta uma abordagem de como aspectos culturais sempre estiveram presentes nos estudos organizacionais, tanto em empresas de pequeno quanto de grande porte. Nas grandes corporações multinacionais, porém, por se tratar de uma realidade diversa, com pessoas de diferentes perfis, comportamentos, valores, identidades e localidades, e também devido à existência de numerosos níveis hierárquicos e relações de poder, há uma tentativa de homogeneizar essa diversidade e criar uma forma de agir e pensar específica da organização, de modo conjunto, o que vai ao encontro da definição prévia, ao tornar a organização uma fonte de representações de identidade.

Diante disso, e tendo em vista que a cultura não é imposta ao ambiente, mas sim formada a partir das interações sociais (BUENO, 2004), o interesse é entender de que forma se dá a gestão de ambientes tão diversos mas que ao mesmo tempo representam de modo homogêneo essas identidades e qual é o perfil do profissional que convive e lida com realidades desta natureza, posto que com a globalização e a consequente superação de barreiras geográficas, o encontro e convívio entre diferentes culturas se tornou cenário cada vez mais próximo e real.

2.4.1 Ambientes organizacionais multiculturais internacionais

O surgimento e expansão das organizações multinacionais é um fenômeno que permite que as diferentes culturas sejam disseminadas entre os membros nesses ambientes, e devido a isso o estudo e desenvolvimento de equipes multiculturais se tornou um ponto ainda mais importante de ser analisado. Muito influenciado pelo desenvolvimento de negócios globais, intensificou-se o movimento de aumentar a diversidade cultural entre profissionais de uma organização e a formação de equipes multiculturais (BUENO E FREITAS, 2018).

É importante pontuar, todavia, que esse ambiente não surge somente pela movimentação e convivência presencial de pessoas em um ambiente, mas é também possibilitada pelos meios de comunicação online, como videoconferências, ferramentas de tecnologia da informação e sistemas de gestão, onde é permitido que os empregados discutam estratégias e operações e tracem ações entre si, fomentando o diálogo intercultural (BUENO E FREITAS, 2018).

A multiculturalidade dentro de uma organização se manifesta por meio das interações entre os indivíduos que, por sua vez, possuem seus próprios valores culturais. É importante acrescentar que até mesmo a cultura pode ser considerada como um diferencial competitivo, visto que um ambiente multicultural possui um potencial de produtividade superior devido às várias contribuições provenientes de perfis e identidades numerosas (BUENO; MANTHEY e RAMOS, 2015). Esse pensamento é ratificado por Bueno e Freitas (2018) ao afirmarem que com um avanço na melhoria da convivência entre as pessoas, favorecendo o respeito mútuo, a diminuição de estereótipos e as dificuldades de interação, há aumento na qualidade de tomada de decisões no ambiente de trabalho.

Do ponto de vista do impacto da multiculturalidade dentro das organizações, entretanto, há variações que dependem do tipo de ambiente de competição e da estratégia global daquela organização, o que indica que cada empresa terá diferentes práticas e formas de lidar com as diversas culturas que estão submetidas às variáveis citadas. Bueno e Freitas (2015) citam, por exemplo, que em um ambiente pouco competitivo o foco na questão multicultural estará voltado à integração e cooperação de indivíduos com diferenças culturais. Já em organizações altamente competitivas, a preocupação com a multiculturalidade possui maior amplitude e impacto, visto que a formulação das estratégias do negócio e a forma como essas equipes multiculturais serão construídas derivam da dinâmica cultural envolvida.

O potencial de equipes culturalmente diversas é alto, visto que há um acréscimo e incorporação de recursos, perspectivas, experiências e estratégias para agregar a alguma operação ou processo, e se forem bem gerenciadas, esse potencial pode ser atingido. Frente a isso, o que se objetiva com a formação de equipes multiculturais é agrupar pessoas de culturas

diferentes para tirar o melhor proveito da diversidade de aptidões e perspectivas dos empregados envolvidos (BUENO E FREITAS, 2018).

Entretanto ambientes multiculturais também apresentam desafios, pois da mesma forma que essa característica possui um potencial alto de produtividade, também pode gerar confrontos, desconfortos e reações negativas em pessoas de culturas diferentes, pois a tendência é que o indivíduo sempre tome sua cultura como base frente a situações desconhecidas, pois interpreta sua identidade como a mais adequada ou certa. Com isso, o desconhecimento da cultura do outro pode gerar reações negativas, como desconforto, raiva e tensões, resultando em conflitos dentro das equipes (BUENO; MANTHEY E RAMOS, 2015). Bueno e Freitas (2018, p. 103) afirmam que “as equipes culturalmente diversas raramente alcançam todo o seu potencial. O processo perde pela desconfiança, falta de comunicação, estresse e a falta de coesão frequentemente negam os potenciais benefícios da diversidade da equipe”.

É um conhecimento compartilhado entre autores esse impacto negativo em um primeiro momento dentro de ambientes multiculturais, visto que são as diferenças que tendem a prevalecer, o que propicia o surgimento de conflitos. Isso faz necessária a complementação de saberes e competências voltadas à comunicação e negociação, além da habilidade de coordenar essas equipes multiculturais e multidisciplinares (BUENO E FREITAS, 2015). Bueno, Manthey e Ramos (2015) também tratam sobre a gestão de equipes multiculturais, sobre a necessidade de criar um ambiente de integração entre as diferenças e que reconheça o outro como alguém semelhante a si mesmo (BUENO; MANTHEY E RAMOS, 2015), o que exige um perfil diferenciado de profissionais para lidar com essa situação.

Bueno e Freitas (2015) fazem uma diferenciação entre o desempenho de equipes homogêneas e equipes multiculturais. Nas primeiras é mais fácil compreender e acreditar no que os outros colegas estão propondo, já nas multiculturais é comum o surgimento de falhas de percepção, comunicação e interpretação, visto que há diferentes expectativas em jogo, aumento das ambiguidades e complexidades, e o estabelecimento de uma certa coesão torna-se mais difícil. Devido a isso é que a comunicação torna-se um valor essencial para a gestão e alinhamento dessas equipes de modo a aumentar a ligação e reduzir o desconhecimento entre os indivíduos.

É importante reconhecer os diferentes contextos culturais para que práticas adequadas de gestão sejam estabelecidas, pois como já apresentado, o bom aproveitamento de equipes multiculturais pode agregar em aprendizagem, inovação e criatividade. Assim, a gestão dessa realidade multicultural deve levar em consideração processos de reestruturação contínuos para

garantir essa aprendizagem organizacional, algo que demanda dos perfis de gestores altos níveis de flexibilidade para garantir a sinergia (BUENO E FREITAS, 2018).

2.4.2 O perfil do profissional que atua em ambientes multiculturais internacionais

A mudança contextual a nível mundial, com a realidade econômica influenciada pelo fenômeno da globalização, afetou profundamente a estrutura, estratégia e modos de gestão das empresas. Tendo em vista o histórico apresentado sobre a área de Recursos Humanos, embasada em teorias sociais e comportamentais a fim de estudar e acompanhar o comportamento humano, as transformações internacionais foram a principal motivação no modo como as empresas passaram se organizar. Com a maturação do mercado, os cargos tornam-se, paulatinamente, mais especializados e verticalizados, o que exige do profissional mais planejamento, controle e responsabilidade para aplicar na organização do trabalho, que interfere na produção dos times. Aqui o gerente precisa agir estrategicamente, já que as equipes de trabalho têm um papel maior no planejamento das atividades e resolução de problemas (CALDAS; TONELLI; LACOMBE, 2002)

O processo de internacionalização e o consequente surgimento de processos globais dentro das empresas gerou novos desafios estratégicos às organizações, e com isso deu-se a necessidade e busca por pessoas capazes de lidar com a realidade global e com um novo estilo de liderança. Essas pessoas deveriam ter capacidades e habilidades novas e de acordo com o mundo globalizado para gerir empresas internacionalizadas (NOGUEIRA E BARRETO, 2013).

Lima (2018) acrescenta que a globalização resulta em rápidas movimentações de capital, tecnologia, pessoas e ideias, as quais ultrapassam os limites geográficos, e devido a isso o profissional de RH envolvido na GIRH precisa desenvolver e apresentar pontos de vista globais para ter visão sistêmica e estratégica, adaptá-las ao cenário internacional e considerar as variáveis culturais e contextuais envolvida, promover a multiculturalidade e a diversidade e saber lidar com esses temas e conseguir orientar as práticas e políticas aos objetivos globais.

Bueno e Freitas (2018) afirmam que a gestão de equipes com culturas diferentes é uma realidade cada vez mais presente em um maior número de organizações. Há a necessidade de um novo modelo de gestão que considere a interculturalidade, o que resulta, consequentemente, em um perfil diferenciado para lidar com a convivência entre indivíduos de culturas diferentes. Torna-se necessária, assim, uma administração que coordene a movimentação de profissionais entre países, articule negociações entre as barreiras que possam surgir a partir das relações

interculturais e que faça a gestão dessas equipes, deixando espaço para que profissionais com experiência multicultural sejam formados (BUENO E FREITAS, 2015).

Em cenários multiculturais, conforme já defendido a respeito do potencial produtivo presente em equipes dessa natureza, a gestão dessas equipes deve saber lidar com a diversidade, uma vez que isso não diz respeito somente a temas de inclusão, mas sim a questões que envolvem a estratégia do negócio, conforme contribui Amaral et al. (2019). Os autores acrescentam que habilidades para lidar com empregados de várias nacionalidades tornaram-se essenciais, e que estas não devem ser desenvolvidas somente em gestores, mas em todos os profissionais envolvidos na vivência de organizações multiculturais.

O profissional que gere equipes diversas precisa ser porta voz dos valores culturais em prol da diversidade de modo a transmiti-los no ambiente em que atua. Assim, por demandar competências e habilidades mais complexas a fim de atuar em contextos internacionais, os profissionais devem primeiro compreender a si mesmos e dispor de capacidade de trabalhar em grupo, além de estar disposto a aprender constantemente sobre diferentes temas e ter respeito pelas diferenças. A isso atribui-se o nome de *mindset* global, o que quer dizer trabalhar com eficiência diante das fronteiras interculturais e desenvolver pensamento estratégico global (AMARAL et al., 2019).

Sobre o aspecto da flexibilidade atribuído às organizações atuais, relaciona-se o fenômeno da ambidestria, abordado por Saito e Domingues (2022), tema que tangencia a inovação disruptiva que tem sido comum nas organizações. Com a nova realidade dentro das empresas, cujos processos estão menos burocráticos, mudanças acontecem de forma acelerada, a competitividade devido à maior especialização, uso de tecnologias inteligentes dentre outros fatores responsáveis pelo atual cenário das empresas, são todos pontos que são reflexo da transformação digital e que influencia no perfil e em comportamentos desejados de empregados.

Frente a isso, destaca-se o conceito de ambidestria organizacional, em que as organizações buscam a capacidade de equilibrar ações estratégicas em um ambiente diverso e conflitante. Saito e Domingues (2022) trazem dois conceitos que se relacionam à definição da ambidestria. A *exploitation* tem como objetivo explorar conhecimentos e recursos já existentes, enquanto que a *exploration* almeja novas oportunidades e tecnologias. E é nesse cenário de equilíbrio e coexistência de processos opostos que a ambidestria faz-se presente, cenário este muito comum nas atuais empresas definidas como *startups*, mas não somente nelas.

Algumas características da ambidestria são: proatividade, trabalho em equipe, criação de redes internas para maximização de oportunidades, multidisciplinaridade. O que se espera

dos indivíduos em um contexto de ambidestria é que tenham resiliência e disciplina, tendo em vista o atingimento de alto desempenho e resultados, ao mesmo tempo em que desenvolvem comportamentos responsáveis para saber lidar com situações conflituosas e incertas (SAITO E DOMINGUES, 2022).

De acordo com Trindade e Albuquerque (2018), os quais destacaram algumas mudanças na ARH para acompanhar o cenário econômico acelerado e competitivo, pelo fato de o RH estar ligado estrategicamente ao negócio da organização, o especialista da área deve ser capaz de lidar, ambidestramente, com as contradições e desafios existentes, sendo necessário, inclusive, conhecer mais do negócio da empresa através do contato com outras áreas para tornar essa atuação possível, como marketing e estratégia.

Bueno e Freitas (2015) complementam que a administração e gestão frente a esse novo cenário, portanto, deve permitir com que os indivíduos interajam com culturas diferentes e se sintam confortáveis com isso, tornando-se mais autônomos em suas atividades, qualificados e seguros, mesmo em um ambiente que possa ser estranho culturalmente a eles. Assim, a gestão multicultural exige uma forma de articulação e coordenação dessas equipes diversas, em prol de garantir um bom desempenho e reduzir as perdas envolvidas.

Nesse sentido, é relevante mencionar um dos escopos de atuação dentro da área de Recursos Humanos: o de Business Partner. O HRBP tem tomado uma postura cada vez mais estratégica dentro das organizações com intuito de alinhar o comportamento dos líderes – e seus direcionamentos para seus times – e a estratégia de negócio. Para isso, o HRBP geralmente inicia com uma atuação generalista no RH e se especializa na área que vai atuar próximo à liderança, como um HRBP da área de marketing, ou da área de logística.

Tendo isso em vista, Kenton e Yarnall (2010) têm como objetivo em seu livro “*HR: The Business Partner*” analisar e descrever a trajetória e atividades de um HRBP dentro das organizações. De acordo com as autoras, o conceito de Business Partner surgiu a partir de 1990 com a abordagem de Dave Ulrich, professor e coach de gestão. O HRBP surge nas organizações como uma forma de garantir soluções por meio da adição de valor nas necessidades do negócio. Tal mentalidade vai ao encontro da contextualização feita de como as pessoas dentro de uma organização passaram a ser vistas como vantagem competitiva frente ao mercado (CALDAS; TONELLI; LACOMBE, 2002).

Com intuito ainda de relacionar a ARH com um papel cada vez mais estratégico dentro das empresas e a relevância da ambidestria sob esse viés, as autoras citam a importância da atuação multifacetada de HRBPs a partir do desenvolvimento não somente de habilidades em diversas áreas, – a depender da especialidade que aquele profissional precisará para atender

determinada área – mas também de uma mentalidade efetiva para a adição de valor almejada (KENTON E YARNALL, 2010).

Segundo Alves et. al (2022) o HRBP possui uma atuação próxima dos gestores de modo a coletar e traduzir informações para que estas auxiliem na tomada de decisões, tendo em vista um viés analítico e desafiador. Este profissional precisa ter uma visão holística da organização, para que, ao participar da tomada de decisão, consiga contribuir com direcionamentos não antes cogitados pelas diferentes áreas.

3. Procedimentos Metodológicos

Como problema, a pesquisa visa descrever e analisar o perfil do ocupante do cargo de Recursos Humanos dentro de uma organização internacionalizada. Esta pesquisa tem como objetivo realizar um estudo descritivo/analítico de um fato, pois, segundo Triviños (1987), ela visa conhecer a realidade estudada, analisar suas características e, a partir da descrição, analisar o que foi obtido. Quanto à abordagem, é uma pesquisa qualitativa, pois segundo Richardson (1999), não utiliza dados estatísticos para fins de abstrair e tratar os dados. Portanto, como uma abordagem qualitativa, a pesquisa se utiliza de conhecimentos teórico-empíricos, no sentido de entender um fenômeno social.

Quanto ao método, ele é indutivo, a partir do raciocínio de observação dos fenômenos, descoberta da relação entre eles para, por fim, atingir a generalização da relação (ZANELLA, 2013). Para tanto, a generalização do perfil do profissional será feita após a constatação dos elementos abstraídos na pesquisa de campo. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, segundo Gil (2002), a pesquisa é de levantamento, pois envolverá interrogar diretamente os profissionais para se obter o perfil do cargo dentro de um ambiente internacional.

Os respondentes foram selecionados a partir da rede de contatos da autora, e são profissionais de organizações internacionais cujos ambientes de trabalho são multiculturais. A coleta de dados foi dada por meio de entrevista semi estruturada, ou não estruturada, conforme Richardson (1999), obtendo dos entrevistados os aspectos mais relevantes a respeito do problema de pesquisa, que foi desenvolvida a partir do referencial teórico-empírico.

As entrevistas foram realizadas no decorrer do mês de fevereiro de 2023 via Microsoft Teams, e, contando com o consentimento dos entrevistados, foram gravadas e transcritas por meio da mesma plataforma. A seguir, seus resultados serão analisados segundo as técnicas de análise de conteúdo de Bardin (1977) sendo as categorias definidas como: habilidades,

competências, cenário nacional *versus* internacional, perfil estratégico, dificuldades e atuação do RH frente a equipes multiculturais.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados da Pesquisa

Considerando-se que o primeiro objetivo desta pesquisa é levantar se os profissionais de RH brasileiros atuam com as equipes multiculturais, na tabela a seguir constam as perguntas feitas e também as respostas dos entrevistados.

	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Respondente 4	Respondente 5
Setor da empresa	Empresa americana de hospedagem compartilhada	Empresa brasileira da indústria de calçados	Empresa mexicana de itens de construção	Empresa chinesa de transporte	Empresa brasileira de recrutamento e seleção
A quanto tempo atua no RH?	17 anos	2 anos	22 anos	13 anos	19 anos
Trabalha atualmente com RH internacional?	Sim	Sim	Não, mas trabalhou no passado	Sim	Não, mas já trabalhou no passado
Por quanto tempo atua no RH internacional?	17 anos	2 anos	9 anos	6 anos	15 anos
Qual é/foi seu cargo internacional mais recente?	Head de Recursos Humanos das Américas	Gerente de RH	Diretor(a) de RH	Gerente de Human Resources Business Partner (HRBP)	Consultor(a) de Talent Sourcing
Quais subsistemas do RH estão/estiveram sob sua gestão?	Jornada do colaborador, folha de pagamento, gestão de performance, business partner, aquisição de talentos, dados para gestão de pessoas, compensação e benefícios.	Jornada do colaborador, aquisição de talentos, treinamento e desenvolvimento.	Folha de pagamento, aquisição de talento, relações trabalhistas, s, business partner, cargos e salários.	Business partner e treinamento e desenvolvimento.	Jornada do colaborador e onboarding, aquisição de talentos, cargos e salários, e treinamento e desenvolvimento.

Atua com equipes multiculturais? Quais nacionalidades?	Sim. Brasileiros, estadunidenses, canadenses, argentinos, britânicos, australianos e indianos	Sim. Europeus, indianos, chineses, norte americanos e caribenhos	Sim. Mexicanos, colombianos, argentinos, peruanos, holandeses, franceses e estadunidenses	Sim. Chineses, mexicanos, colombianos, egípcios, chilenos, argentinos e costa riquenhos	Sim. Suíços, israelenses, estadunidenses, mexicanos, panamenhos, colombianos, chilenos, costa-riquenhos, alemães, poloneses e chineses.
--	---	--	---	---	---

A partir das informações fornecidas, nota-se uma característica similar em 4 dos 5 respondentes, a de que o tempo de sua carreira internacional é praticamente o mesmo do início da sua carreira no RH. Ao responderem à entrevista, em algumas perguntas que exigiam uma comparação entre o cenário do RH nacional e o internacional, os participantes afirmavam terem tido mais contato com o internacional, e que o que sabiam a respeito do contexto nacional era mais por observação da realidade de pares de trabalho do que de fato uma vivência pessoal.

Assim, observa-se que o contato multicultural é bem presente, percorrendo nacionalidades de todos os continentes, o que garante à pesquisa a base almejada para explorar o que um perfil de profissional de RH internacional precisa ter para lidar com tais contextos multiculturais. Além disso, a gestão da maioria dos respondentes abrange uma variedade de subsistemas dentro da área de pessoas, algo que dá aos profissionais uma visão mais completa das atividades e desafios do RH, percorrendo desde a parte de desenvolvimento de pessoas e estratégias, até a parte que envolve conhecimentos mais específicos de legislação e finanças. Esse teor multidisciplinar dos profissionais foi algo explorado na pesquisa tendo como fundamentação os estudos de Lima (2018).

Ao prosseguir para o segundo objetivo dessa pesquisa, o de identificar os perfis de RH que atuam nesses ambientes internacionais multiculturais, as perguntas feitas foram divididas nas seguintes categorias: habilidades, rotina, dificuldades apresentadas, o contexto nacional versus internacional e sua influência no perfil.

Inicia-se tendo como amparo as pesquisas de Caldas, Tonelli e Lacombe (2002), Freitas et. al (2022) e Lima (2018), que abordam a demanda por novas habilidades nos profissionais de RH devido ao desenvolvimento econômico dos dois últimos séculos, levando em consideração a complexidade e os diferentes potenciais dentro de uma organização, que devem ser desenvolvidos em prol da formação de equipes multiculturais e multidisciplinares, garantindo a coerência da organização e ao mesmo tempo respeitando as peculiaridades locais.

Neste sentido, a primeira pergunta feita aos entrevistados foi “Frente a um cenário globalizado e na realidade da empresa em que você está, quais novas habilidades você precisou desenvolver para atuar na sua área? Foi necessária alguma mudança de comportamento também?”. Todos responderam que foram necessárias mudanças de comportamento e novos conhecimentos, e as habilidades em comum citadas foram comunicação mais objetiva, adaptabilidade e idioma.

Duas respostas serão especificadas. O R1 explorou o lado da multiculturalidade, inteligência emocional, comunicação multicultural, mas levou sua resposta para o lado mais técnico também. Ao responder à pergunta, relatou que foram necessários conhecimentos novos sobre processos de RH, destacando as diferentes legislações presentes em vários países e o que é considerado prioridade de atuação do RH em cada um deles.

No UK eles falam muito sobre motivação, engajamento dos colaboradores. Nos Estados Unidos se fala muito de apoio relacionado à legislação trabalhista e como fazer a condução dos processos de uma forma organizada. E aqui no Brasil, curiosamente, a gente vê muito de folha de pagamento, contabilidade, estatística, é recursos humanos de folha de pagamento. Então, até o foco de cada profissional de cada país é diferente. (Respondente 1)

O R2 também explorou o lado da comunicação e idioma, porém o foco maior da resposta foi nos aspectos culturais de adaptação envolvidos. Em relação ao idioma, o que foi dito é que ter um nível a mais de inglês já é algo necessário há bastante tempo, e o que se faz importante agora é conhecer o básico da língua materna das nacionalidades com as quais se trabalha, visto que as pessoas se expressam e ficam mais confortáveis falando em seu primeiro idioma, para assim conseguir criar uma maior conexão. Além disso, a compreensão das diferenças culturais fugindo de um nível superficial foi algo que precisou desenvolver, e ainda desenvolve no dia a dia, ou seja, saber além de uma mera diferença de fusos horários, mas de fato entender quais são os hábitos das pessoas, qual a relação delas com o trabalho, de modo a estabelecer uma rotina de trabalho saudável e respeitosa.

A segunda pergunta feita foi “Quando você busca um novo profissional para atuar no RH da sua empresa, quais são as principais competências que você busca nele? Por que?”. Para esta pergunta o referencial teórico utilizado foi a pesquisa de Caldas, Tonelli e Lacombe (2002), ainda amparada na mudança do cenário internacional e seu impacto nas organizações, reforçando a importância da atividade gerencial somada às escolhas estratégicas e manutenção de recursos limitados que devem ser usados de modo eficiente. Tendo isso em vista, faz-se necessário um perfil de RH diferenciado e preparado para lidar com as variáveis.

Para esta pergunta, apesar de terem respostas em comum, os entrevistados trouxeram pontos diversos. Enquanto R1 frisou que busca perfis com boa comunicação, inteligência emocional, saber lidar com resolução de conflitos, ter interesse pela tecnologia valorizando mais identificação com a cultura da empresa do que de fato experiência técnica, pois para si o RH tem sido visto de forma diferente, mais estratégico, envolvido no design da organização.

De forma semelhante, R2 destacou características como ser adaptável, querer estar sempre em desenvolvimento, flexibilidade, compreensão cultural, curiosidade, empatia, ser multidisciplinar, ter escuta e comunicação ativa, saber resolver conflitos. R3, por outro lado, não numerou tantas habilidades pois sempre buscou um time diverso, portanto não tem uma competência geral aplicável a todos, mas de forma geral busca por pessoas curiosas, que saibam trabalhar com autonomia e com inclinação para temas de diversidade e inclusão.

Por fim, R4 e R5 foram mais sucintos na resposta, e destacaram habilidades como idioma e adaptabilidade, e flexibilidade, contato prévio com outros países, ser multitarefa e adaptabilidade, respectivamente. A partir das respostas, nota-se que o foco dos profissionais de RH internacionais que têm cargos de gestão é buscar um time multidisciplinar e diverso, que saiba lidar com as diferenças culturais e que queira estar imerso em diferentes atividades, visto que adaptabilidade e resolução de conflitos foram habilidades presentes nas respostas.

Tal análise vai ao encontro dos estudos de Bueno, Manthey e Ramos (2015) e Bueno e Freitas (2015), que abordam a importância de um time heterogêneo como forma de explorar as diversas habilidades, que sabem lidar com diferenças, e que, apesar de poderem gerar conflitos de adaptação, podem gerar um resultado e eficiência superiores se bem geridos, visto que o potencial de times multiculturais é maior se comparado a realidades não muito diversas.

A terceira pergunta, “O que muda, na prática, na atuação do RH tradicional para o RH internacional? O que essa transição exige do profissional de RH? Quais os principais pontos a serem desenvolvidos para que o profissional de RH tenha uma mentalidade global?” tem como embasamento os estudos de Lima (2018) e Bueno (2004), que abordam que na GIRH a realidade da área dentro de multinacionais é diferente do RH em empresas domésticas, e que nessas corporações internacionais, frente a várias realidades, identidades, comportamentos, perfis e localidades, há uma tentativa de homogeneizar essa diversidade e criar uma forma de agir e pensar específica da organização, em contraponto à definição de que a organização é uma fonte de representações de identidade.

Dentre as respostas dados pelos entrevistados, pontos comuns citados em relação ao que muda da realidade nacional para a internacional são a interdependência de processos, complexidade, diferenças culturais e comunicação. As afirmações de R1 e R3 serão destacadas.

R1 indica que a gestão dentro do Brasil somente é muito mais fácil de ser feita, pois o desenho local tem autonomia. Quando se escala para o nível internacional as relações ficam mais complexas, ao mesmo tempo em que mais fluidas, pois apesar de ter mais pessoas envolvidas, os processos são mais interdependentes, mesmo que as características entre os países sejam diferentes. Para R1 o RH internacional é mais interessante, mas mais complexo, pois embora os fluxos sejam mais complexos, tudo é mais bem desenhado.

Para R3, da mesma forma, mencionou que no Brasil os projetos são feitos e implantados, já a nível global os projetos são feitos, apresentados, aprovados e adaptados antes de implantar, então as fases são mais complexas. Além disso, os pontos que considera importantes de serem desenvolvidos em prol de ter uma mentalidade global é entender as limitações das culturas ao receberem determinada mudança, pois o que faz sentido em um país, para outro pode não fazer tanto. Assim, tudo o que é global é mais trabalhoso.

Em contraposição a essas afirmações, R2 diz que percebe que no Brasil tudo é muito setorizado e micro dividido em áreas, enquanto que a nível global, mesmo que de fato tenham mais variáveis e culturas envolvidas, as coisas ocorrem de forma mais fluida e “menos micro”. No final ainda levantou um questionamento de se de fato precisamos de um departamento internacional para lidar com questões globais, ou se apenas melhorar a comunicação e integração entre os headquarters das organizações já não seria suficiente, sugerindo um maior desenvolvimento de times para eles mesmos serem capazes de fazer projetos acontecerem por conta própria de modo a gerar mais conexão e oportunidades, sem a intermediação de uma área envolvida.

A próxima pergunta é baseada nos estudos de Freitas et al. (2022) no que se refere ao movimento de alinhar as atividades do RH às estratégias e objetivos do negócio. “Dada a necessidade de alinhamento das políticas do RH para com o objetivo do negócio, o que isso exige do profissional de RH na sua empresa?”.

Para essa questão, todos os respondentes reiteraram a complexidade do cenário internacional com o qual o RH precisa lidar, acrescentando a participação estratégica da área no negócio, ao indicar que de fato o RH precisa ser parceiro do negócio e agir alinhado ao que a organização tem como objetivo. R1 afirmou que os business partners da empresa mergulham no negócio e na realidade de cada uma das marcas que compõem a companhia, para entender o que de fato está acontecendo, algo que antes o RH não participava. Isso exige do profissional muita versatilidade e saber lidar com dados, não só com pessoas.

R2, de natureza igual, trouxe a necessidade de muito alinhamento e conversa constantes, para entender qual a estratégia do negócio e de que forma o RH pode ser parceiro e apoiar nisso.

R3 por sua vez traz a importância da atenção, devido à complexidade dos processos internacionais, e o que isso exige dos profissionais de sua empresa é aprender a colocar limites nas demandas que chegam do nível global, pois muitas coisas não são prioridades a nível nacional, mas de modo geral as demandas globais recebem maior importância.

R4 destaca a complexidade que o RH está exposto a todo momento, não só relacionado a desafios culturais, a realidade dos países e sua demografia, mas também entender as diferentes maturidades do negócio e conhecer a fundo os objetivos de cada país na tentativa de se conectar estrategicamente à organização. R5 corrobora com tal visão, ao afirmar que o que é exigido do profissional de RH é que o conhecimento técnico deve ser mais alto para assumir a visão estratégica da empresa e conseguir se alinhar ao negócio.

Esse tema é também embasado teoricamente pelos estudos de Nogueira e Barreto (2013) que tratam sobre a internacionalização e surgimento de processos globais, que exigiram profissionais capazes de lidar com a realidade global e com habilidades de fazer o RH participar das atividades estratégicas do negócio, algo que de fato se observa na prática a partir da vivência dos respondentes em suas experiências profissionais.

Ao explorar sobre a rotina dos respondentes a partir da seguinte pergunta: "Sobre suas atividades, você desempenha atividades mais estratégicas ou operacionais? O que é demandado de você para ser executado?", 4 dos 5 responderam que têm como foco atividades mais estratégicas, mas também balanceadas com o nível tático. As atividades estratégicas envolvem muita comunicação com lideranças e outros times, para desenvolver projetos e passá-los ao time para serem executados. As atividades táticas envolvem lidar com gestão de clima e desenvolvimento de liderança, enquanto que as atividades operacionais executadas por R2 têm como foco entender se o que está sendo desenvolvido é aplicável a nível estratégico.

Tais respostas validam o argumento de Trindade e Albuquerque (2018) de que o crescimento da importância da área de gestão de pessoas dentro das organizações é marcante quando as pessoas são vistas como recursos centrais no atingimento de resultados, o que indica que a gestão desses recursos possuem um teor mais estratégico dentro das organizações. Tudo isso corrobora com a progressão da área do RH dentro das organizações, indicando que suas atividades estão cada vez mais relacionadas a temas estratégicos ou a entender de que forma as atividades podem ser aplicáveis estrategicamente falando.

A sexta pergunta foi destinada a entender a praticidade dos argumentos de Caldas, Tonelli e Lacombe (2002) ao apontarem que o papel da área do RH vai além de prezar pelo desenvolvimento e manutenção de pessoas qualificadas e a estrutura envolvida, mas também olhar pelo lado comportamental, de modo a evitar que aconteçam atitudes negligentes, com

falta de cooperação e comunicação. Isso foi traduzido para os entrevistados com intuito de aprofundar nos desafios que o profissional de RH encontra no dia a dia.

Frente ao questionamento “Quais são as principais dificuldades que um profissional de RH pode se deparar em uma empresa internacional? Qual fator principal que a área de RH deve atuar para que essas dificuldades não tomem tanto espaço no ambiente de trabalho?”, todos os respondentes tangenciaram questões como a complexidade do cenário, a burocracia envolvida, os diferentes idiomas e comportamentos enquanto dificuldades. Quanto ao papel do RH frente a elas, a resposta comum foi encontrar uma forma de manter a transparência dentro da organização, mantendo boa relação, garantindo apoio e feedbacks.

Para essa pergunta, a resposta de R4 será destacada, visto que seu foco maior não só nessa, mas em todas as suas afirmações, tendem para uma análise cultural mais comportamental.

O que eu enxergo como maior dificuldade? É você se conectar com as pessoas, você de fato, começar a criar esses vínculos com culturas diferentes sem viver essa cultura. Então para mim o ambiente pós pandêmico, em que a gente tem mais restrição de viagem, dificulta ainda mais isso. Quando você está lá com a pessoa você sabe o que ela come no almoço, você sabe como ela vai para o trabalho, como ela volta do trabalho, se ela enfrenta muito trânsito ou não. Isso faz completa a diferença para você se conectar com as pessoas, para você entender da cultura, porque você está ali vivendo, você está ali observando de perto. (R4)

Assim, o que tem mais peso, de acordo com os entrevistados, é de fato conseguir integrar os times de diferentes países, diante da grande diversidade cultural, comportamental, de hábitos, sentimentos, relação com o trabalho, entre outros. Esse tópico foi também mencionado por R4 em uma das perguntas anteriores, quando foi abordada a diferença do cenário nacional para o internacional, e o foco da resposta foi em lidar com os diferentes fusos horários. Nesse sentido, o que se busca não é somente marcar uma reunião com alguém de um país asiático em um horário considerado viável para o Brasil, deve-se levar em conta o horário de almoço de outras culturas, que não é o mesmo daqui, se naquela cultura é comum ficar um pouco a mais fora do horário comercial como fazem os brasileiros, entre outras questões. Então o profissional de RH deve garantir esse conforto e sinergia dentro da organização.

Ao serem questionados se “São feitas avaliações de desempenho na sua empresa? Quais são os principais pontos de desenvolvimento dos atuais profissionais de RH que atuam com você? O que ainda precisa ser melhorado?” apenas dois entrevistados de fato responderam a pergunta propriamente. R1 alega que possuem a cultura de feedback muito forte e que isso acontece de forma muito orgânica, e que os pontos de desenvolvimento são muito individuais, não sendo possível fazer uma generalização do que ainda precisa ser evoluído, visto que há

diferenças entre gerações, diferentes formas de lidar com frustrações no dia a dia, diferentes formas de lidar com saúde mental.

Ainda assim, o que investe muito na área é na parte de desenvolvimento de lideranças, para que saibam gerir, delegar tarefas, priorizar atividades e se comunicar melhor. R3, por outro lado, aborda que pontos de desenvolvimento em seu time são a objetividade, saber vender melhor o que estão fazendo, ou seja, se exporem mais com seus projetos, e aprender a transitar melhor entre culturas e áreas.

Essa pergunta foi feita de modo a comprovar na prática os estudos de Wood Jr, Tonelli e Cooke (2011), que afirma que a GRH é muito apoiada nas competências dos empregados, portanto passa a ter essas avaliações para fins de carreira, desempenho e coaching, com o fito de orientar e melhor moldar o desenvolvimento das pessoas. Isso, de acordo com as respostas obtidas, é algo de fato executado nas empresas, visto que treinamentos de lideranças, por exemplo, são uma iniciativa sempre presente na realidade de R1, independente da necessidade, e de R3, que trata seu time com transparência, visando atingir melhores resultados e conquistar mais exposição no cenário global.

A penúltima pergunta: "Em que medida o profissional brasileiro está próximo do que é esperado de um RH internacional? O que para você ainda precisa ser desenvolvido?" busca uma visão prática aplicada no cenário brasileiro do que Nogueira e Barreto (2013) argumentam sobre a necessidade de se desenvolver novas habilidades e ser capaz de lidar com a realidade global e com um novo estilo de liderança frente ao novo mundo globalizado.

Para essa pergunta, 4 dos 5 respondentes trouxeram visões semelhantes frente ao perfil do profissional brasileiro, ao afirmarem que é um povo muito à frente de outros países quando se trata de vivência global, pois além de estarem sempre expostos a assuntos e produtos que vêm de fora, também são muito adaptáveis, curiosos, esforçados, gostam de trabalhar, têm um comprometimento excepcional.

Por outro lado, o que se deve melhorar é de fato a segurança frente a outros países, algo que R3 já havia adiantado na pergunta 7, e durante a pesquisa sempre destacou muitos aspectos culturais ao comparar comportamentos de profissionais latino-americanos em relação à Europa e Estados Unidos. O brasileiro tende a ser um povo muito inseguro quando lida com países que têm o inglês como primeira língua, pois nunca acham o inglês bom o suficiente, e querem se provar para esses países por serem de primeiro mundo. De forma contrária, não têm essa necessidade de aprovação quando lidam com outros países sul americanos, pois se sentem iguais.

R4 compartilha dessa visão ao dizer que o brasileiro tem “síndrome do vira lata”, de arriscar pouco, de achar que o inglês nunca é bom o suficiente. Assim, o que os respondentes trouxeram em relação aos profissionais brasileiros é a melhora na autoestima, saber venderem melhor o seu trabalho e se mostrarem mais para o cenário internacional.

De forma contrária, R5 possui uma abordagem de mais pontos a desenvolver nos brasileiros do que habilidades positivas. Em sua resposta, R5 destaca muito o fator emocional do brasileiro no ambiente de trabalho, que tende a levar feedbacks e críticas para o lado pessoal, e não tomá-los como algo a ser desenvolvido. Além disso, o brasileiro tem muita resistência ao que é novo, de acordo com as experiências que passou, portanto levar um negócio a nível internacional tende a ser uma trava, pois é uma mudança marcante para aquele cenário.

Por fim, a última pergunta feita foi: “Qual deve ser o principal foco do RH frente a equipes multiculturais? O que se busca garantir?”. Apesar de as respostas terem um teor semelhante, cada uma delas será explorada separadamente. R1 destacou que o foco da área é no idioma, comunicação, versatilidade e foco em dados, para agregar na melhoria de resultados para o negócio, já que o RH deve ser mais estratégico.

R2, por sua vez, diz que o foco é a multiculturalidade, entender o objetivo do negócio e traçar um caminho que faça sentido em cada país, além de saber apaziguar situações que poderiam ser problemáticas na tomada de decisões, ou seja, deve garantir a resolução de conflito e a conexão entre as pessoas. R3 indica que o RH é um grande regulador e guardião de políticas importantes dentro da empresa, portanto deve garantir comunicação fluida, equidade de tratamento entre as pessoas e que estas tenham seu potencial de desenvolvimento garantido.

A resposta de R4 converge para a garantia da conexão entre as pessoas, e diz que o RH deve conhecer as diferenças culturais com as quais lida, de modo a construir conhecimento acerca daquele país. Para concluir, R5 aponta que o RH deve ser agregador, não deve estar no negócio somente para resolver conflitos. Afirmar que “a área são pessoas que usam recursos para melhorar a vida das próprias pessoas”, portanto deve incentivar a melhoria nos comportamentos e pulverizar o que tem de melhor para criar uma nova mentalidade mais flexível na companhia.

Tais afirmações servem de embasamento para o projeto de Bueno e Freitas (2015), o qual alega que a administração frente a um novo cenário globalizado deve permitir a interação entre as diferentes culturas, tornando-as confortáveis e autônomas em suas atividades, mesmo em um ambiente culturalmente diferente. Concluem argumentando que a gestão multicultural exige a articulação e coordenação de equipes diversas para garantir bom desempenho e reduzir perdas.

Habilidades necessárias	Competências buscadas	Nacional x Internacional	Perfil estratégico (negócio)	Dificuldades em empresa internacional	RH frente a equipes multiculturais
Comunicação	Resolução de conflitos	Interdependência de processos (Brasil)	Parceria no negócio	Integração de times internacionais	Objetivos alinhados
Idioma estrangeiro	Comunicação ativa	Complexidade internacional	Conhecimento técnico	Diferenças comportamentais (culturais)	Comunicação fluida
Adaptabilidade	Multidisciplinaridade	Diferenças culturais	Versatilidade		Conflitos e diferenças culturais

5. Conclusão

A partir das entrevistas feitas, nota-se que o referencial teórico tem na realidade um embasamento prático marcante, pois os respondentes são profissionais de RH que atuam ou já atuaram em empresas multinacionais e globais com a presença de equipes multiculturais, percorrendo segmentos diferentes dentro da área de pessoas. O que se observa é que de fato o perfil do profissional frente a um cenário internacionalizado precisou ser moldado para lidar com um cenário mais diverso e mais complexo culturalmente, comportamental e profissionalmente.

O modelo de gestão exigido para lidar com times culturalmente diversos mudou e precisou se adaptar à nova realidade, devendo adotar um viés mais descentralizado e diverso, em especial quando pessoas de vários países de localidades diferentes trabalham juntas. Nesse caso, apesar de o potencial de desenvolvimento e atingimento de resultados excelentes ser maior (BUENO E FREITAS, 2018), situações envolvendo desentendimentos, frustrações e estranhamento devido às diferentes práticas envolvidas também podem aparecer (BUENO; MANTHEY E RAMOS, 2015), e o profissional de RH envolvido nesse cenário deve ser capaz de gerir tais questões.

Após as entrevistas observou-se que as principais características encontradas no profissional de RH internacional envolvido em realidades multiculturais foram adaptabilidade, capacidade de garantir conexão, idioma e gestão de conflitos, de modo a coordenar e integrar essas equipes (BUENO E FREITAS, 2015). Também conforme aborda Nogueira e Barreto

(2013), o treinamento de empregados e líderes globais deve envolver a flexibilidade em resolver conflitos.

Ademais, os subsistemas da área de RH que estão sob gestão dos respondentes reafirmam os estudos de Lima (2018), que destaca a importância do conhecimento do profissional de RH em diversos segmentos, não somente voltados a pessoas, mas também finanças e legislações, por exemplo. O profissional, nesse sentido, deve buscar garantir a coerência organizacional, ao mesmo tempo em que respeita as peculiaridades de cada local.

Por outro lado, apesar da importância indicada pelos entrevistados dos conhecimentos diversos, infere-se que o profissional de RH também deve atualizar seus conhecimentos com mais frequência, posto que a realidade global passa por transformações constantes, e a globalização é o principal acelerador dos impactos dessas mudanças. Sendo assim, algo que os respondentes não trouxeram foi um direcionamento aos estudos continuados para esses profissionais, isto é, estes são cada vez mais exigidos no ambiente de trabalho, porém seus conhecimentos e habilidades se restringem somente à prática dentro da organização, sem indicação da necessidade de buscar aprendizados por meio de estudos.

Nota-se, neste sentido, que as principais habilidades a serem desenvolvidas nos profissionais de RH têm um foco maior em *soft skills*, ou habilidades facilmente aprendidas na rotina, sem exigência de um conhecimento mais formal ou uma complementação de carreira.

Devido a isto, é interessante que novos estudos sejam desenvolvidos com esse direcionamento de entender qual o impacto da educação continuada na potencialização de habilidades de profissionais de RH, com um foco maior na questão de gênero, visto que gênero e educação são temas que muitas vezes produzem resultados curiosos quando se trata de oportunidades, tendo o fator histórico como marcante.

6. Referências

ALVES, Carmen Ferrari Lucas; PARISI, Claudio; OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu; PELEIAS, Ivam Ricardo. Como atua um controller business partner? Estudo baseado em práticas do mercado. Revista Contemporânea de Contabilidade, [S.L.], v. 19, n. 50, p. 76-94, 27 jan. 2022. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2022.e79751>.

AMARAL, Paola Reis do; MENDEL, Neusa Francisco; BIEGELMEYER, Uiliam Hahn; CAMARGO, Maria Emilia; RECH, Munique. A INFLUÊNCIA DO LÍDER GLOBAL NO AMBIENTE MULTICULTURAL. Revista Inteligência Competitiva, [S.L.], v. 9, n. 1, p. 31-54, 10 abr. 2019. Revista Inteligencia Competitiva. <http://dx.doi.org/10.24883/iberoamericanic.v9i1.301>.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977. p. 229.

BARZA, Eugênia Cristina Nilsen Ribeiro; GUIMARÃES', Marcelo Cesar. A ATUAÇÃO EMPRESARIAL TRANSNACIONAL: CONCEITO, FORMAS DE ATUAÇÃO, EFEITOS E PERSPECTIVAS PARA A REGULAMENTAÇÃO. *Revista Acadêmica, Recife*, v. 87, n. 2, p. 49-71, dez. 2015.

BONELLI, Valério Vitor; LAZZARESCHI, Noêmia. GLOBALIZAÇÃO, DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, E GERAÇÃO DE EMPREGO. *Revista Pensamento & Realidade, São Paulo*, v. 27, n. 4, p. 112-124, 2012.

BUENO, Giovana; MANTHEY, Nilvane Boehm; RAMOS, Flavio. O Cotidiano Multicultural Organizacional: o Caso da Imigração Haitiana. XXXIX Encontro da Anpad, Belo Horizonte, p. 1-15, 2015.

BUENO, Janaina Maria. O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE INTEGRAÇÃO DE CULTURAS EM UMA ORGANIZAÇÃO NO BRASIL: o caso Renault. 2004. 152 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2004. Cap. 38408194

BUENO, Janaína Maria; FREITAS, Maria Ester de. AS EQUIPES MULTICULTURAIS EM SUBSIDIÁRIAS BRASILEIRAS DE MULTINACIONAIS: um estudo de casos múltiplos. *Organizações & Sociedade, [S.L.]*, v. 22, n. 72, p. 15-34, mar. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1984-9230721>.

BUENO, Janaína Maria; FREITAS, Maria Ester de. Representações sociais no contexto intercultural: o cotidiano de três subsidiárias brasileiras. *Cadernos Ebape.Br, [S.L.]*, v. 16, n. 1, p. 101-118, jan. 2018. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395158993>.

CALDAS, Miguel Pinto; TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: Boog, Gustavo; Boog, Magdalena. *Manual de gestão de pessoas e equipes*. São Paulo: Gente. p.59-84. 2002.

CALDERÓN, Patricia Asunción Loaiza; GUEDES, Ana Lucia Malheiros; CARVALHO, Rúbia Walquiria de. Gestão internacional de recursos humanos: adaptabilidade intercultural na expatriação de brasileiros. *Internext, [S.L.]*, v. 11, n. 2, p. 6, 5 set. 2016. Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). <http://dx.doi.org/10.18568/1980-4865.1126-20>.

DOMINGUES, Carlos Roberto; BUENO, Janaína Maria. GESTÃO INTERNACIONAL E CULTURA NACIONAL BRASILEIRA: retratos das abordagens e pontos de contato. *Rebrae, [S.L.]*, v. 1, n. 1, p. 89, 18 jul. 2008. Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR. <http://dx.doi.org/10.7213/rebrae.v1i1.13322>.

FIGUEIRA, Mariane; CALEGARIO, Cristina Lelis Leal; LUCHESI, Paulo Henrique Moretti. Inovação em subsidiárias de empresas multinacionais e a influência da matriz – um estudo de casos múltiplos. *Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo*, v. 19, n. 5, p. 143-166, 2019.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HALL, S. A identidade cultural na pós-modernidade. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora DP&A, 1998.

KENTON, Barbara ; YARNALL, Jane. HR: The Business Partner. HR: The Business Partner, p. 1–285, 2010. <https://doi.org/10.1016/B978-1-85617-847-1.10021-6>

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

LIMA, Daniela Farah de. O INCREMENTO DA MOBILIDADE INTERNACIONAL COM CONTRATO LOCAL: IMPACTOS NAS POLÍTICAS E PRÁTICAS NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DAS SUBSIDIÁRIAS. 2018. 151 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão Organizacional, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2018.

LIMA, Luciana Campos. Gestão internacional de recursos humanos e desafios a serem superados. Internext, [S.L.], v. 11, n. 2, p. 1, 5 set. 2016. Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). <http://dx.doi.org/10.18568/1980-4865.1121-5>.

MACHADO, Hilka Vier. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. Revista de Administração Contemporânea, [S.L.], v. 7, n. , p. 51-73, 2003. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552003000500004>.

MORAES, Fernanda Vicente; BUENO, Janaína Maria; DOMINGUES, Carlos Roberto. Os desafios de equipes multiculturais de trabalho: da liderança e influência da cultura nacional ao processo de aprendizagem organizacional. Revista de Gestão e Secretariado, [S.L.], v. 11, n. 2, p. 164-189, 5 ago. 2020. Revista de Gestão e Secretariado (GESEC). <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v11i2.1066>.

NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei; BARRETO, Maria Simone Prates. MENTALIDADE GLOBAL E RH INTERNACIONAL EM EMPRESAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS DO SEGMENTO DE CONSTRUÇÃO PESADA. Revista de Gestão, [S.L.], v. 20, n. 4, p. 497-516, 2013. Emerald. <http://dx.doi.org/10.5700/rege511>.

SAITO, L. M. S.; DOMINGUES, C. R. Ambidestria contextual frente às inovações disruptivas: o caso de um Contact Center. Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, v. 14, n. 1, p. 1-23, 2022.

RIBEIRO, W. C. "Globalização e geografia em Milton Santos". In: El ciudadano, la globalización y la geografia. Homenaje a Milton Santos. Scripta Nova. Revista electrónica de geografía y ciencias sociales, Universidad de Barcelona, vol. 6, n. 124, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

TEIXEIRA, Rodilon. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAL E ISOMORFISMO EM COMPANHIAS MULTINACIONAIS: uma revisão integrativa de literatura. Revista Gestão e Desenvolvimento, [S.L.], v. 19, n. 1, p. 57-79, 28 mar. 2022.

Associação Pro-Ensino Superior em Novo Hamburgo.
<http://dx.doi.org/10.25112/rgd.v19i1.2639>.

TRINDADE, Luciano Henrique e ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. RH conservador: um estudo sobre mudanças na gestão de pessoas em empresas estabelecidas no Brasil. 2018, Anais.. São Paulo: EAD/FEA/USP, 2018. Disponível em: <http://login.simead.com.br/21simead/arquivos/429.pdf>.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WOOD JUNIOR, Thomaz; TONELLI, Maria José; COOKE, Bill. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). Revista de Administração de Empresas, [S.L.], v. 51, n. 3, p. 232-243, jun. 2011. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902011000300004>.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia da Pesquisa. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ Ufsc, 2013. 134 p.

APÊNDICE - PERGUNTAS DA ENTREVISTA

1. Frente a um cenário globalizado e na realidade da empresa em que você está, quais novas habilidades você precisou desenvolver para atuar na sua área? Foi necessária alguma mudança de comportamento também?
2. Quando você busca um novo profissional para atuar no RH da sua empresa, quais são as principais competências que você busca nele? por que?
3. O que muda, na prática, na atuação do RH tradicional para o RH internacional? O que essa transição exige do profissional de RH? Quais os principais pontos a serem desenvolvidos para que o profissional de RH tenha uma mentalidade global?
4. Dada a necessidade de alinhamento das políticas do RH para com o objetivo do negócio, o que isso exige do profissional de RH na sua empresa?
5. Sobre suas atividades, você desempenha atividades mais estratégicas ou operacionais? O que é demandado de você para ser executado?
6. Quais são as principais dificuldades que um profissional de RH pode se deparar em uma empresa internacional? Qual fator principal que a área de RH deve atuar para que essas dificuldades não tomem tanto espaço no ambiente de trabalho?
7. São feitas avaliações de desempenho na sua empresa? Quais são os principais pontos de desenvolvimento dos atuais profissionais de RH que atuam com você? O que ainda precisa ser melhorado?
8. Em que medida o profissional brasileiro está próximo do que é esperado de um RH internacional? O que para você ainda precisa ser desenvolvido?
9. Qual deve ser o principal foco do RH frente a equipes multiculturais? O que se busca garantir?