

# GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAL E ISOMORFISMO EM COMPANHIAS MULTINACIONAIS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DE LITERATURA

INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ISOMORPHISM IN MULTINATIONAL CORPORATIONS: AN INTEGRATIVE LITERATURE REVIEW

## **Rodilon Teixeira**

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Porto Alegre/Brasil).  
Doutorando em Administração na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (Rio de Janeiro/Brasil).  
E-mail: rodilon.teixeira@phd.iag.puc-rio.br

Recebido em: 25 de novembro de 2021  
Aprovado em: 10 de janeiro de 2022  
Sistema de Avaliação: Double Blind Review  
RGD | v. 19 | n. 1 | p. 57-79 | jan./jun. 2022  
DOI: <https://doi.org/10.25112/rgd.v19i1.2639>

## RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar o posicionamento das pesquisas sobre o tema Gestão de Recursos Humanos Internacional (GRHI) e o Isomorfismo como influência para a escolha das práticas de recursos humanos em companhias multinacionais. O trabalho realizado foi uma pesquisa bibliográfica de artigos abrangendo o período entre 1994 e 2019, obtidos na base de dados *Web of Science* (WOS), que, através de uma revisão integrativa da literatura, realizou análise quantitativa, apresentando o panorama das produções internacionais da temática, além da análise qualitativa, que identificou e agrupou os artigos em três categorias (convergência, divergência e dualidade). Os achados demonstram o aumento das citações desses artigos após 2010, o que evidencia o maior interesse dos pesquisadores. Além disso, constatou-se um predomínio da categoria "convergência", mas não configurando existir hegemonia de nenhuma categoria, além de constatar uma diversidade de fatores e de forças neste campo que influenciam o nível de alinhamento das práticas de recursos humanos da matriz com suas subsidiárias.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos. GRH. Isomorfismo. Neoinstitucionalismo. Revisão Integrativa de Literatura.

## ABSTRACT

This study aims to analyze the positioning of research on the theme of International Human Resources Management (GRHI) and Isomorphism as an influence for the choice of Human Resources practices in Multinational Companies (MC). The work carried out was a bibliographic search of articles covering the period between 1994 and 2019, obtained in the Web of Science (WOS) database, which, through an integrative literature review, performed quantitative analysis, presenting the panorama of international productions of the theme, also to qualitative analysis, which identified and grouped the articles into three categories (convergence, divergence, and duality). The findings show the increase in citations of these articles after 2010, which evidences the greater interest of researchers. Besides, there was a predominance of the category "convergence", but not configuring hegemony of any category, besides verifying a diversity of factors and forces in this field that influences the level of alignment of human resources practices of the matrix with its subsidiaries.

**Keywords:** Human Resource Management. HRM. Isomorphism. Neoinstitutionalism. Integrative Literature Review.

## 1 INTRODUÇÃO

As teorias no campo da gestão estratégica vêm, ao longo dos anos, demonstrando a relevância das atividades internas das organizações, dos recursos e de suas capacidades como importante fonte para aperfeiçoar o desempenho organizacional e obter vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Uma das áreas internas que contribuiu para o sucesso das organizações é a Gestão dos Recursos Humanos (GRH), que enfrenta desafios maiores nas organizações que atuam em mercados globais, visto que se depara com mudanças constantes e necessidade de adaptação aos diferentes contextos dos países, que, em geral, não podem adotar uma única política de GRH para todas suas subsidiárias.

A diversidade de contextos dos países (hospedeiros) onde estão instaladas as subsidiárias das multinacionais influencia a maneira como as organizações respondem às regras e estruturas destes locais (PAAUWE; BOSELIE, 2007). Além dessas forças, as organizações atuam em espaços competitivos, que exigem respostas rápidas e eficientes para garantirem sua sobrevivência. Em vista disso, verifica-se que a literatura sobre estratégia de GRH busca, em geral, compreender e desvendar a forma como as organizações podem obter equilíbrio entre tais forças e ambientes. Contudo, não há conformidade sobre a existência de correlação entre as práticas de GRH e sua contribuição para o desempenho das organizações, ao ponto que alguns autores consideram-na a “caixa preta” da GRH (BECKER; GERHART, 1996).

Nessa perspectiva, verifica-se que o desempenho das organizações, em geral, está relacionado com a produtividade e a eficácia; entretanto, não são fontes exclusivas para o sucesso organizacional, pois “as organizações competem não apenas por recursos e clientes, mas por poder político e legitimidade institucional, tanto pela adequação social quanto econômica” (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 150, tradução minha). Assim, além da eficácia e do sucesso financeiro, a teoria institucional argumenta que as organizações também necessitam de legitimidade para sobreviverem a longo prazo.

Outro aspecto verificado nas companhias multinacionais (*multinational companies* — MNCs) é que as estratégias, os planejamentos e as políticas de gestão de pessoas são, geralmente, elaboradas pela matriz da organização. Ao aplicar essas diretrizes em suas subsidiárias em outros países, é necessário adequá-las ao contexto regional e às práticas do campo local. Dessa forma, ocorrem influências da indústria, ou mesmo da legislação, que compelem essas empresas a um processo de “adaptação” e a reproduzirem determinadas práticas nestas localidades — muitas vezes divergentes das orientações da matriz.

Assim, a questão de pesquisa que mobilizou o presente estudo verificou, na literatura acadêmica, aspectos da atuação das companhias multinacionais em relação aos fatores que influenciam a adoção de práticas de gestão de recursos humanos. Além disso, buscou-se identificar a origem dos fatores que

geram o processo de isomorfismo e se as companhias multinacionais incorporam os procedimentos locais — ou, ao contrário, realizam esforços para tentar alterá-los no país receptor de suas subsidiárias.

Nesse contexto, para compreender os caminhos percorridos pelas organizações multinacionais e os achados deste campo, bem como identificar o panorama atual das pesquisas, o presente trabalho tem por objetivo realizar uma revisão sistemática de literatura. Neste trabalho serão analisados os estudos que abordam os temas Gestão de Recursos Humanos Internacional e Isomorfismo como influência para a escolha das práticas de recursos humanos em companhias multinacionais.

O estudo foi organizado em cinco seções, iniciando com esta introdução, seguido do referencial teórico relacionado à GRH internacional e à teoria neoinstitucional, respectivamente. Nas seções seguintes, são apresentadas a metodologia, a análise dos dados e as considerações finais.

## **2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAL**

O conceito de Gestão de Recursos Humanos (GRH) é aceito, em geral, como originário dos Estados Unidos e sua criação, na década de 1970, demarcou uma ruptura com as concepções anteriores, que tratavam o tema como administração de pessoal ou, ainda, departamento de pessoal (BREWSTER, 1995). Essa mudança sinalizou uma alteração no *status* dos profissionais desta área — que estariam recebendo maior reconhecimento pelo profissionalismo e por estarem participando mais efetivamente para o sucesso organizacional (GOODERHAM; NORDHAUG, 2011).

A correlação entre GRH e melhoria do desempenho organizacional — que impulsionou o surgimento da área responsável por administrar as pessoas que atuam nas organizações — é considerada por diversos teóricos como uma “poderosa vantagem competitiva sustentável das organizações que procuram demonstrar uma relação positiva entre GRH e desempenho organizacional” (GOODERHAM; NORDHAUG, 2011, p. 32, tradução minha). Entretanto, apesar dos esforços desses teóricos em examinar a contribuição da GRH no desempenho organizacional, havia um vácuo para demonstrar a efetividade dessa correlação. Apesar do reconhecimento existente — que deve ser, em parte, devido ao seu impacto nas atitudes e no comportamento da força de trabalho — essa lacuna foi denominada de “caixa preta” da GRH (BECKER; GERHART, 1996; HARNEY; JORDAN, 2008). Essa ausência de explicações incentivou alguns pesquisadores a buscarem respostas na tentativa de abrir a “caixa preta” da GRH, conforme se verifica nos estudos realizados por Harney e Jordan (2008), Becker e Gerhart (1996), Fey, Morgulis-Yakushev, Park e Björkman (2009) e Zhang *et al.* (2016).

Assim, no intuito de desvendar o conteúdo desta “caixa-preta”, pesquisas teóricas e empíricas mais recentes vêm expondo, gradualmente, maiores detalhes desta correlação (GRH-desempenho)

e identificando que certas combinações de práticas de recursos humanos (RH) geram resultados organizacionais superiores (BARTRAM *et al.*, 2014). O bom desempenho obtido com essas práticas, consideradas bem sucedidas, são também adotadas pelas demais empresas do mesmo campo organizacional; ao serem popularizadas e legitimadas, tais práticas tornam-se, assim, homogêneas, como advogam os teóricos institucionais (PIL; MACDUFFIE, 1996).

Contudo, no contexto das companhias multinacionais que atuam em escala global, verifica-se a existência de dificuldades e complexidades na adoção homogênea das mesmas práticas de GRH da matriz em suas subsidiárias localizadas em outros países. O que pode se tornar, por vezes, um impasse nas escolhas estratégicas, ao passo que tais práticas podem ser consideradas centrais para o sucesso das empresas. Constatação observada, por exemplo, nos aspectos da cultura nacional, da legislação local, entre outros fatores que interferem na transferência direta dessas práticas de RH (WÖCKE; BENDIXEN; RIJAMAMPIANINA, 2007). Dessa forma, surge a ambiguidade entre a integração e a diferenciação dessas práticas, definida como teoria da dualidade (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002; KOSTOVA; ROTH, 2002).

Em virtude dessa ambivalência, as multinacionais buscam obter o equilíbrio apropriado entre as práticas globais e locais, sendo que a homogeneização entre os padrões da matriz e suas subsidiárias facilitam as transferências das práticas de RH (WÖCKE; BENDIXEN; RIJAMAMPIANINA, 2007). Movimento que gera pressão para que os países alterem suas legislações trabalhistas locais e as adaptem às práticas do país de origem dessas empresas (ROSENZWEIG; NOHRIA, 1994). Com isso, as práticas tendem a convergir para um paradigma global fundamentado no modelo estadunidense, que, em geral, é apresentado como um modelo de sucesso em mercados pouco regulados (SMITH; MEIKSINS, 1995).

Essa convergência das práticas de RH, também identificadas como isomorfismo — em que o grau de aplicação nas subsidiárias reflete as de sua controladora, ou dos concorrentes em seu mercado local, ou mesmo das práticas legitimadas por empresas bem sucedidas no campo — é defendida, por Rosenzweig e Nohria (1994), como questão fundamental para as pesquisas sobre companhias multinacionais. Com base neste contexto, ao qual se insere o debate sobre o isomorfismo nas práticas de GRH em empresas multinacionais, apresentar-se-á na próxima seção o referencial teórico sobre a teoria neoinstitucional.

### **3 A TEORIA NEOINSTITUCIONAL**

O artigo elaborado por DiMaggio e Powell (1983) é considerado um dos principais trabalhos e também precursor da nova corrente institucional; nele, analisaram o conceito de Weber (1950) sobre burocratização. Consideraram nesse trabalho que as causas da burocratização e da racionalização foram alteradas e afirmaram que esses processos ocorrem menos devido à competição entre as organizações

e mais por influência do processo mimético, que torna as organizações mais homogêneas, sem que, necessariamente, sejam mais eficientes.

Esses autores apresentaram uma análise macro institucional de mudança estrutural nas organizações — que foi definida como isomorfismo; o núcleo desta teoria estava voltado à similaridade organizacional. Apresentaram o conceito de isomorfismo como um “processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais” (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 149, tradução minha). Também defenderam que o processo isomórfico ocorre no campo organizacional, englobando as organizações que, em conjunto, formam uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chaves, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzem serviços e produtos similares.

Foram apresentados por DiMaggio e Powell (1983, p. 150, tradução minha) duas diferentes categorias de isomorfismos: o competitivo, que ocorre quando há competição e livre mercado; e o institucional, o objeto de estudo dos autores. O isomorfismo institucional é constituído por três tipos: “(1) isomorfismo coercitivo, que deriva de influências políticas e do problema da legitimidade; (2) isomorfismo mimético, que resulta de respostas padronizadas à incerteza; e (3) isomorfismo normativo, associado à profissionalização”.

A influência exercida pelo isomorfismo institucional pode ser observada em diversas áreas, por exemplo, na indústria vinícola gaúcha, em que o estudo desenvolvido por Borges e Scherer (2016) sinalizou existirem pressões originadas da vertente normativa e cultural cognitivo. Assim, os autores defendem que ocorre uma pressão em menor nível, ao ser comparada com as pressões isomórficas coercitivas, com isso identificam a importância de serem observados esses aspectos nos estudos organizacionais.

Nos estudos sobre as práticas de GRH nas multinacionais, encontramos entendimentos que defendem e direcionam para a existência de convergência e divergência dessas condutas. Ao divergirem, por exemplo, sobre as práticas internas e originadas da matriz — motivadas pela necessidade de atender às práticas locais relacionadas com as leis e regulamentos do país hospedeiro — são pressionadas, portanto, a se igualarem às práticas locais através do isomorfismo coercitivo (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A diversidade das pressões institucionais podem ser ora externas, através do esforço da matriz em definir processos idênticos para todas suas subsidiárias, ora internas — do país receptor, com aspectos culturais, legais e normativos que podem restringir algumas práticas. A dualidade dessas pressões pode contribuir para reduzir o processo de homogeneização completa entre as organizações do mesmo campo, sendo descrito como um efeito mimético parcial do país hospedeiro (GOODERHAM; NORDHAUG; RINGDAL, 1999).

Com base na teoria neoinstitucional — que se propõe a explicar porque o isomorfismo das empresas ocorre em campos organizacionais específicos (DIMAGGIO; POWELL, 1983) —, as pesquisas comparativas de GRH buscam encontrar padrões nas práticas de RH e vinculá-las às suas causas implícitas. As origens das diferenças e semelhanças da GRH foram identificadas nas características da cultura nacional, bem como nos mecanismos coercitivos — como as legislações e as normas locais, os sindicatos, as associações profissionais e as atividades de consultoria (FARNDALE, 2010).

O ajuste entre essas forças, que definem as práticas da GRH nas companhias multinacionais, é suportado pela teoria neoinstitucional — tendo por base o argumento que, ao atuarem em um contexto de mercado, estarão sujeitas a forças coercitivas, miméticas e normativas (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Assim, para se legitimarem, as multinacionais adaptam suas políticas de emprego para serem aceitas em cada novo ambiente onde operam (FARNDALE; BREWSTER; POUTSMA, 2008).

Entretanto, frente à diversidade do contexto local dos distintos países onde as multinacionais podem atuar, observa-se que as práticas de GRH que estão bem definidas e previstas nas leis do país hospedeiro devem ter assimiladas, pelas subsidiárias, as práticas dos concorrentes locais. Contudo, em países que as normas e leis locais são difusas e mal definidas, a tendência é que as subsidiárias tenham menor conformidade com as regras locais e sejam mais homogêneas com a matriz (ROSENZWEIG; NOHRIA, 1994).

Com isso, a depender do contexto do país onde as subsidiárias serão instaladas, a tendência é que se tenham diferentes práticas adotadas, escolhas que serão influenciadas pelas distintas realidades encontradas nesses ambientes institucionais. Isso porque as empresas devem aderir às regras formais e às normas não escritas, com o intuito de obter legitimidade e na busca por eficiência (DIMAGGIO; POWELL, 1983; FARNDALE; BREWSTER; POUTSMA, 2008).

Assim, devido às contradições e à diversidade dos contextos locais e das pressões institucionais — que podem existir nos diversos arranjos organizacionais no processo de instalação de subsidiárias de companhias multinacionais, bem como a sobrevivência dessa organização —, considera-se que os estudos deste campo podem revelar uma diversidade de caminhos seguidos pelas organizações. Dessa forma, encerra-se a apresentação do referencial teórico e, na seção seguinte, serão informados os procedimentos metodológicos deste estudo.

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este trabalho configura-se como uma revisão, integrativa de literatura, que se propõe a analisar as publicações de estudos, teóricos ou empíricos, com o intuito de compreender e apresentar a síntese de um

fenômeno específico (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011). Foram analisadas pesquisas que discorreram sobre a GRH internacional, as influências isomórficas na adoção das práticas e as políticas de gestão de pessoas em companhias multinacionais. Os temas específicos examinados foram GRH internacional (ROSENZWEIG; NOHRIA, 1994) e isomorfismo (DIMAGGIO; POWELL, 1983), dos quais foram analisadas as discussões atuais sobre a temática (GIL, 2002).

A composição do *corpus* de análise foi obtida através da coleta de dados na base de artigos *ISI Web of Science* (WOS), que abrange os principais periódicos com alto fator de impacto. A pesquisa foi realizada na segunda semana de março de 2020, com a busca da palavra-chave *isomorphism* (na língua inglesa), delimitando o período de abrangência entre os anos de 1990 até 2019, sendo ainda restrita a artigos (tipo de documento). O resultado da pesquisa apresentou 16.892 trabalhos. Após, refina-se a busca com a inserção de filtro para encontrar, no corpo dos textos desses artigos, a palavra-chave “HRM”, sigla em inglês do termo *Human Resource Management* — Gestão de Recursos Humanos (GRH). Após este procedimento restaram 33 artigos.

Com o intuito de verificar se os artigos atendiam aos propósitos do presente estudo, foi verificado — como critério de exclusão — se todos abordavam o tema isomorfismo (DIMAGGIO; POWELL, 1983) na GRH de companhias multinacionais. Após a leitura dos resumos, das palavras-chave e, posteriormente, partes de seus conteúdos, foram descartados 21 artigos, restando, assim, 13 trabalhos para compor o escopo de análise, dos quais foram obtidas as informações bibliométricas disponíveis nessa base. A análise dos artigos foi desenvolvida utilizando-se o procedimento espiral de análise de dados (CRESWELL, 2014), tendo como referência o trabalho de Wolcott (1994). Durante a leitura dos textos, são extraídas as principais informações, tendo por objetivo identificar temas regulares, possíveis diálogos com a literatura, informações descritivas e suas sínteses para viabilizar as comparações entre os estudos.

Após essa etapa, os artigos foram reunidos em três categorias, criadas com base na teoria da dualidade (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002; KOSTOVA; ROTH, 2002). Os estudos foram incluídos em cada uma das seguintes categorias, conforme o alinhamento dos argumentos principais: (1) convergência das práticas de GRH com o paradigma global; (2) divergência das práticas de GRH com o paradigma global; e (3) dualidade (convergência/divergência) das práticas de GRH com o paradigma global. A análise dos artigos foi realizada no âmbito de cada categoria, que serão designados, de forma sintética, com o uso dos seguintes termos: “convergência”; “divergência”; “dualidade”.



## **5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

### **5.1 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS ARTIGOS SELECIONADOS**

Os artigos obtidos para a análise estão vinculados, principalmente, com a teoria neoinstitucional de DiMaggio e Powell (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Os elementos apresentados nessa teoria são também responsáveis pela definição das práticas de RH adotadas nas empresas e, em geral, estão presentes nos estudos que buscam destacar o papel da área de recursos humanos e seu impacto no desempenho das subsidiárias de companhias multinacionais.

A identificação inicial e o agrupamento dos 13 artigos selecionados para análise serão apresentados no Quadro 1, que se encontra organizado pelas categorias, e, na sequência, ordenados pelo ano de publicação. Além disso, constam os nomes dos autores, a revista, o ano de publicação, as citações e o tipo de abordagem metodológica utilizada — quantitativa e qualitativa, respectivamente, com os termos da língua inglesa *quantitative method* e *qualitative method* (LEAVY, 2017), e, ao final, o título.

**Quadro 1 — Artigos selecionados para revisão da literatura**

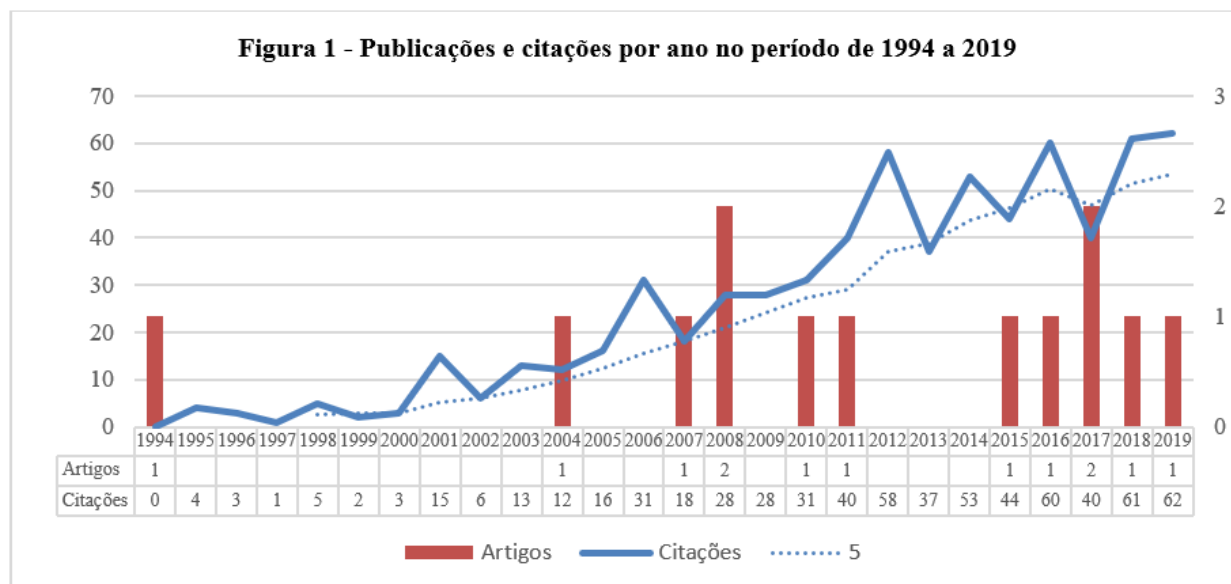
<b>Autores, revista, ano de publicação, citações, método</b>	<b>Título</b>
<b>1 – Convergência das práticas de GRH com o paradigma global</b>	
Myloni, Barbara; Harzing, Anne-Wil; Mirza, Hafiz; <i>International Journal of Human Resource Management</i> ; 2007; 32; <i>Quantitative method.</i>	<i>The effect of corporate-level organizational factors on the transfer of human resource management practices: European and US MNCs and their Greek subsidiaries</i>
Sumelius, Jennie; Bjorkman, Ingmar; Smale, Adam; <i>International Journal of Human Resource Management</i> ; 2008; 19; <i>Qualitative method.</i>	<i>The influence of internal and external social networks on HRM capabilities in MNC subsidiaries in China</i>
Zhang, Mingqiong Mike; McNeil, Nicola; Bartram, Timothy; Dowling, Peter; Cavanagh, Jillian; Halteh, Pashaar; Bonias, Dimitra; <i>International Journal of Human Resource Management</i> ; 2016; 8; <i>Quantitative method.</i>	<i>Examining the “black box” of human resource management in MNEs in China: exploring country of origin effects</i>
Adams, Kweku; Nyuur, Richard B.; Ellis, Florence Y. A.; Debrah, Yaw A.; <i>Journal of International Management</i> ; 2017; 22; <i>Qualitative method.</i>	<i>South African MNCs’ HRM Systems and Practices at the Subsidiary Level: Insights from subsidiaries in Ghana</i>
Ayentimi, Desmond Tutu; Burgess, John; Dayaram, Kantha; <i>Employee Relations</i> ; 2017; 5; <i>Qualitative method.</i>	<i>Do multinational subsidiaries demonstrate a convergence across their HRM practices in a less developed host-country? Evidence from Ghana</i>
Ayentimi, Desmond Tutu; Burgess, John; Brown, Kerry; <i>Personnel Review</i> ; 2018; 8; <i>Qualitative method.</i>	<i>HRM practices of MNEs and domestic firms in Ghana: divergence or convergence?</i>
<b>2 – Divergência das práticas de GRH com o paradigma global</b>	
Rosenzweig, PM; Nohria, N.; <i>Journal of International Business Studies</i> ; 1994; 461; <i>Quantitative method.</i>	<i>Influences on human-resource management-practices in multinational-corporations</i>
Farndale, Elaine; Brewster, Chris; Poutsma, Erik; <i>International Journal of Human Resource Management</i> ; 2008; 89; <i>Quantitative method.</i>	<i>Coordinated vs. liberal market HRM: the impact of institutionalization on multinational firms</i>
Farndale, Elaine; <i>European Journal of International Management</i> ; 2010; 13; <i>Quantitative.</i>	<i>What is really driving differences and similarities in HRM practices across national boundaries in Europe?</i>
Tsai, Philip C. F.; Yen, Yu-Fang; <i>Total Quality Management &amp; Business Excellence</i> ; 2015; 4; <i>Quantitative method.</i>	<i>Development of institutional downsizing theory: evidence from the MNC downsizing strategy and HRM practices in Taiwan</i>
<b>3 – Dualidade (convergência/divergência) das práticas de GRH com o paradigma global</b>	
Liu, WC; <i>International Journal of Manpower</i> ; 2004; 26; <i>Qualitative method.</i>	<i>The cross-national transfer of HRM practices in MNCs: An integrative research model</i>
Gooderham, Paul; Nordhaug, Odd; <i>Human Resource Management Review</i> ; 2011; 48; <i>Qualitative method.</i>	<i>One European model of HRM? Cranet empirical contributions</i>
Ahmad, Mansoor; Matthew M.C. Allen; Muhammad Mustafa Raziq; Wali ur Rehman; <i>Employee Relations</i> ; 2019; 4; <i>Quantitative method.</i>	<i>Converging HRM practices? A comparison of high-performance work system practices in MNC subsidiaries and domestic firms in Pakistan</i>

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nos metadados contidos no *Web of Science*.

Ao ser analisado o aspecto regional dos estudos, verificou-se que estavam centrados em países europeus, com cinco estudos (FARNDALE, 2010; FARNDALE; BREWSTER; POUTSMA, 2008; GOODERHAM; NORDHAUG, 2011; MYLONI; HARZING; MIRZA, 2007; ROSENZWEIG; NOHRIA, 1994); seguidos por países asiáticos, com quatro estudos (AHMAD *et al.*, 2019; SUMELIUS; BJÖRKMAN; SMALE, 2008; TSAI; YEN, 2015; ZHANG *et al.*, 2016) e, na terceira posição, países africanos, com três publicações (ADAMS *et al.*, 2017; AYENTIMI; BURGESS; BROWN, 2018; AYENTIMI; BURGESS; DAYARAM, 2017). Por fim, uma publicação teórica, sem referência de localidade (LIU, 2004).

Em relação aos métodos de pesquisa, foram encontrados sete trabalhos que utilizaram abordagens quantitativas e seis qualitativas, evidenciando certo equilíbrio. Foi observado, na categoria “divergência”, que todos os estudos utilizaram o método quantitativo.

Destaca-se que as discussões sobre os temas iniciaram neste escopo de análise com a publicação de Rosenzweig e Nohria (1994), permanecendo como o único trabalho até o ano de 2004, quando surge outro e, posteriormente, após o ano de 2007, novas contribuições são publicadas. Apesar de não ser verificada a continuidade de artigos em todos os anos do período investigado, percebeu-se que as citações apresentaram uma linha de tendência crescente (período de cinco anos); além disso, seis trabalhos foram publicados nos últimos cinco anos, do que se pode inferir um aumento do interesse dos pesquisadores nesta temática.



**Nota:** Linha pontilhada com a média móvel em 5 períodos.

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base no *Web of Science*.

Ao serem analisadas as revistas nas quais os artigos foram publicados, destacou-se o jornal *International Journal of Human Resource Management*, com quatro publicações, e *Employee Relations*, com dois trabalhos, sendo que as demais receberam apenas uma publicação, conforme apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1 – Revistas nas quais os artigos foram publicados e os respectivos fatores de impacto**

Nome do Periódico	Artigos	Fator de Impacto (IJF /2019)
<i>International Journal of Human Resource Management</i>	4	3.040
<i>Employee Relations</i>	2	1.641
<i>International Journal of Manpower</i>	1	0.953
<i>Journal of International Business Studies</i>	1	9.158
<i>Human Resource Management Review</i>	1	4.922
<i>International Journal of Manpower</i>	1	0.953
<i>Journal of International Management</i>	1	3.821
<i>Personnel Review</i>	1	2.074
<i>Total Quality Management &amp; Business Excellence</i>	1	2.922

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nos dados disponíveis no site do *Journal Citation Reports (JCR)*.

Outro aspecto verificado na Tabela 1 é a existência de oito trabalhos publicados em periódicos com fator de impacto superior a 2.465, que representa a média de todos os 226 periódicos que compuseram a Categoria *Management* (JCR) em 2019, na qual vinculam-se todas as revistas deste escopo, sinalizando a relevância destes trabalhos.

A próxima etapa do presente estudo será a apresentação, na seção seguinte, da análise qualitativa dos artigos em suas respectivas categorias.

## 5.2 ANÁLISE QUALITATIVA DOS ARTIGOS: PRINCIPAIS ACHADOS E CAMINHOS PERCORRIDOS NOS ESTUDOS POR CATEGORIA

### 5.2.1 Convergência das práticas de GRH com o paradigma global

Nesta categoria foram agrupados seis artigos, o primeiro trabalho realizado na Grécia por Myloni, Harzing e Mirza (2007), em que foi analisada a transferência de práticas de GRH entre os países. Nele foi constatado existir um nível considerável de transferências das práticas de GRH das multinacionais (matriz) para suas subsidiárias gregas. Também foi evidenciado que diferentes grupos de práticas de GRH apresentam níveis distintos de transferência e referenciam que tal achado fora confirmado nos estudos realizados por Rosenzweig e Nohria (1994) e Bae, Chen e Lawler (1998), os quais descobriram

que diferentes práticas de GRH enfrentam pressões distintas para a integração global e a capacidade de resposta local.

O estudo desenvolvido por Sumelius, Björkman e Smale (2008) examinou a influência do envolvimento em redes sociais internas e externas nas capacidades da GRH. Os resultados deste trabalho indicaram que o contato das subsidiárias de multinacionais com outras companhias multinacionais na China estava positivamente associado às capacidades técnicas e estratégicas da GRH, enquanto o contato com empresas chinesas locais não apresentava nenhuma influência significativa sobre as capacidades estratégicas ou técnicas. Essas afirmações demonstram uma relativa contradição com as conclusões de Rosenzweig e Nohria (1994) e demais autores, que observaram existir influência das práticas locais de GRH nas práticas das subsidiárias, mas ressaltam-se que as peculiaridades entre os estudos podem dificultar eventuais comparações entre eles.

Esses dois primeiros trabalhos realizam referência à pesquisa desenvolvida por Rosenzweig e Nohria (1994), artigo mais antigo selecionado no escopo do presente estudo. O primeiro, alinhado em alguns argumentos; já o segundo, contrapondo-se em outros aspectos, o que demonstra a importância daquele estudo como balizador das discussões sobre a temática.

O estudo realizado por Zhang *et al.* (2016) contribuiu para o debate em torno do impacto das forças institucionais sobre a gestão de companhias multinacionais, oferecendo evidências sobre até que ponto as pressões isomórficas impulsionaram a adoção de práticas de GRH nessas organizações. Nele, foi examinado o impacto do HPWS (sigla em inglês que se refere ao termo *high-performance work systems*, ou seja, sistema de trabalho de alto desempenho) nas atitudes dos funcionários chineses e na retenção destes em companhias multinacionais que atuam na China. Os achados indicaram que a HPWS poderia gerar atitudes positivas dos funcionários, melhorando a possibilidade de retenção entre os funcionários chineses. Contudo, os autores consideraram que a força dessas associações é diferente ao se analisar funcionários ocidentais e asiáticos que atuam nas companhias multinacionais, sugerindo, assim, que os efeitos do “país de origem” são uma consideração importante no estudo da HPWS em corporações multinacionais.

O estudo realizado por Adams, Nyuur, Ellis e Debrah (2017) examinou empiricamente semelhanças e diferenças dos sistemas e práticas de GRH das multinacionais na África do Sul. Nele, buscaram explorar uma lacuna existente na literatura, segundo afirmaram os autores, ao abordar as práticas de GRH de companhias multinacionais em países menos desenvolvidos, dado que a maior parte dos estudos realizados são em países desenvolvidos. As conclusões deste trabalho revelaram que, com exceção das práticas de remuneração e de relações industriais localizadas, os sistemas e as práticas de RH das

multinacionais são transferidos, em maior parte, da matriz para as subsidiárias com adaptações mínimas às realidades locais.

Desmond Tutu Ayentimi e John Burgess (AYENTIMI; BURGESS; BROWN, 2018; AYENTIMI; BURGESS; DAYARAM, 2017) participam de dois trabalhos selecionados para o presente estudo. O primeiro artigo (AYENTIMI; BURGESS; DAYARAM, 2017) examinou se as subsidiárias das companhias multinacionais demonstravam convergência, através de suas práticas de GRH, no contexto de país menos desenvolvido — semelhante ao tipo de país abordado nos estudos realizados por Adams, Nyuur, Ellis e Debrah (2017). As conclusões deste estudo indicaram que as práticas de GRH das subsidiárias de multinacionais foram semelhantes às práticas da matriz corporativa. Também foram encontradas evidências indicando que o país anfitrião tem menos influência na condução de sua convergência, mas o efeito do país de origem sim, sendo que a pressão isomórfica competitiva e os benefícios da integração global impulsionavam a convergência em suas práticas de GRH.

O segundo artigo (AYENTIMI; BURGESS; BROWN, 2018) teve como objetivo adotar a perspectiva de convergência-divergência para examinar a extensão das semelhanças e diferenças nas práticas de GRH entre subsidiárias de companhias multinacionais originárias do Reino Unido, Índia, Alemanha e França com atuação em Gana (África do Sul). Os resultados encontraram convergência e divergência; no entanto, as evidências apontam para uma maior ocorrência em direção à convergência entre as multinacionais e as práticas de GRH das empresas locais. Argumentaram ainda que as evidências sinalizavam uma tendência de convergência no contexto e são menos suportadas por isomorfismo local, tendo limitada influência do país hospedeiro; indicam, assim, existir convergência entre as EMNs e as práticas de gestão de recursos humanos das empresas locais, contrariando a afirmação de Myloni *et al.* (2004).

Os artigos agrupados nesta categoria apresentaram argumentos sinalizando que as práticas de gestão de pessoas das companhias multinacionais convergem para um paradigma global e alinham-se, com isso, aos trabalhos de Smith e Meiksins (1995). Além disso, essa convergência pode ser potencializada em mercados pouco regulados, como indicou o estudo de Adams, Nyuur, Ellis e Debrah (2017), ao analisarem o tema em um país em desenvolvimento.

### **5.2.2 Divergência das práticas de GRH com o paradigma global**

Esta categoria foi composta por quatro artigos e nela foi incluído o trabalho desenvolvido por Rosenzweig e Nohria (1994), o mais antigo dentre os 13 selecionados — o que pode evidenciar seu número maior de citações, conforme exposto na Tabela 1. Entretanto, não apenas sua maturidade é motivo para destacar sua importância, pois, além de se tratar de um dos primeiros artigos a abordar a teoria institucional relacionada com subsidiárias de companhias multinacionais, ele também é considerado

uma referência nas discussões dessa temática. O artigo abordou a extensão com que as subsidiárias de companhias multinacionais dos Estados Unidos e estabelecidas em outros países agem e se comportam como as firmas locais, *versus* a extensão com que suas práticas se assemelham às da corporação matriz ou de algum outro padrão global em relação à GRH.

As conclusões apresentadas por Rosenzweig e Nohria (1994) indicaram que as práticas de GRH das subsidiárias tendem, basicamente, a se assemelhar às práticas locais do país onde estão estabelecidas. Além disso, demonstraram que a GRH não é uma função monolítica, mas consiste em práticas que apresentam diferenças entre as práticas locais e as do país de origem. Os autores também argumentam que as variáveis têm efeitos significativos sobre as diversas práticas de GRH, as mais importantes origem, dependência do ambiente local para insumos, presença de expatriados e frequência de comunicação; além de demonstrarem tendências específicas conforme a nacionalidade do país.

Nesta categoria também se verificou que Elaine Farndale participou de dois trabalhos (FARNDALÉ, 2010; FARNDALÉ; BREWSTER; POUTSMA, 2008) theories of how different types of business systems or market economies may influence HRM, and the impact of context on multinational corporations — MNCs. A publicação dessa autora, em 2008, explorou a interação entre diferentes tipos de organização (multinacionais de propriedade estrangeira, multinacionais de propriedade nacional e organizações domésticas) em diferentes contextos nacionais institucionalizados. A teoria neoinstitucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983) leva-nos a esperar uma homogeneização das práticas da empresa em contextos nacionais semelhantes; contudo, o estudo apresentou evidências em relação ao impacto da organização em diferentes economias de mercado, implicando um possível efeito diferencial de imobilidade institucional (FARNDALÉ; BREWSTER; POUTSMA, 2008), destacando-se que tal conclusão pode ter o viés dos países estudados (norte da Europa).

Farndale (2010) national institutions, and a supranational institution. To date, national culture and institutions have frequently been used to explore HRM drivers, but rarely simultaneously, whilst the effect of the European Union (EU, em seu segundo artigo, apresentou uma nova abordagem para explorar as influências relevantes por trás da GRH nos países europeus, examinando simultaneamente três fontes de influências: cultura nacional, instituições nacionais e instituição supranacional. Os resultados deste estudo demonstraram que as três variáveis influenciaram as práticas de GRH; no entanto, elas explicaram quantidades relativamente pequenas de variação, sendo que os fatores institucionais de nível nacional parecem ter a influência mais forte e podem melhor explicar os padrões da GRH entre os países da Europa. Entretanto, ao serem consideradas isoladamente, a maioria das variâncias permaneceu inexplicada. Esses achados, segundo a autora, corroboram com a noção de que as pressões isomórficas similares resultam

na homogeneidade das práticas da GRH, como sugerido pela teoria neoinstitucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

O estudo seguinte, realizado por Tsai e Yen (2015), examinou empiricamente companhias multinacionais americanas, europeias e japonesas localizadas em Taiwan. Nele, os autores buscaram verificar se os fatores institucionais influenciavam a motivação das empresas para adotarem o *downsizing* organizacional como estratégia comum das multinacionais, bem como as práticas de GRH para aumentar o capital intelectual no período após a redução de pessoal. Os achados deste estudo revelaram um alto grau de isomorfismo na estratégia de *downsizing* real e nas práticas de GRH entre as empresas.

### **5.2.3 Dualidade (convergência/divergência) das práticas de GRH com o paradigma global**

O terceiro grupo foi composto por três estudos, o primeiro trabalho realizado por Liu (2004), que apresentou um estudo teórico abordando a transferência reversa, tendo por base a proposta de Edwards (1998, p. 696, tradução minha) — que sugere a “difusão reversa estrita”. A transferência reversa é quando ocorre a adoção de uma prática originária de uma subsidiária, no exterior, pela controladora da empresa (matriz). Uma perspectiva de estudo oposta aos artigos anteriores e, em geral, ao que a maioria dos trabalhos que compõem este estudo analisaram, seria a transferência de práticas de GRH originárias da matriz e empregadas na subsidiária de companhias multinacionais. Com suporte no modelo proposto, o autor considerou que as perspectivas e os mecanismos de transferência, os efeitos e as transferências direta e reversa não são separados, mas estão inter-relacionados. O estudo de Liu (2004) também defendeu que os mecanismos de transferência identificados por antigos pesquisadores podem ser categorizados em dois tipos de processo de implementação da transferência: direta e indireta, complementares e não substituíveis (LIU, 2004).

O trabalho desenvolvido por Gooderham e Nordhaug (2011) analisou as práticas de GRH em países da Europa. Os autores concluíram que existe um conjunto distinto de práticas de GRH, tanto em cultura como de instituições — percepções que também foram demonstradas nos trabalhos de Schuler e Rogovsky (1998) e Gooderham, Nordhaug e Ringdal (1999). Contudo, contrapõe-se à teoria de Brewster (1995), que defendeu um “modelo europeu” de GRH, em vez de “modelos europeus”. Ao final, consideraram que a expectativa de isomorfismo de Brewster (1995) é apenas parcialmente suportada; além disso, uma descoberta que julgaram significativa foi que o efeito da GRH no desempenho da empresa varia, dependendo de uma multiplicidade de fatores.

O estudo mais atual deste grupo foi o realizado por Ahmad *et al.* (2019) e teve como motivação, segundo os autores, a escassez de trabalhos sobre as práticas de GRH em MNCs no Paquistão, visto que a maior parte concentra-se em países da Europa e dos EUA. Os autores realizam comparações —



utilizando uma série de modelos de regressão logística binária — para testar as relações hipotéticas entre as práticas de RH entre empresas nacionais e multinacionais. Os resultados da pesquisa consideraram que algumas empresas no Paquistão têm práticas sofisticadas de GRH em algumas áreas; entretanto, as subsidiárias das multinacionais utilizam maior variedade de práticas de RH, refletindo distintas normas culturais entre os dois grupos. Nos processos de recrutamento e seleção e na participação e envolvimento dos empregados não foram encontradas diferenças estatísticas significativas entre os dois tipos de empresas.

Outro aspecto verificado e com significância estatística foi a maior probabilidade de as companhias multinacionais utilizarem a avaliação de desempenho do que as nacionais — ao demonstrarem menor interesse em utilizar essas práticas —, divergência que seria motivada pelas influências culturais deste país de economia emergente. Também não foram encontradas evidências de completa convergência para o modelo estadinedense de HPWS nas subsidiárias de MNCs ou empresas nacionais no Paquistão. Ao final, os autores argumentam que os achados apoiam a alegação de existirem várias forças em disputa e a prática de GRH está sujeita a várias pressões institucionais, em especial as normativas, tanto do país de origem, quanto de acolhimento das MNCs.

Conforme se verificou, os artigos deste grupo apresentaram em seus resultados argumentos favoráveis e que reforçam a teoria da dualidade (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002; KOSTOVA; ROTH, 2002), observando-se pressões internas e externas, além de outros fatores que minimizam a tendência de convergência ao paradigma global e abrem caminhos para a divergência.

Finalizada a apresentação dos resultados, das análises qualitativas e quantitativas dos estudos abordados neste trabalho, a próxima seção apresentará as considerações relevantes desta revisão de literatura.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste artigo foi analisar trabalhos que abordaram o tema GRH (ROSENZWEIG; NOHRIA, 1994) e Isomorfismo (DIMAGGIO; POWELL, 1983) no campo de negócios internacionais e, em especial, os aspectos que influenciam a definição das políticas e práticas de recursos humanos nas subsidiárias de companhias multinacionais. Ressalta-se, inicialmente, que o escopo deste estudo foi obtido de apenas uma base de dados (*Web of Science*); apesar de alcançar os principais periódicos, esta restrição foi considerada uma limitação deste trabalho. Para minimizá-la, sugere-se que novos estudos utilizem outras bases, além de bases de periódicos brasileiros, podendo, com isso, ampliar o escopo de análise.

Ao serem verificados os vinte e seis anos de publicações do período analisado (1994–2019), foi constatado que, a partir de 2010, ocorreu um aumento nas citações dos artigos, conforme consta no Gráfico 1, evidenciando maior interesse pela temática após este ano. Além disso, dentre os 13 artigos analisados, seis trabalhos foram publicados nos últimos cinco anos deste período, sinalizando maior interesse dos pesquisadores sobre a temática. Outro aspecto foi que a maior parte dos estudos examinaram as práticas em países europeus e asiáticos, em que há, consecutivamente, cinco e quatro artigos, seguidos por estudos em países africanos, com três artigos.

Com isso, constatou-se que não foram encontrados estudos empreendidos em países da América do Sul, o que pode indicar possibilidade para novos estudos relevantes abordando a temática, em especial, pela sinalização de que as multinacionais necessitam acomodar aspectos nacionais em sua política de GRH (WÖCKE; BENDIXEN; RIJAMAMPIANINA, 2007). Infere-se, assim, existir um aparente vácuo de pesquisas também no Brasil e em países das Américas, ressaltando-se que a pesquisa ficou limitada a somente uma base de artigos.

A análise dos artigos foi realizada em três categorias distintas (“convergência”, “divergência” e “dualidade”), estabelecidas com base na teoria da dualidade (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002; KOSTOVA; ROTH, 2002), em que o tema central é a convergência ou divergência das práticas de GRH com o paradigma global, amparado no modelo estadunidense (SMITH; MEIKSINS, 1995). Em relação aos métodos de pesquisa utilizados, foram encontrados sete trabalhos com abordagens quantitativas e seis qualitativas, evidenciando certo equilíbrio no uso dos métodos.

A maior representação de trabalhos nas categorias ocorreu na seguinte ordem: “convergência”, “divergência” e “dualidade”, com, respectivamente, seis, quatro e três trabalhos. Ao serem examinadas as citações dos trabalhos em cada categoria, foi encontrada maior frequência na “divergência”, seguida pela “convergência” e “dualidade”, com, respectivamente, 567, 94 e 78 citações, conforme consta no Quadro 1. O desequilíbrio e maior incidência das citações no grupo “divergência” ocorre devido ao trabalho publicado por Rosenzweig e Nohria (1994), que, sozinho, tem 461 citações.

Este primeiro artigo do período analisado, publicado por Rosenzweig e Nohria (1994), iniciou as discussões acerca das dualidades entre as influências da matriz e/ou do mercado local, onde as subsidiárias estão instaladas, para definir as práticas e políticas da GRH; ou seja, entre o isomorfismo institucional e o local. Ressaltando-se que a teoria institucional surgiu no início da década de 1980, tendo como principais referências os autores DiMaggio e Powell (1983).

Os trabalhos vinculados à categoria “convergência” sinalizaram o predomínio das companhias multinacionais em adotar práticas de GRH alinhadas com a matriz. Contudo, demonstraram que há diferentes níveis de transferência dessas práticas, distinção entre as pressões para integração global

e a capacidade de resposta local, além da influência de aspectos relacionados à nação de origem da multinacional. Estudos realizados em países em desenvolvimento demonstraram que o nível econômico do país é um fator a ser observado, e que a convergência pode ser potencializada nestes países que, em geral, têm mercados pouco regulados.

Apesar de haver pressões locais, alguns autores consideraram que ela ocorre, porém, em menor grau (ADAMS *et al.*, 2017; AYENTIMI; BURGESS; BROWN, 2018; AYENTIMI; BURGESS; DAYARAM, 2017; MYLONI; HARZING; MIRZA, 2007; ROSENZWEIG; NOHRIA, 1994; ZHANG *et al.*, 2016). Entretanto, o estudo realizado na China (SUMELIUS; BJÖRKMAN; SMALE, 2008) identificou existir também influência do contato com outras multinacionais localizadas na China em relação às capacidades técnicas e estratégicas de GRH, enquanto o contato com empresas chinesas locais não tem nenhuma influência significativa sobre essas capacidades. Essas evidências confirmam a existência da dualidade das pressões, que podem, conforme defende Gooderham *et al.* (1999), reduzir o processo de homogeneização entre as empresas do mesmo campo.

Em relação aos trabalhos vinculados à categoria “divergência”, consideraram, em geral, que as variáveis a serem analisadas têm efeitos significativos sobre a diversidade de práticas na área de Gestão de Recursos Humanos. Características relacionadas ao tipo de economia de mercado, de cultura nacional e de fatores institucionais adotados no país em que a subsidiária está instalada influenciam a diversidade dos padrões da GRH e seu distanciamento de uma prática global. Nesse sentido, a multiplicidade de fatores podem influenciar as práticas de GRH e, assim, afetar também o desempenho geral da empresa, conforme argumenta Gooderham e Nordhaug (2011).

Na argumentação em favor da “divergência”, os estudos advogam que as multinacionais são um nexo de práticas diferenciadas, definidas de formas distintas e por forças diversas, sendo o fator mais importante dessa influência o país de origem da multinacional. Além de existir a dependência do ambiente local para insumos, também destacam-se entre esses fatores a presença de expatriados e a frequência de comunicação (ROSENZWEIG; NOHRIA, 1994). Contudo, apesar de os autores afirmarem que há uma tendência para existir menor conformidade das companhias multinacionais com as regras locais em países com a legislação local difusa ou mal definida, não foi possível identificar, nestes estudos, menções sobre a existência de movimentos das MNCs para alterar, direta ou indiretamente, a legislação local.

No contexto da Europa, verificou-se que os fatores institucionais nacionais têm um efeito mais forte e, portanto, são potencialmente mais robustos em sua capacidade de explicar padrões de GRH entre os países; porém, ao serem considerados isoladamente, a maioria das variâncias permaneceu inexplicada (FARNDAL, 2010). Outro aspecto verificado nesse mesmo contexto é sobre as diferenças ao serem observados distintos tipos de economias de mercado (liberal e coordenado), que também afetariam as

práticas de GRH em diferentes tipos de organização — ou seja, multinacionais de propriedade estrangeira, multinacionais de propriedade nacional e organizações domésticas. Assim, a combinação dos diferentes tipos de organizações nas distintas economias de mercado podem apresentar resultados diversos, tendo como consequência um possível efeito diferencial de imobilidade institucional, contribuindo, assim, para a categoria “divergência” (FARNDALE; BREWSTER; POUTSMA, 2008).

A terceira categoria abordou a “dualidade” dos caminhos adotados nas práticas de GRH das multinacionais; os trabalhos sinalizaram existir uma diversidade de fatores que influenciam o desempenho das organizações. Destacou-se que, nas companhias multinacionais, é observado, em geral, maior diversidade de práticas de GRH; porém, as várias forças e pressões existentes — por exemplo, a influência cultural — podem minimizar o movimento de convergência ao paradigma global e ampliar a divergência das práticas.

Dessa forma, ao finalizar a presente revisão bibliográfica, considerou-se que foram desvendados os percursos e entendimentos vigentes nos estudos que abordaram o tema GRH internacional e isomorfismo; verificou-se um pequeno predomínio da categoria “convergência”, mas sem configurar existir hegemonia entre as categorias no presente estudo. Como agenda de pesquisa, sugere-se a realização de estudos sobre a temática em companhias multinacionais instaladas no Brasil, uma vez que a maior parte dos estudos analisam companhias na Europa e nos EUA, além de serem poucos os estudos realizados em países considerados menos desenvolvidos.

## REFERÊNCIAS

ADAMS, K. *et al.* South African MNCs' HRM systems and practices at the subsidiary level: insights from subsidiaries in Ghana. **Journal of International Management**, v. 23, n. 2, p. 180-193, jun. 2017.

AHMAD, M. *et al.* Converging HRM practices? A comparison of high performance work system practices in MNC subsidiaries and domestic firms in Pakistan. **Employee Relations: The International Journal**, v. 41, n. 5, p. 931-948, 2 ago. 2019.

AYENTIMI, D. T.; BURGESS, J.; BROWN, K. HRM practices of MNEs and domestic firms in Ghana: divergence or convergence? **Personnel Review**, v. 47, n. 1, p. 2-21, 2018.

AYENTIMI, D. T.; BURGESS, J.; DAYARAM, K. Do multinational subsidiaries demonstrate a convergence across their HRM practices in a less developed host-country?: Evidence from Ghana. **Employee Relations**, v. 39, n. 7, p. 1066-1082, 2017.

BAE, J.; CHEN, S.; LAWLER, J. J. Variations in Human Resource Management in Asian countries: MNC home-country and host country effects. **International Journal of Human Resource Management**, v. 9, n. 4, p. 653-670, 1998.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARTRAM, T. *et al.* Social identification: linking high performance work systems, psychological empowerment and patient care. International. **Journal of Human Resource Management**, v. 25, p. 2401-2419, 2014.

BECKER, B.; GERHART, B. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. **The Academy of Management journal**, v. 39, n. 4, p. 779-801, 1996.

BORGES, Diego Echevnguá; SCHERER, Flavia Luciane. Isomorfismo e flexibilidade face às pressões do ambiente institucional: um estudo junto às vinícolas exportadoras da região da campanha gaúcha. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 13, n. 2, p. 70-88, 2016.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. DE A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BREWSTER, C. Towards a 'European' model of human resource management. **Journal of international business studies**, v. 26, n. 1, p. 1-21, 1995.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. 3. ed. Porto Alegre-RS: Penso, 2014.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

EDWARDS, T. Multinationals, labour management and the process of reverse diffusion: a case study. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 9, n. 4, p. 696-709, 1998.

EVANS, P.; PUCIK, V.; BARSOUX, J.-L. **The Global Challenge: Frameworks for International HRM**. Chicago, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2002.

FARNDALE, E. What is really driving differences and similarities in HRM practices across national boundaries in Europe? **European Journal of International Management**, v. 4, n. 4, p. 362-381, 2010.

FARNDALE, E.; BREWSTER, C.; POUTSMA, E. Coordinated vs. liberal market HRM: The impact of institutionalization on multinational firms. **International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 11, p. 2004-2023, 2008.

FEY, C. F. *et al.* Comparison of MNE Subsidiaries in the USA , Finland , and Russia Opening between the black box of the and H RM practices A comparison of MNE and Russia relationship firm performance : in the USA , subsidiaries Hyeon Jeong Park3 and. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 4, p. 690-712, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

GOODERHAM, P.; NORDHAUG, O. One European model of HRM? Cranet empirical contributions. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 1, p. 27-36, 2011.

GOODERHAM, P.; NORDHAUG, O.; RINGDAL, K. Institutional determinants of organizational practices: human resource management in European firms. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 3, p. 507-531, 1999.

HARNEY, B.; JORDAN, C. Unlocking the black box: Line managers and HRM-Performance in a call centre context. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 57, n. 4, p. 275-296, 2008.

KOSTOVA, T.; ROTH, K. Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 215-233, 2002.

LEAVY, P. **Research design: quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based, and community-based participatory research approaches**. New York: The Guilford Publications, 2017.

LIU, W. The cross-national transfer of HRM practices in MNCs: An integrative research model. **International Journal of Manpower**, v. 25, n. 6, p. 500-517, 2004.

MYLONI, B.; HARZING, A.; MIRZA, H. The effect of corporate-level organizational factors on the transfer of human resource management practices: European and US MNCs and their Greek subsidiaries. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 12, p. 2057-2074, dez. 2007.

MYLONI, B.; HARZING, A. W.; MIRZA, H. Host country specific factors and the transfer of human resource management practices in multinational companies. **International Journal of Manpower**, v. 25, n. 6, p. 518-534, 2004.

PAAUWE, J.; BOSELIE, P. HRM and societal embeddedness. *In: Handbook of Human Resource Management*. New York, NY: Oxford University Press, 2007.

PIL, F. K.; MACDUFFIE, J. P. The adoption of high-improvement work practices. *Industrial Relations*, v. 35, n. 3, p. 423-455, 1996.

ROSENZWEIG, P.; NOHRIA, N. Influences on human resource management practices in multinational corporations. *Journal of international business studies*, November, p. 229-251, 1994.

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

SMITH, C.; MEIKSINS, P. F. System, Society and Dominance Effects in Cross-National Organizational Analysis. *Work Employment Society*, v. 9, n. 2, p. 241-267, 1995.

SUMELIUS, J.; BJÖRKMAN, I.; SMALE, A. The influence of internal and external social networks on HRM capabilities in MNC subsidiaries in China. *International Journal of Human Resource Management*, v. 19, n. 12, p. 2294-2310, 2008.

TSAI, P. C. F.; YEN, Y. F. Development of institutional downsizing theory: evidence from the MNC downsizing strategy and HRM practices in Taiwan. *Total Quality Management and Business Excellence*, v. 26, n. 3-4, p. 248-262, 2015.

WEBER, M. *The protestant ethic and spirit of capitalism*. London: Butler and Tanner Ltd, 1950.

WÖCKE, A.; BENDIXEN, M.; RIJAMAMPIANINA, R. Building flexibility into multi-national human resource strategy: a study of four South African multi-national enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 18, n. 5, p. 829-844, 2007.

WOLCOTT, H. F. *Transforming qualitative data: description, analysis, and interpretation*. Thousands Oaks, CA: SAGE Publications, 1994.

ZHANG, M. M. *et al.* Examining the 'black box' of human resource management in MNEs in China: exploring country of origin effects. *International Journal of Human Resource Management*, v. 27, n. 8, p. 832-849, 2016.