

EDITORIAL

Gestão internacional de recursos humanos e desafios a serem superados

Luciana Campos Lima¹

Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, SP - Brasil

1. Mercado globalizado e a Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH)

Tomou-se como referência que o campo de estudo da GIRH é inerente à dinâmica de estruturação das relações de negócios em nível mundial. Esta foi favorecida pela abertura das economias nacionais, tais como o Leste Europeu, China e a ex-União Soviética (Homen, Tolfo, 2008), somada à estagnação do PIB dos países desenvolvidos e à ascensão dos mercados consumidores das nações emergentes.

Esses eventos acabaram por expandir, a gestão das pessoas para além das fronteiras nacionais (Prahalad, Bhattacharyya, 2011), ocasionando uma série de efeitos e estes, por sua vez, vem despertando o interesse tanto dos acadêmicos quanto dos profissionais de Recursos Humanos. Ambos impressionam-se pela magnitude dos números que envolvem tais efeitos nos modelos de gestão das empresas, especialmente os relacionados a gestão de pessoas. Além disso, também pelo fato de serem considerados progressivos, de longa duração, por vezes, sem possibilidade de reversão e comuns em grande parte das nações.

Dessa forma, acredita-se que discutir o conjunto de efeitos originados do processo globalizante e suas consequências na GIRH justificam a realização desta Edição Especial. Esta traz, como discussão introdutória aos artigos apresentados, uma breve explicação sobre: (i) o aumento da internacionalização das organizações, (ii) o volume de mobilidade de profissionais, (iii) a busca intensiva por talentos em nível mundial e (iv) a demanda por líderes globais.

2. Os efeitos do mercado globalizado para a gestão das empresas

O fato de, em 2009, o volume de exportações já ser considerado 100 vezes superior ao volume de 1950 (Vartanian, Cassano e Caro, 2013) valida a afirmação de De Cieri et al (2005) sobre o processo de internacionalização das empresas ser uma resposta progressiva e irreversível às pressões oriundas do mercado global.

Na década de 1980, empresas da Coreia do Sul, Malásia e Cingapura representavam fortes partícipes de internacionalizações, nos últimos anos, foi a vez das multinacionais do cone Sul, tais como as empresas chilenas e brasileiras (UNCTAD, 2004). Além desta expansão territorial, observa-se, também, mudanças no escopo do processo de internacionalização. Isso porque, atividades tradicionalmente retidas nas sedes corporativas das multinacionais, estão sendo paulatinamente internacionalizadas. O exemplo que melhor ilustra a situação refere-se as atividades de pesquisa e desenvolvimento (*World Investment Prospects Survey 2013–2015*, UNCTAD, 2013).

Ao se tratar da realidade brasileira, observou-se, em 2015, um crescimento de 7% na internacionalização das empresas (Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras, FDC, 2015). Consequentemente, aumentou do fluxo de movimentações de profissionais entre as fronteiras. As multinacionais brasileiras realizaram, em 2013, 10% a mais de transferências de profissionais para fora do Brasil comparativamente ao ano de 2012 (*Global Line*, 2013). Da mesma forma, o Brasil

¹ Contato da autora: Email: luciana.clima@usp.br

recebeu mais de 70 mil profissionais estrangeiros, em 2012, ou seja, um acréscimo de 26% em relação à 2010 (MTE, 2012).

Toda essa mobilidade profissional refere-se, em grande parte, a disputa por talentos. Enquanto que na década de 1990, a chamada “guerra por talentos” (Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 1997) limitava-se a um desafio estratégico do negócio, na atual conjuntura, essa “guerra” apresenta-se “mais feroz do que nunca” (McDonnell, 2011, p. 169). Isso porque, a partir de 2000, gerir talentos significa uma necessidade competitiva continua por profissionais não apenas qualificados, mas com um *mindset* global (Guo, Al Ariss, 2015).

Dados como os discutidos pelo relatório do *18th Annual Global CEO Survey* (PWC, 2015) evidenciam a dimensão da atual “guerra por talentos”. Apenas 30% dos CEOs afirma estar “muito confiante” de que terão acesso ao talento necessário para executar a estratégia de sua empresa e 70% afirma requerer mais tempo para investir em estratégias de gestão talentos. Em suma, além da grande maioria dos líderes não terem certeza sobre quem poderá auxiliá-los no alcance dos objetivos organizacionais, também parecem não dispor de tempo suficiente para gerenciá-los.

Por um outro lado, os líderes também fazem parte do grupo de talentos, portanto, devem apresentar um *mindset* global (Vakilbashi et al., 2014), acrescidos de competências que o permitam perspectivas mais integradoras (Kedia; Mukherji, 1999) e que estejam associadas a um profundo entendimento não apenas do negócio, mas também do país (Bartlett, Ghoshal, 1992). Isso porque são esses os requisitos que os permitem somar a experiência local, a perspectiva global, ou seja, os projetam para influenciar e representar diferentes sistemas culturais/políticos/institucionais em grupos e organizações (Beechler, Javidan, 2007).

Logo, a internacionalização, o volume de mobilidade de profissionais, a busca intensiva por talentos em nível mundial e a demanda por líderes globais constituem o conjunto de efeitos subordinados em menor ou maior grau, às condições externas à organização. Evidenciam a importância de transformações rápidas o suficiente para manter-se competitivas, tendo como ponto de referência a gestão das pessoas em escala mundial. Portanto, cabe destacar os desafios da GIRH.

3. Os desafios da GIRH

Pode-se afirmar que os desafios pertinentes à GIRH relacionados aos itens que compõe a discussão acerca dos efeitos da globalização baseiam-se, consideravelmente, na demanda por articulação entre as instâncias local e global. Essa relação local-global vem sendo discutida tanto na literatura internacional quanto na nacional, da mesma forma, abrange diversos campos de estudo, entre eles a da gestão de pessoas.

Isso porque a responsabilidade da GIRH passa a ser direcionada para a alocação dos profissionais ao longo da rede de negócio (Lengnick-Hall; Lengnick-Hall, 2006) e, portanto, interação com o nível de internacionalização das empresas, o deslocamento de profissionais e a gestão de talentos. Seus esforços são, a partir de então, na implementação de políticas e práticas em diferentes países, intermediando as demandas locais com as globais (Schuler, Budhwar, & Florkowski, 2002; Björkman e Stahl, 2012).

Em termos estratégicos significa que a GIRH deve deslocar os modelos de gestão para onde as atividades são operacionalizadas globalmente; promover a transferência do conhecimento em nível mundial e equilibrar custo-eficácia tendo como foco a racionalização dos sistemas e processos (Brewster, Sparrow, 2007). Na prática, esses desafios são concretizados por meio: (i) do compartilhamento de estruturas de serviços internacionais na medida em que isso facilita soluções globais; (ii) da integração de operações a nível internacional com modelos de redes interpessoais, (iii) da atuação da área de recursos humanos como parceiro de negócios no contexto internacional, considerando os diferentes níveis de envolvimento do gerente de linha entre os países e (iv) da articulação do nível de especialização das atividades associadas a processos de *outsourcing*, *insourcing* e *offshoring*.

Não se trata, simplesmente, de replicar o que já vem sendo praticado para os elos da cadeia do negócio surgidos dos processos de internacionalização, mobilidade profissional e gestão de talentos. Deve-se considerar uma nova forma de gerir pessoas, envolvendo desde a organização do trabalho, dos papéis e responsabilidades até uma redistribuição de poder na arena política. Portanto, concebendo transformações na organização como um todo e não apenas na área de GIRH, em suma, esta deve refletir a estratégia e a estrutura da

organização empresarial (Ulrich, Yonger, Brockbank, 2008).

As dificuldades que envolvem tal transformação, em geral, são oriundas dos diferentes ambientes institucionais onde operam as multinacionais. Isso porque, as características locais impactam no desenho dos modelos de gestão (Kostova, Roth, Dacin, 2008), tanto quanto as da própria organização (Schuler et al., 1993). Assim, espera-se que aspectos como a influência do país de origem, a estratégia e estrutura corporativa, a percepção do CEO, além do tamanho e qualificação da força de trabalho global (Thite, Budhwar, Wilkinson, 2014) sejam considerados na modelagem da GIRH.

Além disso, há de se somar a essas circunstâncias algumas observações críticas, tais como a de Legge (2005). Para a autora, a divisão global de trabalho baseia-se na responsáveis por prover as atividades baratas e a produção de *commodities* por parte dos países em desenvolvimento, bem como na produção dos bens e serviços qualificados de alto valor agregado por parte dos países desenvolvidos. Esta divisão, conjuntamente à pressão por organizações mais flexíveis, resultam na padronização dos modelos de gestão e na intensificação de subcontratações como forma de se obter vantagem competitiva. Dessa forma, a gestão das empresas seria padronizada, independentemente, das características dos diferentes ambiente institucionais. Como nem sempre é possível esse tipo de padronização, aumentaria o que a autora denomina de “retórica”, ou seja, um discurso desconexo da real prática organizacional e de seu contexto. Nesse sentido, no Brasil, Caldas, Tonelli e Braga (2009, p.10) defendem que os estudos sobre a GIRH deixam de perceber o potencial que existe em entender os processos de internacionalização oriundos de países em desenvolvimento. Assim, estudos como os apresentados nesta Edição Especial, podem além de contribuir para o entendimento de operações dessa natureza em contextos diferentes dos tradicionalmente abordados, como é o caso das nações desenvolvidas, também auxiliam em reflexões sobre a questão da retórica *versus* realidade discutida por Legge (2005).

Portanto, sem desconsiderar a multiplicidade de temas que envolvem a GIRH (Sparrow, 2010; Björkmane, Stahl, 2006), nem tão pouco as críticas à constituição de seu domínio de conhecimento, mas na expectativa de que a GIRH cada vez mais torne-se

uma fonte de vantagem competitiva nos mercados globais, buscou-se ampliar o debate em âmbito nacional com esta Edição Especial.

4. Artigos desta edição especial

Os artigos selecionados possuem em comum a possibilidade de contribuir para a análise dos efeitos do mercado globalizado ou por sua relevância na discussão sobre alternativas capazes de proporcionar a superação dos desafios encontrados na GIRH.

No que tange o grupo de artigos relacionados aos efeitos do mercado globalizado, Calderón, Guedes e Carvalho (2016) no estudo denominado “Gestão Internacional de Recursos Humanos: adaptabilidade intercultural na expatriação de brasileiros” problematizam as experiências de dezesseis brasileiros expatriados. Os autores destacam a necessidade de humanizar o processo de internacionalização.

Na sequência, Simonelli e Araujo (2016) abordam, em “Adaptação de cônjuges e de expatriados e sua relação com o desempenho em designações internacionais”, a questão da expatriação sob a perspectiva dos familiares envolvidos nessa mobilidade. Complementando, portanto, os achados do artigo de Calderón, Guedes e Carvalho (2016), citado anteriormente. Os autores avaliam a relação entre a adaptação de expatriados e seus cônjuges com o desempenho do expatriado, usando uma amostra constituída por 217 casais.

Saíndo da perspectiva de mobilidade profissional e partindo para a liderança em nível mundial, Winck, Froehlich, Bohnenberger, Bessi e Schreiber (2016) analisam, em uma pesquisa de natureza qualitativa, a percepção do desenvolvimento das competências dos líderes globais, nas dimensões intelectual, psicológica e social. No artigo “O desenvolvimento das competências de líderes globais: uma abordagem baseada nos estudos de *Global Mindset Leadership*” os autores tratam, com profundidade, das realidades de líderes globais atuantes em uma universidade na Coréia do Sul.

Considerando que superar os desafios impostos pela globalização do mercado à GIRH demandam a sua reestruturação, a começar pelo tipo de estratégia de gestão, Zuppani e Fischer (2016) em “Gestão Internacional Comparativa de Recursos Humanos e Gestão de Recursos Humanos no Brasil: uma análise frente aos modelos calculativos e colaborativos” analisam a adoção de práticas calculativas, oriundas,

predominantemente, da tradição teórica americana, e colaborativas, naturais de linhas teóricas europeias. Para isso, realizaram uma *survey* com 326 organizações privadas atuantes no Brasil.

Já em “*Strategic Human Resource Management And Corporate Social Responsibility: Evidence From Emerging Markets*”, Rosolen e MacLennan (2016) contribuem para a discussão sobre os novos papéis a serem assumidos pela GIRH de empresas que atuam em países emergentes. A pesquisa contou 287 empresas, sendo 205 locais e 82 multinacionais.

Fechando a triangulação “estratégia, papéis e estrutura” os autores Bittencourt e Silva (2016) analisam o processo de modelagem e gestão do Centro de Serviços Compartilhados de recursos humanos em uma multinacional brasileira. O estudo intitulado “Implementação de um Centro De Serviços Compartilhados de Recursos Humanos: Estratégia de uma Multinacional Brasileira em Contexto de Fusão” foi desenvolvido em uma das maiores empresas de alimentos do país oriunda de um processo de fusão.

5. Referências

- Annual Global CEO Survey, 18th PWC, (2015). Recuperado em 18 de julho de 2016, de <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2015/assets/pwc-18th-annual-global-ceo-survey-jan-2015.pdf>
- BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. (1992) *Managing Across Borders*, 2nd edn. London: Hutchinson Business Books.
- BEECHLER, S.; JAVIDAN, M. (2007) Leading with a Global Mindset. *Advances in International Management*, 19, 131–169.
- Brasil (2012) Coordenação Geral de Imigração (CGIG). Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Recuperado em 18 de julho de 2016, de <http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2012/02/10/cresce-numero-de-autorizacao-de-trabalho-para-profissionais-estrangeiros-no-brasil>, 2012.
- BJÖRKMANN, I.; STAHL, G. K. (2006). International human resource management research: an introduction to the field. *Handbook of research in international human resource management*, p. 1.
- BREWSTER, C.; SPARROW, P. R. (2007). Globalising HR: Roles and challenges for the International HRM function. Lancaster University Management School Centre for Performance-led HR Working Paper, n. 04. Recuperado em 18 de julho de 2016, de <http://www.lums.lancs.ac.uk/research/centres/hr>.
- CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B. (2011) IHRM in developing countries: does the functionalist vs. critical debate make sense South of the Equator? *Brazilian Administration Review*, 8 (4), 433-453.
- DE CIERI, H.; FENWICK, M.; HUTCHINGS, K. (2005) The challenge of international human resource management: balancing the duality of strategy and practice. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (4), 584–598.
- GUO, C., AL ARISS, A. Human resource management of international migrants: current theories and future research (2015). *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (10), 1287-1297.
- KEDIA, B. L.; MUKHERJI, A. Global managers: Developing a mindset for global competitiveness (1999). *Journal of World Business*, 34 (3), 230-251.
- KOSTOVA, T.; ROTH, K.; DACIN, M. T. (2008) Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. *Academy of management review*, 33 (4), 994-1006.
- HOMEM, I. D.; TOLFO, S. R. (2008) Práticas de Gestão Internacional de Pessoas: Compensação e Seleção de Expatriados em uma Multinacional Brasileira. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 2 (2), 201-217.
- LEGGE, K. (2005) *Human resource, realities and rhetorics*. London: Palgrave.
- LENGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL, C. A. (2006) International human resource management and social network/social capital theory. In G. K. Stahl & I. Bjorkman (Eds.), *Handbook of research in international human resource management*, 475–487, Cheltenham: Edward Elgar.
- MCDONNELL, A. Still fighting the “war for talent”? (2011) Bridging the science versus practice gap. *Journal of Business and Psychology*, 26 (2), 169-173.
- Mobility Brasil (2013). Global Line em parceria com a FIA, ABRH-RJ e ABRH-SP.
- MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. The War for Talent. *Harvard Business School Press*, 1997.
- PRAHALAD, C. K.; BHATTACHARYYA, H. (2006) How to Be a Truly Global Company. Strategy. A comparison of HRM systems in the USA, Japan and Germany in their socio-economic context. *Human Resource Management Journal*, 16 (2), 123-153.
- SCHULER, R.; DOWLING, P.; DE CIERI, H. (1993) An integrative framework of strategic international human resource management. *Journal of Management*, 19 (2), 419-459.
- SCHULER, R. S.; BUDHWAR, P. S.; FLORKOWSKI, G. W. (2002) International human resource management: review and critique. *International Journal of Management Reviews*, 4(1), 41-70.
- SCHULER, R.; JACKSON, S. E.; TARIQUE, I. (2011) Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46, 506–516.

- SPARROW, P. (2010) *Handbook of international human resource management: Integrating people, process, and context*. John Wiley & Sons.
- THITE, M.; BUDHWAR, P.; WILKINSON, A. (2014) Global HR roles and factors influencing their development: Evidence from emerging Indian IT services multinationals. *Human Resource Management*, 53 (6), 921-946.
- ULRICH, D.; YOUNGER, J.; BROCKBANK, W. (2008) The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, 47 (4), 829-850.
- Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras (2015). 10a Edição – 2015 Recuperado em 18 de julho de 2016 em https://www.fdc.org.br/blogspacodialogo/Documents/2015/ranking_fdc_multinacionais_brasileiras2015.pdf
- UNCTAD (2004) Prospects for foreign direct investment and the strategies of transnational corporations, 2004-2007, New York.
- UNCTAD WORLD INVESTMENT PROSPECTS SURVEY 2013–2015 (2013). United Nations publication, sales no.: E. 13. II. D. 5. New York and Geneva: United Nations.
- VAKILBASHI, A.; ISMAIL, W.; MOKHBER, M. (2014) The interaction between culture, global mindset and leadership in global context. *Journal of Social Economics Research*, 1(8), p. 191-197.
- VARTANIAN, P. R.; CASSANO, F.A.; CARO, A. (2013) Análise do processo de internacionalização dos países do Bric com o uso do índice de Grubel e Lloyd. In *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 8 (2), 83-98.

Sobre a autora

- **Luciana Campos Lima** atua na área acadêmica em cursos de graduação e pós nas instituições FIA, FECAP, SENAC, UEL (Londrina), ESAGS (Santo André) e FAP (Pará). Pesquisadora do CRANET - Cranfield Network HRM. Experiência Executiva em empresas multinacionais de grande porte na área de Planejamento Estratégico, Recursos Humanos e Qualidade. E-mail: luciana.clima@usp.br

Citar este artigo como:

Lima, L. C. (2016) *Gestão internacional de recursos humanos e desafios a serem superados [Editorial]*. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 11 (2), p. 1-5.

Para acessar este artigo: <http://dx.doi.org/10.18568/1980-4865.1121-5>