

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

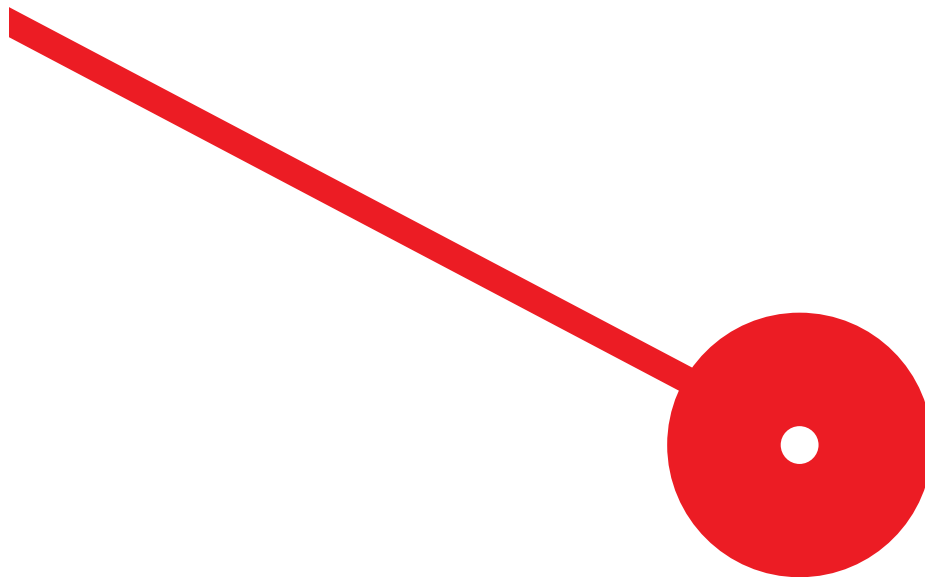
MESTRADO EM EMPREENDEDORISMO
E INTERNACIONALIZAÇÃO

ABORDAGENS À GESTÃO DE
RECOMPENSAS EM EMPRESAS
MULTINACIONAIS: UMA REVISÃO
SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Aline Fajoli

10/2021

10/2021



Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri).

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO EM EMPREENDEDORISMO
E INTERNACIONALIZAÇÃO

ABORDAGENS À GESTÃO DE RECOMPENSAS
EM EMPRESAS MULTINACIONAIS: UMA
REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Aline Fajoli

Dissertação de Mestrado
apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração
do Porto para a obtenção do grau de Mestre em
Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação do
Prof. Doutor Pedro Jorge Ferreira

10/2021

Aline Fajoli. ABORDAGENS À GESTÃO DE RECOMPENSAS EM
EMPRESAS MULTINACIONAIS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA
LITERATURA

Agradecimentos

A presente dissertação de mestrado não poderia ter sido concretizada sem a colaboração e conselhos de inúmeras pessoas especiais. Primeiramente dedico este trabalho a Deus, que está comigo em todos os momentos e que me deu força, sabedoria e paciência para concluir esse trabalho.

Quero agradecer particularmente ao meu orientador, o Professor Doutor Pedro Jorge Ferreira, pela disponibilidade, empenho e parceria. À Coordenadora e Professora Maria Clara, muito obrigada por todos os seus ensinamentos, pela compreensão, aprendizagem e confiança.

Aos meus amigos do Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização, Brena e Clovis, sou grata por sua amizade e companheirismo. E à Marcela, meu mais profundo agradecimento por todo suporte prestado, por suas palavras gentis de encorajamento e força. Serei eternamente grata por sua amizade e apoio.

Gostaria de deixar dois agradecimentos muito especiais às minhas amigas Gislaine, pelo incentivo e auxílio no processo de ideias, e Larissa que sempre foi otimista em relação ao término deste trabalho. A vocês, o meu muito-obrigada pela compreensão e amizade. Desejo agradecer igualmente ao meu namorado Norbert por todo o seu amor, encorajamento e admiração.

Por último, quero agradecer aos meu pais Rosangela e Giovani, à minha irmã Giulia e minha avó Neusa pelo apoio incondicional que me deram, e que mesmo estando tão distante, sempre me incentivaram a não desistir, e jamais mediram esforços para que eu chegasse até aqui. Amo vocês mais que tudo nesta vida.

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, muito obrigada.

Resumo

Contexto: Atualmente a rotatividade de pessoal é um dos maiores problemas que as empresas enfrentam, deste modo, é de suma importância o investimento em práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH). As pesquisas demonstram que uma das ferramentas mais eficazes a este propósito é a gestão de recompensas, uma prática que pode ser utilizada como método de retenção dos funcionários, aumento da motivação dos colaboradores, além de possibilitar o crescimento, produtividade e lucratividade das organizações. Todos estes aspectos constituem um desafio para as empresas, que se torna ainda mais complexo quando o cenário envolve empresas multinacionais, uma vez que estas precisam lidar com uma multiplicidade de culturas, seja do país de origem, seja país anfitrião na qual se instalam.

Objetivo Geral: Investigar quais são os procedimentos e/ou ações utilizadas pelas empresas multinacionais no processo de gestão de recompensas em suas subsidiárias instaladas em outros países.

Metodologia: realizou-se uma revisão sistemática de literatura a partir das orientações do método PRISMA. A pesquisa foi realizada nas bases de dados Scopus and Web of Science e não houve limitação de períodos de publicação.

Resultados: de um total de 259 artigos identificados nas bases de dados escolhidas, 13 cumpriram os critérios de inclusão e exclusão. Estes foram então analisados e mapeados, descrevendo-se a importância e as principais abordagens da Gestão de Recompensas utilizadas pelas empresas multinacionais.

Conclusão: todos os trabalhos consultados para a elaboração desta revisão apontam para a importância e benefícios da Gestão de Recompensas (GR), principalmente no contexto internacional. Os resultados demonstraram que a GR contribui para o aumento da satisfação, motivação, e resiliência dos colaboradores, e que está ligada ao seu desempenho na organização. A literatura também mostra que a maioria das empresas têm implementado práticas locais, adaptando-as de acordo com a cultura do país anfitrião.

Palavras-chave: Gestão de Recompensas, Multinacional, Revisão Sistemática, Recursos Humanos

Abstract

Context: Currently, staff turnover is one of the biggest problems that companies face, therefore, investment in Human Resource Management (HRM) practices is of paramount importance. Research shows that one of the most effective tools for this purpose is reward management, a practice that can be used as a method of retaining employees, increasing employee motivation, in addition to enabling organizations' growth, productivity, and profitability. All these aspects constitute a challenge for companies, which becomes even more complex when the scenario involves multinational companies since they need to deal with a multiplicity of cultures, whether from the country of origin or the host country in which they are installed.

Purpose: The purpose of this paper is to investigate the procedures and/or actions used by multinational companies in the reward management process in their subsidiaries located in other countries.

Methodology: a systematic literature review was carried out based on the guidelines of the PRISMA method. The search was carried out in the Scopus and Web of Science databases and there was no limitation of publication periods.

Results: from a total of 259 articles identified in the chosen databases, 13 met the inclusion and exclusion criteria. They were analyzed and mapped, describing the importance and the main Rewards Management approaches used by multinational companies.

Conclusion: all articles consulted for the preparation of this systematic review, point to the importance and benefits of Rewards Management (RM), especially in the international context. The results showed that RM contributes to increasing employee satisfaction, motivation, and resilience, and that it is linked to their performance in the organization. The literature also shows that most companies have implemented local practices, adapting them to the host country's culture.

Keywords: Rewards Management, Multinational, Systematic Review, Human Resources

Índice Geral

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 Justificação.....	2
1.2 Objetivos.....	4
CAPÍTULO 2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	5
2.1 Gestão de Recursos Humanos.....	5
2.2 Gestão Internacional de Recursos Humanos	7
2.3 Gestão de Recompensas.....	9
2.3.1 Tipos de Recompensas	13
2.3.1.1 Recompensas Intrínsecas.....	13
2.3.1.2 Recompensas Extrínsecas	14
2.3.1.3 Recompensas totais	14
2.4 Conceito de Motivação	15
2.4.1 Gestão de Recompensas e Motivação	19
2.5 Empresa Multinacional	20
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA	23
3.1 Revisão sistemática como método de pesquisa	23
3.1.1 Coleta de dados e Estratégia de Busca	24
3.1.2 Critérios de Inclusão e Extração dos Dados	27
3.1.3 Critérios de Exclusão.....	28
CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	29
4.1 Resultados.....	29
4.2 Discussão	37
4.2.1 Categorização das temáticas encontradas na revisão	37
4.2.1.1 Vantagens da Gestão de Recompensas	37
4.2.1.2 Processo de transferência	38
4.2.1.3 Cultura.....	38
4.2.1.4 Práticas de Recompensas aplicadas nos estudos da revisão.....	38
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES	40
Referências Bibliográficas	42
ANEXOS.....	47
Anexo I - Síntese dos artigos incluídos nessa revisão.....	47

Índice de Figuras

Figura 1 - Diferenças entre modelo clássico e humanístico de desenho de cargos.....	6
Figura 2 - Processos básicos de Gestão de Pessoas.....	10
Figura 3 - Os elementos das Recompensas Totais	15
Figura 4 - Modelo simples da motivação	16
Figura 5 - A hierarquia das necessidades humanas e os meios de satisfação.....	17
Figura 6 - Equação da pesquisa.....	25
Figura 7 - Fluxograma da Pesquisa Baseado no Método PRISMA	26
Figura 8 - Distribuição dos 13 artigos selecionados por ano de publicação	35

Índice de Quadros

Quadro 1 - Informações referentes aos estudos incluídos na amostra	30
Quadro 2 - Palavras-chaves.....	34
Quadro 3 - País Anfitrião	36

Lista de Abreviaturas

Notação	Descrição
RH -	Recursos Humanos
CIPD -	Chartered Institute of Personnel and Development
GIRH -	Gestão Internacional de Recursos Humanos
GRH -	Gestão de Recursos Humanos
ISI -	Institute for Scientific Information
PRISMA -	Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis
QUORUM -	Quality of Reporting of Meta-Analyses
WOS -	Web of Science

1 Introdução

É de conhecimento geral que gerenciar pessoas é mais do que somente conduzir processos, cargos, remunerações e funções, envolve também a capacidade de lidar com seres humanos e compreender de forma estratégica suas ideias, crenças, anseios e, sobretudo, as suas motivações (Pereira, 2008). Um outro ponto a evidenciar é o aumento da rotatividade nas empresas e a procura por profissionais capacitados que possam oferecer um desempenho desejável. Diante destes fatores surge o interesse por parte das companhias em buscar meios de manter os colaboradores cada vez mais motivados, porque assim, são capazes de proporcionar melhores resultados para as empresas, conseqüentemente, tornando-as mais competitivas no mercado.

E é neste contexto que se nota a importância de as empresas investirem cada vez mais na gestão de recompensas como método de retenção dos seus colaboradores, porque sabe-se que as pessoas são motivadas de formas dissemelhantes, segundo suas próprias necessidades e princípios. Assim, o que pode motivar um colaborador, paralelamente, pode desmotivar outro. Em razão disso essa prática de gestão se torna ainda mais desafiante, principalmente no que concerne ao ambiente internacional, pois as empresas multinacionais têm de lidar com a multiplicidade de culturas dentro da equipe.

Diante da globalização, a internacionalização das empresas acaba sendo um processo complexo no tocante à gestão de pessoas, uma vez que as multinacionais esbarram nas relações entre a matriz e a subsidiária estrangeira, e são frequentemente prejudicadas pela distância, pelas fronteiras nacionais, idioma, cultura, pela lealdade nacional, e pelas condições e leis locais. Em virtude disso, o processo de internacionalização desdobra-se pela consciência da multinacional sobre a importância em adaptar suas práticas de Recursos Humanos (RH) (Milliman et al., 1991).

Dessa forma, por meio de uma revisão sistemática de literatura, esse trabalho pretende analisar os principais estudos sobre a gestão de recompensas em multinacionais, compreender o que realmente distingue essa prática no contexto internacional, e investigar se há uma adaptação da gestão de recompensas na cultura local, visto que as multinacionais são desafiadas a gerir uma força de trabalho multicultural.

É visto que muitas pesquisas e estudos vem sendo feitos com o passar das décadas, e há um grande número voltados à gestão de recursos humanos. Entretanto, ainda se percebe um crescimento pouco significativo de estudos direcionados especificamente para a gestão

de recompensas em multinacionais, evidenciando a importância deste trabalho e de novas pesquisas nesta temática. Considerando tais colocações, elaborou-se a seguinte pergunta de investigação: “Quais as abordagens à gestão de recompensas são realizadas nas empresas multinacionais?”.

Com o objetivo de responder este questionamento, esta pesquisa busca contribuir para a Gestão Internacional de Recursos Humanos ao possibilitar os gestores de empresas multinacionais uma maior compreensão acerca da importância da implementação eficiente desta prática, auxiliando na elaboração e desenvolvimento de um sistema de gestão de recompensas equilibrado, harmônico tanto localmente e internacionalmente.

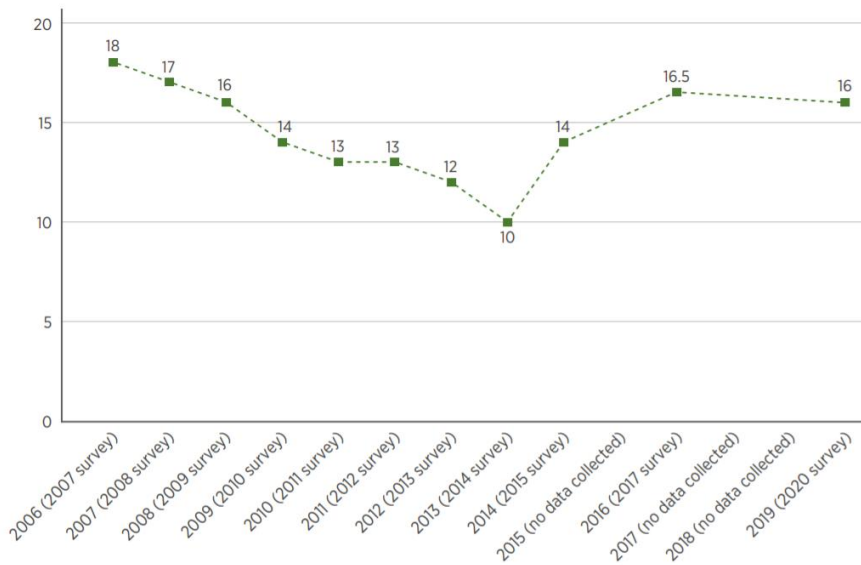
1.1 Justificação

A cada dia que passa nota-se um fluxo maior de admissões e desligamentos de pessoas nas organizações. Essa rotatividade de colaboradores tem causado muita instabilidade no ambiente organizacional. De acordo com a Pesquisa de Planejamento de Recursos e Talentos 2020 (anteriormente conhecida como CIPD Recruitment and Retention survey) realizada no Reino Unido e que contou com a participação de 661 profissionais de RH, foi possível estabelecer que o custo médio de recrutamento para gerentes seniores caiu em comparação com os números das duas últimas pesquisas.

No entanto, continua a ser consideravelmente mais caro recrutar para cargos seniores do que para outras posições, resultando assim em métodos de recrutamento e seleção de alto custo para as organizações. Embora a atividade de recrutamento tenha aumentado nos últimos anos, o custo médio geral por contratação para outros funcionários não mudou. Isso sugere que os custos gerais de recrutamento estão aumentando para muitas organizações, talvez devido aos desafios que as organizações enfrentam no recrutamento de habilidades específicas ou investimentos em tecnologias de recrutamento (CIPD, 2020).

Conforme demonstrado no Gráfico 1, é possível verificar um aumento na taxa média de turnover (movimento de entrada e saída de funcionários em uma empresa), a partir do ano de 2014. Nota-se também que a taxa de rotatividade em 2019 (16,0%) se assemelha com o ano de 2016 (16,5%) e aos números anteriores à recessão de 2008.

Gráfico 1 Taxa mediana de rotatividade de mão de obra



Fonte: CIPD Resourcing and talent planning survey (2020, p. 32)

Chiavenato (2010) salienta que um dos principais problemas que os gestores enfrentam atualmente é a rotatividade de funcionários, e reforça que essa rotatividade de pessoas não é vista como uma causa, mas um efeito de algumas variáveis externas e internas. Segundo o autor, a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica e as oportunidades de empregos são consideradas variáveis externas. Já a política salarial e de benefícios, o estilo de gerência, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, bem como as condições físicas e psicológicas de trabalho, são apontados como variáveis internas.

A falta de recompensas justas e sistema de reconhecimento podem ocasionar a criação de uma força de trabalho insatisfatória dentro das empresas, consequentemente aumentando a rotatividade dos funcionários. Diversos estudos demonstraram uma relação negativa entre a satisfação com as recompensas e as intenções de rotatividade e uma relação positiva entre a satisfação com as recompensas e o desempenho da tarefa. Assim, quanto mais os colaboradores se sentem insatisfeitos com suas recompensas financeiras, maior é o risco de deixarem a organização (Williams et al., 2006).

É de suma importância ressaltar que a gestão do sistema de recompensas tem se tornado ainda mais desafiante, visto que cada vez mais as empresas têm apresentado uma crescente diversidade em seu quadro de colaboradores. Diante de tal concepção, é

fundamental o desenvolvimento de pesquisas neste tema que promovam conhecimento e suporte ao trabalho dos profissionais, pois o material humano é tido como um recurso essencial e indispensável às organizações. Portanto, o presente estudo busca condensar os artigos mais relevantes com o intuito de auxiliar os profissionais de RH a compreenderem como a gestão de recompensas nas multinacionais é abordada face aos desafios pluriculturais e de mercado, e investigar os diferentes tipos de recompensas que estas empresas utilizam para que seus funcionários se sintam cada vez mais motivados, uma vez que a motivação é um fator fundamental à retenção e produtividade dos colaboradores.

1.2 Objetivos

Objetivo Geral:

- Investigar quais são os procedimentos e/ou ações utilizadas pelas empresas multinacionais no processo de gestão de recompensas;

Objetivos Específicos:

- Avaliar se as empresas multinacionais transferem ou adaptam as práticas de gestão de recompensas da sua sede (matriz) para o país onde está implementada a subsidiária;
- Explorar se fatores culturais atuam como agentes influenciadores na prática da gestão de recompensas.
- Analisar os tipos de recompensa oferecidos pelas empresas multinacionais.

2 Enquadramento teórico

2.1 Gestão de Recursos Humanos

Uma gestão de recursos humanos eficaz é considerada atualmente um diferencial nas organizações. Antigamente não existia uma posição específica de GRH, pois esta prática era vista como uma despesa a mais para as companhias, e portanto, preferia-se incorporá-la nos demais processos de gestão das empresas. Entretanto, hoje nota-se uma mudança na gestão de recursos humanos, principalmente em relação ao modo como os colaboradores são tratados, e com a diminuição das discrepâncias hierárquicas, torna-se possível que os liderados estejam cada vez mais próximos dos seus líderes. A gestão de recursos humanos é constituída por um conjunto de atividades como: recrutamento e seleção, formação, gestão de salário, incentivos, benefícios e recompensas, entre outras (Rocha, 1997).

Para Fleury e Fischer (1998) a gestão de pessoas pode ser definida como um conjunto de políticas e práticas estabelecidas para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. E de acordo com Armstrong (2014), a gestão de recursos humanos é considerada uma abordagem holística e harmoniosa para o desenvolvimento das pessoas, ou seja, trata-se de uma filosofia sobre como os colaboradores devem ser gerenciados. Esta abordagem é sustentada por diversas teorias relativas aos comportamentos das pessoas e das organizações. Assim, há uma maior preocupação com a contribuição que pode ser oferecida para melhorar a eficácia organizacional e o tratamento dos indivíduos, através de um conjunto de princípios éticos e valores morais. Portanto, é de suma importância analisar algumas teorias principais da gestão de recursos humanos, para então compreender o seu progresso até os dias atuais bem como sua relação com a eficácia organizacional.

Enock e Beynon (2017) citam que, para Max Weber, a forma organizacional de certas características dominantes como a hierarquia de autoridade e um sistema de regras contribuem para uma obtenção maior de eficiência organizacional, ou seja, por meio desse princípio, as organizações apresentam maior facilidade para alcançarem seus objetivos. Porém, segundo este raciocínio de gestão autoritária da Teoria Clássica da Administração, o trabalhador era visto como “homem econômico”, motivado exclusivamente por recompensas salariais. Somente a partir da Teoria das Relações Humanas os trabalhadores passaram a ser referidos a partir do conceito de “homem social”, onde os indivíduos são motivados por recompensas sociais. Este conceito buscava enfatizar o lado humano e coletivo das organizações, contudo, mostrou-se limitado para resolver as dificuldades encaradas pelas

corporações e caiu em desuso pelo sentimentalismo de sua abordagem, e também por seus aspectos manipulativos (Chiavenato, 2014). A Figura 1 apresenta as principais diferenças entre os modelos clássico e humanístico.

Figura 1

Diferenças entre modelo clássico e humanístico de desenho de cargos

Modelo Clássico	Modelo Humanístico
<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na tarefa e na tecnologia • Fundamentado na estrutura organizacional • Busca a eficiência por meio do método e racionalização do trabalho • Preocupação com o conteúdo do cargo • Baseado em ordens e imposições • Trabalhador executa e obedece • Conceito de <i>Homo economicus</i> • Recompensas salariais e materiais 	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na pessoa e no grupo social • Fundamentado na interação e na dinâmica de grupo • Busca a eficiência pela satisfação e interação das pessoas • Preocupação com o contexto do cargo, isto é, com o entorno social • Baseado em comunicações • Trabalhador participa nas decisões • Conceito de <i>Homo social</i> • Recompensas sociais e simbólicas

Nota. Adaptado de “Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações”, por I. Chiavenato, 2014, Manole, p. 181.

Ambos os modelos descritos na Figura 1 estabelecem que o cargo deve ser delineado como algo definitivo e imutável, todavia, no mundo globalizado de forte concorrência, em que tudo muda e onde os cargos não podem ser permanentes, sobrevém o modelo contingencial. Este modelo descreve uma abordagem mais ampla, na qual tudo depende, tudo é relativo. Essa teoria considera três variáveis simultaneamente: as pessoas, a tarefa e a estrutura da organização. Visto que estas variáveis assumem características distintas, o resultado é imprevisível e contingente, e não estático ou padronizável (Chiavenato, 2014).

Assim, para Boxall et al. (2007, apud Armstrong, 2014) a gestão de recursos humanos é uma atividade fundamental a qualquer organização em que os seres humanos estão empregados, sendo uma consequência inevitável ao seu início e ao seu crescimento. Apesar de haver muitas variações nas ideologias, estilos e recursos gerenciais envolvidos, a gestão de recursos humanos ocorre de uma forma ou de outra.

Armstrong (2014) ressalta que a gestão de recursos humanos vai além de apoiar a organização no alcance de seus objetivos, ela implementa estratégias alinhadas ao propósito do negócio, bem como proporciona a satisfação e a realização das pessoas envolvidas. Desse modo, contribui-se para o desenvolvimento de uma cultura de alto desempenho, garantindo que a empresa retenha talentos e tenha pessoas qualificadas e engajadas. O intuito é criar uma relação de emprego positiva entre gestão e funcionários, assim como um clima de confiança mútua, encorajando a aplicação de uma abordagem ética à gestão de pessoas.

De acordo com Maximiano (2010, p. 98) “o principal motivo para a existência das organizações é o fato de que certos objetivos só podem ser alcançados por meio da ação coordenada de grupos de pessoas”. Por isso que as pessoas constituem o principal recurso de uma organização, sendo a sua gestão fundamental para qualquer negócio. Portanto, as empresas devem sempre garantir a máxima utilização desse recurso em seu próprio benefício, pois o mundo empresarial atual é demasiadamente competitivo, e quanto mais saudáveis e benéficas forem as relações humanas no ambiente organizacional, mais essas instituições irão distinguir-se em desempenho e sucesso.

2.2 Gestão Internacional de Recursos Humanos

No momento atual as divisas entre os territórios estão mais acessíveis, conseqüentemente as organizações procuram cada vez mais, formas de empreender no estrangeiro, saindo do país de origem em busca da ampliação de mercado, inovação tecnológica e condições mais competitivas de produção. Entretanto, a internacionalização de uma empresa provém da natureza de seu negócio e da sua estrutura, tal como das motivações de ampliação (Lemaire, 1997). É dentro deste contexto de globalização que se insere a Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH).

Conforme descrito por Campos e Canavezes (2007), a globalização é um fenômeno social multidimensional que não é totalmente novo nem recente, isto é, o fato dela estar inserida em um processo histórico e ser portadora de continuidade não quer dizer que não seja contemporânea. Dessa forma, a globalização concebe uma verdadeira transformação com uma considerável dimensão e impacto no mundo atual pelo fato de envolver várias dinâmicas, tais como econômicas, políticas e culturais.

A maneira na qual os mercados de diversos países e regiões se conectam e interagem entre si, unindo as pessoas e aproximando o comércio internacional, é uma das principais evidências na área econômica dada pela globalização, sendo considerada um processo

fundamental de aprofundamento internacional, principalmente neste âmbito. Portanto, percebe-se que o mundo globalizado tem permitido cada vez mais a integração comercial entre os países, conseqüentemente facilitando a internacionalização das organizações (Zilli et al., 2020).

Além das exportações e importações, as empresas têm constituído filiais em busca de novos mercados no exterior, e como efeito faz surgir uma preocupação no respeito à GIRH, uma prática que tem aumentado devido à globalização e internacionalização. Segundo Bilhim (2006, p.149) “a internacionalização da gestão de recursos humanos tem vindo a emergir como uma consequência natural da globalização dos negócios, das atitudes produtivas e da economia”. Além disso, a livre circulação e ausência de fronteiras através de acordos internacionais tem impulsionado cada vez mais o fluxo diário de pessoas.

Entretanto, tornou-se um grande desafio para as organizações tanto do setor público como privado, no século XXI, operar no estrangeiro. Elas estão tendo que gerenciar uma força de trabalho internacional mais distribuída que reflete as mudanças no papel do RH global. Esta definição de RH global posiciona o profissional de RH como um protetor da cultura, que opera valores e sistemas internacionais (Brewster et al., 2005).

Para Armstrong (2009) a GIRH é o processo de gestão de pessoas por meio das fronteiras internacionais a partir de empresas multinacionais na qual se envolve uma gestão mundial de pessoas e não somente uma gestão de expatriados. O autor adicionalmente cita que as empresas internacionais são aquelas cujas operações decorrem em subsidiárias, e que contam com a experiência de negócio ou capacidade de fabricação da empresa matriz. Essas subsidiárias podem ser altamente centralizadas com controles rígidos. Já as multinacionais são aquelas nas quais várias organizações em diversos países são administradas como um todo a partir do centro, e cujo grau de autonomia irá variar.

Em vista disso surge a importância da GIRH, pois esta prática está inserida nas empresas que atuam globalmente, abrangendo tanto as internacionais como as multinacionais. Segundo Peltonen (2006, p. 523) “a GIRH é um ramo dos estudos de gestão que investiga o arranjo e os efeitos das práticas de recursos humanos organizacionais em contextos transculturais”. Logo, resulta em lidar com diferentes culturas de negócios como se relacionar com pessoas de comportamentos variados, o que pode ser um desafio para as organizações que estão presentes em diversos países.

Schuler & Tarique (2007) explicam que o grande propósito da Gestão Internacional de Pessoas é levar as empresas multinacionais a terem sucesso em escala global. Nessa conjuntura, os autores acrescentam cinco fatores relevantes que devem ser considerados, são

eles: aspectos estratégicos da multinacional; fatores externos; fatores internos; políticas e práticas internacionais de recursos humanos; e eficácia da multinacional.

Brewster et al. (2005) reforçam a importância sobre o papel da função de RH nas organizações internacionais, ao afirmar que o valor agregado dessa função em uma empresa internacional se reflete em sua capacidade de gerenciar o equilíbrio entre os sistemas coordenados gerais e a sensibilidade às obrigações locais, incluindo as diferenças culturais de uma forma que se alinhe às necessidades de negócios e à filosofia de gestão sênior. Os autores ainda ressaltam que as empresas internacionais devem ter conhecimento das diferenças culturais das suas subsidiárias estrangeiras, na qual podem seguir outro percurso no modo de gerenciar e adequar os seus recursos humanos sendo mais eficiente localmente.

Frequentemente a Gestão Internacional de Recursos Humanos trata do gerenciamento de uma força de trabalho internacional como expatriados, membros de equipes multiculturais e especialistas envolvidos na transferência de conhecimento internacional. Além dessa equipe, em contrapartida, a gestão de recursos humanos global gerencia todas as atividades de GRH onde quer que estejam, por meio da aplicação de conjuntos de regras globais (Brewster et al., 2005).

De acordo com Chiavenato (2014), hoje em dia o gerenciamento de pessoas e competências humanas exerce uma questão estratégica muito importante para as organizações, não devendo se limitar somente a um órgão da empresa, pois não é mais possível que apenas uma única área consiga centralizar e enfeixar em suas mãos a gestão do universo de competências e talentos da organização. Sendo assim, é notável perceber que esse papel está se tornando diferente, amplo, inovador, e sobretudo estratégico, principalmente no que concerne aos desafios da sua gestão no ambiente internacional.

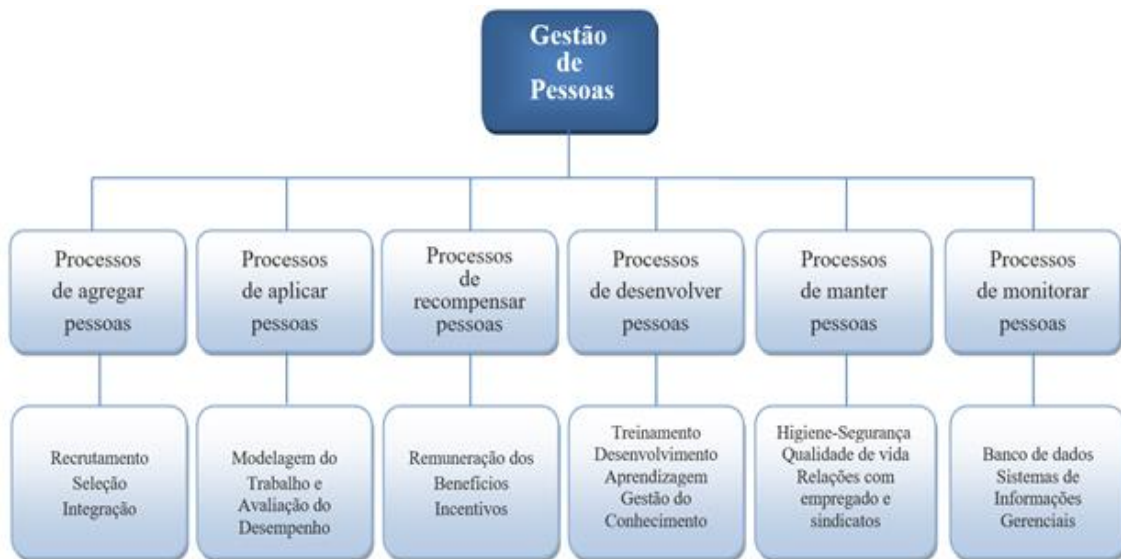
2.3 Gestão de Recompensas

A Gestão de Pessoas valoriza cada vez mais os profissionais, potencializando os seus talentos de modo a favorecer o desenvolvimento pessoal, a criatividade e a participação coletiva dos colaboradores. Também é sabido que a Gestão de Pessoas foi desenvolvida dentro do âmbito da administração e que não se limita apenas ao gerenciamento de talentos.

De acordo Chiavenato (2014) a Gestão de Pessoas consiste em várias atividades integradas e que interagem entre si com o intuito de obter uma sinergia mútua tanto para as organizações quanto para os seus colaboradores. Através da Figura 2 é possível visualizar tais processos.

Figura 2

Processos básicos de Gestão de Pessoas



Nota. Adaptado de “Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações”, por I. Chiavenato, 2014, Manole, p. 14.

De forma sucinta, Chiavenato (2014) explica que tais processos possuem o intuito de agregar novos colaboradores na organização, orientar e acompanhar o desempenho das suas atividades na empresa, bem como recompensá-los incentivando e satisfazendo as necessidades individuais mais elevadas. Além disso, visa acompanhar e controlar as atividades, verificando os resultados de cada trabalhador, e capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal ao criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para manter os funcionários na organização.

Para Armstrong (2014) apesar de existirem todas essas atividades nas empresas, não há trabalho vitalício. A cada dia que passa os trabalhadores têm poucas dúvidas em deixar os empregadores e infelizmente os colaboradores que as organizações desejam reter são os mais propensos a sair. Essa rotatividade de bons funcionários pode ter um impacto negativo significativo nos negócios, sendo necessárias ações para reter essas pessoas talentosas. E ainda que haja limites para o que qualquer empresa pode fazer, percebe-se ser de suma importância encorajar os talentos existentes e valorizá-los de acordo.

Segundo Cappelli (2000, apud Armstrong, 2014, p. 253):

para adotar a nova estratégia você tem que aceitar a nova realidade: o mercado, não sua empresa, acabará por determinar a movimentação de seus funcionários. Sim, você pode tornar sua organização um lugar o mais agradável e gratificante possível para trabalhar - você pode consertar problemas que podem empurrar as pessoas para a saída. Mas você não pode conter a atração do mercado; você não pode proteger seu pessoal de oportunidades atraentes e recrutadores agressivos. O antigo objetivo do RH - minimizar a rotatividade geral de funcionários - precisa ser substituído por um novo objetivo: influenciar quem sai e quando. A estratégia deve se basear na análise dos riscos de saída.

Nesse sentido, é fundamental que as empresas tenham uma estratégia de retenção e que proponham mudanças focadas nas áreas onde haja descontentamento e falta de engajamento por parte de seus colaboradores. Felizmente as organizações compreenderam que a gestão de recompensas é um instrumento essencial para a concretização da estratégia organizacional, e o que se vê é um contínuo aprimoramento e uso dos sistemas de recompensas, e busca para tentar alinhar tanto os interesses da instituição quanto os dos funcionários.

A realidade da gestão dos recursos humanos tem se tornado cada vez mais rica e complexa. Segundo Câmara (2021), “os níveis de retribuição passam a enquadrar-se num vasto conjunto de fatores que constitui o chamado sistema de recompensas ao qual se reconhece uma importância crescente na implementação de estratégias empresariais.”

Dentro desse contexto o sistema de recompensas pode ser definido como um conjunto harmônico de instrumentos alinhados com a estratégia organizacional, e que pode ser de natureza material e imaterial, isto é, representa a contraparte da contribuição prestada pelo empregador aos resultados do negócio por meio do desempenho profissional dos trabalhadores. Trata-se de um sistema vivo e flexível que aponta aos empregados o caminho a seguir e reforça a sua motivação e produtividade (Câmara, 2000).

Para Rito (2005) a gestão do sistema de recompensas representa o grande desafio da GRH. Ela é caracterizada como a recompensa base, salário ou vencimento somando os incentivos ligados à avaliação de desempenho individual e de grupo, bem como as recompensas indiretas e benefícios proporcionados pela empresa. Sabe-se que um bom sistema de recompensas é fundamental para abandonar os sistemas ultrapassados considerados burocráticos e de pouca produtividade, de modo a alcançar níveis mais altos de eficiência. Desta forma, a gestão de recompensas deve estar associada com a formulação

e implementação de estratégias e políticas, com o intuito de recompensar os colaboradores de uma maneira justa, equitativa e conforme o valor desse trabalhador dentro da organização (Armstrong, 2009).

De acordo com Rocha (1997) antigamente as empresas costumavam pagar somente o salário mínimo estabelecido nas convenções coletivas e na regulamentação do trabalho. Além disso, elas se limitavam ao desempenho dos requisitos mínimos, tais como: higiene e segurança no trabalho. Conseqüentemente, essas práticas resultaram em níveis baixos de satisfação, de motivação e de comprometimento dos colaboradores, sendo fundamental rever o modo como os sistemas de recompensa eram projetados e realizados.

Já na conjuntura atual a gestão do sistema de recompensas demonstrou ser um grande desafio para as organizações, pois além dos obstáculos relacionados ao recrutamento e seleção de colaboradores capacitados, elas se deparam com a incerteza acerca do desempenho e da motivação no ambiente de trabalho destes. E ainda que estas empresas apresentem uma gestão de recompensas bem estruturada, não há a garantia de que seus funcionários se sintam satisfeitos e realizados.

Tendo consciência disso, é importante citar alguns dos principais objetivos da gestão de recompensas. Em primeiro lugar as recompensas devem ser competitivas, ou seja, têm que atrair e reter pessoas qualificadas e competentes para a organização. Em segundo lugar, os sistemas de recompensa são projetados e gerenciados para melhorar a produtividade e controlar os custos trabalhistas, e há uma convicção generalizada de que o pagamento por si só motiva os trabalhadores, entretanto, a teoria psicológica e as pesquisas sugerem que a ligação entre o comportamento individual e o desempenho é um processo bem mais complexo. E finalmente, o terceiro objetivo está relacionado à conformidade, na qual significa que um sistema de recompensa deve estar em conformidade com a legislação salarial (Bratton & Gold, 1999).

Camara (2021) acrescenta que, para que um sistema de recompensas seja eficaz e consiga alcançar os seus objetivos, é fundamental que ele esteja alinhado com os objetivos estratégicos da empresa. Este sistema também deve ser bem aceito pelos seus colaboradores e percebido por eles como sendo justo e objetivo, precisa funcionar de forma equitativa e ao mesmo tempo deve avaliar a contribuição de cada um de acordo com critérios claros e pré-definidos, que tanto quanto possível afastem a subjetividade. Logo, os sistemas de recompensa compõem a estrutura organizacional das empresas, e podem propiciar o desempenho dos colaboradores, pois influenciam na sua motivação e satisfação.

2.3.1 Tipos de Recompensas

Segundo Daft (2010) há dois tipos de recompensas: intrínsecas e extrínsecas. As recompensas intrínsecas podem ser definidas como as satisfações que um colaborador obtém no processo de execução de uma ação específica. Como por exemplo, a conclusão de uma tarefa complexa pode proporcionar uma sensação agradável de realização e autonomia, bem como a resolução de um problema que beneficia outras pessoas, pode cumprir uma missão pessoal. Já as recompensas extrínsecas se originam externamente como resultado de agradar aos outros. Esse tipo de recompensa é dado por outra pessoa, geralmente um gerente, e incluem promoções, aumentos salariais e bônus.

O sistema de recompensa pode ser categorizado em recompensas financeiras e recompensas não financeiras. As financeiras significam aquelas que satisfazem os funcionários, fornecendo recompensas em termos de dinheiro. Além desta, existem certas recompensas que são de ordem não financeira e que podem satisfazer o ego, as necessidades e os desejos de auto realização dos colaboradores (Armstrong, 2007).

2.3.1.1 Recompensas Intrínsecas

Camara (2021) explica que as recompensas intrínsecas se referem ao trabalho em si e são identificadas como imateriais. Assim, reconhecer o colaborador, premiando suas atuações e comportamentos, contribui para uma maior visibilidade dentro da empresa, destacando-o entre os seus colegas de trabalho, sendo admirado e prestigiado e proporcionando uma sensação de orgulho naquilo que se faz, conseqüentemente se torna um reforço positivo para o colaborador que é indicado como um exemplo a se seguir.

Além disso, essas recompensas devem ser credibilizadas, criando uma percepção de algo que é especial na qual vale a pena trabalhar. Camara (2021, p.117) esclarece que “o mais importante é ter caráter simbólico e não ser banalizado, o que lhe retiraria a aura de prestígio e o privaria de impacto”. As recompensas precisam ser divulgadas antecipadamente para que sejam competitivas e de conhecimentos de todos os colaboradores. O autor também menciona a autonomia e a responsabilidade como meios de recompensas e de demonstração de confiança e liberdade proveniente da empresa.

Ademais, oportunidades de desenvolvimento profissional e envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos estratégicos da empresa, bem como o clima organizacional e o estilo de gestão são considerados recompensas intrínsecas, visto que se refere às responsabilidades e tarefas desempenhadas na qual geram satisfação ao serem realizadas (Camara, 2021).

2.3.1.2 Recompensas Extrínsecas

Segundo Camara (2021, p. 155) o "salário é o montante em dinheiro ou em espécie que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho". Ele deve obedecer alguns requisitos como: ser contrapartida do trabalho prestado; ter carácter regular e periódico e ser pago em dinheiro ou espécie. Outro ponto a salientar é em relação ao conceito de salário, que comporta duas espécies: o salário fixo e o salário variável. O salário fixo refere-se ao valor devido pelo empregador, ou seja, o salário base, acrescido de prestações regulares e periódicas que recebe em função da prestação do trabalho. Já o salário variável, também conhecido como incentivo ou bônus, está dependente do colaborador conseguir os resultados determinados no desempenho da sua função laboral.

Ainda de acordo com Camara (2021, p.162), "os incentivos são componentes variáveis de salário que pretendem recompensar elevados desempenhos (...)". Baseado nisso, o autor apresenta algumas modalidades mais frequentes praticadas: os incentivos monetários e de curto prazo como bônus e comissões, os incentivos de médio a longo prazo como *stock options* (opções de ações), *phantom shares* (ações fantasmas) e *stock grants* (aquisição de ações) da empresa a um preço reduzido. E por fim, um exemplo de incentivo não monetário e de curto prazo são viagens pagas pelo empregador aos colaboradores.

Somam-se ainda às recompensas extrínsecas os chamados benefícios, que visam dar resposta às necessidades sociais de curto e longo prazo dos colaboradores, como por exemplo o seguro de saúde, seguro de vida, bolsa de estudos, planos de pensões, entre outros. Um outro recurso dentro do sistema de recompensa é o uso de "Símbolos de Estatuto", estes correspondem a atribuições oferecidas aos colaboradores séniores como forma de aumentar a sua autoestima e seu sentimento de auto realização dentro da empresa, tais como: carro de serviço topo de gama, motorista privado, cartão de crédito gold, secretária pessoal, entre outros (Camara, 2021).

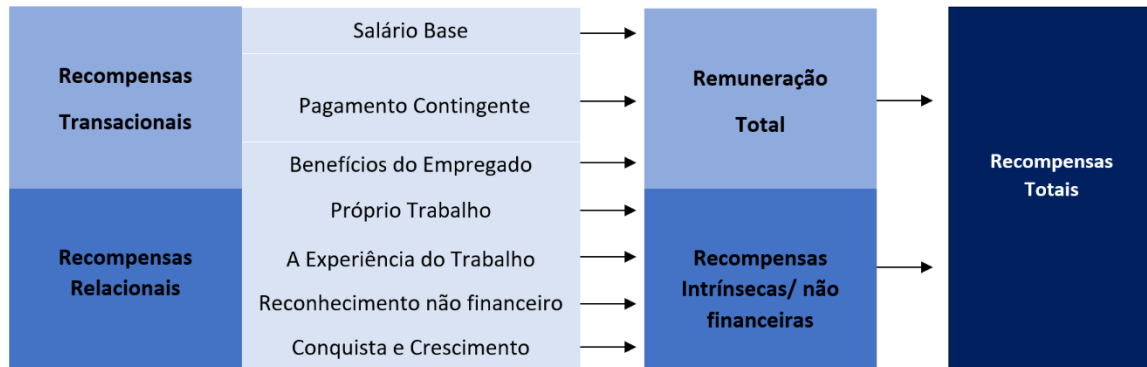
2.3.1.3 Recompensas totais

O conceito de recompensas totais demonstrado na Figura 3 descreve uma abordagem para gerenciamento de recompensas que enfatiza a necessidade de considerar todos os aspectos das recompensas, nomeadamente os financeiros, como compensação e benefícios, e não financeiros, como as recompensas intrínsecas obtidas através do trabalho. Seu objetivo é combinar os elementos financeiros e não financeiros da recompensa em uma abordagem coesa, na qual é necessário obter recompensas financeiras corretas. Mas também valoriza a

importância de fornecer às pessoas experiências gratificantes que surgem de seu ambiente de trabalho e a oportunidade de desenvolver suas habilidades e carreiras (Armstrong, 2014).

Figura 3

Os elementos das recompensas totais



Nota. Adaptado de "Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: developing effective people skills for better leadership and management," por M. Armstrong, 2014, Kogan Page, p.365.

Armstrong (2014) explica que um sistema de recompensa total compreende todos os esforços que um empregador pode usar para recrutar, motivar e manter os funcionários de maneira a contribuir para a produção de uma proposta de valor para o funcionário, e fornecer um motivo claro e convincente para que pessoas talentosas trabalhem em uma organização.

Nessa abordagem percebe-se o quão importante é para uma organização compreender os tipos de recompensas e aplicá-las, uma vez que estas constituem-se em uma mais-valia para o alcance dos objetivos da empresa. No entanto, pelo fato de as pessoas terem uma pluralidade de necessidades, tem se tornado cada vez mais difícil identificar o que as motiva. Em decorrência disso, é imprescindível compreender o conceito de motivação, pois à medida em que as organizações entendem as necessidades dos funcionários e conseguem implementar medidas estratégicas que contribuam para a sua satisfação e motivação, conseqüentemente tornam-se capazes de direcioná-los para atingir as metas organizacionais desejadas.

2.4 Conceito de Motivação

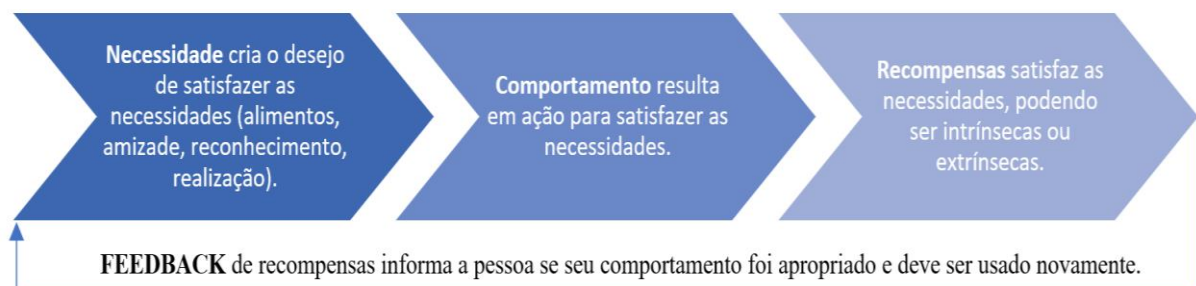
Seguramente, a estratégia de recompensa e os sistemas de recompensa são mecanismos que estão ligados à motivação das pessoas. A análise da motivação do comportamento presume a compreensão de necessidades humanas primárias como as exigências fisiológicas de alimento, água, sono, proteção, abrigo, segurança, por exemplo.

Existem também as necessidades secundárias, que se referem à autoestima, afiliação com outras pessoas, atividades sociais, prestígio, autoconfiança, reconhecimento, desenvolvimento pessoal, sucesso profissional, entre outras. A existência dessas necessidades foi constatada anteriormente na Teoria das Relações Humanas. Em relação a esse contexto, é notável que as necessidades são sentidas consciente ou inconscientemente e variam de uma pessoa para a outra em intensidade e também com o passar do tempo. Por fim, a motivação diz respeito às necessidades que levam os indivíduos a um determinado comportamento, e que são conduzidas em direção aos objetivos que podem satisfazer e atender essas carências (Chiavenato, 2004).

Segundo Maximiano (2010) a palavra motivação designa as causas ou razões que geram um determinado comportamento, qualquer que ele seja. Trata-se de um estímulo ou força que move o comportamento e que têm direção, intensidade e permanência como características. Definitivamente, percebe-se que todos os colaboradores possuem necessidades próprias e uma vez que seu comportamento é bem-sucedido, o indivíduo é recompensado de modo a satisfazer sua necessidade. Além disso, a recompensa também confirma à pessoa que o comportamento foi apropriado, podendo ser usado outras vezes no futuro (Daft, 2010). Um modelo simples de motivação humana é ilustrado na Figura 4.

Figura 4

Modelo simples da motivação



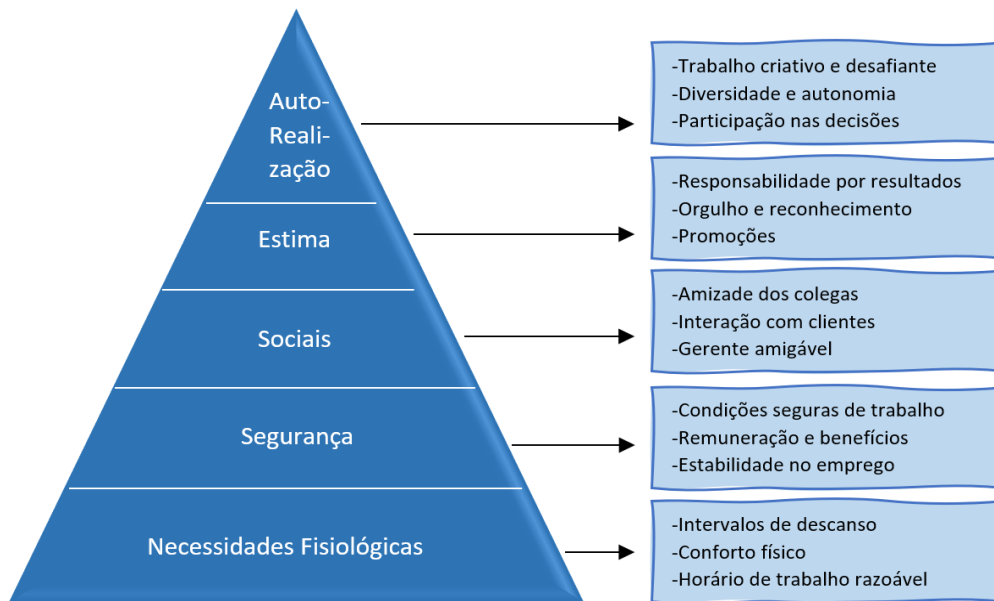
Nota. Adaptado de " Management," por R.L.Daft, 2010, South-Western Cengage Learning, p. 443.

Ainda, no que se refere ao conceito de motivação, é de suma importância o conhecimento de algumas teorias, que são amplamente discutidas acerca da motivação organizacional. Uma delas é a Teoria das Necessidades proposta pelo psicólogo humanista Abraham Maslow. De acordo com Chiavenato (2004), Maslow apresentou uma teoria na qual as necessidades humanas estão organizadas em cinco níveis. Para ele há cinco tipos de

necessidades em uma hierarquia de importância e de influência que são: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. Essa hierarquia pode ser visualizada como uma pirâmide na qual a base traz as necessidades primárias e essenciais e no topo, as necessidades mais elevadas, conforme é apresentado na Figura 5.

Figura 5

A hierarquia das necessidades humanas e os meios de satisfação.



Nota. Adaptado de "Introdução à Teoria Geral da Administração," por I. Chiavenato, 2004, Elsevier, p. 332.

Para Chiavenato (2004) a teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow demonstra que somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito é que o nível subsequente mais elevado se manifesta no comportamento do indivíduo, e que nem todos são capazes de chegar ao topo da pirâmide, reforçando que cada pessoa possui sempre mais de uma motivação, e que quando as necessidades mais baixas estão satisfeitas as que estão nos níveis mais elevados passam a dominar o comportamento. Assim, um comportamento motivado funciona como um canal, por meio do qual as necessidades são expressas ou satisfeitas. Além disto, a frustração ou a possibilidade de frustração da satisfação de algumas necessidades passa a ser vista como uma ameaça psicológica.

A Teoria das Necessidades de Maslow é considerada intuitiva e de fácil compreensão, sendo utilizada especialmente no nível tático das organizações. Entretanto, as pesquisas feitas não chegaram a confirmar cientificamente essa teoria, apesar dela ser bem

aceita nos dias de hoje e de proporcionar um diagrama orientador e proveitoso para as empresas (Chiavenato, 2004).

Outra teoria dentro desta área foi proposta por Herzberg, a chamada Teoria da Motivação-Higiene estabelece que os fatores que levam à satisfação no trabalho não estão associados àqueles que levam a insatisfação. Essa teoria tem como base dois fatores: os higiênicos e os motivadores, que variam de um modo independente. Para Herzberg, fornecer fatores higiênicos eliminará a insatisfação dos funcionários, mas não os motivará. No entanto, reconhecimento, desafio e oportunidades de crescimento pessoal são vistos como motivadores importantes capazes de promover alta satisfação e desempenho (Daft, 2010). Tendo consciência disso, gerentes que procuram eliminar os fatores que geram insatisfação no ambiente de trabalho podem inclusive ter ausência de conflitos, mas não terão obrigatoriamente a satisfação por parte dos seus colaboradores.

Outra teoria relevante é chamada ERG (*Existence, Relatedness and Growth*) do estudioso Aldefer. Armstrong (2014) explica que esta teoria se constitui de uma forma mais simples e convincente, e que sintetizou as cinco necessidades humanas de Maslow em apenas três categorias: necessidades de existência como fome e sede; necessidades de relacionamento, pois as pessoas não são elementos independentes; e necessidades de crescimento, onde se enfatiza que os indivíduos estão em busca de oportunidades e de se tornarem o que podem ser de uma maneira absoluta. Além disso, Aldefer acrescentou em sua teoria que a remuneração, os benefícios e as condições laborais são considerados outros tipos de necessidades. O estudioso também entendia que o acolhimento, a complacência, confirmação e a influência são unidades do desenvolvimento do relacionamento, sendo a necessidade de crescimento a mais importante dentre as três categorias.

Já a Teoria X e Y de McGregor contrapõe a ideia de Maslow, pois desconsidera os princípios da teoria das necessidades em que a motivação é dada hierarquicamente. McGregor compara dois modos divergentes de administrar: o primeiro, a Teoria X, é compreendida como tradicional e pragmática e afirma que o homem tem aversão ao trabalho, sendo necessário o controle e a punição para atingir os objetivos, uma vez que o indivíduo em si se desvia das responsabilidades pelo fato de estar somente interessado em ganhos financeiros e pessoais. Em contraposição, a Teoria Y é considerada como um modo de administrar fundamentado nas concepções modernas acerca do comportamento humano, e postula que a origem de satisfação ou punição vem do contexto, porque o colaborador está disposto a enfrentar as responsabilidades, a aprender, autogerenciar, bem como colocar em prática seus pensamentos, competências, talentos e ideias (Chiavenato, 2004).

Sumarizando, a Teoria X apresenta uma ligação negativa entre o homem e o trabalho, enquanto a Teoria a Y tenta demonstrar que o trabalho é percebido como algo agradável e motivador. E, ao se considerar as referidas teorias, é possível perceber o quão complexo é definir o termo motivação. Examinando os contextos teóricos onde esse conceito foi desenvolvido e utilizado torna-se evidente a multiplicidade de usos e percepções referente a esta temática.

2.4.1 Gestão de recompensas e motivação

As teorias da motivação apresentadas anteriormente mostraram que determinado comportamento está relacionado às necessidades de cada indivíduo, e que devido a isso, há um impulso que estimula a motivação do colaborador quando os interesses pessoais e os da empresa estão alinhados.

Definitivamente, a gestão de recompensas está diretamente relacionada aos outros elementos do ciclo de GRH como o processo de seleção. O pagamento também pode ser um grande fator para atrair pessoas altamente qualificadas e competentes, facilitando a redução da taxa de rotatividade. Além disso, a remuneração influencia no desenvolvimento e no plano de carreira e pode motivar um funcionário a realizar um curso ou programa de treinamento (Bratton & Jeffrey, 1999).

Cada indivíduo é dotado de desejos e motivações próprias, entretanto, para que ocorra a motivação alguns fatores são essenciais, são eles: a necessidade de envolvimento na empresa; a promessa de recompensa e reconhecimento; a integração da atividade com a vida e experiência pessoal, além do conteúdo e demanda de um trabalho desafiador (Kressler, 2003). Por isso a gestão de recompensas deve avaliar adequadamente todos os tipos de recompensas, pois as recompensas que são importantes e valorizadas pelos colaboradores terão impacto na sua motivação e na produtividade acrescida (Rito, 2005).

De facto, a recompensa e o reconhecimento são importantes para a motivação e vão além de considerações financeiras como desenvolvimento de carreira, aumento de conhecimento, extensão de responsabilidade, inclusão em importantes comitês de consultoria e de tomada de decisão dentro e também fora da empresa (Kressler, 2003).

Em suma, as recompensas que são importantes e valorizadas pelos indivíduos têm impacto no seu comportamento tal como na sua motivação, isso significa que as pessoas atuarão de maneira que as levem a receber recompensas a que atribuem valor. Portanto, uma organização com capacidade de alinhar recompensas preciosas com os comportamentos que considere indispensáveis ao seu sucesso tornará o seu sistema de recompensas em um

poderosa arma para aumentar a motivação, e como resultado, também a produtividade da sua equipe (Camara, 2021).

2.5 Empresa Multinacional

Ao operar internacionalmente, muitas organizações enfrentam desafios para atrair, reter e manter uma força de trabalho estável, produtiva e motivada. De modo ampliar o conhecimento acerca da Gestão de Recompensas nas organizações empresariais e permitir uma análise eficaz deste tema, é de suma importância compreender o conceito de empresa multinacional.

A palavra empresa deriva do latim “*imprehensa*”, palavra que possui o significado de empreendida. Neste contexto, empresa possui um sentido de algo que se começou com ousadia, ou seja, um empreendimento. Atualmente todos reconhecem a realidade e importância das empresas num quadro económico, social e legal, sendo conceptualmente definida por economistas, sociólogos, juristas e gestores (Madeira, 2001).

Na vertente económica ela é compreendida como uma unidade de produção constituída por fatores de produção (capital, pessoas e técnica), e na qual são estruturados de modo a gerar valor acrescentado sob a forma de produtos e serviços, e tendo como propósito final a obtenção de lucro. Já na perspetiva jurídica, a empresa é considerada como um produto da atividade jurídica do empresário, sobretudo, da sua atividade contratual. E por fim, na linha sociológica, ela é vista como um corpo social que assume a forma de um organismo, o qual se insere num determinado contexto coletivo e interage com o ambiente em que a envolve, fornecendo emprego e proporcionando carreiras profissionais na comunidade local (Madeira 2001).

De acordo Miranda (2009) uma empresa corresponde à atividade económica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços. Nesse contexto, ela visa um resultado económico (lucro) como consequência do propósito de uma pessoa (empresário) que a organiza, gere, administra e dá impulso para seu andamento. Wright et al. (2000) afirmam que uma organização doméstica se refere a uma empresa que está incorporada e que conduz negócios em seu próprio país, a qual pode desenvolver atividades em outras regiões, mas que permanece operando sempre dentro dos limites de seu país de origem. Já uma empresa internacional terá um envolvimento externo mínimo ou moderado e pode comprar de fontes estrangeiras, exportar para outros países, licenciar suas operações para empresas estrangeiras, ou constituir alianças estratégicas com empresas sediadas no exterior, entretanto, ela não possuirá investimentos fora do país.

No que diz respeito às empresas multinacionais, estas são caracterizadas por possuírem sua matriz em um determinado país e atuarem no mercado exterior, a partir do estabelecimento de filiais ou subsidiárias nesses países. Estas empresas podem ainda variar na extensão de suas atividades multinacionais em termo do número de países em que operam. Por exemplo, uma grande multinacional pode operar em 100 países e integrar centenas de milhares de funcionários localizados fora de seu país de origem (Loku, 2016).

Especula-se que a origem das empresas multinacionais pode ter surgido entre as revoluções industriais, onde muitas empresas aproveitaram os seus ganhos de escala para expandir os negócios além do mercado consumidor até então localizado em regiões mais próximas. Desse modo, com a diminuição dos custos de transporte e transação de produtos, ocorreu um incentivo financeiro para o desenvolvimento dessas organizações com alta escala de produção com o objetivo de atender um mercado consumidor cada vez maior (Reis, 2020).

É diante desse contexto que Dunning (1993, apud Campos e Canavezes, 2007), buscou compreender algumas das fases da história das empresas multinacionais. A época do Capitalismo Mercantil e Colonialismo (anos 1500-1800) é marcada pela exploração de recursos naturais e de produções agrícolas nas regiões colonizadas por empresas dos países colonizadores. A partir do ano de 1800 até 1875, desenrolou-se o desenvolvimento embrionário do controle da oferta e do mercado de consumo por meio de aquisições e investimentos infraestruturais a partir de instituições financeiras no sector dos transportes e da construção, constituindo-se assim o Capitalismo Empresarial e Financeiro. Depois disso houve uma expansão rápida dos investimentos baseados nos recursos e na procura do mercado, bem como um crescimento de cartéis internacionais de raiz americana caracterizado pelo Capitalismo internacional ocorrido até 1945. Logo após esta fase sucedeu-se o Capitalismo Multinacional, com duração até o ano de 1960, período em que houve um grande domínio americano do investimento direto no estrangeiro (IDE), além de uma expansão do imperialismo económico e uma expansão em escala das empresas multinacionais.

Em vigência atualmente está o Capitalismo Globalizante, o qual deu-se com a alteração do investimento baseado nos recursos e na procura do mercado para uma otimização espacial das oportunidades de produção e de lucro. Nos dias de hoje percebe-se um aumento da expansão das alianças entre empresas multinacionais e de *joint ventures* e extensão ao exterior de formas de *outsourcing* nas indústrias de componentes. Para além disso, nota-se um crescimento das fontes europeias e japonesas de investimento direto no

estrangeiro (IDE), e um aumento do IDE também nos países do Leste europeu (Campos & Canavezes, 2007). Em suma, pode dizer-se que após uma primeira fase caracterizada pela exploração de produtos e mercados de raiz colonialista, ocorreu uma segunda fase, a partir do século XX, onde se multiplicaram as empresas que internacionalizam as suas atividades, proporcionando um aumento significativo na quantidade de empresas multinacionais (Campos & Canavezes, 2007).

Nessa abordagem, percebe-se que um dos principais objetivos das multinacionais é estabelecer subsidiárias no estrangeiro com o intuito de obter máxima lucratividade. Assim, as empresas multinacionais abrem filiais, fábricas ou outras formas de extensões do negócio na nova região de operação à procura de isenção de impostos, amplo mercado consumidor, infraestrutura, matéria-prima, energia e mão de obra barata. A instalação de uma multinacional em um país pode ser uma relação de benefícios bilaterais, pois para a companhia reflete em um crescimento de mercado consumidor e maximização de lucros, e para o país pode gerar mais empregos, propiciar competitividade no mercado e, conseqüentemente, também proporcionar melhores preços e variedade de produtos (Reis, 2020).

3 Metodologia

3.1 Revisão sistemática como método de pesquisa

Com o propósito de responder ao problema proposto, compreender as características de um determinado fenômeno e identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência daquilo que está sendo estudado, o presente estudo foi realizado por meio de uma revisão sistemática de literatura com uma abordagem qualitativa.

De acordo com Galvão e Ricarte (2019) a revisão de literatura é um termo genérico que representa todos os trabalhos publicados, e que possuem análise bibliográfica abrangendo uma determinada temática. Os autores acrescentam ainda que existem diversos artigos de revisão de literatura que apresentam abordagens distintas para as diferentes etapas, e em concordância com o desenvolvimento dos trabalhos de pesquisa.

Desse modo a revisão sistemática da literatura é uma modalidade de pesquisa que segue protocolos específicos onde se busca entender e dar alguma logicidade a um grande corpus documental, sobretudo, verificando o que funciona e o que não funciona numa dada circunstância. Esse método foca no caráter de reprodutibilidade por outros pesquisadores em que se apresenta, de maneira clara, as bases de dados bibliográficos que foram consultados, as estratégias de busca empregadas, o processo de seleção e análise dos artigos científicos e os critérios de inclusão e exclusão destes. Além disso, deve-se explicar claramente as limitações de cada artigo analisado, bem como as limitações da própria revisão (Galvão & Ricarte, 2019).

Este estudo foi realizado a partir de uma abordagem qualitativa conforme especificado por Triviños (1987), na qual segue-se, de modo geral, o mesmo caminho de uma investigação, ou seja, existe uma escolha de um assunto ou problema, a coleta e a análise das informações. O autor ressalta que a pesquisa qualitativa com apoio teórico na fenomenologia é fundamentalmente descritiva, e como as descrições dos fenômenos estão impregnadas dos significados que o ambiente lhes outorga, sendo produto de uma visão subjetiva, rejeita toda expressão quantitativa e numérica.

Deste modo, a interpretação dos resultados surge como a integralidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno num determinado contexto. Por isso, não é vazia, mas coerente, lógica e consistente (Triviños, 1987).

De forma sucinta, o presente estudo apresentou no capítulo I um enquadramento teórico introduzindo alguns dos principais conceitos da temática proposta. Pensando nisso, a metodologia desse trabalho de mestrado foi especificamente delineada para obter resposta

à questão “*Quais as abordagens à gestão de recompensas são realizadas nas empresas multinacionais?*”. Assim, a proposta desta revisão é sistematizar o conhecimento científico já publicado sobre a gestão de recompensas em multinacionais.

3.1.1 Coleta de dados e Estratégia de Busca

O presente trabalho apresenta uma estratégia de pesquisa baseada na lógica indutiva, a qual parte de uma análise específica para chegar a algo generalizado. Essa investigação científica possui como etapas a coleta de informações, a sistematização dos dados e comprovação das ideias, conforme proposto por Bacon (2003). Com a finalidade de coletar informações mais consistentes do que aquelas obtidas mediante uma revisão narrativa, aplicou-se os seguintes passos:

- Definição do tema e problema de pesquisa, objetivos e identificação das palavras chaves;
- Indicação dos critérios de inclusão e exclusão; bases de dados; e seleção dos artigos apropriados;
- Extração, organização e sumarização das informações;
- Análise dos estudos indicados, discussão dos resultados e sugestões para futuras pesquisas;

Uma vez definidos os critérios, a revisão de literatura iniciou-se pela busca de artigos sobre gestão de recompensas em multinacionais, publicados na plataforma *Web of Science* (WoS) e na base de dados eletrônica *Scopus* através dos websites: www.webofknowledge.com e www.scopus.com/home.url. Cabe salientar que a *Web of Science* (WOS) é a maior plataforma de informação científica para a consulta de bases de dados, a qual foi originalmente produzida pelo *Institute for Scientific Information* (ISI), sendo na atualidade mantida pela *Clarivate Analytics*. Essa plataforma engloba milhões de artigos de revistas científicas e anais de congressos, proporcionando ferramentas de análise que possibilitam avaliar a qualidade científica das publicações. Já a *Scopus* é considerada a base de dados mais ampla em respeito às referências bibliográficas, com resumos e citações de literatura científica revisada com 21.900 títulos de revistas de mais de 5.000 editores internacionais e 55 milhões de registros (Escoda, 2017).

Em virtude da fiabilidade e prestígio, tanto a *Web of Science* como a *Scopus* foram definidas para a realização desse trabalho acadêmico. Quanto à obtenção dos dados, a pesquisa foi efetuada no mês de março de 2021, sendo a equação da pesquisa demonstrada na Figura 6.

Figura 6

Equação da pesquisa

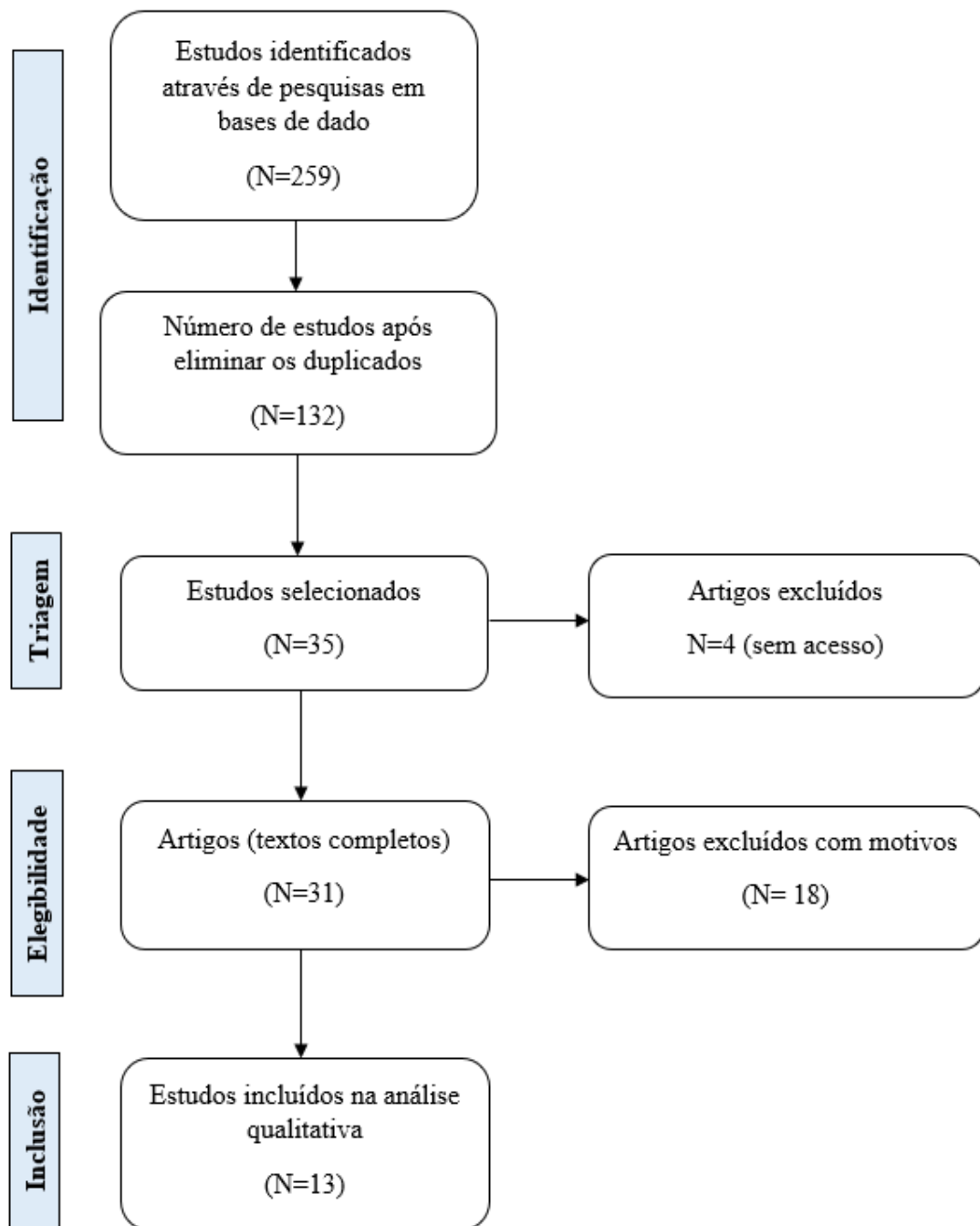
	Web of Science	Scopus
Palavras -Chave	“rewards management” AND “multinational”	
Campos	Topic	Title, Abstract and Keywords
Parâmetros	Year (all)	

Fonte: Elaboração própria.

Com o intuito de identificar, selecionar e avaliar criticamente os artigos relevantes, optou-se pela utilização do Modelo PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis*), considerado uma versão atualizada das recomendações QUORUM (*Quality of Reporting of Meta-Analyses*), e que visa atender aos diversos avanços conceituais e práticos na ciência das revisões sistemáticas (Moher et al., 2009). Consoante as recomendações desse método, a pesquisa foi dividida em quatro fases: identificação, triagem, elegibilidade e inclusão, conforme representado na Figura 7.

Figura 7

Fluxograma da Pesquisa Baseado no Método PRISMA



Fonte: Adaptado de Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264-269.

A primeira etapa consistiu na fase de identificação, e foram selecionados artigos das plataformas *Web of Science* e *Scopus* utilizando duas palavras-chaves em inglês: “*rewards management*” and “*multinational*”, que significam: gestão de recompensas e multinacional, respetivamente. Vale ressaltar que o parâmetro que inclui todos os anos disponíveis foi selecionado em ambas plataformas.

Considerando tais colocações foram retornados 127 artigos na *Web of Science* e 132 publicações na *Scopus*, entretanto, após o cruzamento de dados, foi constatado que havia artigos repetidos entre as duas bases, restando apenas 5 artigos distintos na *Scopus*. Dessa maneira, após uma análise minuciosa, optou-se por dar continuidade no trabalho utilizando apenas uma base de dados, visto que as publicações da base *Scopus* não foram relevantes para serem incluídas na temática abordada.

3.1.2 Critérios de Inclusão e Extração dos Dados

Nas revisões sistemáticas os critérios de inclusão são como um guia para entender o que é proposto pelos revisores e, mais importante, uma orientação para os próprios revisores basearem suas decisões nas fontes a serem incluídas na revisão. A extração de dados é denominada mapeamento dos resultados, e permite que seja recolhida toda a informação relevante como os métodos, as técnicas e os resultados dos estudos existentes em um artigo (Godfrey & Harrison, 2015).

Em face disso, esta revisão sistemática de literatura aplicou um processo de seleção de artigos científicos através de critérios de inclusão e extração dos dados, com o objetivo de ser congruente e leal à temática proposta. E ao considerar essa perspectiva, é importante enfatizar que esses princípios foram cautelosamente analisados e planejados com a finalidade de reduzir o risco de exclusão de estudos importantes.

Na fase de inclusão foram escolhidos os artigos que alinhavam com o propósito da questão problema, que apresentavam texto completo, objetivos, metodologia e resultados bem definidos, e cujo foco era a gestão de recompensas com enfoque principal na transferência dessa gestão em contexto internacional. Assim, a amostra final desta revisão sistemática de literatura é constituída por 13 artigos que cumprem todos os critérios de elegibilidade previamente definidos.

3.1.3 Critérios de Exclusão

No que diz a respeito aos critérios de exclusão, posteriormente à fase de identificação do método PRISMA, sucedeu-se a etapa da triagem, a qual corresponde à seleção dos títulos e resumos dos artigos considerados mais relevantes para a pergunta de pesquisa. O processo inicial de busca pelas bases de dados escolhidas resultou em um total de 259 publicações, entretanto, 127 correspondiam a publicações duplicadas entre as duas bases. Após análise e leitura dos títulos e resumos dos 132 artigos restantes, um total de 97 trabalhos foram excluídos por não se enquadrarem na problemática da pesquisa.

Logo, todos os artigos que aparentavam propiciar uma resposta à questão de investigação deste trabalho foram incluídos, totalizando 35 publicações. Porém, após nova análise identificou-se que 4 estudos não disponibilizavam o texto completo e foram conseqüentemente eliminados. Ressalta-se que todos os artigos encontrados durante a recolha nas bases de dados, desde o início, foram publicados em língua inglesa.

Ao passar para a fase de elegibilidade, verificou-se a qualidade dos 31 artigos selecionados através da sua análise e leitura na íntegra. Os critérios de exclusão definiram as diretrizes para eliminar os trabalhos que não trariam contribuições à essa pesquisa, tais como: artigos que não mencionam estudos em multinacionais, bem como os estudos que não possuíam objetivo principal, ou cuja questão de pesquisa não fosse suficientemente descrita e explicada. Além disso, artigos que não apresentavam uma metodologia clara, sobretudo fora da temática, e cujo foco não era a gestão de recompensas em empresas transnacionais foram descartados.

No que diz a respeito à proposta da revisão deste estudo, foram excluídos 18 artigos por não atenderem aos critérios mencionados, visto que não iriam contribuir para a solução da pergunta de pesquisa. A discussão e mapeamento dos resultados serão analisados no capítulo IV, e todos os termos apurados dizem respeito à análise desses estudos.

4 Apresentação e discussão dos resultados

4.1 Resultados

Após realizada a busca nas bases de dados foram identificados, inicialmente, 259 documentos. Destes, 4 foram excluídos por não serem de acesso gratuito e 127 por apresentarem-se duplicados entre as bases de dados. Desta forma, a revisão final contemplou um total de 13 artigos, todos publicados na língua inglesa.

Submetidos aos critérios de inclusão e exclusão, os artigos foram organizados de acordo com autoria, o ano e país onde foram publicados, título, objetivos e principais resultados. As informações são apresentadas no Quadro 1. Após serem agrupados com base nesses aspectos, os trabalhos foram categorizados para a realização da etapa final de síntese e discussão dos resultados.

Quadro 1

Informações referentes aos estudos incluídos na amostra

Autor/es	Ano	País de publicação	Título	Objetivo	Principais resultados
Abugre, JB; Nasere, D	2020	Gana	Do high-performance work systems mediate the relationship between HR practices and employee performance in multinational corporations (MNCs) in developing economies?	Examinar o papel mediador do envolvimento no trabalho, como Sistema de trabalho de Alto Desempenho na relação entre as práticas de recursos humanos e o desempenho dos funcionários em empresas multinacionais em economias em desenvolvimento, usando Gana como um estudo de caso.	O envolvimento como um recurso do Sistema de Alto Desempenho, medeia totalmente a relação entre o treinamento e desenvolvimento e desempenho dos funcionários. Além disso, os resultados mostraram que: o treinamento e o desenvolvimento estão positivamente relacionado ao desempenho do funcionário. Esta descoberta implica que o treinamento e o desenvolvimento dos funcionários estão positivamente ligados ao seu desempenho, que implica que o treinamento e o desenvolvimento aumentam as competências e habilidades dos funcionários para liderar ao seu desempenho geral. Em segundo lugar, a compensação e a recompensa estão positivamente relacionadas com desempenho do funcionário. As descobertas implicam que quando os funcionários estão satisfeitos com seus sistemas de gestão de compensação e recompensa, eles provavelmente aumentarão sua atuação no trabalho. Terceiro, o envolvimento no trabalho está positivamente relacionado ao desempenho do funcionário. A implicação desta descoberta é que o desempenho dos trabalhadores é elevado quando eles estão envolvidos nas atividades organizacionais.
Khan, Z; Soundararajan, V; Wood, G; Ahammad, MF	2020	Reino Unido	Employee emotional resilience during post-merger integration across national boundaries: Rewards and the mediating role of fairness norms	Desenvolver uma estrutura conceitual que explica como a resiliência emocional do funcionário pode ser promovida durante a fase de Integração Pós Fusão. Argumentar que a resiliência emocional do funcionário durante essa fase pode ser melhorada por meio de iniciativas específicas de gestão de recursos humanos - ou seja, recompensas financeiras e não financeiras.	As recompensas materiais e o planejamento de RH representam intervenções objetivas que podem ajudar trazer maior resiliência emocional e melhor desempenho. Este estudo destaca o papel-chave desempenhado pelas recompensas financeiras e não financeiras e a operação dos princípios fundamentais de equidade como uma dimensão-chave da resiliência emocional do funcionário. Em segundo lugar, o artigo destaca os efeitos diferenciais das recompensas financeiras e não financeiras, e a importância relativa das últimas. O sucesso das fusões e aquisições, depende do reconhecimento do bom trabalho; promoção baseada no desempenho representa um mecanismo de efeito de custo relativamente direcionado para trazer sobre isso. Em terceiro lugar, o artigo sugere que a resiliência emocional do funcionário pode ser estimulada para melhorar o sucesso das fusões e aquisições e lidar efetivamente com as questões relacionadas à integração pós-fusão, alcançando a justiça organizacional distributiva e processual, o que, por sua vez, pode aumentar ainda mais a resiliência emocional do funcionário.
Zhou, WQ; Velamuri, VK	2018	Alemanha	Key contextual success factors for employee innovative behavior: A study in a foreign manufacturing subsidiary in China	Identificar os principais fatores contextuais de sucesso para estimular o comportamento inovador dos funcionários na China. Além disso, analisar sua importância e como podem ser implementados na prática.	Os resultados revelam que recompensar e pagar, cooperação multifuncional e estratégia de inovação da empresa como os três fatores mais importantes, para promover o comportamento inovador dos funcionários na China. As descobertas sugerem que as multinacionais direcionem suas capacidades limitadas para estabelecer um sistema eficaz de recompensa e pagamento na subsidiária local na China bem como encorajar a cooperação multifuncional entre a cadeia de valor para o bem da empresa como um todo.

Continuação Quadro 1.

Tekieli, M; Festing, M; Baeten, X	2018	Alemanha, Bélgica	Centralization and Effectiveness of Reward Management in Multinational Enterprises	Analisar a relação entre a centralização da tomada de decisão de gestão de recompensas e sua eficácia percebida em empresas multinacionais, ou seja, com que grau de autonomia a subsidiária goza em relação à sua sede, em relação às suas decisões sobre a sua atividade no mercado local.	No Estudo 1, foi constatado que quanto mais a tomada de decisão de gerenciamento de recompensas for centralizada, mais os gerentes das sedes, percebem que sua gestão de recompensas como eficaz, indicando assim favoritismo dentro do grupo e fora do grupo de derivação. Em segundo lugar, no que diz respeito à centralização da compensação em dinheiro, o relacionamento com a eficácia percebida foi significativamente maior para o gerenciamento de recompensas sênior. Esses as descobertas apoiam a suposição geral de que os gerentes da sede, movidos pelo favoritismo do grupo, preferem o controle sobre subsidiárias. Terceiro, comparando gerentes de nível médio e funcionários operacionais, não foi encontrado diferenças quanto à relação entre recompensa centralização da gestão e eficácia percebida em todas as três práticas de recompensa grupos. Já no Estudo 2, cumprindo a função de implementador moderada positivamente a relação entre centralização de benefícios e eficácia. As análises mostraram que um cumprimento relativamente fraco da função de implementador estava associado a uma relação negativa entre centralização de benefícios para gerentes seniores e eficácia. Este resultado é interessante por dois motivos: Em primeiro lugar, indica a ligação entre uma subsidiária cumprimento da função do gerente e a preferência por uma gestão de recompensa global ou local abordagem. Em segundo lugar, ele corre em paralelo com uma descoberta no Estudo 1, mostrando que dentro da amostra da sede, a associação entre a centralização de benefícios para gerentes seniores e o a eficácia da gestão de recompensas é positiva, embora muito fraca, e para a subsidiárias gerentes com uma identificação HQ relativamente baixa torna-se mesmo negativo, sugere demandas situacionais em favor da descentralização da tomada de decisões de benefícios para os gerentes seniores.
Gope, S; Elia, G; Passiante, G	2018	Itália	The effect of HRM practices on knowledge management capacity: a comparative study in Indian IT industry	Examinar a influência das práticas de gestão de recursos humanos de alto desempenho na capacidade efetiva de gestão do conhecimento por meio de uma análise cruzada de casos, incluindo quatro empresas que operam no setor indiano de TI.	Os resultados mostram que a implementação bem-sucedida das práticas de Gestão de Recursos Humano, ajudam as organizações a aprender rapidamente e aplicar o conhecimento adquirido mais rápido do que os concorrentes, tornando-se assim mais competitivas. Assim, as práticas de Gestão de Recursos Humano através da capacidade de gestão do conhecimento aumentam o aprendizado organizacional, que é significativo para a inovação e vantagem competitiva sustentável, especialmente em indústrias intensivas em conhecimento.
Azungah, T; Michailova, S; Hutchings, K	2018	Australia, Gana, Nova Zelandia	Embracing localization: evidence from Western MNEs in Ghana	O objetivo deste artigo é examinar as práticas de gestão de recursos humanos em empresas multinacionais ocidentais que possuem subsidiárias em Gana, que é um mercado significativo de investimento direto estrangeiro na África.	A análise revelou que as práticas de GRH nas oito subsidiárias multinacionais em Gana são profundamente enraizadas nas normas culturais locais de Gana. Três temas principais surgiram das descobertas em relação ao recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de desempenho, e práticas de gestão de recompensas. São eles: paternalismo e orientação familiar no ambiente de trabalho; patrocínio de empregados favorecidos; e influência dos chefes locais nas práticas de GRH.

Continuação Quadro 1.

Kang, HY; Shen, J	2015	Austrália	Transfer or localize? International reward and compensation practices of South Korean multinational enterprises in China	Este estudo teve como objetivo explorar as abordagens, fatores que influenciam a transferência e localização de recompensa e compensação internacional adotada por Multinacionais sul-coreanas quando operando na China.	Este estudo revela que as amostras das multinacionais adotam abordagens diferenciadas para gerenciar recompensas e compensações para expatriados e para nacionais do país anfitrião. Esta descoberta ajuda a desenvolver uma melhor compreensão das abordagens das multinacionais para recompensa internacional e compensação. Os resultados do estudo estão em alinhamento com a teoria institucional que postula as instituições nacionais influenciam os comportamentos organizacionais. Os resultados também sugerem que a força relativa entre as economias anfitriã e doméstica tem o efeito dominante sobre os componentes de recompensa e compensação para expatriados. Em outras palavras, quando a economia doméstica tem força relativa sobre a economia anfitriã, as multinacionais tendem a adotar a abordagem baseada em casa para determinar os componentes focais da recompensa e remuneração, incluindo salários-base e remuneração com base no desempenho, para expatriados. Logicamente, o inverso deve ocorrer quando a economia anfitriã tem força relativa sobre a economia doméstica.
Bartram, T; Boyle, B; Stanton, P; Sablok, G; Burgess, J	2015	Austrália	Performance and reward practices of multinational corporations operating in Australia	Investigar a influência de fatores contextuais e organizacionais estabelecidos na gestão de desempenho e recompensas e explorar o uso de tais práticas entre os gerentes em relação ao maior grupo ocupacional.	Os resultados indicam que as multinacionais são as maiores usuárias de práticas de recompensas para gerentes em relação ao maior grupo ocupacional (sem os gerentes). Os resultados da regressão logística demonstram que as multinacionais com maior uso dos serviços compartilhados de RH e a integração global de RH são mais propensas a usar as práticas de gestão de desempenho e recompensa para o maior grupo ocupacional e gerentes, sugerindo algum nível de integração global em torno das atividades de RH.
Kang, HY; Shen, J	2014	Austrália, China	International human resource management policies and practices of South Korean MNEs: a review of the literature	Tem como objetivo analisar as características das políticas e práticas da gestão internacional de RH em multinacionais sul-coreanas e avaliar quantas pesquisas foram feitas sobre este tópico.	O estudo revela que as multinacionais sul-coreanas adotam uma abordagem de recrutamento etnocêntrica, mas estão usando cada vez mais cidadãos do país anfitrião. Pode-se concluir que as multinacionais sul-coreanas são etnocêntricas em termos de pessoal, ainda há uma forte tendência ao policentrismo. As multinacionais sul-coreanas também estão muito preocupadas com fluência no idioma local e experiência internacional na seleção de expatriados. Além disso, este estudo revela que as multinacionais sul-coreanas fornecem programas de treinamento diferenciados para cidadãos do país anfitrião em diferentes níveis de cargos e tendem a adotar práticas de avaliação de desempenho voltadas para o lar.
Singh, S; Mohamed, AF; Darwish, T	2013	Emirados Árabes Unidos, Reino Unido	A comparative study of performance appraisals, incentives and rewards practices in domestic and multinational enterprises in the country of Brunei Darussalam	O objetivo deste artigo era entender como práticas de RH, incentivos e recompensas podem ser fundamentais para motivar funcionários a investir seus melhores esforços em benefício da empresa, explicadas e monitoradas em empresas domésticas versus multinacionais.	Os resultados mostram que as multinacionais conduzem avaliações de desempenho com mais frequência do que as empresas nacionais e que seu sistema de feedback também é rápido. Além disso, foi concluído que os diretores de RH e funcionários de multinacionais são mais receptivos a avaliação de desempenho do que em empresas domésticas. Foi visto que as multinacionais determinam seus incentivos e recompensas de acordo com os padrões definidos pelas empresas domésticas. Os diretores de RH e funcionários de multinacionais maiores, foram considerados mais receptivos a avaliação de desempenho do que as empresas domésticas. Assim, as empresas mais jovens têm maior probabilidade de seguir os princípios do mercado em termos de explicação de seus sistemas de incentivos e recompensas para seus funcionários. As empresas mais antigas, por outro lado, afirmam que há benefícios sociais e psicológicos em trabalhar em suas empresas.

Continuação Quadro 1.

Sayim, KZ	2010	Turquia	Pushed or pulled? Transfer of reward management policies in MNCs	<p>Examinar o grau e os fatores que influenciam a transferência de políticas por corporações multinacionais através das fronteiras. As questões abordadas são, em primeiro lugar, em que medida as políticas prevalentes desenvolvidas no país de origem são transferidas para o ambiente institucional do país de acolhimento e, em segundo lugar, quais são os fatores que mais influenciam na transferência efetiva.</p>	<p>As conclusões deste documento, portanto, fornecem fortes evidências de apoio para os efeitos de atração e dominância no nível da empresa: as principais empresas locais de um país europeu da periferia em desenvolvimento adotam os mais recentes sistemas de gestão de recompensas com um esforço para acompanhar os últimos desenvolvimentos particularmente nos EUA, o país mais dominante globalmente e especificamente para a Turquia. Portanto, argumenta-se que as empresas nacionais e os gestores locais em sistemas de negócios em constante mudança podem atuar como fortes fatores de atração para a transferência das políticas e práticas de gestão mais contemporâneas. No entanto, deve-se enfatizar que a permissividade do sistema de negócios é um fator priori para que os efeitos de 'atração' sejam eficazes. Se o sistema turco fosse altamente regulamentado, a disposição das empresas ou gerentes turcos de importar políticas americanas não poderia ter sido realizada.</p>
Aycan, Z	2005	Turquia	The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices	<p>Orientar as pesquisas em sua busca por práticas de GRH que melhor se adaptem à cultura e ambiente institucional da organização, sendo o objetivo principal do campo examinar a função de contexto cultural na conceção e implementação de práticas de GRH.</p>	<p>O ajuste entre o contexto cultural e práticas de gestão de recursos humanos são particularmente importantes para organizações multinacionais. Assim, recomenda-se modificar a prática particular para se adequar à cultura organizacional e adotar a cultura à prática de gestão de recursos humanos. Por exemplo, se o feedback de 360 graus depende em dar e receber feedback aberto e explícito, então a força de trabalho deve ser treinada para dominar as habilidades de comunicação em situações de feedback. No entanto, alterando os valores em uma organização é mais difícil do que desenvolver uma habilidade. Liderança e modelagem de papel desempenham um papel importante na mudança de valores e premissas.</p>
Gamble, J	2003	Reino Unido	Transferring human resource practices from the United Kingdom to China: the limits and potential for convergence	<p>Examinar até que ponto as práticas de gestão de recursos humanos da empresa no país-mãe, foram de fato transferidas para as subsidiárias na china. Este estudo também enfoca as perspectivas dos funcionários de chão de fábrica, em vez de puramente a visão da equipe gerencial, como costuma ser o caso. Vários aspetos da transferência de GRH são explorados brevemente: comunicação com a força de trabalho, padrão de trabalho, composição etária da força de trabalho, sistema de recompensas, treinamento e representação dos funcionários.</p>	<p>Este estudo indicou que as práticas de gestão de recursos humanos são uma fonte de vantagem competitiva no país-mãe de uma empresa e podem ter sua singularidade realçada nos países anfitriões para o benefício da empresa em questão. A transferência de uma hierarquia relativamente plana para um país acostumado a hierarquias bastante rígidas aumentou o grau de divergência das normas locais. Parece que, pelo menos neste caso, essa divergência alavancou a vantagem competitiva dessa abordagem de gestão. Finalmente, as conclusões deste estudo reforçam a visão de que práticas específicas de gestão de recursos humanos em afiliados de multinacionais serão diferenciadas pela interação de diversas forças.</p>

Percebeu-se com a elaboração deste trabalho uma grande variação nas palavras-chaves definidas por cada estudo. Os termos mais comuns encontrados nos artigos selecionados foram: Human Resource Management; HR Practices; Reward e Multinacional. Dentre os treze documentos analisados, um total de seis trabalhos (Abugre and Nasere, 2020; Aycan, 2005; Gamble, 2003; Gope et al., 2018; Kang and Shen, 2014; Zhou and Velamuri, 2018) abordaram as práticas de Gestão de Recompensas, entretanto, o foco era direcionado às práticas de Gestão de Recursos Humanos, e sete estudos (Azungah et al., 2018; Bartram et al., 2015; Kang and Shen, 2015; Khan et al., 2020; Sayım, 2010; Singh et al., 2013; Tekieli et al., 2018) apresentam, de maneira específica e detalhada, a temática das práticas de Gestão de Recompensas em multinacionais. As informações acerca dos descritores de cada estudo podem ser consultadas no Quadro 2.

Quadro 2
Palavras-chaves

Autores	Palavras-chave
Abugre, JB; Nasere, D	HR Practices; Employee Performance; Job Involvement; High-Performance Work System
Azungah, T; Michailova, S; Hutchings, K	HRM Practices; Ghana; MNE; Localization; Multinational Enterprises
Aycan, Z	HRM Practices; Culture; Institutional/Structural Contingencies
Bartram, T; Boyle, B; Stanton, P; Sablok, G; Burgess, J	Human Resource Management; Multinational Corporations; Performance Management; Reward Practices; Unions
Gamble, J	Human Resource Management; China Business Systems; Joint Ventures; Retailing; Foreign Investment; Expatriates
Gope, S; Elia, G; Passiante, G	India; Knowledge Management; Case Study; Human Resource Management; IT Industry; Knowledge Management Capacity
Kang, HY; Shen, J	China; International Reward and Compensation; Localization; South Korean Multinational Enterprise; Transfer
Kang, HY; Shen, J	International Human Resource Management; Literature Review; Performance Management; Recruitment and Selection; Reward and Compensation; South Korean MNE
Khan, Z; Soundararajan, V; Wood, G; Ahammad, MF	Rewards Systems; HRM Practices; Fairness Norms; Emotional Resilience; Mergers and Acquisitions (M&As); MNEs; Organizational Sustainability; International HRM
Sayım, KZ	Multinationals; Policy Transfer; Pull and Dominance Effects; Turkey
Singh, S; Mohamed, AF; Darwish, T	Competitive Advantage; HR Practices; Human Resource Management; Mann-Whitney U Test; Multinational Enterprises; T-Test
Tekieli, M; Festing, M; Baeten, X	Global Reward Management; Centralization; Effectiveness; Social Identity Theory; Perceptions
Zhou, WQ; Velamuri, VK	Employee Innovative Behavior; Key Success Factors; Foreign Subsidiaries; China

Fonte: Elaboração própria.

A partir da caracterização dos artigos em relação ao local de publicação, foi possível constatar que a maioria dos trabalhos são provenientes da Austrália (n=4) seguido do Reino Unido (n=3). No que refere ao ano das publicações, verificou-se que os treze artigos recolhidos foram publicados entre 2003 e 2020, e indicam crescimento significativo não gradual, como pode ser visto na Figura 8.

Figura 8

Distribuição dos 13 artigos selecionados por ano de publicação



Fonte: Elaboração própria.

No que concerne à metodologia adotada pelos trabalhos analisados, foi possível identificar que a maioria dos estudos são de caráter qualitativo ($n=7$), seguido por três estudos quantitativos, duas revisões de literatura e somente um estudo misto Quali-quantitativo. Em relação à localização de instalação das subsidiárias escolhida pelas multinacionais, e conforme exposto no Quadro 3, verificou-se que apenas três artigos não mencionam os países anfitriões (Aycan, 2005; Khan et al., 2020; Tekieli et al., 2018). Um artigo menciona quatro países, sendo eles a China, Canadá, México e Índia (Kang e Shen, 2014), e três trabalhos são referentes à subsidiárias instaladas na China (Gamble, 2003; Kang e Shen, 2015; Zhou e Velamuri, 2018), dois trabalhos são sobre Gana (Abugre e Nasere, 2020; Azungah et al., 2018) seguidos por um trabalho sobre subsidiárias na Índia (Gope et al., 2018), Brunei (Singh et al., 2013), Turquia (Sayim, 2010) e Austrália (Bartram et al., 2015). Neste sentido, foi possível perceber um maior número de publicações realizadas acerca de multinacionais em países subdesenvolvidos do que em países desenvolvidos.

Quadro 3
País Anfitrião

Autores	País Anfitrião
Bartram, T; Boyle, B; Stanton, P; Sablok, G; Burgess, J	Austrália
Singh, S; Mohamed, AF; Darwish, T	Brunei
Sayim, KZ	Turquia
Abugre, JB; Nasere, D	Gana
Azungah, T; Michailova, S; Hutchings, K	Gana
Gope, S; Elia, G; Passiante, G	Índia
Gamble, J	China
Kang, HY; Shen, J	China
Zhou, WQ; Velamuri, VK	China
Kang, HY; Shen, J	China, Canadá, México, Índia
Aycan, Z	Não especifica
Khan, Z; Soundararajan, V; Wood, G; Ahammad, MF	Não especifica
Tekieli, M; Festing, M; Baeten, X	Não especifica

Fonte: Elaboração própria.

É de suma importância estar atento às diferentes interpretações utilizadas em uma revisão sistemática. Desse modo, para se facilitar a compreensão e análise dos resultados dos artigos estudados nesta revisão, todos os estudos foram sintetizados e os principais pontos desenvolvidos em cada um estão apresentados na secção dos anexos. O objetivo é permitir aos leitores realizar uma avaliação e análise do conteúdo, sem que haja a necessidade de se realizar uma leitura na íntegra de todos os artigos incluídos nessa revisão.

4.2 Discussão

4.2.1 Categorização das temáticas encontradas na revisão

Dos artigos que mencionaram a localização das subsidiárias, foi possível perceber que a maioria das multinacionais parecem possuir certa preferência por instalar suas subsidiárias em países em desenvolvimento como China, México, e Índia, por exemplo. Esta constatação parece corroborar a literatura (Atsumi et al., 2007), a qual afirma que empresas multinacionais encontram em países subdesenvolvidos, maiores vantagens, tais como: recursos naturais, mão-de-obra barata, baixo custo de produção, infraestrutura e tamanho de mercado propício a realização de economias de escala, na qual contribui para o desenvolvimento de capacidades industriais e tecnológicas das multinacionais.

A realização deste trabalho de revisão permitiu também identificar as seguintes categorias relacionadas aos objetivos de cada estudo: Vantagens da Gestão de Recompensas; Processo de transferência; Cultura; e Práticas de Recompensas aplicadas nos estudos da revisão. As informações categorizadas estão descritas na próxima sessão.

4.2.1.1 Vantagens da Gestão de Recompensas

Os resultados encontrados apontam uma grande diversidade de abordagens voltadas à gestão de recursos humanos, e em especial, para a prática de gestão de recompensas em empresas multinacionais. Ao consultar a literatura foi possível identificar a existência de uma relação direta e positiva da aplicação de práticas de gestão de recompensas na motivação e produtividade dos colaboradores, bem como no lucro das empresas. Os estudos consultados para a realização do presente trabalho sugerem que a prática de gestão de recompensas é uma ferramenta fundamental à produtividade (Kang e Shen, 2014), motivação (Gope et al., 2018; Zhou e Velamuri, 2018), desempenho (Abugre e Nasare, 2020), comportamento inovador (Zhou e Velamuri, 2018) de seus colaboradores, à lucratividade das organizações (Abugre e Nasare, 2021) e à retenção dos funcionários (Gope et al., 2018).

4.2.1.2 Processo de transferência

Observou-se nos estudos selecionados a questão da transferência das práticas de gestão de recompensas do país de origem, para as subsidiárias nos países anfitriões, pelas multinacionais. Foi possível perceber que, em geral, as empresas multinacionais preferem adaptar práticas de gestão de recompensas de modo a atuar em conformidade com os costumes e tradições do país anfitrião (Kang e Shen , 2015; Singh et al., 2013; Gamble, 2003). Alguns estudos mostram que não há transferência das práticas de gestão de recompensas para as subsidiárias, mas todas as decisões são alinhadas com a sede, sendo necessária a autorização para implementação destas práticas (Azungah et al., 2018; Sayim, 2010). Um estudo demonstrou que as práticas são totalmente centralizadas, ou seja, são decididas somente pela matriz, demonstrando assim um nível de integração global em torno das atividades de Recursos Humanos (Bartram et al., 2015). Já outro estudo mostrou que cargos elevados como gerentes, percebem uma abordagem centralizada, como sendo mais eficaz (Tekieli et al., 2018).

4.2.1.3 Cultura

Um fator observado nos artigos desta revisão está relacionado à influência de fatores políticos, culturais e sociais no processo de transferência das práticas de gestão de recompensas nas empresas multinacionais. Os estudos demonstraram que a Gestão de Recompensas são implementadas de acordo com as políticas e fatores culturais do país anfitrião (Gamble, 2003), e que as transferências dessas práticas para as subsidiárias provocam tensão e colocam em risco os valores e tradições locais (Azungah et al., 2018). Outro aspecto relevante mostrou que abonos e benefícios são influenciados pelo contexto sócio-cultural como custo de vida e tradições do país, e buscam ser oferecidos de maneira a atender aos padrões domésticos (Kang e Shen, 2015). A cultura desempenha um papel significativo na natureza das recompensas preferidas dos colaboradores de uma organização. Portanto, o contexto cultural determina o que é considerado uma recompensa a partir das necessidades e valores essenciais (Singh et al., 2013; Aycan, 2005).

4.2.1.4 Práticas de Recompensas aplicadas nos estudos da revisão

Além do salário base, podem ser oferecidos benefícios como recompensas e bônus por desempenho, auxílio para arrendamento de moradia, subsídios educacionais para os filhos dos colaboradores e fundos de previdência (Kang & Shen, 2014). Gamble (2003) cita

que empresas podem oferecer reembolso aos funcionários caso estes tenham gastos com cuidados médicos (coparticipação no plano de saúde), além da oferta de um subsídio para refeição.

Outras formas de benefícios incluem, conforme apresentado no estudo de Azungah et al. (2018), um salário indexado em dólares americanos para proteção contra dificuldades e perda de poder de compra do cedi ganês (moeda local); bônus compassivo quando os funcionários não conseguem cumprir as metas de desempenho; pagamento de taxas escolares até o nível superior para filhos e funcionários, fornecimento do 13º salário como um bônus. Vale ressaltar que essas recompensas são fornecidas em alinhamento com os processos de gestão de desempenho da Matriz. Durante a época de Natal, algumas das empresas oferecem um frango de Natal aos seus colaboradores. Além disso, oferecem almoços grátis e fornecem subsídios para funeral e casamento. No artigo de Kang e Shen (2015) os subsídios e benefícios em geral incluíam auxílios para moradia, alimentação, transporte, telecomunicações, seguro saúde, desemprego e aposentadoria, além de brindes festivos. Bartram et al. (2015) mencionam os Programas de propriedade de ações e partilha de lucros.

Sayim (2010), em seu estudo, cita como benefícios a oferta de planos de saúde privados e seguro de vida com ampla abrangência (funcionário e seus familiares), a instalação de cantinas nas subsidiárias para alimentação gratuita ou disponibilização de vale alimentação que são aceitos em estabelecimentos diversos, serviços de transporte próprios de cada empresa, oferta de atividades sociais e culturais, prêmios por prestação de serviços de longo prazo e fundo de pensão. Singh et al. (2013) citam a utilização de compensação financeira e não financeira, pagamento por desempenho, e oferta de oportunidades internas e bônus como medidas de recompensa aos colaboradores.

5 Conclusões

A partir da realização deste trabalho, tornou-se possível identificar diversas abordagens de recursos humanos direcionadas especificamente às práticas de gestão de recompensas. Todos os trabalhos consultados apontam para a importância de se aplicar, no contexto organizacional, medidas direcionadas ao aumento da satisfação e do engajamento dos colaboradores no desempenho de suas funções laborais. Tornou-se possível perceber também que, dentre os estudos analisados que abordam a questão, a maioria opta por não transferir as práticas de GRH da empresa mãe para as subsidiárias, preferindo adaptar tais práticas de acordo com o contexto econômico e cultural do país anfitrião, porém, necessitam de permissão da matriz.

A partir dos resultados encontrados, foi observado que aliar a prática de gestão de recompensas ao sistema de gestão de recursos humanos das empresas gera inúmeros benefícios tanto para os colaboradores quanto para as instituições, uma vez que, os resultados das pesquisas já realizadas nesta área sobre o tema demonstram aumento nos níveis de produtividade e motivação dos colaboradores, bem como uma melhora na lucratividade e retenção de mão de obra qualificada nas empresas. Além disso, notou-se que a cultura, valores e tradições locais encorajam as multinacionais a reformularem suas estratégias de recompensas para se adequarem ao ambiente estrangeiro, ou seja, quanto mais inserido no país hospedeiro, mais as empresas se familiarizam com a nova cultura, adquire conhecimento e aprimora suas políticas e práticas.

A dificuldade encontrada na realização desse trabalho, se mostrou, porém, na busca e identificação de estudos nas bases de dados que fossem direcionados exclusivamente às práticas de gestão de recompensas em multinacionais, tendo sido a maioria dos trabalhos a abordar práticas de gestão de recursos humanos com pouco enfoque nas práticas de gestão de recompensas. Este trabalho possuía como objetivo inicial verificar se as multinacionais transferem suas práticas de gestão de recompensas dos países de origem para os países anfitriões, e quais seriam as práticas adotadas por estas empresas. Percebeu-se que dentre os artigos que falavam sobre gestão de recompensas, nem todos responderam com clareza à pergunta de investigação ou especificavam quais abordagens eram adotadas e aplicadas nas subsidiárias.

A realização deste trabalho possibilitou ampliar o conhecimento acerca de uma temática fundamental aos gestores e responsáveis pelo setor de recursos humanos das empresas ao mesmo tempo em que tornou possível uma reflexão diante do resultado escasso

de estudos focados nas práticas de gestão de recompensas em empresas multinacionais, que é: quais os possíveis fatores de impedimento à realização de pesquisas tão importantes e promissoras nesta temática? Os resultados dos estudos apontam para a existência de inúmeros benefícios de processos e práticas voltadas à remuneração e à oferta de subsídios e benefícios aos colaboradores.

Portanto, resta apenas sugerir para pesquisas futuras novas discussões sobre este tema, considerando que os autores que abordam o assunto aconselham uma investigação aprofundada e que seja conduzida em conjunto com a literatura de gestão de recursos humanos internacional, que envolva multinacionais de vários países operando em países anfitriões. Também uma análise mais extensa de pesquisas se faz necessário para generalizar os resultados, assim como a investigação de abordagens existentes da gestão de recompensas no contexto internacional.

Além disso, também seria interessante explorar os efeitos durante a pandemia COVID-19 sobre a gestão de recompensas nas empresas multinacionais. Será que a mudança da modalidade do trabalho antes exclusivamente presencial para o formato remoto e/ou híbrido permitiu às organizações reconsiderarem suas ofertas de recompensas e benefícios? Neste caso, precisariam as empresas reajustar sua gestão de recompensa? Outro questionamento possível a partir da realização deste trabalho foi: qual a influência advinda desta nova realidade nos fatores de motivação e permanência nestas empresas? São perguntas que carecem de respostas diante da importância da situação atual, na qual as empresas não podem simplesmente retornar às premissas do sistemas de recompensas antes da pandemia, mas reavaliar e alinhar a sua estratégia com a nova realidade.

Referências Bibliográficas

- Abugre, J. B., & Nasere, D. (2020). Do high-performance work systems mediate the relationship between HR practices and employee performance in multinational corporations (MNCs) in developing economies? *African Journal of Economic and Management Studies*, 11(4), 541–557. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-01-2019-0028>.
- Afrim L. (2016) Multinational Corporations Development. *Int. Journal of Engineering Research and Applications*. 6 (3), pp. 74-8.
- Armstrong, M. (2007). *Hand Book Of Employee Reward Management and Practices* (2nd ed.). USA: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management practice* (11^oed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: developing effective people skills for better leadership and management* (13^oed.). London: Kogan Page.
- Atsumi, S. Y. K.; Villela, L. E.; Freitas, J. A. S. B. (2007). Estratégias de Internacionalização de Empresas Brasileiras: O Processo de Investimento Externo Direto. Anais: III Encontro de Estudos de Estratégia. São Paulo.
- Aycan, Z. (2005). The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1083–1119. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/09585190500143956>.
- Azungah, T., Michailova, S., & Hutchings, K. (2018). Embracing localization: evidence from Western MNEs in Ghana. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(4), 690–715. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/CCSM-08-2017-0093>
- Bacon, F. (2003) *Novum Organum ou verdadeiras indicações acerca da interpretação da natureza*. Pará de Minas: M&M Editores.
- Bartram, T., Boyle, B., Stanton, P., Sablok, G., & Burgess, J. (2015). Performance and reward practices of multinational corporations operating in Australia Bartram, Timothy. *Journal of Industrial Relations*, 57(2), 210–231. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1177/0022185614564372>.
- Bilhim, J. (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos* (2^oed.). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- Bratton, J.; Gold J. (1999) *Human Resource Management: Theory and Practice*, (2^oed). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brewster, C., Sparrow, P., and Harris, H. (2005). Towards a new model of globalizing HRM, *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (6), pp 949–70.

- Câmara, Pedro B. (2021). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos* (5ªed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Campos, Luís; Canavezes, Sara (2007). Introdução à Globalização. *Repositório Universidade de Évora, Editora Instituto Bento de Jesus Caraça*. Disponível em: <http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/2468/1/Introdu%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A0%20Globaliza%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 15 de dez 2020
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas* (3ªed). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (7ªed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014) *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4ªed.). Barueri, SP: Manole.
- CIPD. (2020) Resourcing and talent planning survey 2020. London: Chartered Institute of Personnel and Development. Disponível em: https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning-2020_tcm18-85530.pdf.
- Daft, R. L. (2010). *Management*. (6ªed.). Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Dionisio, E. T. (2011). *Gestão Estratégica de Pessoas*. (1ªed.). Natal: Edunp.
- Enock, K. and Beynon, C. (2017). *Management models and theories associated with motivation, leadership and change management, and their application to practical situations and problems*. Health Knowledge. Disponível em: <https://www.healthknowledge.org.uk/public-health-textbook/organisation-management/5c-management-change/basic-management-models>. Acesso em: 17 de dez 2020.
- Escoda A. P. (2017). WOS e Scopus: Os grandes aliados de todo pesquisador. Retrieved from: <https://www.revistacomunicar.com/wp/escola-de-autores/wos-e-scopus-os-grandes-aliados-de-todo-pesquisador>.
- Fay, C. H. (2008). The global convergence of compensation practices. In L. R. Gomez-Mejia & S. Werner (Eds.), *Global Compensation* (pp. 131-141). Oxon, UK: Routledge.
- Fleury, M. T. Leme; Fischer, R. M. (1998) Gestão de pessoas: os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. *Revista de administração*, 33 (2), pp. 90- 94.
- Galvão, M. C. B., Ricarte I. L. M. (2019). Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. *Logeion: Filosofia da Informação*, 6 (1), pp. 57-7.
- Gamble, J. (2003). Transferring human resource practices from the United Kingdom to China: the limits and potential for convergence. *International Journal of Human Resource Management*, 14(3), 21. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/0958519022000031807>.

- Godfrey, Ch.; Harrison, M. (2015). *Systematic Review Resource Package. The Joanna Briggs Institute Method for Systematic Review Research Quick Reference Guide*. Kingston, Ontario: Queen's Joanna Biggs Collaboration.
- Gope, S., Elia, G., & Passiante, G. (2018). The effect of HRM practices on knowledge management capacity: a comparative study in Indian IT industry. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 30.
- Kang, H., & Shen, J. (2014). International human resource management policies and practices of South Korean MNEs: a review of the literature. *Asia Pacific Business Review*, 20(1), 42–58. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/13602381.2012.711670>.
- Kang, H., & Shen, J. (2015). Transfer or localize? International reward and compensation practices of South Korean multinational enterprises in China. *Asia Pacific Business Review*, 21(2), 211–227. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/13602381.2014.940743>.
- Khan, Z; Soundararajan, V; Wood, G; Ahammad, M. (2020). Employee emotional resilience during post-merger integration across national boundaries: Rewards and the mediating role of fairness norms. *Journal of World Business*, 55(2), 11.
- Lansbury, D.R., Kwon, S.H. and Suh, C.S., (2006). Globalization and employment relations in the Korean auto industry: The case of the Hyundai motor company in Korea, Canada and India. *Asia Pacific business review*, 12 (2), 131–147.
- Lee, C.W., (2003). Changing labor relations and human resources management of Korean businesses in China and future challenges. *E-labor news*, No. 21 (July 2003).
- Lemaire, J. P. (1997). *Desenvolvimento Internacional da Empresa. Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Madeira, P. (2001). Empresas em situação difícil recuperação ou falência. *Jornal do Técnico de Contas e da Empresa (JTCE)*. 33 (430), pp. 567-569
- Maximiano, A. C. A. (2010). *Teoria geral da administração*. (6 °ed) São Paulo: Atlas.
- Milliman, J.; Von Glinow, M. A.; Nathan, M. (1991) Ciclos de vida organizacional e gestão estratégica internacional de recursos humanos em empresas multinacionais: implicações para a teoria da congruência. *Academy of Management Review*, 16 (2), <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278949>.
- Miranda, M. B. (2009). A empresa, o empresário e o empreendedor no contexto do moderno direito empresarial. *Revista Virtual Direito Brasil*, 3 (1) pp. 1-15. Disponível em: <https://irp-cdn.multiscreensite.com/951f8786/files/uploaded/v31art1a.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2021
- Moher, D.; Liberati, A.; Tetzlaff, J.; Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *Annals of Internal Medicine*, 151 (4), 264-269. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.100009>

- Paik, Y.S., Praveen, K. and Shim, W.S., (2007). The relationship between perceived compensation, organizational commitment and job satisfaction: the case of Mexican workers in the Korean Maquiladoras. *International journal of human resource management*, 18 (10), 1768–1781.
- Pereira, A. A. (2008). De empregados a colaboradores. In: *Anuário Expressão*, Florianópolis, 153.
- Peltonen, T. (2006). *Critical theoretical perspectives on International Human Resources Management*. In: Bjorkman, I., Stahl, G. *Handbook of research in international human resource management*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Reis, T. (2020). Empresa multinacional: quais são as características desse tipo de empresa. Retrieved from: <https://www.suno.com.br/artigos/empresa-multinacional/>
- Rocha, J. A. O. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rito, P. (2005). O Sistema de Recompensas - remunerações e benefícios. *Revista TOC*, 80, pp. 44–55. Disponível em: http://www.occ.pt/fotos/downloads/files/1164884947_44a55.pdf
- Sayim, K. Z. (2010). Pushed or pulled? Transfer of reward management policies in MNCs. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(14), 2631–2658. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2010.523580>.
- Schuler, R., & Tarique, I. (2007). International human resource management: a North American perspective, a thematic update and suggestions for future research. *The International Journal of Human Resource Management*. 18(5), pp. 717-744. Disponível em: https://www.academia.edu/33816439/International_human_resource_management_a_North_American_perspective_a_thematic_update_and_suggestions_for_future_research.
- Singh, S., Mohamed, F., & Darwish, T. (2013). A comparative study of performance appraisals, incentives and rewards practices in domestic and multinational enterprises in the country of Brunei Darussalam. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3577–3598. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.777933>.
- Tekieli, M., Festing, M., & Baeten, X. (2018). Centralization and Effectiveness of Reward Management in Multinational Enterprises. *Journal of Personnel Psychology*, 17(2), 28. <https://doi.org/https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000195>.
- Triviños, A. N. S. (1987) *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4233509/mod_resource/content/0/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em_Ciencias-Sociais.pdf.
- Kressler, H. W. (2003). *Motivate and Reward: Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success*. Norwich: Curran Publishing Services.

- Williams, M. L.; McDaniel, M. A.; Nguyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology* 91 (2), 392–413
https://www.researchgate.net/publication/7228192_A_MetaAnalysis_of_the_Antecedents_and_Consequences_of_Pay_Level_Satisfaction.
- Wright, P.; Kroll, M.; Parnell, J. (2000). *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.
- Zhou, W., & Velamuri, V. K. (2018). Key contextual success factors for employee innovative behavior: A study in a foreign manufacturing subsidiary in China. *Cogent Business & Management*, 5(1), 18.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/23311975.2018.147>.
- Zilli, J. C., Neto, V. S., Machado, F. L., & de Borba, J. C. (2020). *Estratégias de Gestão e Comércio Exterior: Os Desafios do Mundo Globalizado do Século XXI-Volume 2*. Editora Deviant.
- Zou, M. and Lansbury, R.D. (2009). Multinational corporations and employment relations in the People's Republic of China: The case of Beijing Hyundai motor company. *The international journal of human resource management*, 20 (11), 2349–2369.

Anexos

Anexo I - Síntese dos artigos incluídos nessa revisão

De acordo com Abugre e Nasere (2020) com o processo de expansão de empresas no mercado internacional, percebeu-se também a importância de buscar e aplicar práticas eficazes e inovadoras no setor de recursos humanos e no sistema de trabalho de alto desempenho (STAD). O sistema de trabalho de alto desempenho é, segundo estes autores, um conjunto de práticas de recursos humanos que estabelecem o modo com que se estruturam os procedimentos de trabalho de cada funcionário com o objetivo de otimizar o máximo possível suas habilidades, compromisso e conhecimentos para proporcionar melhor desempenho no exercício de sua função. Estudos prévios sugerem que a implementação de um STAD pode proporcionar significativa vantagem competitiva às empresas. Abugre e Nasere (2020), em um estudo exploratório, coletaram dados de empresas multinacionais de diversos setores localizadas em Gana com os objetivos de avaliar o efeito do sistema de trabalho de alto desempenho sobre o engajamento, desempenho organizacional e produtividade do funcionário, e explorar o impacto do treinamento e desenvolvimento de práticas de RH e de gestão de recompensas no desempenho dos funcionários. A pesquisa identificou uma relação positiva direta associando os lucros e as receitas de uma organização com a ocorrência de treinamento e remuneração ofertados aos funcionários. Para a realização deste trabalho, os autores levantaram as seguintes hipóteses: H1- O treinamento e o desenvolvimento têm uma relação positiva significativa com o desempenho dos funcionários em empresas multinacionais em Gana; H2- A remuneração e a recompensa são significativas e positivamente relacionadas ao desempenho dos funcionários em empresas multinacionais em Gana; H3- O envolvimento no trabalho está significativo e positivamente relacionado ao desempenho do funcionário; H4- O envolvimento no trabalho mediará a relação entre o treinamento e o desenvolvimento e o desempenho do funcionário; e H5- O envolvimento no trabalho mediará a relação entre remuneração e recompensa e o desempenho do funcionário. A metodologia desta pesquisa consistiu em selecionar multinacionais de quatro setores diferentes listadas no Ghana Club 100 do Centro de Promoção de Investimentos de Gana. A primeira técnica utilizada pelos autores foi a seleção e organização por amostragem estratificada, no qual as empresas foram agrupadas de acordo com estratos previamente definidos (petróleo, indústria, serviços e por último setor bancário). Em seguida, utilizou-se a amostragem proposital com a finalidade de selecionar as empresas mais úteis e representativas de acordo com o julgamento dos pesquisadores e que atendessem aos

seguintes critérios: a empresa multinacional deveria estar devidamente registada para atuar em Gana e estar operante neste local há pelo menos dez anos, e ter sido listada na 17ª edição (2017) do Ghana Club 100. Por último, os autores utilizaram-se da técnica de amostragem por conveniência devido à necessidade de se adaptar à disponibilidade dos funcionários entrevistados. Dos 350 questionários distribuídos para serem respondidos por gerentes dos níveis inferior, médio e superior, 307 questionários foram respondidos e analisados pelos pesquisadores. Os resultados deste trabalho demonstraram uma correlação positiva significativamente relevante entre o desempenho dos funcionários e a oferta de treinamentos pelas empresas, entre o desempenho e a compensação por recompensas e entre treinamento e engajamento e envolvimento no trabalho pelos funcionários. Por fim, os autores concluem que as hipóteses definidas foram consideradas significativas e aceitáveis, e que o engajamento e envolvimento no trabalho como um recurso do sistema de trabalho de alto desempenho intermedia a relação entre o desempenho do funcionário e o treinamento e desenvolvimento de habilidades e o desempenho e a relação de remuneração e recompensas. Portanto, proporcionar treinamentos, desenvolvimento de competências e recompensas aumentam o desempenho geral do funcionário, indicando que funcionários satisfeitos com o sistema de gestão de recompensas da empresa são mais eficazes e garantem maior produtividade e lucros para a organização.

A partir da elaboração de uma estrutura conceitual, por meio de uma revisão de literatura, Khan et al. (2020) buscaram compreender como a resiliência emocional de funcionários de empresas multinacionais pode ser estimulada durante o processo de integração pós-fusão, tendo em consideração que o sucesso ou fracasso deste processo de fusão está diretamente relacionado com a gestão de recursos humanos dentro destas empresas. As fusões e aquisições influenciam em novas habilidades, capacidades e vantagens competitivas para empresas que buscam se expandir internacionalmente. As consequências das fusões e aquisições para a gestão de recursos humanos, segundo estes autores, podem ser divididas em duas vertentes principais. A primeira explora os desafios gerais que as fusões e aquisições representam para os funcionários e como eles provavelmente responderão. E a segunda compara os efeitos das F&A na gestão de recursos humanos em diversos contextos, dedicando atenção especial às empresas multinacionais. Segundo Khan et al. (2020), a resiliência emocional dos funcionários durante o estágio da integração pós fusão pode ser melhorada por meio de recompensas financeiras e não financeiras e, estão relacionadas às percepções de justiça, perfil institucional e cultural.

Desse modo, é visto que as recompensas podem influenciar na resiliência emocional do funcionário durante a fase de integração pós-fusão e aquisição. Nesse estudo, os autores argumentam que as normas de justiça variam de acordo com o contexto, por exemplo no caso de fusões e aquisições internacionais, as empresas podem ter que confiar em várias normas de justiça para aprimorar a integração pós fusão e a resiliência emocional dos funcionários. No processo de integração pós fusão internacional isso se torna ainda mais desafiador. Segundo Khan et al. (2020), com base nas literaturas mais amplas de Gestão de Recursos Humanos e resiliência, foram identificados dois conjuntos de práticas de Recursos Humanos, particularmente prováveis de aumentar a resiliência emocional do funcionário:

- Recompensas financeiras (maiores pacotes de pagamento, bônus e benefícios e feriados remunerados);
- Recompensas não financeiras (oportunidades de desenvolvimento de carreira, programas de reconhecimento de funcionários e promoções baseadas no desempenho).

Segundo Khan et al. (2020), a compensação financeira e não financeira adequada e os planos de incentivos foram reconhecidos como vitais para atrair e reter os principais talentos durante as aquisições. Os autores, enfatizam que recompensas não financeiras, podem ter um impacto na resiliência emocional semelhante ao financeiro, visto que as recompensas não financeiras nas formas de programas de reconhecimento de funcionários e promoções com base no desempenho podem ter um impacto sobre as resiliências emocionais dos funcionários em relação às financeiras. O modo pelo qual os funcionários respondem às mudanças durante o processo de integração pós fusão dependem de considerarem justas ou não. Quando os funcionários percebem que estão sendo tratados com justiça, é mais provável que se esforcem para superar os desafios que integração pós fusão lhes impõe. Entretanto, quando percebem que estão sendo tratados injustamente, serão os primeiros a punirem a organização (Khan et al., 2020). Além disso, a pesquisa também mostrou que o significado e a importância da justiça são influenciados por fatores situacionais e contextuais, incluindo a cultura. Os funcionários provavelmente irão comparar suas recompensas com outros envolvidos no processo de integração pós fusão dentro de sua organização ou em outras empresas. Mesmo quando eles percebem o procedimento pelo qual suas recompensas são decididas como justo, eles podem considerar quaisquer mudanças como injustas por motivos de equidade (Khan et al., 2020). Enquanto as normas de justiça processual definem como os funcionários veem as recompensas financeiras e não financeiras, as normas de justiça intencionais permitem que eles avaliem as metas ou intenções por trás delas. Portanto, isso significa que eles estarão mais bem informados sobre quaisquer mudanças do que em

contextos nos quais tais direitos não existam (Khan et al., 2020). Desse modo, os autores concluíram que a importância relativa das considerações de justiça será moldada pelo contexto. Ao mesmo tempo, o que as empresas fazem será restringido não apenas pela convenção, mas também pela lei, tal regulamentação não impede que as empresas se desviem das normas de justiça em contextos de remuneração. Em outras palavras, o impacto das recompensas financeiras e não financeiras pode não ser uniforme em diferentes indivíduos e ambientes. Eles moldarão o impacto de ambos os sistemas de recompensa no comportamento e nas atitudes dos funcionários durante essa fase. Assim, as recompensas materiais e o planejamento de RH, de acordo os autores, representam intervenções objetivas que podem ajudar a aumentar a resiliência emocional e melhorar o desempenho. Desse modo, ao introduzir novas práticas de GRH e mudanças na equipe, as multinacionais ficarão atrás de suas contrapartes locais. No que diz respeito às fusões e aquisições que cruzam as fronteiras nacionais, o processo de gerir os recursos humanos torna-se muito mais difícil, não somente pela distância cultural, mas também reflete quaisquer distinções nos perfis institucionais dominantes encontradas no contexto nacional das organizações adquirentes e adquiridas e nas convenções informais associadas que as acompanham (Khan et al., 2020). As multinacionais podem ser consideradas pioneiras em novas práticas, porém, segundo os autores, trabalhos recentes indicaram que muitas vezes essas empresas se esforçam muito para se adaptarem a fim de colher alguns dos benefícios de operar em um determinado contexto nacional.

A partir de um estudo de caso exploratório realizado em uma empresa ocidental multinacional de manufatura localizada na China, Zhou e Velamuri (2018) buscaram explorar os aspectos facilitadores do comportamento inovador dos funcionários; analisar quais são os principais fatores contextuais de sucesso capazes de estimular o comportamento inovador destes funcionários; e explicar a importância dos fatores-chave de sucesso de uma multinacional e como eles podem ser implementados na prática de gestão de recursos humanos. Segundo os autores, um comportamento inovador está relacionado com a criatividade do funcionário para gerar, introduzir e implementar, de maneira intencional, novas ideias, projetos e processos dentro de uma organização, grupo ou de uma função de trabalho. Outros fatores importantes considerados neste trabalho foram o estilo de liderança e os aspectos do relacionamento interpessoal entre subordinado e chefia, que, de acordo com Zhou e Velamuri (2018) influenciam e podem atuar como forças propulsoras do comportamento inovador do funcionário na empresa. Os estilos de liderança

transformacional, participativo e autocrático parecem gerar resultados positivos nas empresas, quando considerados os valores e fatores culturais do local onde está se instala. Estudos anteriores demonstraram grande aceitação de um estilo autocrático de liderança em empresas chinesas, com um nível elevado de comportamentos inovadores entre os funcionários. Estes resultados se devem à interpretação do controle pelos cargos de supervisão e chefia como tentativas de guiar, orientar e promover uma mentoria aos funcionários. Já estudos realizados em sociedades ocidentais apontaram que a baixa autonomia, característica do estilo de liderança autocrático, quando aplicada em empresas localizadas no ocidente não traz os mesmos resultados, e especula-se que funcionários em empresas asiáticas possuem um grande respeito e valorização das tradições e conformidade, enquanto funcionários no ocidente consideram sufocante e mais difícil de aceitar a influência dos líderes e pouca autonomia. Neste trabalho os autores também identificam que questões relacionadas com características como apresentar tarefas desafiadoras e de responsabilidade do trabalho aos funcionários, bem como oferecer um bom nível de confiança e boas relações interpessoais e de apoio são importantes no desenvolvimento de comportamento de trabalho inovador. A empresa escolhida para a pesquisa atua no mercado chinês há mais de duas décadas e seu quadro de funcionários é composto por 900 trabalhadores, sendo quase todos chineses (98%), e a equipa de gestão é integrada por 24 funcionários, com 7 de nacionalidade europeia. Neste estudo, aceitaram participar 27 colaboradores, todos desempenhando cargos de liderança dentro da empresa nos setores de gerenciamento de produtos, gerenciamento de projetos de vendas, engenharia, logística, manufatura, qualidade, compras, e de recursos humanos. Os autores seguiram um processo de três fases para a pesquisa após a realização de uma fase piloto. A primeira fase consistiu na apresentação e familiarização do estudo pelos participantes, e com base em suas próprias percepções, na seleção de uma lista dos 10 fatores de sucesso mais importantes para o comportamento inovador dos funcionários. Os fatores selecionados por mais de 50% dos participantes foram incluídos na fase seguinte. Na segunda fase, os participantes foram convidados a classificar os 10 fatores escolhidos anteriormente de acordo com a importância, e justificar a escolha dos 3 itens melhor classificados, explicando o motivo de considerarem estes itens importantes, e quais formas possíveis de alcançá-los. A última fase consistiu na realização de um feedback e divulgação da classificação média das respostas da segunda fase aos participantes. Os resultados deste estudo apontaram que os três fatores de sucesso mais importantes, na percepção dos participantes, foram: estratégia de inovação da empresa (52%), cooperação multifuncional (71%) e recompensa e pagamento (76%). Sobre o item colocado em primeiro lugar

(recompensa e pagamento), os participantes justificaram que em um país como a China, cujo passado econômico se mostrava ruim e como reflexo gerou aumentos do custo de vida da população, elogios e incentivos eram insuficientes para estimular a motivação dos trabalhadores, mas recompensas financeiras significativas eram eficazes e necessárias. Outro fator relevante observado pelos participantes foi que uma forma útil de incentivar a geração de ideias pelos funcionários é colocar, na área de fábrica e nos escritórios, caixas de sugestões e que ideias excepcionais devem ser recompensadas. Os autores concluem em seu estudo que os resultados obtidos corroboram estudos anteriores que demonstraram que a cooperação multifuncional entre os setores das empresas, o desenvolvimento de estratégias de inovação e a oferta de recompensas e pagamentos apresentam um grande potencial no encorajamento do comportamento inovador e são grandes formas de incentivo motivacional. E nos casos de se aplicar uma boa política de gestão de recompensas em países menos ricos como é o caso da China, onde se valoriza o sucesso material, oferecer recompensas financeiras tem se mostrado o fator-chave de sucesso mais importante para comportamentos inovadores entre os funcionários.

Por meio de um estudo quantitativo, através de respostas de 158 gerentes de Recompensas, localizados nas matrizes ou subsidiárias de empresas multinacionais, tem por objetivo examinar a relação entre a centralização da tomada de decisões de gerenciamento de recompensas e sua eficácia percebida em empresas multinacionais na eficácia percebida através das lentes da teoria da identidade social (sentimento de um indivíduo para enquadrar-se ou pertencer a um determinado grupo social). “A suposição básica deriva-se da teoria da identidade social, na qual os gerentes de sedes e subsidiárias têm diferentes perspectivas específicas da unidade em relação ao equilíbrio preferencial de centralizar o programa de gerenciamento de recompensas de uma multinacional” (Tekieli et al., 2018, p. 4). Este artigo, apresenta resultados de dois estudos, do Estudo 1, na qual foi dirigido aos gerentes de recompensas das sedes, e do Estudo 2, que investiga os gerentes de recompensas das subsidiárias. A amostra do Estudo 1 consistiu em 107 gerentes de recompensas das sedes, localizados em 18 países diferentes. Foi pedido aos participantes para indicar o grau para que cada uma das seguintes práticas (salário base, incentivos de curto prazo, incentivos de longo prazo, benefícios, retornos relacionais) são centralizados (as decisões são tomadas pela sede) ou descentralizado (as decisões são tomadas pelas subsidiárias) com relação a 22 práticas de recompensa diferentes, na qual foram classificadas em três grupos: remuneração em dinheiro, benefícios e relacional (Tekieli et al., 2018). A amostra do Estudo 2 consistiu

em 51 gerentes de recompensas subsidiárias de multinacionais localizadas em 12 países diferentes. Este estudo se difere do estudo anterior, pois os autores se concentraram em dois grupos de prática de recompensa (dinheiro e benefícios). A medição das duas funções do gerente subsidiário, foram tidas como: defensor na qual defende o ponto de vista local quando os interesses dos colaboradores locais podem ser violados por decisões corporativas e o implementador, na qual aceita e implementa todas as decisões estratégicas finais da sede, mesmo que não sejam paralelos aos interesses estratégicos da unidade subsidiária individual. Segundo Tekieli et al. (2018 p. 13) “A pesquisa sugere que a estratégia de negócios global de uma Multinacional tem uma influência na extensão em que as práticas de gestão são centralizadas nas subsidiárias estrangeiras”. Em suma, notou-se que quanto mais centralizada a tomada de decisões de gerenciamento de recompensa, mais os gerentes das sedes, percebem a sua gestão de recompensa como eficaz, indicando assim um favoritismo dentro do grupo e uma anulação fora do grupo (Tekieli et al., 2018). Em segundo lugar, com relação à centralização da remuneração em dinheiro, a relação com a eficácia percebida foi maior para a alta administração de recompensas. Essas descobertas apoiam a suposição geral de que os gerentes de sedes, movidos pelo favoritismo dentro do grupo, preferem o controle às subsidiárias. Porém, eles diferenciam entre os níveis de gestão e grupos de prática de recompensa. Para os autores, centralizar a tomada de decisões para elementos de dinheiro, como pagamento relacionado ao desempenho para gerentes seniores, é fortemente preferido pelas sedes (Tekieli et al., 2018). Além disso, os autores, afirmam que comparando gerentes intermediários e funcionários operacionais, não encontraram diferenças no que diz a respeito, à relação entre a centralização do gerenciamento de recompensas e a eficácia percebida em todos os três grupos de prática de recompensa. Segundo, Tekieli et al. (2018) a relação entre a centralização da tomada de decisões e a percepção, ou seja, o ponto de vista da eficácia do gerenciamento de recompensas é mais complexo dentro do grupo de gerentes de subsidiárias. Para a realização deste estudo, os autores tiveram que diferenciar entre as várias práticas de recompensa. Notou-se nesse estudo que o cumprimento da função de implementador modera positivamente a relação entre centralização de benefícios e eficácia. As análises mostraram que um cumprimento moderadamente fraco do papel de implementador, estava associado a uma relação negativa entre centralização de benefícios para gerentes seniores e eficácia. Dentro da amostra da sede, a associação entre a centralização de benefícios para gerentes seniores e a eficácia da gestão de recompensas é positiva, embora muito fraca (Tekieli et al., 2018). O cumprimento do papel do defensor modera positivamente a relação entre a centralização da remuneração em dinheiro para os

gestores seniores e a eficácia. Pois, está relacionado ao fato de que está moderação apenas foi encontrada em relação aos gerentes seniores. O autor, cita que de acordo Fay (2008) um argumento popular para a centralização das práticas de remuneração em todo o mundo é baseado na crescente transferência de gerentes, bem como cooperação transnacional dentro de Multinacionais, permitindo assim comparações internacionais. Desse modo, para evitar insatisfação entre os gerentes seniores, em relação à privação de dinheiro, é interessante centralizar a gestão de dinheiro ou esse grupo específico. Portanto, o autor defende que um defensor superior, também pode favorecer uma abordagem centralizada para a gestão de compensação em dinheiro em relação a este grupo-alvo (Tekieli et al., 2018). Em suma, os resultados desse trabalho de ambos os estudos mostraram que os gerentes da matriz percebem uma abordagem centralizada como sendo mais eficaz, enquanto para os gerentes das subsidiárias, esse relacionamento é moderado pela individualidade e concordância do gerente. Em relação à teoria da identidade social, segundo os autores, o estudo enriquece o debate sobre padronização vs. localização por meio de uma nova perspectiva com foco em processos psicológicos, mostrando, a importância do favoritismo dentro do grupo na sede e a influência das identidades do papel dos gerentes das subsidiárias na tomada de decisões de gerenciamento de recompensas.

Em seu estudo, Gope et al. (2019) adotaram uma metodologia qualitativa baseando-se em um estudo de caso múltiplo e em dados primários e secundários coletados previamente em pesquisas documentais e entrevistas. Os autores buscaram examinar a influência das práticas de alto desempenho de gestão de recursos humanos na capacidade de gestão do conhecimento por meio de uma análise cruzada de casos, em quatro empresas da área de tecnologia da informação (TI) localizadas na Índia. Os autores esclarecem que o processo de gestão de recursos humanos está relacionado com o uso eficaz do capital humano numa empresa de maneira a influenciar a interação, motivação e retenção, compartilhamento de conhecimento e ideias e o alcance de metas. Já a gestão do conhecimento implica na organização, desenvolvimento e aplicação dos chamados ativos de conhecimento existentes na empresa de maneira a obter lucros e garantir vantagem competitiva de mercado. Estes dois recursos são essenciais ao desenvolvimento e sucesso das empresas, principalmente no que se refere a área de TI, setor onde há grande dificuldade em atrair e reter talentos. Estudos anteriores apontam que empresas que realizam práticas altamente eficazes de recursos humanos apresentam um crescimento significativo de sua receita e das margens de lucro, indicando que boas práticas de gestão de recursos humanos possuem a capacidade de

sustentar a vantagem competitiva das organizações, além de desempenhar um papel essencial na busca e retenção de jovens talentos. As práticas mais comuns e com maiores resultados incluem o investimento nos processos de seleção, treinamento e desenvolvimento, e de recompensa e reconhecimento de seus funcionários. Desta forma, para a realização deste estudo os autores buscaram investigar de que forma as práticas de gestão de recursos humanos influenciam a capacidade de gestão do conhecimento em termos de aquisição e de compartilhamento de conhecimento dentro de quatro empresas da área de tecnologia de informação localizadas na Índia. Como parte da metodologia, os pesquisadores utilizaram questionários semiestruturados e entrevistas telefônicas com gerentes do setor de Recursos Humanos (RH), gerentes de conhecimento e pessoas envolvidas em iniciativas de RH e de gestão de conhecimento. Os resultados foram categorizados em dois níveis, sendo o primeiro nível uma apresentação da visão geral das empresas participantes em termos de descrição das atividades e quadro de funcionários, descrição das características principais das práticas de gestão de recursos humanos e os efeitos destas práticas na gestão do conhecimento. No segundo nível, é apresentada uma comparação cruzada relacionada às semelhanças e diferenças entre as quatro empresas em relação às práticas de recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; remuneração e recompensa; retenção de funcionários e desenvolvimento de carreira. Os resultados mostram que estas empresas participantes apresentam sistemas estruturados, racionalizados e formais de recursos humanos que as motivam a cuidar do fator humano de maneira a aproveitar ao máximo o conhecimento de seus colaboradores, e que a implementação de algumas práticas específicas de gestão de recursos humanos ajudam a potencializar o processo de aprendizagem, os níveis de motivação e de retenção de funcionários e também a apoiar a capacidade de gestão do conhecimento a partir da criação e execução de processos de aquisição e compartilhamento do conhecimento visando o aumento do desempenho da empresa. Foi possível perceber que as práticas de gestão de RH geram resultados positivos no comportamento criativo, inovador e no fator motivacional dos indivíduos. Ao analisarem as cinco práticas mais comuns de gestão de RH e realizarem a comparação cruzada entre as empresas participantes, os autores identificaram que a capacidade de gestão do conhecimento está fortemente ligada às práticas de gestão de RH, sendo portanto, duas ferramentas essenciais que se complementam e que ao serem aplicadas juntas, são capazes de melhorar a lucratividade da organização e de facilitar a implementação de estratégias competitivas de mercado. Em relação à prática de remuneração e recompensas, os autores deste estudo apontam que todas as empresas participantes consideram esta, uma das práticas mais importantes e essenciais à motivação e

ao estímulo da criação, compartilhamento e transferência do conhecimento entre seus colaboradores, e todas utilizam iniciativas semelhantes que incluem compensação de ordem financeira e não financeira, pagamento por desempenho, e oferta de oportunidades internas e bônus. A justificativa para manter esta prática de RH é a de que o sistema de recompensas propicia a motivação para criar e compartilhar informações e conhecimento e aumenta a frequência de comportamentos positivos quando há reconhecimento pelo trabalho desenvolvido. Os autores concluem seu estudo afirmando que as empresas apresentaram muitas semelhanças entre si no que respeita ao papel e suporte das cinco práticas de gestão de RH analisadas na efetividade da capacidade de gestão do conhecimento. Todas estas práticas, quando aplicadas na organização, são capazes de trazer benefícios para os colaboradores e para a própria empresa. Em relação às diferenças analisadas, foi possível perceber que estas estão relacionadas com a maneira com que estas empresas escolhem aplicar e operacionalizar cada uma das práticas de gestão de RH, e geralmente, a abordagem escolhida considera a cultura da organização e da natureza do conhecimento. Os autores concluem que este trabalho permitiu descrever o modo como cada uma das empresas participantes operacional as práticas de gestão de recursos humanos de acordo com seus próprios princípios e cultura, e reforçam o impacto destas práticas no nível de processos de aquisição, promoção e compartilhamento do conhecimento.

A partir de um estudo qualitativo com base em 37 entrevistas semiestruturadas, realizadas em 2015, com gerentes e funcionários em 8 subsidiárias multinacionais, sendo 3 britânicas, 3 européias e 2 americanas, teve por objetivo abordar a lacuna práticas de gestão de recursos humanos (GRH) em empresas multinacionais ocidentais que possuem subsidiárias em Gana, nos setores de manufatura, serviços e recursos. De acordo com Azungah et al. (2018), essa pesquisa reforça a literatura, enfatizando a importância do paternalismo e da família no contexto organizacional e ao mesmo tempo apresenta novas descobertas sobre os chefes locais em influenciar as práticas de gestão de RH (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de desempenho e gestão de recompensas) nas multinacionais em Gana. Assim, por meio da estrutura AMO (*ability, motivation and opportunity*), na qual explica a ligação entre as práticas de recursos humanos e desempenho), o artigo destaca as práticas de cada área, que influenciam o desempenho por meio do impacto das práticas que promovam o “AMO” dos funcionários (Azungah et al., 2018). Desse modo, esta pesquisa parte da seguinte questão: até que ponto as Multinacionais devem adaptar suas práticas transculturalmente e como tais práticas podem contribuir para o uso eficaz das

habilidades, oportunidades e motivação dos colaboradores no contexto organizacional? Segundo Azungah et al. (2018), a transferência das práticas de GRH para as subsidiárias em Gana provocam tensão e colocam em risco no que se refere ao acolhimento em termos de valores e práticas culturais locais. Ainda cita que, a transferência dessas práticas para a África, provavelmente será ainda mais contestada, considerando o fato de que essas multinacionais estão entrando em um continente onde as práticas diferem consideravelmente das suas. Além disso, dentro de Gana há mais de 50 grupos étnicos, com cada grupo tendo suas próprias tradições culturais, fazendo com que a gestão de RH seja ainda mais desafiadora. Vale ressaltar algumas das principais características culturais citadas pelos autores, de Gana, tais como: -A distância de grande poder e paternalismo: Os ganeses são submissos à autoridade e os gerentes tendem a fornecer oportunidades e privilégios extras aos subordinados mais próximos e submissos de seus interesses. -Coletivismo: Que seria um coletivismo no contexto ganense ao familismo, onde os valores sociais estão ligados a lealdade, continuidade e funcionamento da família, na qual pode levar uma pessoa a sacrificar os objetivos organizacionais a fim de atender às expectativas de sua família - Respeito pela idade e pelos idosos e chefia: Devido aos idosos serem reverenciados em Gana, torna-se difícil para os gerentes mais jovens repreender, avaliar ou disciplinar uma pessoa mais velha. No que diz respeito às práticas de gerenciamento de recompensas, esse estudo mostrou que, estas são fortemente influenciadas pelo fato de os funcionários serem considerados membros de uma grande família. Este valor cultural, resulta em todas as subsidiárias da pesquisa, pois todas elas apresentaram práticas de gestão de recompensas que evidenciam uma abordagem paternalista e sendo organizações atenciosas em troca da lealdade e comprometimento dos funcionários (Azungah et al., 2018). Segundo os autores, as recompensas das subsidiárias abordadas são: salário indexado em dólares americanos para proteção contra dificuldades e perda de poder de compra do cedi ganês (moeda local); bônus compassivo quando os funcionários não conseguem cumprir as metas de desempenho; pagamento de taxas escolares até o nível superior para filhos e funcionários, fornecimento do 13º salário como um bônus. Essas recompensas são fornecidas em alinhamento com os processos de gestão de desempenho da Matriz. Durante a época de Natal, algumas das empresas oferecem um frango de Natal aos seus colaboradores. Além disso, oferecem almoços grátis e fornecem subsídios para funeral e casamento. Na Europa, não é comum dar um subsídio de funeral, mas em Gana, quando um funcionário perde um parente, eles esperam ver todos os amigos no funeral, sendo um acontecimento de grande valor cultural e que possui custo. Portanto, as práticas de GRH nas oito subsidiárias das multinacionais em

Gana estão profundamente enraizadas nas normas culturais locais do país. De acordo (Azungah et al., 2018) essa pesquisa enfatiza que as eficácias das operações interculturais das multinacionais exigiram a adoção da localização das práticas de RH de acordo com as especificidades culturais ganenses. Nesse estudo, foi visto que os funcionários não desempenhados em algumas subsidiárias permaneceram em seus empregos de acordo com um paternalismo praticado localmente e que o estilo de gerência paternalista se desenvolveu a partir da crença tradicional e as multinacionais levaram isso para dentro das empresas. Os valores culturais em torno do favorecimento de indivíduos que ocorrem nas subsidiárias ganenses, podem impactar as habilidades, oportunidade e motivação dos colaboradores, afetando assim o desempenho do capital humano da organização. De acordo com Azungah et al. (2018), todas as oito subsidiárias, apesar de possuírem origens distintas, operacionalizam as práticas de GRH que estavam em muitas áreas alinhadas com as práticas locais. Conclui-se que os gerentes locais são capazes de implementar as práticas consideradas mais apropriadas e efetivas para o contexto cultural. Assim, para os autores, ser competitivo nos mercados africanos requer o ajuste das práticas e a superação dos desafios das especificidades da cultura local.

O estudo de Kang e Shen (2015) se propôs a explorar, a partir de uma análise qualitativa, se empresas multinacionais sul-coreanas instaladas na China transferem ou localizam suas políticas e práticas internacionais de compensação e recompensa de suas sedes comerciais para o país anfitrião e quais fatores influenciam as decisões das destas empresas acerca das abordagens de recompensas e compensações internacionais. Os autores esclarecem que dentre as práticas de gestão internacional de recursos humanos, o gerenciamento de recompensas para trabalhadores expatriados e nacionais é uma das práticas consideradas fundamentais, uma vez que são capazes de influenciar a motivação, os comportamentos de trabalho e o desempenho, e quando mal elaboradas, esta prática pode provocar prejuízos para a empresa, retorno prematuro de expatriados e baixo desempenho nas funções do colaborador. Em relação às possíveis abordagens a serem adotadas pelas multinacionais, as empresas podem escolher adotar a prática baseada em casa, ou seja, aplicar sistemas de remuneração e recompensas de acordo com o padrão estabelecido no país de origem ou optar pela abordagem baseada no anfitrião, onde salários e sistemas de remuneração são baseados de acordo com as práticas adotadas no país anfitrião. Participaram deste estudo 20 gerentes de 10 empresas multinacionais sul-coreanas das áreas de telecomunicações (telefonia celular), indústria de eletrônicos, serviços online, automóveis,

publicidade e tecnologia da informação. A partir da realização de entrevistas semi-estruturadas, com perguntas direcionadas aos componentes e padrões dos pacotes de recompensas e remuneração para colaboradores expatriados, os autores buscaram comparar as práticas internacionais de remuneração e recompensa com os sistemas de recompensas do país anfitrião. Como resultados, Kang e Shen (2015) descobriram que a remuneração de expatriados incluía, além do salário base, também uma bonificação por desempenho, abonos e outros benefícios. Em três das dez empresas a remuneração dos funcionários expatriados era paga com base nos padrões salariais sul-coreanos, e nas demais empresas a remuneração deste grupo de funcionários em subsidiárias chinesas era paga também seguindo o padrão salarial sul-coreano, mas fazia-se a conversão para a moeda chinesa. Todos os gerentes expatriados entrevistados afirmaram ainda que funcionários sul-coreanos designados a trabalhar em outros países recebiam seus salários-base segundo os padrões de seu país de origem, mas que benefícios e subsídios extras podiam ser diferentes dependendo de cada empresa. Em seis das empresas pesquisadas, outros benefícios pagos incluíam o pagamento baseado no desempenho individual (3%, 5% até 8% do salário-base) e também no desempenho coletivo nas subsidiárias chinesas, e de forma geral, a oferta de benefícios baseada no desempenho nestas 10 empresas participantes variou entre 20% e 35% da remuneração total. Em todas as empresas analisadas, outros benefícios ofertados incluíam uma bonificação de final de ano (de aproximadamente o valor de um salário mensal), e uma das empresas oferecia um bônus baseado no desempenho da empresa à todos os funcionários, o valor dependia dos lucros obtidos pela empresa ao final de um ano. Os autores deste estudo concluem que as evidências indicaram que as empresas participantes consideravam os padrões e estruturas locais (do país anfitrião) para formular e implementar práticas de recompensa como a remuneração base e pagamento de acordo com o desempenho. Outro fator relevante observado foi que em todas as empresas deste estudo de caso, os subsídios e benefícios eram oferecidos a partir das práticas das empresas locais, e mesmo os benefícios variando entre as empresas, em geral estes incluíam auxílios para moradia, alimentação, transporte, telecomunicações, seguro saúde, desemprego e aposentadoria, além de brindes festivos. Foi possível perceber que o salário para expatriados geralmente se baseia nos padrões da sede, e que as empresas multinacionais sul-coreanas optam pela adoção de uma política de salários-base orientados para o lar, demonstrando que estas preferem transferir as práticas de pagamento baseadas no desempenho da sede para as suas subsidiárias chinesas quando há no quadro de funcionários colaboradores expatriados. Outro fator relevante mostrou que abonos e benefícios são influenciados pelo contexto sócio-

cultural como custo de vida e tradições do país, e buscam ser oferecidos de maneira a atender aos padrões domésticos

Através de um estudo quali-quantitativo, este trabalho examina a gestão de desempenho e as práticas de recompensa de 211 empresas que operam na Austrália. Ressaltando que 171 empresas eram multinacionais de propriedade estrangeira e as 40 empresas restantes eram de propriedade australiana. O questionário foi administrado por meio de entrevistas pessoais com o profissional de RH mais experiente. Os dados para este estudo vêm de uma pesquisa em grande escala das práticas de emprego de Multinacionais na Austrália (Bartram et al., 2015). Desse modo, foi examinada a aceitação e os determinantes das práticas de gestão de desempenho e recompensa usadas pelas multinacionais neste país. Além disso, investigou-se a influência de fatores contextuais e organizacionais estabelecidos sobre gestão de desempenho e recompensas e o uso de tais práticas entre gerentes em relação ao maior grupo ocupacional (Bartram et al., 2015). Em relação a gestão de desempenho e particularmente as recompensas, os autores argumentam que o valor de práticas como pertencimento, a uma cultura unificada e integração organizacional são potencialmente amplificados na forma multinacional de organização. Assim, espera-se que as multinacionais sejam usuárias intensivas de uma variedade de práticas sofisticadas de gerenciamento de projetos e recompensas. Desse modo, buscando explicar os determinantes da abordagem das multinacionais para a gestão de projetos na Austrália, os autores, partem da seguinte questão: Quais são os determinantes da gestão de desempenho e práticas de recompensa das multinacionais que operam na Austrália e quais os funcionários são abrangidos por essas práticas? Este estudo foi realizado com foco específico em gestão de recursos humanos estratégico e integração global de RH e reconhecimento sindical para explicar o uso das práticas tais como avaliação de desempenho regular, distribuição forçada, feedback de 360 graus, programa de propriedade de ações de funcionários e partilha de lucros. Também foi examinado o papel do país de origem como um determinante-chave das práticas das multinacionais. À luz disso, os autores propõem que o uso de gestão de desempenho e recompensas por Multinacionais na Austrália, será influenciado pelo país de origem da Multinacional. Vale lembrar que em Multinacionais de diversas nacionalidades e em um ambiente de acolhimento estrangeiro, podem ser esperadas interpretações conflitantes das práticas. Assim, apesar das semelhanças na presença de uma variedade de práticas de gestão de desempenho e recompensa entre as multinacionais, os autores encontraram evidências distintas dos efeitos do país de origem relacionados a essas

práticas específicas. Segundo Bartram et al. (2015), apesar do fato de que as empresas americanas eram maiores usuárias de distribuição forçada em relação a outras categorias do país de origem, as multinacionais australianas e europeias eram mais propensas a usar Programas de propriedade de ações de funcionários (considerada uma recompensa), em relação às empresas americanas e também eram maiores usuárias de opções de ações (considerada uma recompensa) para gerentes. No que diz respeito as multinacionais americanas na Austrália, os efeitos do país de origem são mais propensos a ser relativamente fortes, especialmente em um contexto de *host* liberal como a Austrália, pois essas empresas americanas enfatizam a transferência da prática doméstica como sua manifestação principal. Este artigo também distingue a aplicação das práticas de gestão de desempenho e recompensa entre a força de trabalho. Assim, enquanto todas as multinacionais usam avaliação de desempenho para o maior grupo ocupacional, muitas não usam distribuição forçada e avaliação de 360 graus para esse grupo e gerentes. Em relação às práticas de recompensa para o maior grupo ocupacional, as multinacionais que operam na Austrália, de acordo com os autores, não são usuárias extensivas de Programas de propriedade de ações de funcionários, participação nos lucros e opções de ações. Mas, elas fazem maior uso dessas práticas para os gestores, sugerindo uma estrutura de RH diferenciada para grupos de funcionários (Bartram et al., 2015). Além disso, os autores concluíram que no Reino Unido, as medidas de integração de unidades internacionais foram indicadores fracas de gestão de desempenho e recompensa em multinacionais australianas. Em empresas multinacionais, na qual possuía um controlador final (órgão que desenvolve políticas de RH relacionadas à força de trabalho internacional), eram mais propensas a usar as práticas de gestão de desempenho e recompensa tanto para o maior grupo ocupacional. No que diz respeito aos gerentes, os autores sugeriram que a integração funcional pode ocorrer apesar da falta de evidências de integração estratégica no sentido corporativo (Bartram et al., 2015). Embora nenhum resultado significativo tenha sido encontrado em relação à variável estratégica de RH, as descobertas gerais dão crédito à proposição de que a gestão de desempenho e a recompensa podem estar ligados às necessidades integrativas das multinacionais por meio das práticas de RH (Bartram et al., 2015). Nesse estudo, foi concluído que há maior probabilidade de uso mais amplo das práticas (avaliação de desempenho, feedback de 360 graus e participação nos lucros) onde há baixo reconhecimento do sindicato para fins de negociação coletiva para a o maior grupo ocupacional. Em contraste, há maior probabilidade do uso de gestão de desempenho e recompensa para os gerentes, particularmente distribuição forçada e opções de ações, quando as multinacionais reconhecem os sindicatos. De forma

resumida, de acordo Bartram et al.(2015), no geral, as multinacionais que operam na Austrália usam uma ampla variedade de práticas de gerenciamento de projetos e recompensas. Os resultados indicam que elas são as maiores usuárias de tais práticas para gerentes em relação aos outros colaboradores. Essa pesquisa demonstra que essas empresas multinacionais com maior uso de serviços compartilhados de RH e integração global de RH, possuem maior probabilidade de usar essas práticas para os colaboradores e os gerentes, sugerindo algum nível de integração global em torno das atividades de RH. Foi visto que também há maior probabilidade de utilização dessas práticas onde há baixo reconhecimento sindical para fins de negociação coletiva dos colaboradores.

Kang e Shen (2014) realizaram uma revisão sistemática de literatura com o objetivo de analisar as características das práticas e das políticas da Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) implementadas por empresas multinacionais sul-coreanas e avaliar a quantidade de trabalhos já publicados sobre esta temática. Os autores explicam que a GIRH abrange todos os problemas e questões relativos à gestão de recursos humanos resultantes do processo de internacionalização de uma empresa, e que o sucesso das práticas de GIRH depende do modo com que as empresas multinacionais integram as estratégias e os fatores políticos, jurídicos, culturais, sociais e econômicos. As empresas multinacionais podem atuar transferindo as práticas de gestão de recursos humanos típicas de seu país de origem para as subsidiárias ou adaptando suas práticas de recursos humanos nas subsidiárias de acordo com a cultura e valores do país anfitrião onde estas são instaladas. De acordo com os autores, ao se analisar a literatura sobre a temática “recompensa e compensação internacional”, foi possível perceber que esta foca-se nos expatriados, e que os componentes de recompensa e compensação incluem, essencialmente, em programas de incentivo e de subsídios, benefícios e salário base. Em relação ao salário base dos expatriados, há duas opções de abordagem: a primeira e mais comum é chamada de “política baseada em casa”, na qual o salário do funcionário é baseado de acordo com o padrão salarial de seu país de origem, e a segunda é a chamada "política baseada no anfitrião", esta abordagem define o salário base de expatriados com base na estrutura e no padrão salarial do país anfitrião. A partir desta revisão de literatura foi possível aos autores analisar e categorizar os estudos encontrados em relação às seguintes práticas de recursos humanos: recrutamento e seleção internacional; treinamento e desenvolvimento internacional; gestão de desempenho internacional e recompensa e compensação internacional. No que respeita à prática de recompensa e compensação internacional em empresas multinacionais sul coreanas, cinco

estudos foram encontrados. O primeiro estudo (Taylor Et al., 2001) buscou examinar esta prática entre funcionários chineses de empresas locais, e a conclusão foi de que, em geral, as empresas incluíam em seu pacote de remuneração além do salário base, recompensas e bônus por desempenho e metas atingidas, e benefícios diversos. O segundo estudo (Lansbury et al., 2006) realizou uma análise das práticas de gestão de recompensas na empresa Hyundai e os resultados demonstraram que a empresa considera a política salarial um fator essencial e crítico à minimização de custos trabalhistas além da percepção de que a vinculação da remuneração à oferta de outros subsídios e benefícios garante uma melhora na produtividade dos funcionários. Desta forma, para além de ofertar um salário base, esta companhia também oferece auxílios para arrendamento de moradia, subsídios educacionais para os filhos dos colaboradores e fundos de previdência. O terceiro estudo (Lee, 2003) buscou examinar quais práticas de gestão de recompensas e remuneração eram aplicadas para trabalhadores chineses locais. Os resultados mostraram que havia uma grande discrepância entre os salários iniciais oferecidos aos empregados do setor administrativo e os salários dos funcionários do setor de produção. A empresa oferecia também um aumento salarial de 3% ao ano, além do pagamento de horas extras, e um programa de incentivo com base no desempenho. O quarto estudo (Zou & Lansbury, 2009) examinou a prática de gestão de recompensas e compensação na empresa BHMC. Os resultados apontaram que o salário médio mensal dos trabalhadores chineses correspondia a apenas 1/7 do salário de expatriados sul-coreanos, e que estes trabalhadores receberam um bônus, distribuído igualmente entre eles, com base no desempenho geral da empresa. A empresa também oferecia o pagamento de horas extras e abonos e a remuneração com base no desempenho correspondia a 10% do valor dos salários. O último estudo (Paik et al., 2007) buscou examinar as lacunas de compensação entre expatriados sul-coreanos e trabalhadores locais no México, e sua relação com o comprometimento afetivo organizacional. Os resultados mostraram que o salário dos funcionários locais era significativamente menor quando comparado ao salário pago a funcionários expatriados e que devido a esta diferença os empregados locais apresentavam menor apego ao seu local de trabalho. Estes resultados sugerem a importância de se administrar devidamente as discrepâncias salariais entre grupos de empregados e de se promover melhores sistemas de recompensas aos colaboradores. Neste estudo foi possível perceber que o sistema de recompensa relacionado ao desempenho representa uma parte essencial do pacote de remuneração oferecido aos trabalhadores chineses, porém, não foi o foco dos artigos revisados por Kang e Shen (2014).

Através de um estudo quantitativo foi feita uma análise com a ajuda da classificação cruzada de resultados tabulares e do Mann-Whitney comparativa de três práticas específicas de RH - avaliações de desempenho, incentivos e recompensas utilizadas pelas subsidiárias de empresas nacionais e multinacionais. Desse modo, foi examinado como essas práticas são oferecidas, explicadas e monitoradas em empresas nacionais versus multinacionais e como são semelhantes ou diferentes. Este artigo é baseado em dados primários coletados de uma seção transversal de empresas operando no país de Brunei Darussalam. Os dados para este estudo são derivados de uma pesquisa primária administrada aos diretores de RH de empresas domésticas e multinacionais que operam no país de Brunei Darussalam. Assim, ao decorrer desse estudo, ao realizar o teste os autores constataram que os dois grupos possuem características semelhantes, dessa maneira foram classificados como um só grupo. Um tamanho de amostra de 214 foi retirado da população de empresas, totalizando uma taxa de respostas de 70%. Destas 151 respostas, 88 eram de empresas domésticas (60%) e 63 eram de organizações multinacionais (40%). O questionário era composto por oito seções, todas as quais investigavam vários aspectos, no entanto, o foco principal, foi na seção que era a respeito das práticas desse estudo (avaliações de desempenho, incentivos e recompensas). As questões foram estabelecidas com o objetivo de explorar a estrutura da avaliação de desempenho e os sistemas de incentivos e recompensas inerentes à organização. As práticas de RH foram medidas por meio de uma escala Likert de cinco pontos (Singh et al., 2013). De acordo Singh et al (2013), nesse estudo, às multinacionais dão feedback aos seus funcionários muito mais rápido do que as empresas domésticas, com mais de 50% dando feedback aos seus funcionários em duas semanas, enquanto a maioria das domésticas dão feedback em um mês. - Funcionários de empresas mais antigas em empresas domésticas não parecem gostar de ser avaliados. Com relação às empresas multinacionais mais jovens, parece que os gerentes gostam de conduzir avaliação de desempenho. Em grandes multinacionais, os gerentes gostam de realizar avaliações, mas os diretores de RH de grandes empresas domésticas relataram que seus os funcionários não gostam de ser avaliados, e que eles também não apreciam o feedback que lhes foi dado nas avaliações. Em empresas multinacionais mais jovens, a percepção é que, o feedback da avaliação de desempenho nem sempre é apreciado pelos funcionários. Os diretores de RH e funcionários de multinacionais são mais recetivos a avaliação de desempenho do que em empresas domésticas. - As multinacionais parecem explicar as diferenças salariais aos seus funcionários, adotando uma abordagem mais baseada no mercado, afirmando que essas diferenças são justas no contexto do sistema de valores da empresa e refletem as condições do mercado externo. Já as

empresas domésticas informam a seus funcionários que as diferenças salariais são justas no contexto do sistema de valores da empresa e que dependem do arbítrio da administração. Em suma, o sistema de incentivos e recompensas nas multinacionais segue os princípios do mercado ao contrário das empresas domésticas. -A resposta média das multinacionais é significativamente maior para as respostas à pergunta sobre a retenção de funcionários-chave, onde uma série de fatores diferentes, incluindo melhores perspectivas de carreira, incrementos salariais anuais acima da inflação, a oportunidade de ganhar bônus mais altos por meio de grande esforço - foram encontrados para ganhar vida nas respostas dos diretores de RH para reter seu pessoal-chave. -Em comparação com as empresas domésticas, as classificações médias dos fatores de recompensa e incentivo são maiores para as multinacionais, mostrando assim sua importância para esse conjunto de empresas. -Um resultado que se destaca como sendo estatisticamente significativamente maior para as empresas mais velhas é a afirmação de que uma vantagem importante para trabalhar com elas são os benefícios sociais e psicológicos do apoio de colegas amigáveis e solidários. Parece que a equipe de trabalho de longo prazo, em empresas estabelecidas há mais tempo, fornece apoio e orientação aos novos funcionários. Além disso, quando se trata do tamanho da empresa, o fator de incentivos e recompensas, em geral, parece ser muito mais importante para grandes multinacionais do que para pequenas empresas domésticas. No entanto, multinacionais menores afirmam que seu trabalho também oferece melhores perspectivas de carreira, também é desafiador; e que seus salários oferecidos são justos. Assim, são as empresas mais jovens que têm maior probabilidade de seguir os princípios do mercado em termos de explicação de seus sistemas de incentivos e recompensas para seus funcionários. Por outro lado, as empresas mais antigas afirmam que há benefícios sociais e psicológicos em trabalhar em suas empresas. - As características culturais (religião intolerante, população jovem) foram consideradas como tendo um impacto nas práticas de RH que uma organização utilizaria, na qual se estende à aceitação do feedback pelos subordinados. Os resultados mostraram que as empresas domésticas em Brunei enfrentam mais oposição ao feedback, que pode resultar do propósito e da utilização de avaliações de desempenho; neste caso, as empresas multinacionais que os utilizam na função de *coaching*, ao passo que as empresas domésticas os utilizam na função judiciária. - No modo geral, os resultados fazem sentido, pois quando uma empresa de nacionalidade estrangeira está em processo de se estabelecer em um país anfitrião, ela pode ter que oferecer incentivos maiores como na forma de salários mais altos, por exemplo e com o passar do tempo, à medida que as empresas se estabelecem e começam a expandir, elas se preocupam em ter que manter sua equipe bem treinada

oferecendo salários e vantagens mais altas e atraentes (Singh et al., 2013). Quanto aos incentivos e esquemas de recompensas inerentes às empresas em Brunei, as Multinacionais determinam seus incentivos e recompensas de acordo com os padrões estabelecidos pelas empresas domésticas. Sem dúvida, a cultura desempenha um papel significativo na natureza das recompensas preferidas dos funcionários de uma organização. Esses resultados podem ser vistos como um reflexo das tendências culturais da organização, bem como da cultura do país anfitrião em geral. A importância de melhores perspectivas de carreira para os funcionários das multinacionais, de acordo com os autores, evidencia a cultura mais individualista dessas organizações. A natureza coletivista da sociedade em geral também é evidenciada pela preferência pelos benefícios sociais e psicológicos, enfatizando a importância da harmonia interpessoal e da solidariedade grupal. De forma sucinta, esse estudo mostrou que as práticas de RH são mais avançadas e melhor estruturadas em multinacionais que conduzem avaliações de desempenho com mais frequência do que em empresas domésticas e seu sistema de feedback também é rápido; os sistemas de incentivos e recompensas nas multinacionais seguem a ética e os princípios do mercado; os diretores de RH e funcionários das multinacionais são mais receptivos a avaliação de desempenho do que aqueles em empresas domésticas, embora, em contraste com empresas domésticas, os sistemas de incentivos e recompensas em multinacionais sigam os princípios do mercado. Além disso, com relação ao tamanho, as empresas mais jovens têm maior probabilidade de seguir os princípios do mercado em termos de explicação dos sistemas de incentivos e recompensas para seus funcionários, enquanto as empresas mais antigas afirmam que trabalhar para elas traz benefícios sociais e psicológicos para os funcionários (Singh et al., 2013).

Sayim (2010), com base na análise de estudos de caso, buscou investigar o grau e os possíveis fatores que influenciam a transferência das práticas e políticas de gestão de recompensas de empresas multinacionais norte-americanas em suas subsidiárias na Turquia. Segundo o autor, algumas questões socioculturais na Turquia podem ditar as políticas e práticas de remuneração e recompensa neste país anfitrião, por isso, geralmente as grandes empresas cujo interesse é atrair e reter uma força de trabalho qualificada começaram por incluir como benefícios a oferta de planos de saúde privados e seguro de vida com ampla abrangência (funcionário e seus familiares), pois o sistema de saúde turco apresenta muitos desafios, como longas filas e listas de espera, hospitais públicos lotados e qualidade do serviço questionável, por exemplo. Uma vez que a Turquia possui um custo de mão de obra

relativamente barato, há uma boa atratividade de empresas multinacionais para este país, e o salário-mínimo é também um fator significativo como prática de gestão de remuneração e recompensas. Assim, é comum entre as empresas de capital estrangeiro oferecer salários-base acima da média do mercado. A amostra deste estudo consistiu em subsidiárias norte-americanas relativamente grandes já estabelecidas no mercado turco e de setores diversos onde se esperava que houvesse políticas bem definidas com sistemas formais de gestão de recursos humanos. Os dados foram coletados a partir de entrevistas semi-estruturadas nas subsidiárias e nas sedes regionais, e um total de setenta e nove entrevistas foram realizadas com especialistas e diretores de RH, gerentes, diretores, coordenadores regionais, gerentes funcionais e gerais, expatriados, e dirigentes sindicais. Os resultados foram categorizados em três tópicos principais: estruturas salariais, posição no mercado de trabalho e estratégias corporativas de recompensa; o segundo correspondia à remuneração relacionada ao desempenho; e o terceiro à política e tipos de benefícios oferecidos no mercado local turco. Em relação ao primeiro tópico, constatou-se que todas as empresas deste estudo possuem uma estrutura salarial baseada em sistemas de classificação de cargos e seguindo taxas atuais de mercado formadas pela administração da subsidiária de acordo com as condições do mercado local, mas que eram controladas pela matriz regional e/ou corporativa nos Estados Unidos para aplicação e mudança. Para garantir um posicionamento no mercado turco e garantir a retenção de mão de obra qualificada, as empresas acompanham as mudanças nas taxas de mercado e nas aplicações de recompensas e realizam reajustes e aumentos salariais até duas vezes por ano, garantindo assim posições competitivas em suas áreas de atuação. No que respeita à remuneração por desempenho, este está fortemente vinculado a aumentos salariais, bônus e prêmios por resultados de desempenho individual e também baseado no desempenho da equipa e é aplicado por todas as empresas analisadas. Em relação à política de oferta de bônus e prêmios, as empresas apresentam algumas práticas relacionadas, como o pagamento de bonificação por alcance de metas e alto desempenho nos níveis de alta administração, gerência e de vendas e desempenho geral das subsidiárias. Em uma das empresas a prática de recompensa inclui também a distribuição de ações desta companhia como bônus anual para seus colaboradores administrativos acima de um determinado nível. Na maioria destas empresas analisadas, existia premiação por posições de vendas como cumprimento de cotas e alcance de metas. Ao se avaliar a aplicação das políticas de benefícios, os autores observaram que as empresas combinam as práticas de gestão de recompensas das sedes (Estados Unidos) com as práticas locais com o objetivo de garantir a competitividade no mercado, adaptando às condições do país anfitrião e oferecendo assim

benefícios que são geralmente concedidos por empresas turcas. Entretanto, nenhum benefício é aplicado apenas com a aprovação da subsidiária, qualquer plano ou projeto relacionados à oferta de recompensas passa pela análise e voto da diretoria e responsáveis pelo departamento de RH da sede da empresa. Outros benefícios identificados entre as empresas incluíam a instalação de cantinas nas subsidiárias para alimentação gratuita ou oferta de algum benefício equivalente para a equipe de vendas (como vale alimentação aceitos em estabelecimentos diversos), serviços de transporte próprios de cada empresa de maneira a garantir a pontualidade e que seus colaboradores tenham conforto, oferta de atividades sociais e culturais, prêmios por prestação de serviços de longo prazo e seguros de saúde privado e fundo de pensão. O autor conclui seu estudo afirmando que é possível perceber a influência da sede nas subsidiárias turcas, e que as políticas de gestão de recompensas são aplicadas com base nas práticas do país sede, indicando que há transferência das práticas do país de origem para o país anfitrião, apesar de algumas práticas serem aplicadas seguindo aspectos sociais e a cultura local.

No estudo de Aycan (2005) utilizou-se de uma metodologia qualitativa com base em uma revisão sistemática de literatura sobre contingências culturais e institucionais que influenciam as práticas de GRH em seis áreas principais: planejamento de recursos humanos e gestão de carreira; análise e design de trabalho; recrutamento e seleção; avaliação de desempenho; gestão de compensação e recompensa; e treinamento e desenvolvimento. Segundo o autor, as corporações multinacionais sentem uma pressão para padronizar as práticas de Gestão de Recursos Humanos, e ao mesmo tempo, uma pressão de localização pelo fato de possuírem uma força de trabalho multicultural, e em busca de melhores resultados organizacionais, acomodam as diferenças culturais no que se refere a GRH. O autor cita que as empresas se esforçam para encontrar o equilíbrio entre o global e o local ao projetar e implementar práticas de Gestão de Recursos Humanos e isto pode ser considerado um problema crítico para organizações multinacionais e domésticas. Dessa forma, essa revisão teve como objetivo fornecer uma análise de como a cultura e fatores não culturais (como tamanho, indústria, tipo de trabalho, infraestrutura tecnológica e sindicalização), afeta as práticas de GRH em seis áreas principais. A gestão de compensação e recompensa se destacam em vários contextos culturais. Assim, o contexto cultural determina o que é considerado uma recompensa a partir das necessidades e valores essenciais. De acordo com Aycan (2005), recompensas como funcionário do mês por exemplo, podem não ser eficientes em culturas coletivistas, pois a gratificação de um indivíduo pode induzir ao um

ressentimento entre os colegas de trabalho. No entanto, as recompensas baseadas em grupo e não econômicas, como afiliação e reconhecimento, são valorizadas. As recompensas individuais baseadas no princípio da equidade são mais aceitas em culturas individualistas, normalmente orientadas para o desempenho. Nas culturas coletivistas, paternalistas ou de distância de alto poder, os programas de bem-estar são preferidos pelos colaboradores. Para o autor, as mulheres nessas culturas preferem planos de benefícios flexíveis, como creches, licença-maternidade ou esquemas de interrupção da carreira. Nos setores que exigem uma força de trabalho altamente qualificada, a possibilidade de recompensa por desempenho é maior, já em organizações com uma força de trabalho sindicalizada é bem menor. Em organizações com uma força de trabalho sindicalizada, os planos de segurança do emprego são preferidos e são mais comuns nas indústrias que dependem da inovação. Em organizações pequenas, as recompensas intrínsecas são preferidas em contrapartida com organizações grandes onde as extrínsecas são mais valorizadas. As recompensas em grupo são preferíveis em organizações baseadas em equipes e o tipo de programas e benefícios de bem-estar dos funcionários são determinados pelas leis trabalhistas e a disponibilidade de mão de obra qualificada (Aycan, 2005). O autor conclui que na literatura intercultural, a discussão sobre alocações de recompensas se concentra maioritariamente em recompensas financeiras e que o impacto da cultura nas práticas de Gestão de Recursos Humanos em comparação com pequenas organizações (do setor de serviços, de propriedade privada ou de famílias), é menos evidente em grandes empresas que fazem uso de tecnologias sofisticadas, organizações do setor público ou multinacionais. Foi visto que em sociedades ou organizações que valorizam o alto desempenho, as práticas de GRH são projetadas para melhorar o desempenho dos funcionários e os resultados organizacionais (Aycan, 2005). Foi também observado que a gestão de remuneração e recompensa são baseados em resultados de desempenho e mérito. As práticas de Gestão de Recursos Humanos são voltadas para atrair, manter, desenvolver e recompensar pessoas que se encaixam no ambiente social organizacional em sociedades e empresas que valorizam mais as boas relações interpessoais e a harmonia no grupo do que o desempenho. Dessa maneira, Aycan, (2005) propõe duas estratégias para as empresas, a primeira é modificar determinada prática para se adequar à cultura organizacional e a segunda, é adotar a cultura para a prática de Gestão de Recursos Humanos. Mas, ressalva que a mudança de valores em uma organização é mais difícil do que desenvolver uma habilidade e que a liderança desempenha um papel fundamental na mudança de princípios e valores.

A partir de um estudo de caso, Gamble (2003) se propôs a analisar o fenômeno da transferência das práticas de gestão de recursos humanos de uma empresa varejista multinacional do Reino Unido (StoreCo) para sua subsidiária localizada na China (DecoStore). De acordo com o autor, seu trabalho tinha por objetivos analisar até que ponto as práticas de gestão de RH da empresa no país-mãe foram transferidas para as lojas chinesas; e compreender as perspectivas dos colaboradores da fábrica e não somente da equipa de gerência. No âmbito desta ação de transferência de práticas de RH entre matrizes e subsidiárias, comumente se percebe a existência de obstáculos e problemas que dificultam ou impedem a aplicação destas práticas na empresa do país anfitrião. Tanto fatores intrínsecos da empresa como planeamento, organização e técnicas de disseminação das práticas de gestão de RH quanto fatores externos que a empresa não pode controlar como as leis e aspetos sociais e culturais do país anfitrião precisam ser profundamente estudados de maneira a garantir o sucesso da transferência das práticas de RH da sede da empresa para sua filial, bem como atração e retenção de mão de obra qualificada e manutenção da competitividade no mercado local. Estudos prévios realizados com o foco em empresas britânicas que possuíam subsidiárias na China demonstraram que há atualmente grande dificuldade em perceber quais práticas de RH são essencialmente originárias do país anfitrião devido aos avanços e modificações decorrentes do processo de internacionalização e de instalação de filiais no mercado empresarial chinês, indicando a existência de um grande entrelaçamento entre práticas do país de origem e do país anfitrião. O mesmo foi percebido na empresa deste estudo de caso, onde é difícil de categorizar quais fatores e características são "britânicos" na própria empresa sede (StoreCo), uma vez que esta empresa possui muitos elementos copiados e similares à empresa varejista norte americana Home Depot. Outro fator relevante relacionado com transferência das práticas de RH comumente observado é o impacto que cultura do país anfitrião possui sobre as políticas e comportamento administrativo e de gerência do país de origem, indicando que quanto maior é a distância cultural entre os dois países (língua e tradições, por exemplo), maiores serão os desafios e dificuldades de adaptação às práticas locais, e como consequência há uma maior limitação na adoção de características de gestão de RH em subsidiárias chinesas. O que foi possível perceber na empresa do estudo de caso é que ela tenta fazer do mesmo modo que outras grandes multinacionais, uma integração das melhores e mais eficazes práticas de RH do país anfitrião e do país de origem. Os resultados deste estudo apontam para um comportamento de transferência de práticas da empresa no país original para a DecoStore chinesa baseado muito fortemente em “suposições interpretadas como corretas ao invés de propostas e

escolhas mais conscientemente estratégicas", isso pode ser devido ao fato de que muitas políticas e práticas são formuladas pelas equipes responsáveis mas nem sempre estas equipes possuem um entendimento completo sobre a complexidade dos ambientes organizacionais e culturais no país anfitrião. Especificamente sobre as práticas de gestão de recompensas praticadas nesta empresa estudada, o fator cultural e o histórico de desenvolvimento econômico da China possuem grande influência no modo com que empresas multinacionais desenvolvem as práticas de remuneração e bonificação. Apenas nos últimos anos houve alterações nos sistemas de recompensa, passando a integrar mais práticas com compensação financeira, principalmente em recompensas relacionadas ao desempenho individual dos colaboradores, uma vez que no início da expansão do mercado chinês e com a abertura para multinacionais as recompensas materiais e ligadas ao desempenho enfrentaram forte resistência pela força local de trabalho. Na StoreCo e na DecoStore os salários para empregados em níveis mais baixos são geralmente fixos e os bônus são pagos de acordo com o desempenho da empresa. E na DecoStore há também a oferta de reembolso aos funcionários caso estes tenham gastos com cuidados médicos (coparticipação no plano de saúde), além da oferta de um subsídio para refeição, demonstrando que pode haver em algumas empresas um isomorfismo local. O autor conclui sugerindo que nesta empresa estudada algumas práticas específicas institucionais, culturais e de gestão de RH são aplicadas de acordo com as políticas e culturais do país anfitrião por serem consideradas mais relevantes ao contexto local onde a empresa está instalada, entretanto, percebeu-se que a "distância cultural" entre estes dois países, não apresenta uma barreira intransponível para transferência de práticas de gestão de recursos humanos.