



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

Estudo das Dimensões de Gestão de Pessoas, Mercado de Trabalho e Relações de Trabalho em Empresa Internacionalizada

MARCUS VINICIUS GONÇALVES DA CRUZ

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO - FJP/MG

AMYRA MOYZES SARSUR

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO - FJP/MG

WILSON APARECIDO COSTA DE AMORIM

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

Agradecimento à órgão de fomento:

Os autores agradecem à FAPESP, FAPEMIG, CAPES e CNPq pelo auxílio à pesquisa.

Estudo das Dimensões de Gestão de Pessoas, Mercado de Trabalho e Relações de Trabalho em Empresa Internacionalizada

1 Introdução

As transformações na economia global incentivaram o movimento de expansão da atuação das firmas brasileiras, mas sua internacionalização em sentido geral é fenômeno relativamente recente. Mesmo com grande potencial de negócios, no início do século XXI, a presença destas empresas no exterior era pequena por causa das barreiras à entrada existentes (Borini, Floriani, & Fleury, 2012). Mais recentemente, esta participação vem crescendo (Barakat, Cretoiu, Simões, Resende, & Alvim, 2017), sendo que a motivação das empresas se deslocou da busca por novos mercados, para aumento de conhecimento e tecnologia com vistas ao ganho de eficiência (Santos, 2013). No que se refere à atuação de empresas na América do Sul aponta-se o crescimento da presença de firmas multinacionais latino-americanas nesse subcontinente (Pinto, Ferreira, Falaster, Fleury, & Fleury, 2017), ainda que em proporção menor que a média global, principalmente em se tratando de empresa de origem familiar (Lude & Prügl, 2019).

O dinamismo dessas empresas está colocando à prova seus modelos de gestão estratégica pela maior complexidade adquirida pelos negócios em função de questões materiais como logística e cadeias produtivas, processos de mobilização de capital, tipo de propriedade, ou apoio governamental. Além disso, também há aspectos intangíveis relacionados ao contexto e à cultura nacional e de negócios no país receptor dos empreendimentos, conforme reforçam Magnani, Zucchella, & Floriani (2018).

Por sua vez, as dimensões do mercado de trabalho e relações de trabalho em suas estratégias e na configuração dos modelos de gestão de pessoas (HRM) praticados no Brasil e na América Latina passam por transformações recentes, no bojo das mudanças ocorridas no contexto global. Movimentos relacionados com a desregulamentação sobre a atuação das firmas, processos de privatização, remoção de barreiras ao comércio voltadas para a atração de investimento estrangeiro, bem como a institucionalização de reformas na legislação trabalhista voltada para a flexibilização da atividade laboral (Coslovsky, Pires, & Binami, 2017), levou a novos parâmetros nas relações de trabalho e HRM nas organizações. Este arranjo propiciou respostas sindicais e organizacionais distintas no âmbito latino americano, em um contexto de volatilidade econômica dependendo do país, ainda pouco exploradas nos estudos da temática.

A literatura sinaliza para a importância de as empresas multinacionais gerirem seus recursos humanos como um conjunto que atua coerentemente em diversos países e também consistentemente com as condições locais (Gooderham, Morley, Parry & Stavrou, 2015). Frente a isso, persiste uma lacuna de conhecimento ainda a ser explorada no aspecto específico da atuação das áreas de HRM dessas empresas no subcontinente latino-americano. De modo geral, as poucas pesquisas existentes contemplam estudos de casos relativos a atuação de empresas como representativas de seu próprio espaço nacional, ou seja, pouco avançando sobre as características de sua atuação em termos regionais (Elvira & Davilla, 2005; Amorim & Carvalho Neto, 2021).

Assim, é pertinente investigar a atuação das áreas de RH de multinacionais brasileiras que alcancem outros países na América do Sul uma vez que boa parte destas empresas desenvolviam ainda seus estágios iniciais de internacionalização (Cyryno, Oliveira Junior, & Barcellos, 2010), e apesar de sua entrada tardia no mercado internacional, tais organizações expandiam-se rápida e intensamente (Carneiro, Bamiatzi, & Cavusgil, 2018). Consequentemente, faz-se necessário o avanço de estudos que comportam a análise da HRM de organizações internacionalizadas e suas interpretações das

dimensões das relações de trabalho e mercado de trabalho neste contexto sul americano (Amorim & Carvalho Neto, 2021).

Para tal, o artigo analisa as distintas configurações de gestão de pessoas (HRM) em organização brasileira de recente internacionalização e como esta interpreta as dinâmicas do mercado e relações de trabalho em contextos distintos. Utiliza-se de pesquisa qualitativa por meio de estudo de caso em organização de origem familiar de grande porte operando com diversas plantas fabris no país e na América do Sul.

Nesse sentido, Carvalho Neto (2013) indica a necessidade de uma interpretação integrada das práticas de HRM sob a perspectiva das relações de trabalho, não obstante as vertentes teóricas variarem desde os estudos que preconizam uma vertente estrutural, ou seja, no nível macro, enquanto a HRM é entendida no nível micro. Amorim e Carvalho Neto (2021) denotam a raridade de estudos alinhando as perspectivas de relações de trabalho e HRM na América do Sul, enquanto estudos sob a perspectiva europeia (Brewster, 2007) ou asiática (Cieri, Sanders, & Lin, 2022) vem sendo desenvolvidos em maior profusão.

Kauffman (2010) também clama pela importância de pesquisas no gênero, envolvendo a seara sindical, à medida que a HRM se tornou ascendente e, conseqüentemente, revigorando o equilíbrio de poder a favor dos empregadores. Conseqüentemente, Gall (2018) testemunha as relações industriais como campo de estudo na seara acadêmica sendo substituída pelas pesquisas sobre HRM.

O artigo é fruto de uma pesquisa mais ampla sobre conteúdos de interseção entre a atuação das áreas de recursos humanos, o mercado de trabalho e as relações de trabalho, e se utiliza de métodos qualitativos de análise. A partir desta seção introdutória, resgata-se referências teóricas sobre a temática e descreve-se os procedimentos metodológicos desenvolvidos. Os resultados são apresentados e comentados nas seções seguintes, finalizando com as considerações finais.

2 Fundamentação Teórica

A análise das dimensões da HRM em empresa multinacional de origem familiar, envolvendo elementos tão distintos, mas complementares entre si como o mercado de trabalho e as relações de trabalho, envolvem opções teóricas múltiplas e desafios relativos à delimitação de seu escopo, reforçadas pelo contexto desafiador como o propiciado pela pandemia global da Covid-19, como relatam Carnevale e Hatak (2020).

As perspectivas do mercado de trabalho devem considerar, por exemplo, os indicadores do lado da oferta de mão-de-obra, proporção de ocupação e desemprego e desalento, remuneração real disponível para os trabalhadores, desempenho e qualificação da mão-de-obra, perfil de ocupações, divisão social do trabalho, participação dos setores primários, secundários e terciários na ocupação de trabalhadores, padrões de produtividade, distinção de gênero e faixa etária da força de trabalho, proporção de trabalho formal e informal, sem considerar as transformações do mundo do trabalho no contexto global (Todolí-Signes, 2017).

A dinâmica do mercado de trabalho desempenhou um papel significativo nos ganhos sociais experimentados em toda a América Latina nos primeiros anos do século XXI, reforçam Brummund e Rodriguez-Castelan (2018), ainda que tal progresso tenha sido desigual dentre os países e a desaceleração econômica na região a partir de 2015, revele a volatilidade dessas conquistas.

Melhorar a eficiência do processo de correspondência entre trabalhadores e empresas pode ajudar a diminuir as lacunas e defasagens entre a oferta de mão-de-obra e a demanda dos empregadores, reforçam Brummund e Rodriguez-Castelan (2018). Garantir adequadamente os trabalhadores contra os riscos envolvidos na rotatividade de empregos pode ajudar a evitar que famílias vulneráveis caiam na pobreza – embora, o desenho do seguro (ou qualquer outra política trabalhista) deva minimizar as distorções no mercado de trabalho. Finalmente, o cumprimento das regulamentações é avaliado como fundamental para garantir a conformidade, enquanto o monitoramento das políticas trabalhistas pode ajudar a avaliar os benefícios e custos destas políticas.

Zeitoun e Pamini (2021) reforçam que a análise da relação entre o sindicato e as práticas de HRM são mecanismos que podem implicar em ações implícitas, principalmente em contexto de crises, de modo a beneficiar o desempenho no local de trabalho, em uma seara empresarial distinta, geralmente para empresas sem um proprietário familiar ou individual dominante e, em mercados em crescimento. Daí Townsend e Hutchinson (2017) revelarem que os supervisores de linha são fundamentais nas relações de trabalho por lidarem com queixas e assuntos disciplinares, comunicação e envolvimento com as políticas da HRM, uma vez que podem influenciar na adesão a um sindicato. No exemplo mexicano, Rufrancos (2019) constata que a densidade sindical está em declínio desde a década de 1980, e a adesão a um sindicato está associada a ganhos salariais modestos, ao contrário do que a literatura tem mostrado para a maioria das nações industrializadas. No entanto, embora a densidade sindical possa estar em declínio, os sindicatos ainda têm um papel importante a desempenhar na expressão das preferências do trabalhador em relação à compensação e à garantia de que os empregadores cumpram a lei.

Stavrou, Parry, Gooderham, Morley e Lazarova (2021) analisam como o contexto institucional afeta as decisões que as subsidiárias de empresas multinacionais devem tomar na prossecução de uma gestão de recursos humanos particular (HRM) em resposta à dualidade institucional, evidenciada pelas diferenças entre o país sede e o país de operação da firma. Os autores argumentam que o uso de práticas particulares de HRM por subsidiárias de multinacionais são diferentes dependendo da combinação dos contextos institucionais, e sobre a natureza das práticas no país sede e do país de atuação da organização em consideração. Ao comparar as práticas de HRM em subsidiárias localizadas e sediadas em diferentes combinações de economias de mercado liberais e/ou coordenadas, envolvendo HRM de 1.196 empresas em 10 países, verificaram que as subsidiárias obedecem à matriz apenas naquelas normas mais persuasivas, enquanto exercem seu arbítrio para tirar proveito das oportunidades apresentadas pela dualidade institucional para adotar práticas que as distinguem das concorrentes oriundas do país de operação.

Johanson e Vahlne (2009) sugerem que o processo de internacionalização das organizações deve ser analisado como um processo gradual, no qual a firma vai adotando estratégias diferentes, dependendo do seu estágio de desenvolvimento. Num primeiro momento, as organizações se limitam a transações comerciais que envolvem tanto importações como exportações, estabelecendo uma espécie de representação fixa em um escritório comercial em outro país, e, sendo assim, a empresa já é considerada como organização internacional. Ao realizar investimentos em instalações produtivas no exterior, passa para a fase de empresa multinacional. Com a evolução dessa fase, a empresa multinacional passa a criar subsidiárias em diferentes partes do mundo, desenvolvendo gradualmente laços de conhecimento e de compromisso com os mercados estrangeiros, até ascender a um estatuto de empresa global.

Para Gooderham, Mayrhofer e Brewster (2019), a identificação de convergências e divergências de modo comparado entre as práticas de HRM em contextos diferenciados sugere a busca de evidências empíricas que reflitam a estratégia organizacional. Não obstante os estudos de Wright e Steinbach

(2022) recomendarem uma visão mais ampla da gestão estratégica na HRM para além dos resultados financeiros, incorporando as necessidades dos *stakeholders*, as análises no contexto brasileiro (Amorim, Cruz, Sarsur, & Fischer, 2021) e sul americano (Cristiani & Peiró, 2019) indicam que nem mesmo o estágio de uma HRM estratégica nos moldes sugeridos por Wright e Steinbach (2022) foi alcançada.

Segundo Schneider (2009), a configuração sul-americana tem a economia de mercado com quatro características principais que estruturam o acesso das empresas aos insumos essenciais de capital, tecnologia e trabalho: grupos empresariais diversificados, corporações multinacionais, uma mão-de-obra de baixa qualificação e relações de trabalho em que a maioria dos trabalhadores tem ligações fluidas e de curto prazo com empresas e ligações fracas ou horizontais com outros trabalhadores por meio de sindicatos. A rotatividade é relativamente alta e as relações de trabalho individualizadas. Isso porque a proteção aos trabalhadores pela legislação se dá pela parcela de contratos formais, enquanto a maioria da massa de trabalhadores se vale do trabalho informal no continente.

Lima, Carvalho Neto e Diniz (2022) concluíram que no caso argentino e no caso brasileiro, o sistema de relações de trabalho possui baixa interação entre as firmas e sindicatos, ainda que maior no contexto sociopolítico brasileiro. Uma possível explicação seria a mitigação do conflito pelas organizações brasileiras de grande porte, que diminuem o espaço sindical ao se anteciparem às reivindicações dos trabalhadores, revelando conhecimento das atividades sindicais, o que não parece ocorrer nas organizações argentinas. Os autores destacam que Brasil e Argentina apresentam elevada fragmentação sindical nos sistemas de relações de trabalho, com normatização nacional no caso brasileiro e institucionalização da negociação coletiva, enquanto na seara argentina há regras muito específicas de cada sindicato para cada tipo de atividade, gerando menor segurança dos contratadores. Até porque, diferente da liberdade de filiação sindical no Brasil, o trabalhador argentino é obrigado a aderir ao sindicato da sua categoria para que seja contratado pelo empregador. Outra perspectiva contemporânea importante é que as recentes reformas na legislação do trabalho fortaleceram as empresas, enfraquecendo os trabalhadores e o poder de regulação do Estado em ambos os países.

Amorim e Carvalho Neto (2021) ao discorrerem sobre outros três países sul americanos - Paraguai, Chile e Uruguai,- denotam que no caso paraguaio, as firmas sobressaem pela liberdade na definição das formas de contratação de mão-de-obra, enquanto em terras chilenas há maior negociação a nível da empresa com os sindicatos, mas sendo baixa a influência dos sindicatos nas políticas e práticas de recursos humanos. A análise do Uruguai, indica a existência de espaços de negociação coordenada o que se traduz em relação laborais menos hierarquizadas. Ao pesquisar empresas locais e multinacionais uruguaias, Cristiani e Peiró (2018) revelam que as práticas de HRM colaborativas estavam significativamente relacionadas com taxas de rotatividade mais baixas dos empregados, enquanto as práticas de HRM calculativas estavam significativamente associadas a resultados organizacionais e financeiros mais elevados. Os autores ressaltam que tais resultados mostram a importância do contexto latino-americano nas relações entre as práticas de HRM e os resultados das empresas. Por sua vez, na Argentina e Brasil, diante da dimensão e diversidade das respectivas economias, existe um amplo alinhamento interno entre os seus ambientes de relações laborais em termos de um aumento da flexibilidade na contratação de mão-de-obra.

Por fim, Amorim e Carvalho Neto (2021) destacam que as firmas multinacionais de origem americana, europeia e asiática que operam na América do Sul possuem uma forte capacidade de influenciar as economias locais, uma vez que se beneficiam do apoio dos governos nacionais. Além disso, há que reconhecer que houve uma expansão significativa das empresas multinacionais de propriedade latino-americana na região, em particular as de origem brasileira e mexicana. Em geral,

tais empresas, independente da origem, possuem uma HRM amplamente controlada, e sob forte orientação de suas respectivas sedes. Tais níveis de centralização e controle exibidos pelas matrizes das empresas multinacionais facilitam a importação e reprodução de práticas de HRM do estrangeiro para a região.

A seção seguinte descreve os procedimentos metodológicos desenvolvidos para a consecução da pesquisa que deu origem ao artigo.

3 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa utilizou-se de análise qualitativa (Miles & Huberman, 2004), envolvendo levantamento documental, bibliográfico (Eisenhardt, 1989) e realização de entrevistas em profundidade (Salmons, 2014) com dois gestores estratégicos da área de HRM e dois dirigentes sindicais.

Conforme Yin (2001), os estudos de caso configuram uma estratégia de pesquisa em que ocorre uma “...investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Os estudos de casos são adequados para a compreensão de fenômenos sociais complexos, como ocorre nessa pesquisa (Yin, 2001:32).

O estudo de caso “...enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados. Por conta disso, o estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e também se beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados” (Yin, 2001:32-33). Para Flick (2004) a triangulação é “...utilizada para indicar a combinação de diferentes métodos, grupos de estudo, ambientes locais e temporais e perspectivas teóricas distintas no tratamento de um fenômeno”. O autor enumera quatro tipos de triangulação: dos dados, do investigador, da teoria e da metodologia (Flick, 2004). Esta pesquisa emprega a triangulação de dados a partir de levantamento documental, entrevistas semiestruturadas e apoio em bancos de dados disponíveis sobre a organização estudada.

Optou-se pelo estudo de caso único, justificando-se a escolha da empresa “pela possibilidade de conhecimento de um caso típico ou minimamente representativo” (Yin, 2001:72-73), condição proposta pela pesquisa. A empresa a ser escolhida deveria estar sediada no Brasil, com unidades em países da América Latina, estar dentro do grupo daquelas firmas com controle de capital e gestão majoritariamente brasileiras e com atuação internacional (por meio de escritórios de vendas, depósitos, centrais de distribuição, manufatura, montagem, prestação de serviço, agências bancárias/serviços financeiros, pesquisa e desenvolvimento ou franquias na América do Sul) (Barakat et al., 2017).

Dadas todas as restrições impostas pelo contexto da pesquisa – prazo exíguo para levantamentos com amostras mais extensas, e dificuldades de deslocamentos para conhecimento “in loco” de realidades regionais – a empresa foi escolhida por conveniência (Creswell, 2012) em função da possibilidade de acesso à mesma no âmbito dos contatos acadêmicos e profissionais da equipe com a organização em questão.

Dentro destas características, a empresa contatada concedeu, sob condição de sigilo, abertura ao conhecimento de suas políticas e práticas de RH a partir de seus gestores de nível estratégico. Da mesma forma, foram buscados contatos com dirigentes sindicais de entidades representativas dos

profissionais desta mesma empresa no Brasil e nos outros países de atuação na América Latina ou de especialistas assessores sindicais nessas mesmas condições.

Sob a perspectiva da firma, foi realizada entrevista em profundidade com o empregado responsável pela HRM Global, profissional com mais de cinco anos na empresa, responsável por toda a dinâmica de HRM na firma, descrevendo não apenas tais processos, mas indicando os principais elementos da cultura, clima, qualidade de vida, carreira e desenvolvimento. Outro interlocutor por meio de entrevista em profundidade foi o Regional HRM para América do Sul e do Norte, que acumulava mais de três anos de empresa. Sob a perspectiva sindical, realizou-se entrevista em profundidade com dirigente sindical brasileiro responsável pela coordenação sindical na planta principal da firma estudada no Brasil e outra com assessor sindical argentino, especialista em relações trabalhistas para o Cone Sul. Trullen, Bos-Nehles e Valverde (2020) ao explanarem sobre as formas de implementação da HRM, a caracterizam como um processo dinâmico, envolvendo a interação entre múltiplos atores, começando com a adoção de uma nova prática e terminando com sua rotinização. Essa foi a perspectiva de interação com os atores entrevistados para a proposta de triangulação metodológica realizada na pesquisa.

As entrevistas foram efetivadas por meio de plataformas de videoconferências para reuniões on-line e gravadas com as devidas autorizações (Salmons, 2014). As entrevistas foram transcritas na íntegra, sendo aplicada análise de conteúdo nos termos de Bardin (2016) aos textos resultantes dos depoimentos obtidos, em três etapas (pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados com as inferências e interpretações possíveis). Na pré-análise foram destacadas os termos relacionados com gestão de pessoas, relações de trabalho e mercado de trabalho. A exploração compilou do texto as práticas de HRM, interação com legislação e sindicatos, bem como configuração do mercado de trabalho identificadas nos respectivos contextos. Em seguida, realizou-se a interpretação do material coletado à luz das referências teóricas.

As limitações da pesquisa estão relacionadas às dificuldades em entrevistar os gestores estratégicos da organização responsáveis pela sua internacionalização, a manutenção do ético sigilo da fonte, bem como as de realizar pesquisas em territórios estrangeiros, como indicam Lima, Carvalho Neto e Diniz (2022).

4 Apresentação e Análise de Resultados

A empresa pesquisada é do ramo industrial e tem sua sede na região Sul do Brasil. Fundada nos anos 1940, como várias de sua região tem origem familiar, de capital fechado, e um processo sólido de ampliação ao mercado brasileiro que remonta o final dos anos 1970, com expansão internacional na década seguinte. A cidade de origem da organização pesquisada dispõe de ambiente institucional (Gooderham, Mayrhofer, & Brewster, 2019) com recursos acumulados ao longo do tempo, tais como estruturas educacionais voltadas à formação profissional, mercado de trabalho recebedor de mão-de-obra rural de outras regiões próximas, presença da cultura de trabalho associada à imigração estrangeira, dentre outros aspectos. A região se aproveita ainda de uma vantagem competitiva importante que é seu posicionamento privilegiado em termos logísticos, com ligações rodoviárias a polos econômicos importantes e a alguns dos principais portos brasileiros.

Na época da pesquisa, a empresa possuía plantas industriais espalhadas em estados das cinco regiões do Brasil em trajetória ininterrupta de crescimento e diversificação de atividades. No ambiente nacional é uma empresa influente entre pares e presença constante em listas de empresas de destaque, tanto na área de resultados, negócios e gestão de pessoas. Pioneira na sua área por investir

em publicidade e propaganda desde o final da década de 1950, tem produtos comercializados em cerca de 30 países por meio de mais de 90 mil pontos de venda no Brasil e no exterior. Trata-se de uma empresa de grande porte com mais de 5 mil empregados em diversos países, operando 9 plantas fabris no Brasil e 12 no exterior.

Iniciou seu processo de internacionalização com a instalação da primeira planta estrangeira no Paraguai em 1977, em associação com empresários locais. A partir da década seguinte, passa a consolidar as bases para exportação de diversas linhas de produtos por meio de subsidiárias, alcançando dessa forma todos os países sul americanos, e alguns países da África, América Central e do Norte, consolidando o primeiro estágio de internacionalização nos termos de Johanson e Vahlne (2009). Segundo estes autores, nesse movimento gradual de inserção internacional, as empresas adquirem conhecimentos e habilidades que permitem a entrada em outros mercados. Nos anos 1990 a firma pesquisada continua sua expansão internacional com a implantação de uma fábrica na Argentina em 1994, reforçando sua presença naquele país ao assumir outra empresa em 1999. Instala-se em 1997 no Chile também por meio de aquisição de empresa local, o mesmo ocorrendo em 2000 na Bolívia com a compra de duas plantas.

Os anos 2000 são marcados por processos de inovação voltados para a diversificação de seu portfólio de produtos e ampliação de seu leque de atuação, buscando um posicionamento de liderança no mercado interno dos países em que atuava, com novos lançamentos que pudessem preparar a organização para a concorrência com *players* mundiais no seu ramo de negócio, que também operavam na América Latina. O passo para a terceira fase da internacionalização nos moldes de Johanson e Vahlne (2009) ocorre com as primeiras fábricas nos Estados Unidos em 2007, ano em que também instala uma planta no Equador. Por meio de aquisição de empresa peruana começa as operações no Peru, juntamente com a fábrica da Colômbia em 2008. A partir da efetivação de uma *joint-venture* se instala no Uruguai em 2009, expandindo suas operações via aquisições no Equador (2010) e Peru (2013). Neste último país unifica suas atividades industriais com nova planta inaugurada em 2015.

Com tal dimensão advinda do seu processo de internacionalização, a organização pesquisada passa a figurar dentre as empresas brasileiras com elevado grau de internacionalização considerando indicadores como vendas e receitas, ativos e mão-de-obra no exterior. Consolida suas operações nos Estados Unidos por meio de reposicionamento de mercado ao se associar com empresa local em 2014 e aquisição de nova firma em 2021. Mantém sua dinâmica de expansão e diversificação no mercado brasileiro por meio de aquisições de marcas renomadas e suas respectivas plantas em 2017 e 2021. Os dados da pesquisa indicam que os negócios internacionais eram responsáveis em 2019 por aproximadamente 20% do faturamento total da firma. As exportações representavam algo em torno de 4% do seu faturamento, nos cerca de 30 países ao redor do mundo que a firma mantinha relacionamentos comerciais, com destaque para os países do continente africano.

Santos (2013) analisa a expansão internacional de empresas latinas como uma resposta ao acirramento da concorrência e às vantagens competitivas construídas em cada uma das formações socioespaciais latino-americanas, que lhes permitem alterar os padrões de concorrência em suas indústrias e assumir a condição de *players* mundiais. Não obstante ser uma empresa de controle familiar, cujas pretensões tendem a ser menos ousadas no caso brasileiro, a condução da terceira geração do fundador volta-se exatamente para tal processo. A oportunidade de expansão internacional iniciada nas últimas décadas do século passado, buscou privilegiar a aquisição de empresas locais em vários países da América do Sul. Isso porque, segundo dados da pesquisa, a busca por novos mercados sempre esteve associada ao aprendizado da empresa com o contexto

econômico, político e legal local, estratégia usual de internacionalização, segundo Hall e Soskice (2001).

A perspectiva de funcionamento da HRM segue tais premissas de aprendizagem e disseminação das diretrizes da organização pesquisada. Por exemplo, em sua dinâmica de trabalho cotidiano, a gestora global de HRM alterna períodos de visitas às plantas fabris com períodos de trabalho concentrado na matriz. O HRM da empresa vem abrindo espaço para reforçar sua intervenção em nível estratégico. Para isso, nos últimos anos a área vem acelerando a implementação e consolidação de políticas, práticas e estruturas como as de centros de serviços compartilhados, *business partners* assim como a terceirização de atividades mais transacionais, como folha de pagamentos e recrutamento, suporte jurídico ao HRM e seleção de empregados para posições menos complexas. Ao longo do tempo, esses processos são reavaliados em sua eficiência, não raro, com a reversão da terceirização, com a firma internalizando novamente os processos anteriormente terceirizados.

De modo geral, essas iniciativas por aumento de eficiência nos processos resultaram em redução de custos na própria área e também nas diversas fábricas. A partir da consolidação da experiência brasileira, as práticas eram disseminadas nos demais países, em um movimento descrito por Trullen, Bos-Nehles e Valverde (2020) para a rotinização de práticas inovadoras de gestão de pessoas. Entretanto, uma das preocupações do nível estratégico da organização é que a empresa possuía um *employer branding* ainda distante de seu *branding* no mercado de consumo. Ou seja, tratava-se de uma empresa reconhecida pelos seus produtos, mas não na mesma proporção pela qualidade de seu ambiente e condições de trabalho e carreira, não obstante estar figurando em posições de destaque em rankings do gênero. Tais características criam dificuldades para atração de quadros e consolidação de carreiras na organização, tanto no país como no exterior, contrariando o preconizado por Stavrou et al. (2022).

Especialmente com relação às práticas de *business partner*, a empresa possui duas unidades administrativas ligada ao nível de decisão de RH com foco separado para as operações do Brasil e para as plantas fora do país. Essa estratégia corporativa em termos de HRM foi fundamental, segundo os depoimentos obtidos, pois há dimensões muito distintas entre as plantas e operações brasileiras e cada uma das realidades no exterior. Tal achado se alinha no que concerne a HRM, mercado de trabalho e relações de trabalho indicado por Cruz, Sarsur, Amorim, Fischer e Kassem (2017) no caso brasileiro e Amorim e Carvalho Neto (2021) para a América Latina.

No que se refere às relações de trabalho, a organização tem uma área de assuntos trabalhistas cujo foco é dar apoio aos gestores locais nacionais das diversas plantas no contato com sindicatos e outras questões laborais. Isso porque no caso brasileiro, a estrutura sindical é de um sindicato único por base territorial. Logo, para cada uma das plantas brasileiras há um sindicato distinto, o que traz dimensões diferenciadas na negociação coletiva. Enquanto para a planta localizada no interior de São Paulo, reduto tradicional de um sindicalismo mais combativo, há um reforço nos processos de monitoramento das ações sindicais; na planta localizada em cidade do Nordeste possui uma negociação mais estável, com um aparato menor de suporte jurídico ao HRM voltado para este fim, corroborando os achados de Amorim, Cruz, Sarsur e Fischer (2021). Para as plantas no exterior, há suporte jurídico específico para cada um dos países com operação da firma, uma vez que a legislação trabalhista, e relações de trabalho varia em termos da inserção da organização nos respectivos mercados, corroborando os achados de Lima, Carvalho Neto e Diniz (2022).

O levantamento indica que o padrão das relações estabelecidas com os sindicatos de trabalhadores da indústria tem sido o de estabilidade, com raros casos de greves ou conflitos, explicados também por mercados de trabalho com níveis elevados de desemprego e desregulamentação das relações de

trabalho em tempos recentes, como relatado por Todolí-Signes (2017). Verificou-se um discurso calculativo, voltado para resultados nos termos de Cristiani e Peiró (2018), pressionados pela baixa margem do setor industrial, variáveis econômicas relacionadas com o contexto macroeconômico e também pela concorrência de dois grandes *players* mundiais advindos da América do Norte e da Europa no seu ramo de atuação. Os concorrentes em sua estratégia de expansão no Brasil seguiram a mesma dinâmica de aquisição de firmas locais e expansão do negócio alinhando-se às prerrogativas legais, das dimensões de relações de trabalho e adaptando-se ao mercado de trabalho brasileiro, seguindo o prescrito por Johanson e Vahlne (2009).

A condição mais complexa de contratação coletiva do trabalho é verificada nas plantas localizadas nos Estados Unidos em função da legislação trabalhista local que envolve dinâmicas de reconhecimento ou não dos sindicatos como representantes dos trabalhadores, como indicado por Rufrancos (2019). O relato obtido na empresa indica que a HRM das plantas fora do Brasil normalmente encontra-se um passo atrás das plantas nacionais. Foi muito destacada a necessidade de conhecer a cultura sindical de cada país em que a firma atua para melhor adequação de atuação da HRM, tanto em termos de negociação como de leitura do mercado de trabalho, reforçando o papel da cultura no contexto de inserção organizacional (Hofstede, Hilal, Malvezzi, Tanure, & Vinken, 2010). Daí o fundamental suporte de escritório jurídico local em cada um dos países de operação da organização pesquisada para interação e proteção legal com a dinâmica das relações de trabalho.

O estudo dos processos funcionais da HRM revela distintas configurações entre a matriz e os países de operação no estrangeiro. As práticas de atração e retenção de pessoal nas plantas externas não apresenta obstáculos para as posições mais básicas, apresentando baixo *turnover* nos países em que a empresa atua. No entanto, um dos principais desafios verificados na pesquisa estava no desenvolvimento de líderes. Havia foco reforçado no recrutamento interno nas empresas do grupo, que respondia pelo preenchimento de mais de 70% das posições abertas, tanto no país sede como nas plantas do exterior. Por questões de custo, não havia processos de expatriação de executivos no momento do levantamento de dados, sendo privilegiada a contratação de indivíduos originados nos países em que operava. A perspectiva de desenvolvimento era tímida no exterior, enquanto no país sede estava alicerçada em plano de desenvolvimento e capacitação, grande parte baseado em plataformas de treinamento à distância. Por sua vez, a remuneração seguia os parâmetros vigentes nos respectivos países, principalmente em termos operacionais, uma vez que a contratação se dava por meio dos sindicatos dos diversos países. Neste quesito, a Argentina era o país com maior mobilização sindical, sendo as questões salariais e de organização do trabalho as mais discutidas em termos de negociação, geralmente por meio de representação do escritório jurídico contratado no exterior.

Tal perspectiva foi confirmada pelos sindicalistas entrevistados, que ressaltaram a realidade de enfraquecimento global dos sindicatos no contexto da América do Sul, corroborando os estudos de Zeiton e Pamini (2021). Os representantes sindicais reforçaram a grande dificuldade de articulação entre os sindicatos e as barreiras para convencimento dos trabalhadores de adesão para as causas trabalhistas, uma vez que estes últimos presenciam cada vez mais novas formas de precarização do trabalho, como descrevem Vaclavik, Macke e Silva (2020). Novas dinâmicas no contexto das relações de trabalho vão depender, segundo os entrevistados, de uma reconfiguração das formas de convencimento dos empregados e daqueles precarizados, para a participação dos trabalhadores, sobretudo na área de serviços, para os propósitos da ação coletiva.

Os resultados da pesquisa podem ser consolidados em alguns pontos. A empresa vem sendo bem-sucedida em sua atuação no exterior. Do ponto de vista de sua HRM, a firma busca consolidar o

posicionamento de sua área em termos estratégicos, mas enfrenta desafios variados em função da enorme diversidade de contextos na qual opera. No que se refere à sua estruturação no país sede a área segue políticas e práticas disseminadas e comuns a outras empresas de seu porte no Brasil, mas vem sendo obrigada a fazer correções de rumo e adaptações no exterior. São exemplos disso, a adoção de terceirização e eventual primeirização, ou seja, reversão de contratos de terceirização de processos de RH vinculados à folha de pagamentos, por exemplo. Em outros casos, tem havido o recurso ao trabalho de *business partner* como forma de melhor amoldar as políticas e práticas das organizações aos contextos locais de cada país em operação no estrangeiro.

A inserção estratégica e a busca de adaptação aos contextos locais dos mercados de trabalho têm exigido aprendizado intenso da área de HRM. Isso pode ser verificado nas dificuldades para contratar gestores nos países estrangeiros, o que tem levado a empresa a estruturar processos sucessórios internos. O reforço da marca da empresa vem sendo buscado tanto no Brasil quanto nos demais países, especialmente entre os mais jovens, com a disseminação das oportunidades na firma por meio de contatos e divulgação em instituições de ensino locais.

No tocante às relações de trabalho, a organização criou estruturas mínimas de apoio às questões legais de modo a atender as demandas em cada planta no Brasil e fora dele, em um isomorfismo mimético a partir da coordenação da área responsável pela HRM. Um grande desafio é manter um alinhamento mínimo das formas de contratação entre os diversos países. Como orientação geral, toma-se o padrão brasileiro como referência e, a seguir, verifica-se a adaptabilidade às normas trabalhistas locais, efetivando os parâmetros sugeridos por Trullen, Bos-Nehles e Valverde (2020).

Após a análise dos dados obtidos na firma pesquisada, torna-se possível o estabelecimento de dois paralelos. No primeiro deles, é possível afirmar que, pelo menos em relação aos países da América do Sul, o quadro de evolução em andamento da HRM da empresa é semelhante ao verificado em regiões brasileiras de desenvolvimento econômico recente - como Centro-Oeste, Norte e Nordeste do Brasil. Nessas regiões, as áreas de RH são ainda transacionais e em fases iniciais de consolidação. Da mesma forma, o movimento sindical atua de forma restrita com pouca interferência efetiva sobre as organizações. Nesses casos, a obediência às normas trabalhistas básicas é o padrão também nas plantas da empresa fora do Brasil, como indicam os trabalhos de Amorim, Cruz, Sarsur e Fischer (2021).

Do ponto de vista institucional, a HRM nessas regiões brasileiras encontra-se em estágios iniciais na estruturação de suas instâncias profissionais para trocas de experiências. O que também foi observado no caso da empresa pesquisada na América do Sul, e reflete os achados de Lima et al. (2022).

O segundo paralelo, pode ser buscado na observação do que realizam as multinacionais em outras regiões do mundo, refletidos pelos trabalhos de Brewster (2007), Cieri et al. (2022) e Gooderham, Morley, Parry e Stavrou (2015). A trajetória da empresa pesquisada revela a busca de convergência de políticas e práticas a partir de sua sede no sul do Brasil. Entretanto, dadas as realidades locais, alguma divergência vai sendo acolhida, implantada e colocada como política e prática da organização. De modo geral, o processo de amadurecimento tanto da convergência, quanto da divergência tem sido longo e, em muito ditado pela capacidade da HRM no convencimento da importância do respeito e inclusão das condições contextuais ao plano estratégico da organização. Nesses aspectos a empresa pesquisada se assemelha ao apontado em estudos de multinacionais que atuam na Europa, como refletem Stavrou et al. (2022).

5 Considerações Finais

O artigo analisa a atuação da HRM de empresa brasileira a partir de sua inserção internacional em relação aos aspectos das relações de trabalho e do mercado de trabalho. Por meio de pesquisa qualitativa, realizou-se levantamento de campo por meio de análise documental e entrevistas em profundidade. Os achados de pesquisa revelam que a HRM lida com desafios constantes em um quadro complexo em empresa multinacional, evidenciando a influência de fatores como mercado de trabalho e tendências econômicas nas decisões estratégicas ou rotineiras, tanto na sua atuação no país de origem quanto nas operações no estrangeiro.

A proximidade com o núcleo estratégico da organização revelou que a HRM se esforça para um alinhamento adequado em suas práticas com as nuances do mercado de trabalho e relações de trabalho. Enquanto no Brasil procura introduzir práticas contemporâneas (centros de serviços compartilhados, *business partners*, *outsourcing* de áreas transacionais), a HRM no exterior assume as práticas de contratação e seleção de mão-de-obra. Porém, utiliza-se de suporte jurídico externo tanto para as unidades brasileiras como no estrangeiro visando maior proteção nas relações de trabalho. Assim, espelha-se na experiência brasileira para difundir práticas no estrangeiro, adaptando-as ao escopo local, estratégia verificada em outras firmas internacionalizadas.

Tal medida é influenciada pelo contexto do mercado de trabalho nos países sul americanos, com elevados índices de desocupação e desregulamentação, minimizando a eclosão de conflitos e greves entre firmas e trabalhadores, além de marcar o enfraquecimento das entidades sindicais. Não obstante, verificou-se que as dinâmicas estabelecidas com os sindicatos de trabalhadores vão depender da ação sindical local, variando dependendo do país e mesmo em espaços distintos quando em solo brasileiro.

O processo de consolidação das operações internacionais da empresa brasileira ainda não obteve um reconhecimento quanto à atratividade na seleção de talentos locais para fazer parte do quadro de empregados da organização, dimensão oposta ao crescimento operacional e comercial da firma no exterior, não obstante o aumento da concorrência em seu ramo de atividade.

Assim, os achados da pesquisa suscitam algumas dimensões, não excludentes, que poderiam explicar a dinâmica da firma internacionalizada: (1) as questões referentes às relações de trabalho e ao mercado de trabalho passaram a ser mais valorizadas no âmbito da HRM como parte de sua atuação internacional; (2) o RH e a gestão das relações de trabalho são tratadas como áreas profissionais e de conhecimento separadas, conduzidas por elementos externos à organização; (3) a HRM diante de uma expansão internacional mostrou-se reativa aos desígnios da cúpula na empresa familiar estudada, não tendo uma ação estratégica em sua definição; e (4) o estágio da HRM no país sede revela-se mais avançado que nos países de operação estrangeira.

Como limitação ao desenvolvimento da pesquisa, destaca-se o período em que os contatos e possibilidades de participação dos gestores de RH foram indubitavelmente prejudicados pela intensidade de suas agendas funcionais, restringindo ainda o número de firmas consultadas e o número de entrevistados.

O artigo contribui para o avanço da discussão da HRM em empresa de controle familiar recém internacionalizada em distintos contextos do mercado e relações de trabalho no Brasil e América Latina, bem como apresenta convergências e divergências das práticas de HRM pouco exploradas nos estudos. Tais resultados revelam o potencial de continuidade da pesquisa em outras empresas brasileiras atuantes no exterior. O artigo estimula iniciativas de desenvolvimento da HRM acopladas

aos contextos locais e/ou regionais das organizações. Em sentido mais geral, a melhor compreensão dessas dimensões justifica estudos futuros junto a unidades de HRM, voltados para alinhamento com a dimensão das estratégias organizacionais e institucionalização das ações de HRM, bem como os impactos das mutações do mundo do trabalho sob a égide dos trabalhadores e sua representação.

Fruto de um projeto de pesquisa mais amplo, novos estudos em desenvolvimento abarcam novos *players* no contexto sul americano advindos de matrizes europeias, norte americanas e asiáticas e suas respectivas maneiras de interpretar as dinâmicas de HRM, do mercado de trabalho e das relações de trabalho nos países sul americanos, em um movimento de institucionalização de estudos comparativos envolvendo tais vertentes de análise em mundo do trabalho em transformação e cada vez mais globalizado.

Referências

- Amorim, W., Carvalho Neto, A. (2021). Human resource management and industrial relations in the Latin American context. In E. Parry, M. J. Morley, & C. Brewster (eds.), *The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management* (pp. 287-306). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Amorim, W., Cruz, M., Sarsur, A., & Fischer, A. (2021). HRM in Brazil: an institutional approach. *Revista de Gestão USP*, 28(1), 84. <http://doi.org/10.1108/REG-08-2020-0074>
- Barakat, L., Cretoiu, S., Simões, L., Resende, L., & Alvim, F. (2017). *Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras*. 12. ed. Nova Lima, Brasil: Fundação Dom Cabral.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Borini, F., Floriani, D., Fleury, M. (2012). Relação entre tamanho e desenvolvimento de competências organizacionais em multinacionais brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 47(4), 596-608. <https://doi.org/10.5700/rausp1061>
- Brewster, C. (2007). Comparative HRM: European views and perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 769-787. <https://doi.org/10.1080/09585190701248182>
- Brummund, P., Mann, C., & Rodriguez-Castelan, C. (2018). Job quality and poverty in Latin America. *Review of Development Economics*. 22(4), 1682– 1708. <https://doi.org/10.1111/rode.12512>
- Carneiro, J., Bamiatzi, V., & Cavusgil, S. (2018). Organizational slack as an enabler of internationalization: The case of large Brazilian firms. *International Business Review*, 27(5), 1057-1064. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.03.006>
- Carnevale, J., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of Covid-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187. <https://doi:10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Carvalho Neto, A. (2013). Work place relations and personnel management: between the micro and macro? Epistemological provocations. *REG- Revista de Gestão*, 19(2), 299-308. <https://doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2012.49888>
- Cieri, H., Sanders, K., & Lin, C. (2022). International and comparative human resource management: an Asia-Pacific perspective. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 116-145. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12309>

- Cyrino, Á. B., Oliveira Junior, M. de M., & Barcellos, E. P. (2010). Evidências sobre a internacionalização de empresas brasileiras. In M. Oliveira Junior (Ed.). *Multinacionais brasileiras : internacionalização, inovação e estratégia global*. Porto Alegre: Bookman.
- Coslovsky, S., Pires, R., & Bignami, R. (2017). Resilience and Renewal: the enforcement of labor laws in Brazil. *Latin American Politics and Society*, 59, 77-102. <https://doi.org/10.1111/laps.12019>
- Creswell, J. (2012). *Research design qualitative & quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cristiani, A., & Peiró, J. (2019). Calculative and collaborative HRM practices, turnover and performance: Evidence from Uruguay. *International Journal of Manpower*, 40(4), 616-642. <https://doi.org/10.1108/IJM-11-2016-0207>
- Cruz, M., Sarsur, A., Amorim, W., Fischer, A., & Kassem, M. (2017). The complex interaction between human resources management, the labor market and employment relations in Brazil. *Tourism & Management Studies*, 13, 65-72. <https://doi.org/10.18089/tms.2017.13407>
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Elvira, M., & Dávilla, A. (Ed.) (2005). *Managing human resources in Latin America: an agenda for international leaders* London, UK: Routledge.
- Flick, U. (2004). *An Introduction to Qualitative Research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Gall, G. (2018). The uses, abuses and non-uses of Rethinking Industrial Relations in understanding industrial relations and organised labour. *Economic and Industrial Democracy*, 39(4), 681–700. <https://doi.org/10.1177/0143831X18777618>
- Gigauri, I. (2020). Organizational support to HRM in times of the Covid-19 pandemic crisis. *European Journal of Marketing and Economics*, 3(3), 36-48. <https://doi:10.26417/492dnl43d>
- Gooderham, P., Mayrhofer, W., & Brewster, C. (2019). A framework for comparative institutional research on HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 5-30. <https://doi:10.1080/09585192.2018.1521462>
- Gooderham, P., Morley, M., Parry, E. & Stavrou, E. (2015). National and firm-level drivers of the devolution of HRM decision making to line managers. *Journal of International Business Studies*, 46, 715–723. <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.5>
- Johanson, J.; Vahlne, J. (2009). The Uppsala Internationalization process model revised: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Hall, P., & Soskice, D. (2001). An introduction to varieties of capitalism. In P. A. Hall & D. Soskice (eds.), *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage* (pp. 1-68). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Hofstede, G., Hilal, A., Malvezzi, S., Tanure, B., & Vinken, H. (2010). Comparing regional cultures within a country: Lessons from Brazil. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 41(3) 336-352. <https://doi:10.1177/0022022109359696>
- Kaufman, B. (2010). The theoretical foundation of industrial relations and its implications for labor economics and human resource management. *Industrial and Labor Relations Review*, 64(1), 74–108. <https://doi.org/10.1177/001979391006400104>

- Lima, M.; Carvalho Neto, A.; Diniz, D. (2022). Os contextos sociopolíticos dos sistemas de relações de trabalho do Brasil e da Argentina: a perspectiva dos empregadores. *RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*. 13(1), 140-156. <https://doi.org/10.13059/racef.v13i1.879>
- Lude, M., & Prügl, R. (2019). Risky decisions and the family firm bias: an experimental study based on prospect theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 386–408. <https://doi.org/10.1177/1042258718796078>
- Magnani, G., Zucchella, A., & Floriani, D. (2018). The logic behind foreign market selection: Objective distance dimensions vs. strategic objectives and psychic distance. *International Business Review*, 27(1), 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.10.009>
- Miles, M., Huberman, A. (2004). *An expanded source book: qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pinto, C., Ferreira, M., Falaster, C., Fleury, M. & Fleury, A. (2017). Ownership in cross-border acquisitions and the role of government support. *Journal of World Business*, 52(4), 533-545. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.08.004>
- Rufrancos, H. (2019). Are there gains to joining a union? Evidence from Mexico. *British Journal of Industrial Relations*, 57(3), 676-712. <https://doi.org/10.1111/bjir.12463>
- Salmons, J. (2014). *Qualitative online interviews: Strategies, design, and skills*. Thousand Oaks, USA: Sage.
- Santos, L. (2013). *Estado e internacionalização das empresas multilatinas*. São Paulo: Cultura Acadêmica.
- Schneider, B. (2009). Hierarchical market economies and varieties of capitalism in Latin America. *Journal of Latin American Studies*, 41(3): 553-575. <http://dx.doi.org/10.1017/S0022216X09990186>
- Stavrou, E., Parry, E., Gooderham, P., Morley, M., & Lazarova, M. (2022). Institutional duality and human resource management practice in foreign subsidiaries of multinationals. *Human Resource Management Journal*, early view. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12357>
- Townsend, K., & Hutchinson, S. (2017). Line managers in industrial relations: Where are we now and where to next? *Journal of Industrial Relations*, 59(2), 139–152. <https://doi.org/10.1177/0022185616671163>
- Trullen, J., Bos-Nehles, A., & Valverde, M. (2020). From intended to actual and beyond: A cross-disciplinary view of (human resource management) implementation. *International Journal of Management Reviews*, 22, 150-176. <https://doi:10.1111/ijmr.12220>
- Todolí-Signes, A. (2017). The ‘gig economy’: employee, self-employed or the need for a special employment regulation? *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23(2), 193–205. <https://doi.org/10.1177/1024258917701381>
- Vaclavik, M., Macke, J., & Silva, D. (2020). “Do not talk to strangers”: a study on trust in Brazilian ridesharing apps. *Technology in Society*, 63, 101379. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101379>
- Wright, P., & Steinbach, A. (2022). Pivoting after almost 50 years of SHRM research: toward a stakeholder view. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 22-40. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12308>
- Yin, R. (2001). *Case Study research and applications*. Newbury Park, CA: Sage.

Zeitoun, H., & Pamini, P. (2021). A promise made is a promise kept: Union voice, HRM practices, implicit contracts and workplace performance in times of crisis. *Human Resources Management Journal*, 31(1), 277–292. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12308>