

GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS MULTINACIONAIS: UMA REVISÃO DA LITERATURA

PEOPLE MANAGEMENT IN MULTINATIONAL COMPANIES: A LITERATURE REVIEW

*Sávio Vinicius Veríssimo de Carvalho¹
Luciane Albuquerque Sá de Souza²*

RESUMO

No presente estudo, realizou-se uma revisão sistemática da literatura sobre gestão de pessoas em empresas multinacionais, a fim de compreender como a literatura aborda essa temática. A pesquisa resultou em 15 artigos nacionais publicados entre 2017 a 2021, obtidos nas bases de dados Scientific Electronic Library Online (SciELO), Scopus, LILACS. Constatou-se que as ações revisadas estão em consonância com o que aborda a literatura sobre a Gestão de Pessoas possuir um papel fundamental dentro das empresas a partir de modelos que pretendem engajar os funcionários dentro do espaço laboral, oferecendo oportunidades de conhecimento e desenvolvimento, a fim de proporcionar o crescimento econômico, pessoal e empresarial. Destaca-se aqui a necessidade de avançar no seu debate e investir em capacitação dos gestores e dos colaboradores com vistas a perpetuar bons resultados futuramente, e assim ofertar novas vertentes da GP tanto para a ciência quanto para o ramo empresarial.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Empresas Multinacionais; Empresas; Gestão Empresarial.

ABSTRACT

In the present study, a systematic review of the literature on people management in multinational companies was carried out, in order to understand how the literature addresses this issue. The search resulted in 15 national articles published between 2017 and 2021, obtained from the Scientific Electronic Library Online (SciELO), Scopus, LILACS databases. It was found that the actions reviewed are in line with what is addressed in the literature on People Management, having a fundamental role within companies based on models that

¹ Pós-graduada em Gestão Estratégica de Pessoa pela Faculdade Estácio da Paraíba. E-mail:

² Pós-Doutora; Docente da Especialização em Gestão Estratégica de Pessoa da Faculdade Estácio da Paraíba. E-mail: luciane.souza@estacio.br

intend to engage employees within the workplace, offering opportunities for knowledge and development, in order to provide economic, personal and business growth. The need to advance in its debate and invest in training managers and employees is highlighted here, with a view to perpetuating good results in the future, and thus offering new GP aspects for both science and the business field.

Keywords: People Management; Multinational Companies; Companies; Bussiness Management.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos com o avanço da tecnologia e a reformulação das leis, vários setores apresentam modificações em suas estruturas, a saber, educação, saúde e segurança e não indiferente a isso o mercado de trabalho através de uma perspectiva evolutiva e humanizada começa a investir em Gestão de Pessoas (GP). Nesse sentido, podemos entender que Gestão de Pessoas é o conjunto de medidas que busca compreender os aspectos comportamentais e intrínsecos dos colaboradores dentro de uma empresa e tem por função engaja-los dentro do espaço laboral.

Os principais autores da área de Gestão de Pessoas (GP), como Boxall, Purcell e Wright (2007) e Wilkinson, Bacon, Redmant e Snell (2009), concordam que com o passar dos anos, as pessoas assumiram papéis de destaque e relevância dentro das organizações. Nesse sentido, a tecnologia por si só não é mais vista como suficiente para garantir um equilíbrio sustentável entre os colaboradores, sendo necessária a presença das competências humanas para uma competição estratégica saudável e adaptável (HORTA; DEMO; ROURE, 2012).

Nesse contexto, Demo (2010) compreende a Gestão de Pessoas como sendo estratégica nos ambientes organizacionais, pois através de uma abordagem mais humanizada poderá investir no conhecimento e valorização das capacidades de seus colaboradores, procurando manter um ciclo colaborativo, harmonioso e cooperativo entre investidores, clientes e funcionários, sendo estes considerados a tríade valorativa nas organizações. Diante o exposto esta pesquisa pretende responder o seguinte questionamento: quais as principais contribuições dos estudos recentes sobre Gestão de Pessoas em Empresas Multinacionais?

Portanto, tendo em vista a relevância da Gestão de Pessoas não só na perspectiva laboral, como também na social, a presente pesquisa tem como objetivo principal realizar uma revisão sistemática da literatura sobre gestão de pessoas em empresas multinacionais,

buscando compreender como a literatura aborda essa temática, e de forma específica, identificar as principais características, temas abordados e os respectivos pesquisadores dos artigos encontrados.

DEFININDO GESTÃO DE PESSOAS

No decorrer das décadas de 1980 e 1990, a aplicação da Gestão de Pessoas ganha um novo olhar, onde o que antes era visto e praticado através de um modelo mecanicista e controlador, passa a ser utilizado de forma a enfatizar as qualidades, autonomia e iniciativa das pessoas dentro das organizações (BECKER; HUSELID, 2006). Os colaboradores passam a ser visualizados de forma integrativa, ativa e fundamental para o crescimento e sucesso das corporações.

Sobre esse olhar, a Gestão de Pessoas busca possibilitar meios que permitam o desenvolvimento pleno das pessoas dentro do seu ambiente profissional, através da execução de tarefas que permeiam pela qualidade, flexibilidade, simplicidade e transparência (BECKER; HUSELID, 2006). Nessa perspectiva, os autores trazem um novo olhar para o ambiente empresarial, onde os funcionários passam a ser visualizados como parte integrativa e fundamental de uma crescente cadeia multidisciplinar.

Segundo Fiuza (2010), Gestão de Pessoas (GP) pode ser entendida como um novo modelo de estratégias organizacionais voltado para a competitividade empresarial atual, em que suas políticas e práticas devem criar capacidades saudáveis que melhor se adequem ao ambiente laboral. Para a autora esse novo modelo surge para realinhar os objetivos empresariais juntamente as competências de seus colaboradores, transformando o que antes era um ambiente altamente competitivo em um ambiente mais humanizado.

Para Demo, Fernandes e Fogaça (2017), o novo cenário com modificações nas competitividades, conhecimento e inovação fizeram com que as organizações e a Gestão de Pessoas (GP) se reestruturassem, buscando novas formas de adaptação ao mercado de trabalho. De acordo com os autores, a GP é estruturada por modelos que a organização utiliza para gerir o comportamento humano, podendo esses modelos sofrer modificações ao longo do percurso para se adequar as novas realidades laborais e o seu principal objetivo é distinguir a organização diante os seus concorrentes, através de contribuições positivas e competitivas.

A partir do desdobramento sobre o que é Gestão de Pessoas e as modificações em suas bases estruturais ao longo do tempo é possível entender que o mercado corporativo está cada vez mais competitivo e com isso vem promovendo diversas adaptações em seu ambiente laboral, iniciando pelo bem estar físico e mental de seus colaboradores, e concluindo com atividades satisfatórias e positivas aos seus clientes. A partir do exposto se faz necessário falar sobre o funcionamento da Gestão de Pessoas em Empresas Multinacionais.

GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS MULTINACIONAIS

Para falar sobre Gestão de Pessoas em Empresas Multinacionais faz-se necessário antes de tudo abordar as políticas que gerenciam a GP. Nesse sentido a Gestão de Pessoas em sua modificação mais atual entende o colaborador como fator principal para o alcance de metas, efetividade e competitividade nas atividades organizacionais de forma crescente (HORTA; DEMO; ROURE, 2012).

As políticas de Gestão de Pessoas explicam o posicionamento, as expectativas e os valores da organização, no que se refere ao tratamento dos indivíduos, sendo ainda subsídios para o desenvolvimento de práticas organizacionais e para tomada de decisões, além disso procuram promover um ambiente equitativo entre as pessoas (HORTA, DEMO, ROURE, 2012). A partir do exposto, é possível compreender que a nova versão da GP traz um ambiente laboral justo, cooperativo, crescente e acima de tudo humanizado.

De acordo com Guardani, Teixeira, Bido e Mazzon (2013), as práticas organizacionais a partir da perspectiva da GP podem ser descrita como padrões que são seguidos pelos funcionários a fim de cumprir seus afazeres no trabalho, e ainda são os procedimentos utilizados nas conexões entre os funcionários e os clientes. Dessa forma, o funcionário não passa mais a ser visto de forma isolada, mas sim a partir de uma ótica tríade, juntamente com a empresa e os clientes.

Nesse sentido, cabe salientar que o papel da GP nas empresas multinacionais é de conceder um olhar que vise seu crescimento e desenvolvimento, sendo a empresa responsável pelo investimento, treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, sabendo-se que quão mais se investe, melhor será a execução, qualidade e eficiência das atividades, e consequentemente maior será a lucratividade e o respeito dentro do seio corporativo (STÉDILE; FUMAGALLI, 2017).

Cabe destacar ainda que a empresa deve dispor de bons gestores, que sejam sensíveis a ponto de conhecer as características, capacidades, dificuldades, receios, objetivos e sonhos dos subordinados, captando o perfil de cada um a fim de praticar através do feedback uma comunicação efetiva, gerando melhor aproveitamento e tempo de permanência dos funcionários na organização (STÉDILE; FUMAGALLI, 2017). A partir do exposto, esse artigo traz um compilado de contribuições para a literatura acerca da temática gestão de pessoas em empresas multinacionais, dentro de uma perspectiva bibliográfica atualizada.

METODOLOGIA

Esta pesquisa trata-se de uma revisão de caráter bibliográfico, pois de acordo com Martins (2000), refere-se a um estudo para reconhecer as colaborações científicas sobre o assunto estabelecido. Este tipo de pesquisa tem como objetivo, juntar, definir, desenvolver e decifrar as cooperações prováveis já existentes sobre determinado tema. Dessa forma, foram analisados 15 artigos que abordavam Gestão de Pessoas e Gestão de Pessoas em Empresas Multinacionais.

Para a realização da revisão foram utilizadas as seguintes bases de dados: Scientific Electronic Library Online (SciELO), Scopus, LILACS. Utilizaram-se os seguintes descritores: “gestão de pessoas”, “gestão de pessoas AND empresas”, “gestão de pessoas AND empresas multinacionais”, “gestão de pessoas AND revisão sistemática”. A busca foi realizada para o período compreendido entre 2017 a 2021.

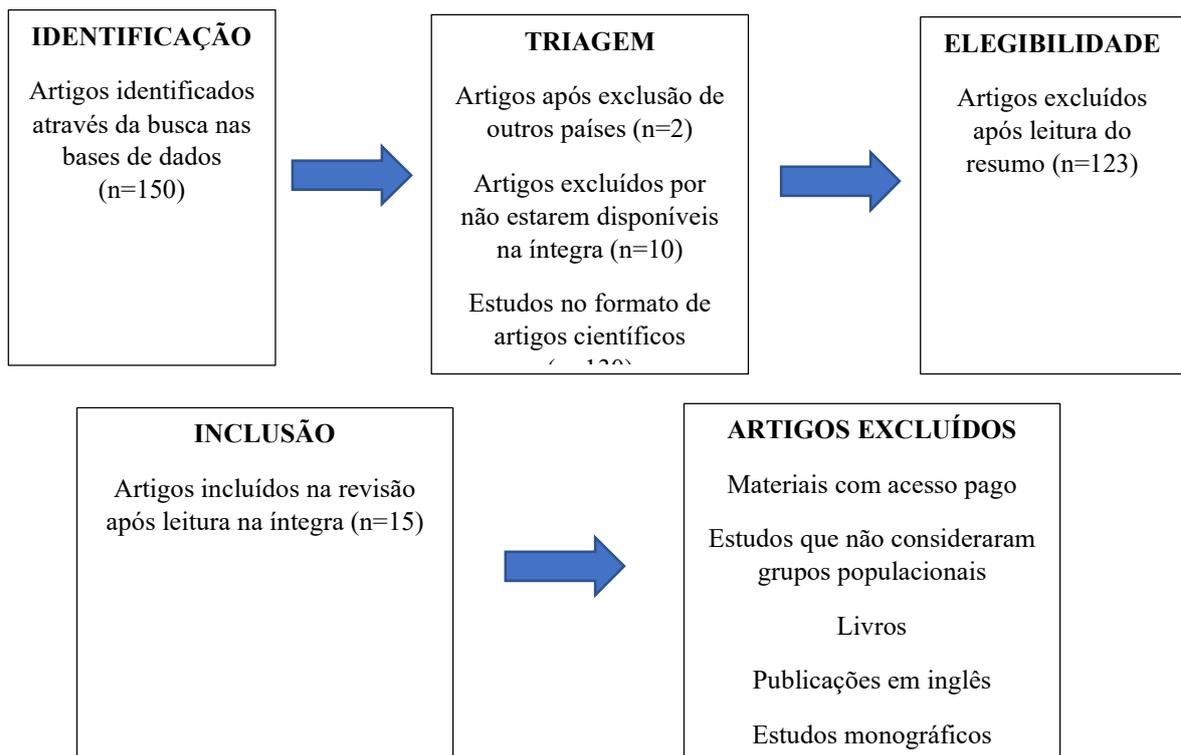
Após o levantamento dos artigos, foi realizada uma busca efetiva entre as referências bibliográficas afim de identificar os artigos de maior relevância para a revisão. Nessa perspectiva, foram selecionados artigos conceituais dos últimos cinco anos. Foram contemplados ainda artigos que abordaram a GP na categoria política e a GP em empresas nacionais.

Para responder às questões de pesquisa de forma objetiva e direcionar o procedimento de busca dos estudos, foram utilizados critérios de inclusão e exclusão, a exemplo de período de tempo, tipo de categoria profissional e idioma da publicação. Inicialmente os critérios de inclusão definidos para a triagem dos artigos foram: materiais publicados entre 2017 a 2021; estudos realizados em diferentes tipos de ambientes laborais; publicações em português; e

estudos no formato de artigos científicos. Já os de exclusão foram: materiais que tivessem acesso pago; estudos que não consideraram grupos populacionais; livros; publicações em inglês; estudos no formato monográfico; e estudos que não disponibilizam acesso ao texto completo.

A Figura 1 representa o fluxograma de identificação e seleção dos artigos localizados. A busca na base de dados resultou na identificação inicial de 150 estudos. Após a primeira etapa da seleção foram eliminados 50 estudos. A partir da leitura dos resumos, foram excluídos mais 50, os quais não se referiam à Gestão de Pessoas em Empresas Multinacionais. Os 50 artigos remanescentes foram analisados na íntegra, considerando os critérios de inclusão e exclusão, restando 15 artigos para avaliação final.

Figura 1: Fluxograma de Seleção dos Estudos.



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Os artigos selecionados foram lidos diversas vezes até que obtivesse familiarização com o tema e os dados relatados nos estudos para identificação, conhecimento e aprofundamento, considerando os objetivos do estudo, como será apresentado a seguir.

RESULTADOS

Com o objetivo de identificar as principais características da Gestão de Pessoas e Gestão de Pessoas em Empresas Multinacionais, o Quadro 1 apresenta os estudos selecionados, indicando o ano de publicação, autoria, título do estudo, objetivos e delineamento.

Quadro 1: Caracterização dos Estudos

Ano	Autores	Título	Objetivo	Delineamento
2017	ADERALDO; ADERALDO; LIMA.	Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional	Analisar o teletrabalho enquanto prática de gestão de pessoas, abordando vantagens e desvantagens para os trabalhadores bem como o desafio de torná-la uma prática estrategicamente orientada	Pesquisa qualitativa e descritiva
2017	CARVALHO; SILVA.	A gestão de pessoas e o relacionamento interpessoal no cooperativismo	Analisar a abrangência desta área em uma cooperativa da cidade de Mococa focando o relacionamento existente entre funcionários	Estudo de caso e pesquisa qualitativa
2017	DEMO; FERNANDES; FOGAÇA.	A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas	Analisar a relação existente entre valores organizacionais, como variável	Teórico-empírica e quantitativa

		de gestão de pessoas	independente, e políticas e práticas de gestão de pessoas, como variável dependente	
2017	DEL MOURO; STEFANO.	Práticas de gestão de pessoas nas organizações do ramo de concessionárias de automóveis	Identificar as práticas e subsistemas em cinco organizações do ramo de concessionárias de automóveis na cidade de Guarapuava – PR	Estudo bibliográfico
2017	GALLON	Expatriação e gestão de pessoas internacional em uma empresa multinacional	Analisar as configurações da GP a fim de atender as estratégias da organização e gerir o processo de expatriação no que concerne aos negócios internacionais	Estudo qualitativo
2017	MACHADO; FISCHER.	Gestão de pessoas na indústria criativa: o caso dos estúdios de animação brasileiros	Entender a gestão de pessoas na indústria criativa a partir do estudo de um de seus segmentos, os estúdios de animação	Estudo de caso e pesquisa qualitativa
2017	STÉDILE; FUMAGALLI.	O setor de gestão de pessoas e a importância da retenção de talentos	Analisar e elencar políticas adotadas dentro do setor de recursos humanos/gestão de pessoas, que visam a satisfação de seu quadro funcional e a retenção dos talentos inseridos na Instituição Viacredi Alto Vale	Pesquisa bibliográfica
2018	LIMA; BAGGIO; FERNANDES.	A importância da gestão de pessoas	Abordar a relação da gestão de	Pesquisa de campo, caráter

		para a qualidade de vida no trabalho	pessoas com a qualidade de vida no trabalho	qualitativo e coleta de dados
2018	MENDONÇA; VARVAKIS.	Análise do uso da informação para tomada de decisão gerencial em gestão de pessoas: estudo de caso em uma instituição bancária	Analisar o uso da informação no processo de tomada de decisão gerencial em gestão de pessoas em uma instituição bancária	Estudo de caso
2019	CARVALHO; SILVA; NASCIMENTO.	Causas e consequências da rotatividade de pessoas: estudo de caso em uma multinacional de fast food	Apresentar os resultados do estudo destinado a investigar causas e consequências da rotatividade de pessoal em uma empresa multinacional do setor de alimentos	Pesquisa descritiva, qualitativa e estudo de caso
2019	GALINDO; SILVA; SANTOS; SANTOS.	O perfil do gestor na empresa multinacional (AMCEL), no município de Santana-AP: as competências exigidas pelo mercado de trabalho	Investigar o perfil do gestor, bem como as competências exigidas pelo mercado de trabalho em uma empresa multinacional	Pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso
2019	RODRIGUES; CARVALHO.	A gestão de pessoas no serviço público: um estudo sobre servidores da secretaria de educação do distrito federal (DF)	Analisar a gestão de pessoas no serviço público em uma organização do setor de educação localizada no Distrito Federal	Pesquisa bibliográfica e revisão de literatura
2020	OLIVEIRA; GOMIDE JÚNIOR; POLI.	Antecedentes de bem-estar no trabalho: confiança e políticas de gestão de pessoas	Investigar o impacto de políticas de gestão de pessoas e da confiança organizacional sobre o bem-estar no trabalho.	Pesquisa de campo (instrumentos)

2021	KLESENER <i>et al.</i>	Análise de gestão de recursos humanos sustentável: um estudo em uma multinacional	Visa desenvolver uma modelagem, a fim de elencar os principais indicadores que contribuem para a gestão de recursos humanos sustentável, sob a percepção dos colaboradores e gestores de uma multinacional	Pesquisa qualitativa e estudo de caso
2021	SOUZA; VANCONCELOS.	Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional?	Discutir e analisar como é utilizado o modelo de gestão por competências e sua real contribuição para produzir uma maior meritocracia, na visão dos entrevistados, nas organizações em que eles trabalham	Revisão de literatura

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS MULTINACIONAIS

Nesta seção do estudo caracteriza-se os artigos selecionados, fazendo um paralelo entre os objetivos e as metodologias encontradas, no sentido de reforçar a importância da realização de uma revisão sistemática no que tange a abordagem do tema gestão de pessoas em empresas multinacionais, para apreciação das pesquisas recentes nesta temática, a fim de contribuir com a população acadêmica, com o meio corporativo e com a sociedade em geral.

Evidencia-se que a maioria dos estudos encontrados buscou analisar como é utilizado o modelo gestão de pessoas dentro das empresas (ADERALDO, *et al.*, 2017; CARVALHO E SILVA, 2017; DEMO, *et al.*, 2017; GALLON, 2017; MACHADO E FISCHER, 2017; STÉDILE, *et al.*, 2017; MENDONÇA E VARVAKIS, 2018; LIMA, *et al.*, 2018; DEL MOURO E STEFANO, 2017; OLIVEIRA, *et al.*, 2020; RODRIGUES E CARVALHO, 2019;

SOUZA E VASCONCELOS, 2021). O restante dos artigos buscou avaliar causas e consequências da rotatividade de funcionários em uma empresa (CARVALHO, *et al.*, 2019). Investigar o perfil dos gestores (GALINDO, *et al.*, 2019). Analisar a gestão de recursos sustentável dentro de uma multinacional (KLESENER, *et al.*, 2021).

De modo geral, os modelos de gestão de pessoas se caracterizam pelo seu papel estratégico no desenvolvimento das competências individuais, organizacionais e na retenção dos trabalhadores nas empresas. Essas estratégias colaboram ainda com promoções de autonomia e conhecimento dos funcionários, buscando a inclusão dentro do ambiente laboral.

Ainda se destaca o trabalho de Machado e Fischer (2017), que traz à tona a importância de um bom gestor dentro de uma empresa de pequeno porte, que possua conhecimentos específicos para tal ocupação e reconheça suas limitações. Esse estudo além de reafirmar a excelência de um gestor, ainda traz comparações com grandes empresas, possibilitando a abrangência do entendimento e reconhecimento da GP.

No que tange as principais características metodológicas utilizadas nos estudos, percebeu-se a existência de uma diversidade de modalidades de intervenção. Dentre elas, houve preferência pela utilização de estudos de caso e pesquisa qualitativa (70%), cuja escolha se justifica por serem métodos que permitem maior riqueza e aprofundamento em evento ou processo específico (MACHADO E FISCHER, 2017). Outras metodologias utilizadas foram as pesquisas quantitativas através da aplicação de questionários (DEMO, *et al.*, 2017), e por fim as metodologias bibliográficas através do levantamento e junção de artigos que abordem um tema específico a ser relatado (STÉDILE, *et al.*, 2017; DEL MOURO, *et al.*, 2017; GALINDO, *et al.*, 2019; RODRIGUES, *et al.*, 2019; SOUZA, *et al.*, 2021).

A Revista Cadernos Ebape.br foi o periódico com maior número de publicações (n=3) referente à temática gestão de pessoas e gestão de pessoas em empresas multinacionais. Vale ressaltar que a maior parte das revistas está relacionada à Administração e direito. As seguintes revistas contaram com apenas uma publicação: RAM Revista de Administração Mackenzie; RECAPE Revista de Carreiras Pessoas; CPA Caderno Profissional de Administração – UNIMEP; Revista de Administração; REAd Revista Eletrônica de Administração; Revista UNIFESO – Humanas e Sociais; Revista Perspectivas em Ciência da Informação; Revista Pensar Acadêmico; Revista Científica Multidisciplinar do CEAP; RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR; Interação Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão; e a RGO Revista Gestão Organizacional.

DISCUSSÃO

De acordo com os resultados encontrado nos estudos de Carvalho, *et al.*, (2017), Demo, *et al.*, (2017), Klesener, *et al.*, (2021), Stédile *et al.*, (2017), os funcionários entrevistados reconhecem a importância da Gestão de Pessoas dentro de uma empresa, para a qualificação dos funcionários, produtividade, crescimento e prosperidade emocional, além do crescimento econômico. Eles ainda acreditam que tanto o trabalho individual quanto o trabalho em equipe colabora para o crescimento e bom funcionamento da empresa. Corroborando com isso, Demo (2010), compreende a GP como sendo estratégica nos ambientes organizacionais, buscando investir no conhecimento e valorização das capacidades de seus colaboradores.

Sabe-se que a GP deve oferecer qualidade de vida no trabalho, um ambiente sadio, seguro e reconfortante (LIMA, *et al.*, 2018; OLIVEIRA, *et al.*, 2020), em contraposição existe algumas exceções empresariais que sobrecarregam seus subordinados através da demanda de serviço, horas trabalhadas, desorganização no gerenciamento (ADERALDO, *et al.*, 2017; MENDONÇA, *et al.*, 2018; RODRIGUES, *et al.*, 2019). Isso pode ser explicado através da escolha de Gestores Incapacitados para a ocupação de tal cargo, o que acarretará problemas futuros para a corporação (DEL MOURO, *et al.*, 2017), por isso faz-se necessário a escolha de bons gestores para o crescimento e bom funcionamento de uma empresa (GALINDO, *et al.*, 2019; KLESENER, *et al.*, 2021).

Vale ressaltar que a Gestão de Pessoas deve fazer parte de todo e qualquer sistema corporativo independentemente do tamanho da empresa, nesse sentido podemos observar em consonância com alguns estudos aqui citados que a prática da GP em pequenas empresas é muito difícil de ser executada devido a fatores de tomada de decisão, organização, plano estratégico, suporte aos funcionários, falta de oportunidade para crescimento profissional, rotatividade de clientes e funcionários, demanda de serviços, entre outros (MACHADO, *et al.*, 2017; CARVALHO, *et al.*, 2019).

Em contrapartida, alguns Presidentes entrevistados, compreendem e reconhecem a importância da Gestão de Pessoas dentro de uma empresa multinacional, com o papel da tomada de decisões e do gerenciamento de centenas de pessoas em diferentes locais do mundo. É necessário atentar-se que o mesmo modelo de GP não se enquadra em todas as unidades/fábricas, pois depende da quantidade de funcionários e da cultura do local para a sua

implementação (GALLON, 2017). De acordo com Fiuza (2010), a GP é um modelo de estratégias organizacionais voltado para a competitividade empresarial atual, em que suas políticas e práticas devem criar capacidades saudáveis que melhor se adequem ao ambiente laboral, ou seja, é um modelo flexível que deve se adaptar as constantes mudanças.

Em se tratando da realidade brasileira é preciso semear a equidade na sociedade, através de condições mais justas, mais oportunas, melhores distribuição dos investimentos públicos com ênfase para a educação e o aperfeiçoamento do pessoal e dos modelos de sistemas de gestão de pessoas nas entidades públicas e privadas, com a finalidade de contribuir e corresponder com as demandas do sistema organizacional brasileiro, da classe trabalhadora e da sociedade (SOUZA, *et al.*, 2021).

CONCLUSÃO

O objetivo principal deste estudo foi realizar uma revisão sistemática da literatura sobre Gestão de Pessoas em empresas multinacionais, buscando compreender como a literatura aborda essa temática. O resultado apresentou que GP é fundamental para manter o bom funcionamento das atividades laborais, econômicas e empresariais, tendo maior incidência de publicações no ano de 2017.

Esta pesquisa contribuiu para o avanço de estudos na área de Gestão de Pessoas e Ambientes Organizacionais ao trazer um compilado de estudos recentes ainda não explorados em um único estudo literário e, para os ambientes organizacionais, serve de base para a tomada de decisões na intenção de propor bem-estar aos seus colaboradores. Também contribuiu para o reconhecimento da importância de um bom gestor na GP, no que diz respeito a fluência e andamento de um sistema corporativo (GALINDO, *et al.*, 2019; KLESENER, *et al.*, 2021).

Quanto as limitações, por se tratar de um estudo sistemático com 15 obras e sendo elas todas nacionais, seus resultados são limitados quanto a comparação com outras nacionalidades e com a expansão de mais artigos. No que se refere às políticas e práticas de GP, observa-se uma carência de medidas, o que pode ser traduzido em um apelo a mais esforços e pesquisas que validem instrumentos diagnósticos.

Por fim, os resultados e recomendações deste estudo não são conclusivos ou limitantes, porém, representam um esforço inicial de investigação da relação entre as variáveis consideradas a partir da literatura nacional. É importante ressaltar a necessidade de

constante atualização e realização de pesquisas para aprofundar o conhecimento sobre esta relação, com o objetivo de contribuir para o avanço relativo às políticas e práticas de GP em empresas multinacionais e os valores organizacionais, elementos que constituem o núcleo da cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE. Br**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 8, p. 511-533, 2017.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Strategic human resources management: where do we go from here?. **Journal of management**, v. 32, n. 6, p. 898-925, 2006.
- BOXALL, P. F.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. M. (Ed.). **The Oxford handbook of human resource management**. Oxford University Press on Demand, 2007.
- CARVALHO, A. C. M. D.; SILVA, P. C. D.; NASCIMENTO, L. M. D. Causas e consequências da rotatividade de pessoas: estudo de caso em uma multinacional de fast food. **Pensar Acadêmico**, Manhuaçu, v. 17, n. 2, p. 138-160, 2019.
- CARVALHO, A. D. D.; SILVA, B. A. D. R. A gestão de pessoas e o relacionamento interpessoal no cooperativismo. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe) ISSN-e: 2237-1427**, Mococa, v. 7, n. 3, 2017.
- DEL MOURO, G. C. F.; STEFANO, S. R. Práticas de gestão de pessoas nas organizações do ramo de concessionárias de automóveis. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC**, Paraná, v. 4, n. 1, p. 20-31, 2017.
- DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 23, p. 89-117, 2017.
- DEMO, G. *Gestão de Pessoas nas Organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional*. 3ª. Ed. **Atlas**, São Paulo, 2010.
- FIUZA, G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, p. 55-81, 2010.
- GALLON, S. Expatriação e Gestão de Pessoas Internacional em uma Multinacional. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 7, n. 2, p. 82-100, 2017.
- GALINDO, M. D. S.; SILVA, C. D.; SANTOS, A. C. G.; SANTOS, L. A. D. O perfil do gestor na empresa multinacional (AMCEL), no município de Santana-AP. **Revista Científica Multidisciplinar do CEAP**, Amapá, v. 1, n. 1, 2019.

GUARDANI, F.; TEIXEIRA, M. L. M.; BIDO, D. D. S.; MAZZON, J. A. A relação entre valores, práticas organizacionais e confiança de clientes no setor de serviços. **Production**, Barueri, v. 23, n. 4, p. 806-817, 2013.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, p. 566-585, 2012.

KLESENER, M. *et al.* Análise da gestão de recursos humanos sustentável: um estudo em uma multinacional. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 14, n. 3, p. 06-30, 2021.

LIMA, V. Z. D. L.; BAGGIO, D.; FERNANDES, A. J. A importância da gestão de pessoas para a qualidade de vida no trabalho. **UNIFESO-Humanas e Sociais**, Teresópolis, v. 4, n. 4, 2018.

MACHADO, M. C.; FISCHER, A. L. Gestão de pessoas na indústria criativa: o caso dos estúdios de animação brasileiros. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 15, p. 132-151, 2017.

MARTINS, G. D. A.; Manual para elaboração de monografias e dissertações. In: **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2ª Ed. Atlas S.A., São Paulo, p. 116-116, 2000.

MENDONÇA, T. C.; VARVAKIS, G. Análise do uso da informação para tomada de decisão gerencial em gestão de pessoas: estudo de caso em uma instituição bancária. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 23, p. 104-119, 2018.

OLIVEIRA, A. F.; GOMIDE JÚNIOR, S.; POLI, B. V. S. Antecedentes de bem-estar no trabalho: Confiança e políticas de gestão de pessoas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 21, p. 1-26, 2020.

RODRIGUES, R. L. A.; CARVALHO, J. F. S. A Gestão de pessoas no serviço público: um estudo sobre servidores da secretaria de educação do Distrito Federal (DF). **Interação, Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão**, Varginha, v. 22, n. 1, p. 16-42, 2019.

SOUZA, A. R. D. S.; VASCONCELOS, I. F. F. G. D. Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional?. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 19, p. 190-202, 2021.

STÉDILE, M.; FUMAGALLI, L. A. W. O setor de gestão de pessoas e a importância da retenção de talentos. **Revista de Administração**, Rio Grande do Sul, v. 15, n. 27, p. 57-76, 2017.

WILKINSON, A.; BACON, N.; REDMAN, T.; SNELL, S. The Sage handbook of human resource management. **Sage**, London, 2009.