

# ARTIGOS

Submetido 07-01-2022. Aprovado 13-03-2023

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editora Associada: Darcy Mitiko Mori Hanashiro

Pareceristas: Bruno Felix , Fucape Business School, Vitória, ES, Brasil

Um dos/as revisores/as não autorizaram a divulgação de sua identidade e relatório de avaliação por pares.

Relatório de revisão por pares: o relatório de revisão por pares está disponível neste [link](#).

Versão traduzida | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020230503x>

## PROGRAMAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO EM MULTINACIONAIS: OPORTUNIDADE PARA TRANSFERÊNCIA REVERSA DE CONHECIMENTO

*Diversity and inclusion programs in multinationals: Opportunity for reverse knowledge transfer*

*Programas de diversidad e inclusión en multinacionales: Oportunidad para transferencia inversa de conocimiento*

Luíza da Fonseca<sup>1</sup> | [luizaneves@phd.iag.puc-rio.br](mailto:luizaneves@phd.iag.puc-rio.br) | ORCID: 0000-0002-7370-8910

Clarice Secches Kogut<sup>1</sup> | [clarice.kogut@iag.puc-rio.br](mailto:clarice.kogut@iag.puc-rio.br) | ORCID: 0000-0002-4760-654x

<sup>\*</sup>Autor correspondente

<sup>1</sup>Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Escola de Negócios, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

### RESUMO

O presente artigo tem por objetivo compreender como as empresas multinacionais gerenciam seus programas de diversidade e inclusão globalmente, identificando suas estratégias gerais, práticas de transferência, motivação das subsidiárias para internalizar essas práticas, e tratando de um assunto pouco abordado na literatura de diversidade e inclusão até o momento: a transferência reversa de conhecimento. Mediante um estudo exploratório de caso múltiplo, o estudo contribui ao integrar e avançar nas literaturas sobre diversidade e inclusão, negócios internacionais e de transferência reversa de conhecimento, o que, até onde sabemos, é um tópico inédito. O estudo destaca a importância da estratégia escolhida pelas matrizes, o contexto das subsidiárias, e o tamanho e poder das subsidiárias dentro das organizações, identifica os principais promotores de programas globais de diversidade e inclusão e condições para a transferência reversa de conhecimento, oferecendo, por fim, um quadro resumindo os conceitos trabalhados.

**Palavras-chave:** gestão internacional de recursos humanos, negócios internacionais, diversidade e inclusão, transferência reversa de conhecimento, estudo de caso múltiplo.

### ABSTRACT

*This article aims to understand how multinational enterprises manage their diversity and inclusion (D&I) programs globally, identifying strategies, subsidiaries' motivation to internalize practices, and addressing an issue little discussed in D&I literature to date: the reverse knowledge transfer (RKT). Through an exploratory multiple case analysis, this study contributes by integrating and advancing literatures of D&I, international business, and RKT, to the best of our knowledge not yet done. It highlights the importance of the headquarters' strategy, the subsidiaries context as well as their relative size and power inside the organization, identifying main drivers for D&I and conditions for the RKT, culminating in a summarizing framework.*

**Keywords:** international human resource management, international business, diversity & inclusion, reverse knowledge transfer, multiple case study.

### RESUMEN

*Este artículo busca comprender cómo las empresas multinacionales gestionan sus programas de diversidad e inclusión a nivel mundial mediante la identificación de sus estrategias generales, sus prácticas de transferencia y la motivación de las filiales para internalizar dichas prácticas, y mediante el abordaje de un tema poco discutido en la literatura sobre diversidad e inclusión hasta la fecha: la transferencia inversa de conocimiento. A través de un estudio exploratorio de caso múltiple, esta investigación contribuye al integrar y hacer avanzar las literaturas sobre diversidad e inclusión, negocios internacionales y transferencia inversa de conocimiento, lo que, hasta donde sabemos, es algo inédito. El estudio pone de relieve la importancia de la estrategia de las empresas matrices y del contexto de las filiales, así como el tamaño y el poder de las filiales dentro de las organizaciones, identificando los principales impulsores de la diversidad e inclusión y las condiciones para la transferencia inversa de conocimiento y culminando en un marco resumido de los conceptos trabajados.*

**Palabras clave:** gestión internacional de recursos humanos, negocios internacionales, diversidad e inclusión, transferencia inversa de conocimiento, estudio de caso múltiplo.

## INTRODUÇÃO

Diversidade e inclusão (D&I) estão entre as principais questões no campo da gestão internacional de recursos humanos (Ariss & Sidani, 2016), com estudos sobre empresas multinacionais (EMNs) gerenciando programas de D&I globalmente desde os anos 2000 (por exemplo, Ferner et al., 2005; Sippola & Smale, 2007). Ainda assim, a pesquisa sobre o tema continua “atrasada na teoria e na prática” (Ariss & Sidani, 2016, p. 325), mesmo que trabalhos recentes (Alheji et al., 2018; Fernando, 2020; Saqib & Khan, 2022) tenham evidenciado sua relevância, apontando que o assunto merece maior discussão, principalmente à luz de estudos comparativos.

Embora o tema esteja nas agendas corporativas há algum tempo, sua relevância e resultados estão longe de ser homogêneos em todo o mundo: enquanto alguns países são reconhecidos por seus valores e oportunidades igualitárias, outros lutam em meio a estruturas sociais hierárquicas que se projetam no ambiente de trabalho. As EMNs desempenham um papel fundamental quando se trata dessa realidade, não apenas porque devem gerenciar uma força de trabalho multinacional diversificada e lidar com diferentes legislações sobre D&I em cada país em que operam, mas também devido às pressões para acelerar o ritmo das mudanças no mundo, exemplificado pelos objetivos de desenvolvimento sustentável das Nações Unidas (Newbury et al., 2022; Silva et al., 2020). EMNs grandes, visíveis e ativas, localizadas em países com normas e padrões diferentes de seu país de origem, enfrentam uma pressão social crescente para serem responsáveis pelas respectivas questões sociais, ambientais e éticas de onde operam (Kolk, 2016).

A partir de uma lente teórica fundamentada no trabalho de Bartlett e Ghoshal (1986, 1989), o presente artigo visa entender como as EMNs gerenciam seus programas de D&I globalmente, identificando a estratégia geral e as práticas de transferência escolhidas pela matriz, a motivação das subsidiárias para internalizar tais práticas. Ademais, aborda-se um assunto pouco discutido na literatura de D&I até o momento: a transferência reversa de conhecimento (TRC). Por meio de um estudo de caso múltiplo exploratório e aprofundado, mergulhamos em sete casos de transferência de programas e práticas globais de D&I, envolvendo a matriz e suas subsidiárias brasileiras. Analisamos a abordagem escolhida para o gerenciamento global dos programas e as razões por trás de tal escolha, considerando os contextos a) do país onde se encontra a matriz da empresa; b) do país em que opera a subsidiária; e c) do setor. Dessa maneira, a pesquisa contribui academicamente para as literaturas sobre D&I em negócios internacionais e TRC, o que, salvo engano, é uma contribuição inédita. O artigo destaca empiricamente a importância do contexto do país onde operam as subsidiárias, bem como o seu tamanho e poder relativos dentro da organização, identifica os principais promotores de D&I e as condições para que ocorra a TRC, culminando em uma estrutura resumida de D&I global. Gerencialmente, nossas descobertas podem ajudar as EMNs a projetar suas políticas globais de D&I, fornecendo considerações sobre implementações bem-sucedidas de políticas de D&I e enfatizando a relevância do conhecimento/práticas geradas no nível da subsidiária, especialmente aquelas localizadas em ambientes em desenvolvimento e menos igualitários. Isso também teria um importante impacto social globalmente, dada a relevância e o alcance das multinacionais.

## REVISÃO DA LITERATURA

### Negócios internacionais: um dilema recorrente

O principal desafio das empresas globais quando se trata de gestão internacional de recursos humanos está bastante alinhado com o grande dilema das EMNs em priorizar vantagens advindas da integração, coordenação e globalização, ou vantagens derivadas de diferenciação, responsividade e regionalização (Bartlett & Ghoshal, 1989). Esse dilema pode ser entendido como a dualidade institucional que as subsidiárias enfrentam para acomodar as pressões institucionais tanto de seus países de origem quanto das nações onde estão operando (Cooke et al., 2019). Para Bartlett e Ghoshal (1989), as EMNs podem optar por uma estratégia multidoméstica, global, internacional ou transnacional, dependendo de quanto valorizam a responsividade local e a integração global. Apesar do uso comum dos termos “abordagem global” e “multidoméstica”, esses autores criaram o termo “transnacional” (raramente mencionado pelos pesquisadores do campo de D&I). A abordagem transnacional é apropriada quando tanto a capacidade de responsividade local quanto a conformidade global são necessárias. Para Bartlett e Ghoshal (1989), o papel das EMNs seria o de coordenar as unidades organizacionais interdependentes para que todas compartilhem da mesma visão estratégica e trabalhem para um único objetivo.

Em outro estudo, Bartlett e Ghoshal (1986) defendem a atribuição de diferentes papéis às subsidiárias (líderes estratégicos [regionais], colaboradores, implementadores e “buraco negro”) dependendo da importância estratégica de seu ambiente e da competência de suas equipes locais. Atribuindo diferentes papéis às subsidiárias com responsabilidades mais dispersas, a matriz poderia explorar melhor os seus ativos e recursos humanos, detectar melhor as oportunidades e desenvolver respostas mais apropriadas às ameaças. Subsidiárias com funções de liderança estratégica seriam de grande importância para a matriz, tornando-se parceiras na tomada de decisões e formulação de políticas.

### Gerenciamento e transferência global de D&I

Considerando especificamente a gestão global de D&I, a abordagem multidoméstica tem sido a mais aplicada, dado o papel primordial desempenhado pela distância cultural nesse âmbito (Lauring, 2013). Adotar as mesmas práticas em subsidiárias pode resultar em falta de legitimidade e relevância em diferentes contextos sociais, pois cada país tem uma demografia única em termos de minorias e padrões culturais de diversidade (Beši & Hirt, 2016). Estudos mostram consistentemente que o contexto local é de extrema importância ao projetar ou transferir práticas de D&I, especialmente quando a matriz e as subsidiárias são de países distantes em relação ao desenvolvimento, norte/sul, oriental/ocidental (Newburry et al., 2022; Saqib & Khan, 2022). Por outro lado, a abordagem global tem sido apontada como mais sustentável no longo prazo, pela vantagem de alavancar recursos corporativos, suporte e experiência. Egan e Bendick (2003) apresentaram o caso do Royal Dutch/Shell Group, enfatizando que sua abordagem global de

cima para baixo pode ter levado mais tempo para ser implementada, mas foi a melhor opção, pois essas empresas possuem um núcleo central em todas as operações que é apoiado pela matriz. Recentemente, estudiosos vêm apontando a necessidade de uma solução de compromisso no que tange ao desafio de integração global versus responsividade local, argumentando que práticas de recursos humanos deveriam ser adotadas para se adequar tanto ao ambiente do país de origem quanto ao do país hospedeiro, enfatizando conceitos como hibridização (Yahiaoui, 2015) e sinergia (Oppong, 2018).

Em um esforço de conciliação, Sippola e Smale (2007) sugeriram que a resposta poderia ser o desenvolvimento de um conceito global mais amplo de filosofia da diversidade que pudesse ser traduzido em políticas e práticas mais incorporadas demográfica e institucionalmente. Na mesma linha, Umeh et al. (2022) constataram que as políticas de D&I exigiam um núcleo universal e comum ao lado de especificidades que reflitam o contexto local. A estrutura de Nishii e Özbilgin (2007) vê como melhor abordagem uma posição entre o global e o multidoméstico, definida individualmente de acordo com a estrutura organizacional da multinacional, seus objetivos estratégicos e os diferentes ambientes em que ela opera. A “abordagem ideal” deve “facilitar a criação de conhecimento, disseminar e organizar iniciativas nos comitês nacionais de gestão da diversidade, equipar as unidades locais com as habilidades e recursos necessários para levar adiante suas iniciativas de diversidade com base em experiências compartilhadas na rede da empresa e desenvolver estratégias globais que transcendem as perspectivas mais estreitas que emanam das redes domésticas” (Nishii & Özbilgin, 2007, p. 1885).

Também existem abordagens críticas para o gerenciamento global de D&I. Syed e Özbilgin (2009) propõem uma estrutura relacional que considera os níveis macro nacionais, meso-organizacionais e micro individuais de análises, a fim de ter uma compreensão abrangente dos fatores que afetam a transferência de práticas e evitar críticas devido à não-compatibilidade e imperialismo cultural. Na mesma nota, Fernando (2020) afirma que nas EMNs, as matrizes costumam ser percebidas como “desenvolvidas, modernas e superiores” (p. 2126) às subsidiárias, que acabam se adaptando aos seus modelos de práticas de diversidade e tornando-se meras implementadoras de práticas globais. Santos (2020) analisou como o país de origem da EMN pode ter afetado a gestão de D&I nas subsidiárias brasileiras, observando que as questões de diversidade levantadas por elas eram diferentes (diversidade racial x cultural) dependendo da origem e estrutura social da EMN. Os casos analisados indicaram principalmente uma transferência de programas de cima para baixo, desconsiderando o contexto local. O autor afirma que muitas práticas adotadas foram “apenas para exibição” e não se traduziram em mudança real e inclusão.

A gestão eficiente das práticas de recursos humanos não é inteiramente função da estratégia escolhida pela matriz, mas também depende de como as subsidiárias abraçam tais transferências (Ferner et al., 2012). A simples noção de que as subsidiárias são dependentes e ocupam posições inferiores nessa hierarquia pode justificar a transferência e implementação de um conjunto de práticas, mas não a sua internalização, que ocorre quando os funcionários atribuem significado e valor a essas práticas (Kostova & Roth, 2002). Nos assuntos em que os interesses das subsidiárias e da matriz estão alinhados, as capacidades de poder da subsidiária tendem a apoiar a transferência

de práticas, mesmo removendo ou contornando possíveis obstáculos institucionais do país hospedeiro (Ferner et al., 2012).

## Transferência reversa de conhecimento em empresas multinacionais

Um tema de crescente interesse no campo dos negócios internacionais tem sido a transferência reversa de conhecimento (TRC), que ocorre quando as subsidiárias transferem qualquer tipo de conhecimento ou prática para suas matrizes, em um fluxo pouco ortodoxo (Li et al., 2016). As EMNs, com uma rede dispersa de unidades, podem e têm se beneficiado cada vez mais do conhecimento gerado em suas subsidiárias para criar valor global (Anderson et al., 2016), pois elas podem contribuir não apenas para a matriz, mas também para outras subsidiárias (Cuervo-Cazurra & Un, 2004).

No entanto, a transferência real de conhecimento ou prática em um fluxo tão heterodoxo nem sempre é fácil. Para que o TRC seja frutífero, a matriz deve (a) estar ciente do conhecimento ou prática a ser transferida (Ciabuschi et al., 2015); (b) valorizá-lo (Pérez-Nordtvedt et al., 2015) ou não o possuir (Nair et al., 2015); e (c) ter a capacidade de absorção necessária (Ambos et al., 2006; Minbaeva et al., 2014). Normalmente, “o conhecimento é valioso para a matriz quando a subsidiária teve acesso [a ele] em virtude de estar em um determinado local, com determinados players, ou em um determinado contexto de capital de conhecimento superior ou diferente” (Kogut & Mello, p. 17). Assim, a TRC é mais provável quando a subsidiária é grande (Bezerra et al., 2015) e localizada em um país desenvolvido (Ambos et al., 2006).

A TRC é facilitada pela presença de (a) mecanismos de transferência direta; (b) mecanismos de ligação; (c) interações sociais; (Ambos et al., 2006; Chung, 2014) (d) culturas semelhantes e uma visão compartilhada (Nair et al., 2015); (e) estruturas organizacionais específicas, como equipes ou projetos internacionais (Minbaeva et al., 2014); e (f) regras e procedimentos formais (Chung, 2014). Portanto, práticas eficientes de recursos humanos são muito necessárias para transferências de conhecimento/práticas bem-sucedidas, razão pela qual são frequentemente discutidas em termos de mecanismos de transferência em estudos de TRC. No entanto, são raros os estudos em que as práticas de recursos humanos são objeto de pesquisa.

## MÉTODO

O objetivo desse artigo é entender como empresas multinacionais gerenciam seus programas de diversidade e inclusão (D&I) globalmente, identificando suas estratégias, práticas de transferência e motivações, tendo como unidade de análise a empresa multinacional (EMN).

O método de investigação de estudo de caso múltiplo foi considerado a melhor escolha, pois é especificamente adequado para investigar em profundidade fenômenos contemporâneos (Yin, 2003) e globais (Ghauri, 2004), como é o caso do processo de gerenciamento global de políticas de D&I. Embora o método não permita generalizações estatísticas, ele pode fornecer

informações valiosas que contribuem para a construção da teoria (Thomas & Myers, 2015). A confiabilidade da pesquisa foi assegurada usando protocolos e procedimentos sistemáticos em todas as suas etapas, tais como seguir o desenho da pesquisa (Yin, 2003) com diretrizes e protocolos semiestruturados de entrevistas, transcrever entrevistas e manter um banco de dados sólido com todas as informações coletadas, além de fazer a triangulação de diferentes fontes de dados.

## Seleção de casos

Os casos foram selecionados por amostragem teórica (Eisenhardt & Graebner, 2007), com empresas operando no mesmo país/setor para fins de comparação. Os critérios de seleção foram três: (1) relevância para o tema pesquisado, de forma a permitir insights significativos; (2) grande percentual de EMNs no setor; e (3) facilidade de acesso. A indústria brasileira de seguros atendeu a todos os critérios. Primeiro, o Brasil é um país onde mulheres e não-brancos representam a maior parte da população, porém, homens brancos ainda ocupam 90-95% dos cargos de maior remuneração (Ethos, 2016). Especificamente no setor de seguros brasileiro, as mulheres representam 55% da força de trabalho total, mas ocupam apenas 26% dos cargos de nível executivo (Galiza & Monteiro, 2019). Conscientes dessas deficiências e como reflexo da institucionalização do tema D&I no setor, as seguradoras no Brasil endossaram publicamente a gestão de D&I com a fundação do Idis – Instituto pela Diversidade e Inclusão no Setor de Seguros. O Idis visa promover a conscientização envolvendo todos os stakeholders, promovendo iniciativas e acompanhando os indicadores de desempenho de diversidade. Em segundo lugar, a indústria de seguros tem grande participação na atividade das EMNs no Brasil, sendo que 47% dos entes proprietários das empresas de seguros tem origem em inúmeros países estrangeiros<sup>1</sup>, o que permite estudar as transferências de práticas internacionais, conforme o pretendido no presente estudo. Esse conjunto de condições garantiu um número suficiente de empresas internacionais para participação no estudo. Por fim, nossa facilidade de acesso aumentou substancialmente pelo acontecimento, no Brasil, de um evento mundial anual para promoção do desenvolvimento de um local de trabalho inclusivo e diversificado no setor de seguros, realizado em setembro de 2019, onde pudemos assistir palestras e apresentações das EMNs (Dive In Festival).

## Coleta de Dados

A coleta de dados contou com fontes primárias (entrevistas) e secundárias, devidamente triangulados para “buscar a convergência entre múltiplas e diferentes fontes de informação” (Creswell & Miller, 2000, p. 126) e aumentar a validade interna do estudo (Creswell & Miller, 2000; Pauwels & Matthyssens, 2004). A Tabela 1 resume as fontes de dados utilizadas neste estudo.

**Tabela 1.** Fontes de dados

Fontes	Fonte Primária de dados	Fonte Secundária de dados
1. Dive In Festival	Observação de Campo Palestras/Conferências Vídeos	Websites Relatórios, Notas e notícias
2. Caso Empresas	Palestras sobre casos de empresas Entrevistas em profundidade (Tabela 1) Primeiro contato e acompanhamento (e-mail / telefone)	Para cada uma das sete empresas: Website, Relatórios (Anuais e de ESG) Notas e Notícias – especialmente sobre D&I Trabalhos acadêmicos mencionando as empresas estudadas
3. Escola de Negócios em Seguros		Website Relatórios sobre o setor
4. Idis		Website Relatórios sobre o setor

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A Tabela 2 oferece mais informações sobre as entrevistas realizadas. As empresas tiveram livre indicação da pessoa que considerassem apta a falar sobre as práticas de D&I, portanto, os cargos ocupados pelos entrevistados variaram, proporcionando diversidade na coleta de dados. As entrevistas realizadas seguiram um questionário semiestruturado com base teórica para orientar e incentivar o diálogo, conforme proposto por Rabionet (2011). Os participantes não concordaram que seus dados fossem compartilhados publicamente, portanto, dados de apoio não estão disponíveis. Informações adicionais e possíveis esclarecimentos foram fornecidos por e-mail.

**Tabela 2.** Descrição das entrevistas

Caso	Número de entrevistas	Posição do entrevistado	Formato	Duração (minutos)
1	1	Diretor de operações	Reunião presencial	20
2	1	Analista Sênior de Cultura e Diversidade	Reunião online	40
3	2	Diretor financeiro	Palestra e reunião presencial	45, 25
4	2	Diretor de Recursos Humanos	Palestra e reunião online	45, 45
5	1	Diretor Jurídico	Reunião online	45
6	1	Gerente de Recursos Humanos	Reunião online	45
7	1	Gerente de Comunicação	Reunião online	25

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Aplicou-se a triangulação entre fontes de dados e métodos (entrevistado versus palestrante no Dive In Festival da mesma empresa; fontes ou informações primárias versus secundárias, diferentes tipos de fontes secundárias etc.), entre investigadores e entre teorias (usando o método abdução de investigação, para nos permitir avançar e voltar para os dados) (Denzin, 1978). Isso

permitiu a classificação dos dados, o surgimento de temas comuns e o aumento da validade (Creswell & Miller, 2000). Vale ressaltar que muitas fontes secundárias de dados continham os nomes das empresas e, portanto, não puderam ser citadas em nossas referências por questões de confidencialidade.

A Tabela 3 apresenta dados que permitem uma visão geral das características das subsidiárias.

**Tabela 3.** Descrição das subsidiárias que compõem a amostra

	País de Origem	Tamanho das Operações no Brasil <sup>1</sup>	Receita no Brasil (%)	Funcionários no Brasil (%)	Total de Subsidiárias Mundialmente	Total de Subsidiárias na América do Sul
1	Reino Unido	Pequena	6*	0.8	38	2
2	Espanha	Grande	12	10.4	43	9
3	EUA	Média	8	1.7	19	3
4	Suíça	Grande	5	3.1	55	6
5	Reino Unido	Média	5	0.6	15	2
6	Japão	Grande	Não informada	4.9	59	3
7	Colômbia	Média	3	1.9	10	10

\*O percentual corresponde a receita conjunta obtida no Brasil e na Colômbia, pois a empresa divulgou apenas dados agregados.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base em dados dos sites das empresas e relatórios anuais.

## Análise de dados e teorização

A análise dos dados seguiu uma abordagem abdução (avançar e voltar sucessivamente, da teoria à observação empírica), conforme proposto por Dubois e Gadde (2002). Especificamente, combinamos sistemática e concomitantemente a base teórica (inicialmente D&I e gestão internacional de recursos humanos, depois negócios internacionais e TRC), trabalho de campo empírico (os sete casos) e análise de caso para garantir a proximidade do artigo com a realidade e adequação à lente teórica escolhida (Bartlett & Ghoshal, 1986, 1989).

Cada caso foi primeiro analisado individualmente, codificado por cores com assuntos recorrentes, o que gerou uma matriz justapondo todos os casos e todos os assuntos. Essa abordagem esclareceu os padrões emergentes e permitiu a comparação e a análise de casos cruzados. Após a realização do *pattern-matching* (Pauwels & Matthyssens, 2004; Yin, 2003) entre os casos e a literatura, as informações foram primeiramente organizadas nos Quadros 4 e 5, com as classificações e as citações que serviram de evidência para cada constructo e posteriormente desenvolvidas teoricamente para a construção das Figuras 1 e 2. Ao seguir esses procedimentos para estabelecer uma “cadeia clara de evidências” (Yin, 2003, p. 127), esperamos ter assegurado a validade do estudo.

## ANÁLISE DE CASOS CRUZADOS

### Abordagens de gerenciamento de D&I

A maioria das subsidiárias analisadas é de grande porte (seis das sete) e possui estruturas formais de gestão de D&I no Brasil (cinco das sete). Além disso, todos os sete casos apresentam uma filosofia global sobre como tratar e respeitar seus funcionários: alguns mais focados em questões de D&I do que outros, mas todas as subsidiárias mencionaram D&I como uma diretriz geral. Apesar dessas semelhanças, a forma em que as EMNs gerenciam e transferem seus programas de D&I para as subsidiárias varia consideravelmente, como evidencia o Tabela 4

**Tabela 4.** Abordagem de gerenciamento de D&I

Caso	Poder/ influência subsidiária	Estrutura	Estratégia de transferência	Papel da Subsidiária na administração de D&I	Evidência
1	Baixa	Formal – uma pessoa responsável	Global	Implementadora	"As políticas globais [D&I] são o que nos faz, de certa forma, adotá-las." "A subsidiária brasileira apenas promove um festival, idealizado originalmente pela matriz."
2	Média	Formal – área estruturada	Global	Implementadora	"Havia inicialmente um conselho local composto por funcionários voluntários; depois veio a estruturação global para apoiar as práticas de gestão da diversidade e a matriz começou a definir temas e objetivos prioritários [...] Agora está na estratégia da empresa, e respondemos 100% à matriz, seguindo as diretrizes globais, embora elas nos deem autonomia para decidir como vamos abordar cada tema".
3	Média	Informal – Voluntário	Multidoméstico	Colaboradora	"A matriz não possui programas unificados de D&I. Eles acham que cada país é único e deve desenvolver o seu [...] Incentivados pela matriz, começamos a participar de um fórum de mulheres, olhando o que elas faziam em outros países. Mas a América Latina não tinha nada para mostrar [...]. Então, fomos incentivados a começar algo no Brasil e depois expandir para a região."

Continua

**Tabela 4.** Abordagem de gerenciamento de D&I

Caso	Poder/ influência subsidiária	Estrutura	Estratégia de transferência	Papel da Subsidiária na administração de D&I	Evidência
4	Alta	Formal – área estruturada	Transnacional	Líder Estratégica Regional	<p>“Algumas subsidiárias já tinham suas iniciativas de D&amp;I e, em 2015, a matriz decidiu integrar todas elas. Então, construímos juntos esse modelo e uma estratégia alinhada, mas até então cada um de nós tinha uma atuação isolada voltada para nossas necessidades internas [...] Ainda definimos nossas prioridades, mas agora dentro de uma estrutura global.”</p> <p>“Nossos pilares de inclusão étnica, racial e cultural são tratados de forma totalmente diferente nos diferentes países. No Brasil, nosso foco é a inclusão do negro, em outros países, eles focam em refugiados e indígenas.”</p>
5	Média	Formal – comissão oficial formada por colaboradores voluntários	Global	Implementadora	<p>“Apesar de termos autonomia para escolher nossos próprios pilares e direção, acabamos adotando a diretriz global. Achamos que faz sentido e sempre podemos mudar ou reavaliar, mas, por enquanto, está funcionando para nós. São cinco pilares ligados aos sete princípios sustentáveis das Nações Unidas, então fazia sentido.”</p>
6	Alta	Formal – dois grupos: um estruturado/ designado e outro voluntário	Transnacional	Líder Estratégica	<p>“Temos muita autonomia. Temos valores próprios, que naturalmente devem ser coerentes com os da matriz [...], mas estamos muito à frente. Até nos tornamos uma referência. Muitas vezes a matriz vem aqui para tentar entender nossos processos internos, nós os inspiramos a agir de maneira diferente.”</p>

Continua

**Tabela 4.** Abordagem de gerenciamento de D&I

Conclusão

Caso	Poder/ influência subsidiária	Estrutura	Estratégia de transferência	Papel da Subsidiária na administração de D&I	Evidência
7	Alta	Informal – várias iniciativas esparsas	Transnacional	Líder Estratégica Regional	“Hoje não existe uma prática global formal no grupo, pelo menos não que eu saiba. Então, propusemos a criação de um Observatório [...] Foi uma iniciativa brasileira, mas o Observatório é regional, então todos os países terão acesso e provavelmente surgirão ações locais.”

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Três casos de uma amostra de sete (1, 2 e 5) adotam uma abordagem global, com políticas de D&I decididas pela matriz e implementadas localmente. Essas empresas seguem um papel de implementadoras (Bartlett & Ghoshal, 1986). No Caso 1, a subsidiária brasileira é muito pequena e tem um número limitado de funcionários, portanto, não é razoável ter programas ou práticas de D&I especificamente projetados de baixo para cima. Além disso, como a EMN é reconhecida globalmente como uma das mais ativas na luta pela igualdade no setor de seguros, a subsidiária atua como parte de sua plataforma global para aumentar a conscientização desse setor, promovendo e participando de eventos relevantes. O Caso 2, por outro lado, representa uma subsidiária que começou a implementar iniciativas de D&I localmente antes que o tema ganhasse relevância para a matriz. Embora enfatizem que a abordagem global adotada posteriormente foi benéfica para eles, pois as práticas ganharam importância e estruturação, a subsidiária às vezes se sente limitada por ter que seguir os mesmos objetivos de todas as outras unidades, inclusive aquelas que não discutiram o assunto anteriormente. A subsidiária no Brasil poderia ter se tornado uma líder regional estratégica para a EMN, especialmente considerando sua importância em termos de quantidade de funcionários e faturamento (ver Tabela 3), tendo assim mais autonomia e sendo mais do que apenas uma implementadora de práticas padronizadas.

“Temos uma forte rede global trabalhando em questões de paridade de gênero. Sentimos que estávamos prontos para avançar um pouco mais e trabalhar a paridade de gênero de forma transversal”.

O Caso 5 teve a oportunidade de contribuir mais e adaptar práticas, mas não sentiu necessidade de fazê-lo: os gestores locais foram questionados por líderes globais se gostariam de escolher suas prioridades para orientar suas políticas corporativas de responsabilidade social e sustentável, o que inclui as práticas de gestão da diversidade. Em vez disso, optaram por seguir os mesmos pilares da diretriz global por considerá-los relevantes e adequados. Os gestores locais acreditam que “fazer algo junto com o mundo inteiro é realmente envolvente e poderoso”. Sua relevância em termos de contribuição para a receita global das EMNs e o fato de a subsidiária

brasileira ser uma das duas únicas sediadas na América do Sul (Tabela 1) poderiam justificar seu papel como colaboradora ou líder regional estratégica, caso quisesse assumir uma posição mais ativa e participativa na gestão de D&I globalmente.

O Caso 3 é um exemplo clássico de abordagem multidoméstica. Sua matriz acredita na relevância das práticas de D&I e por isso disponibiliza uma estrutura global com orientações gerais sobre o tema, como por exemplo o evento global que a companhia realizou sobre a igualdade em relação as mulheres. Ainda assim, a EMN acredita que as práticas devem ser desenvolvidas de acordo com o contexto de cada subsidiária e, por isso, incentivou a filial brasileira a iniciar a discussão do assunto internamente, utilizando seus próprios termos e organizando-os como achassem conveniente.

Finalmente, os Casos 4, 6 e 7 foram considerados como parte de uma estratégia transnacional de D&I, com a matriz estabelecendo uma estrutura global incluindo um amplo conjunto de valores para engajar e encorajar as subsidiárias no desenvolvimento de iniciativas adaptadas para um objetivo comum. Embora essa estratégia transnacional de D&I represente uma solução de compromisso entre as abordagens global e multidoméstica, ela não se encaixa exatamente nos conceitos de uma abordagem “híbrida” (Yahiaoui, 2015) ou “sinérgica” (Oppong, 2018). Essas subsidiárias não estão apenas transformando ou reinventando práticas baseadas em estratégias de stakeholders, instituições do país de operação ou contexto relacional, como no Caso 2; ao contrário, elas estão participando ativamente da construção dessas práticas. O Caso 4 relatou que antes de existir uma estratégia global para a gestão de D&I eles já possuíam iniciativas próprias, assim como outras subsidiárias de outros países. Quando a matriz decidiu unificar todos eles, o tema ganhou importância e as práticas ficaram muito mais robustas e estruturadas, com “metas definidas, indicadores-chave de desempenho, monitoramento, relatórios regional e global, etc.” A subsidiária do entrevistado foi designada como líder regional para a gestão de D&I e participa do comitê global que discute, compartilha e decide coletivamente o curso do programa, mantendo a atenção sobre as especificidades locais.

Além disso, as subsidiárias nos Casos 4, 6 e 7 exibem o que Bartlett e Ghoshal (1986) denominaram comportamento de “líder estratégica” entre as demais de suas corporações, pelo menos em relação aos programas de D&I. Elas criaram valor para a matriz ajudando-a a definir seu programa de D&I global, seja como cocriadoras ou por meio da “exportação” ou transferência de suas práticas para serem incorporadas às normas globais. As matrizes, portanto, se beneficiaram da TRC e “pegaram carona” nas políticas existentes das subsidiárias. Para tanto, a matriz teve que adotar práticas tradicionais de TRC, como pode ser observado na transcrição do Caso 6:

“Existem oportunidades para compartilhar nossas práticas de D&I. Fazemos ligações mensais; há um jornal trimestral que divulga as melhores práticas e um prêmio anual. Recebemos o prêmio de ‘melhor lugar para as mulheres trabalharem’ [...] Fui pessoalmente à matriz para compartilhar algumas de nossas práticas de gênero e demonstrar como o ambiente de trabalho pode ser mais inclusivo para as mulheres”.

Os casos de TRC vieram de grandes subsidiárias (Bezerra et al., 2015) localizadas em ambientes mais propensos a gerar conhecimento sobre D&I (Kogut & Mello, 2017). Tanto a Suíça (país da empresa matriz do Caso 4) quanto o Japão (onde está a matriz do Caso 6) são países pequenos com menos diversidade do que o Brasil, que provavelmente enfrentam menos problemas de D&I. Embora o Brasil não possa ser considerado uma referência em paridade de gênero, ele se classifica melhor do que o Japão no Global Gender Gap Index do Fórum Econômico Mundial. Considerando que o Japão ocupa o 121º lugar entre 153 países, faz sentido que a matriz daquele país se interesse em aprender com uma subsidiária ganhadora do título de “melhor ambiente de trabalho para mulheres” no Brasil. Quanto ao Caso 7, a oportunidade de criação e transferência de conhecimento surgiu do fato de não existir uma iniciativa global formal, mas sim, uma iniciativa emergente no nível da subsidiária. O contexto local, tanto setorial quanto nacional, foi favorável para acender essa discussão e trazê-la para a EMN, fazendo com que a subsidiária atuasse como líder estratégica nesse assunto apesar de sua aparente menor relevância (uma das 10 subsidiárias localizadas na América do Sul, gerando apenas 3% da receita total, conforme Tabela 3). O restante deste artigo amplia esse argumento à medida que explora os elementos fomentaram as iniciativas de D&I e analisa as condições para uma transferência bem-sucedida dos programas de gestão de D&I,

## Aspectos que fomentaram as práticas de D&I

Embora o estudo não tenha medido ou comparado quantitativamente o sucesso da internalização de práticas entre os casos, a maioria deles mostrou sinais de conquistas ao tornar a cultura da empresa mais inclusiva e conscientizar os funcionários sobre melhorias em seu ambiente de trabalho. Muitos participantes destacaram o engajamento e o apoio da liderança da subsidiária como impulsionadores do sucesso das iniciativas. No entanto, o interesse genuíno dos funcionários também foi considerado um aspecto benéfico, significando que as práticas estavam sendo incentivadas tanto de cima para baixo quanto o inverso. Esse resultado é consistente com (a) Ferner et al. (2012), que argumentam que as transferências serão facilitadas quando os interesses das subsidiárias forem concordantes e homogêneos entre os diversos atores, e (b) Kostov e Roth (2002), que sugeriram que o ambiente/contexto de acolhimento deve ser, a priori, favorável a tal prática para que esta seja totalmente implementada e internalizada em caso de transferência.

O ambiente do país de operação da subsidiária – considerando tanto o país em si quanto o setor – também foi considerado favorável ao desenvolvimento ou implementação de programas e práticas de D&I. Quando questionados sobre a motivação para levar adiante essa agenda, os entrevistados levantaram aspectos relacionados a (a) manter-se atualizado com seus pares e com o setor de seguros como um todo; (b) tendências e pressões do consumidor; (c) a crença de que um ambiente de trabalho diversificado é financeiramente benéfico para os negócios; (d) vontade de construir a marca da empresa como um local de trabalho bom e inclusivo para atrair talentos e contribuir com a sociedade; (e) mentalidade positiva em relação ao trato diário com estrangeiros, entre outros, consistente com pesquisas anteriores (Jonsen et al., 2019; Silva

et al., 2020). A Tabela 5 apresenta evidências desse contexto que parecem ter contribuído para facilitar não apenas a internalização dos programas de D&I, mas também do TRC.

**Tabela 5.** Promotores de desenvolvimento de D&I

Promotor	Evidência
Externo (mercado)	<p>“Estou no setor de seguros há muitos anos e vejo que temos lutado para garantir que nos tornemos um ambiente mais diversificado, com oportunidades iguais em termos de carreira. Estamos promovendo a agenda por meio de nossas instituições. Realizamos muitos eventos por ano. Também estamos incluídos na discussão global e fizemos muitos progressos”. (Caso 1)</p> <p>“Nossa decisão de abordar D&amp;I estava muito alinhada com o mercado e para atender às preocupações de nossos consumidores. Precisávamos refletir melhor os mercados onde atuamos.” (Caso 4)</p>
Externo (requisitos legais)	<p>“Todas as empresas enfrentam a questão da lei de cotas, então todo mundo começou contratando pessoas com deficiência”. (Caso 2)</p>
Interno (Liderança)	<p>“Acredito que nosso projeto de diversidade tem dado resultado porque é patrocinado por nossos CEOs regionais e globais [...] O trabalho de recursos humanos geralmente não é visto como prioridade na agenda corporativa, mas acho que estamos avançando porque eles veem esse trabalho como estratégico e relevante”. (Caso 4)</p>
Interno (Necessidade identificada)	<p>“Identificamos a necessidade de trabalhar a diversidade em geral – em termos de gênero, raça etc. [...] Além disso, como parte de uma multinacional, precisamos abordar a diversidade cultural, porque, além de lidar com a Espanha o tempo todo, falamos com pessoas de outros países” (Caso 2).</p> <p>“Era a coisa certa a fazer e fazia muito sentido para os negócios [...] A inovação só vem com mentalidades diferentes”. (Caso 4)</p> <p>“Quando contratamos pessoas com diferentes formas de pensar e perfis, respeitando o indivíduo, nos tornamos uma empresa muito mais poderosa, justamente por termos vozes diferentes. Ouvir todas as vozes deixa as pessoas orgulhosas de pertencer, contribuir, ser protagonista e trazer inovação para a organização”. (Caso 6)</p>
Interno (Funcionários)	<p>“No ano passado, criamos nosso grupo de diversidade para trocar ideias e engajar nossos funcionários na discussão de D&amp;I. Fizemos uma campanha interna em busca de voluntários e ficamos realmente surpresos com o retorno de mais de cem pessoas! [...] O resultado foi bem melhor do que o esperado”. (Caso 6)</p> <p>“Entendemos que falar sobre esse tema de forma mais estruturada poderia projetar nossa empresa como marca empregadora”. (Caso 7)</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras.

## DISCUSSÃO

Quando se trata de gerenciar programas globais de D&I, é consenso que o aspecto mais relevante a ser considerado é a distância cultural, pois não é raro que erros sejam cometidos quando a matriz procura impor suas práticas a uma subsidiária operando em um país que não apresenta as mesmas questões de diversidade (Ferner et al., 2005) ou que não demonstra interesse em mudar a estrutura de desigualdade existente (Alheiji et al., 2018). Portanto, os pesquisadores frequentemente defendem a abordagem de melhor ajuste (*best fit*, no original) (Nishii & Özbilgin, 2007), na qual a matriz atua como um suporte para suas subsidiárias, fornecendo uma filosofia unificada e uma estrutura para incentivá-las a desenvolver suas práticas localmente incorporadas.

O presente estudo argumenta que essa solução promissora realmente se encaixa na abordagem transnacional de [Bartlett e Ghoshal \(1989\)](#) que observam que a matriz coordena todas as suas unidades e as encoraja a buscar seus pontos fortes inerentes para eventualmente transferir seu conhecimento/competência para outras afiliadas, atuando como uma organização interdependente. Os estudos de caso forneceram evidências de que seguir uma abordagem transnacional para gerenciar questões de D&I pode levar à TRC entre subsidiárias ([Cuervo-Cazurra & Un, 2004](#)) e das subsidiárias para a matriz, aumentando o valor global geral da multinacional ([Ciabuschi et al., 2015](#)). Ao aproveitar a TRC de subsidiárias com contextos mais desafiadores e, portanto, mais desenvolvidos para lidar com essas questões, a matriz pode acelerar o desenvolvimento de suas políticas de D&I. Ainda que essa realidade seja específica do que vem sendo vivenciado pela indústria de seguros no Brasil, ela oferece alguns insights, que estão sintetizados nas Proposições 1 e 2:

Proposição 1. Multinacionais que seguem uma abordagem transnacional para programas de D&I têm maiores chances de se beneficiar da TRC.

Proposição 1a. Multinacionais com um forte programa global de D&I implementado tendem a se beneficiar menos do TRC.

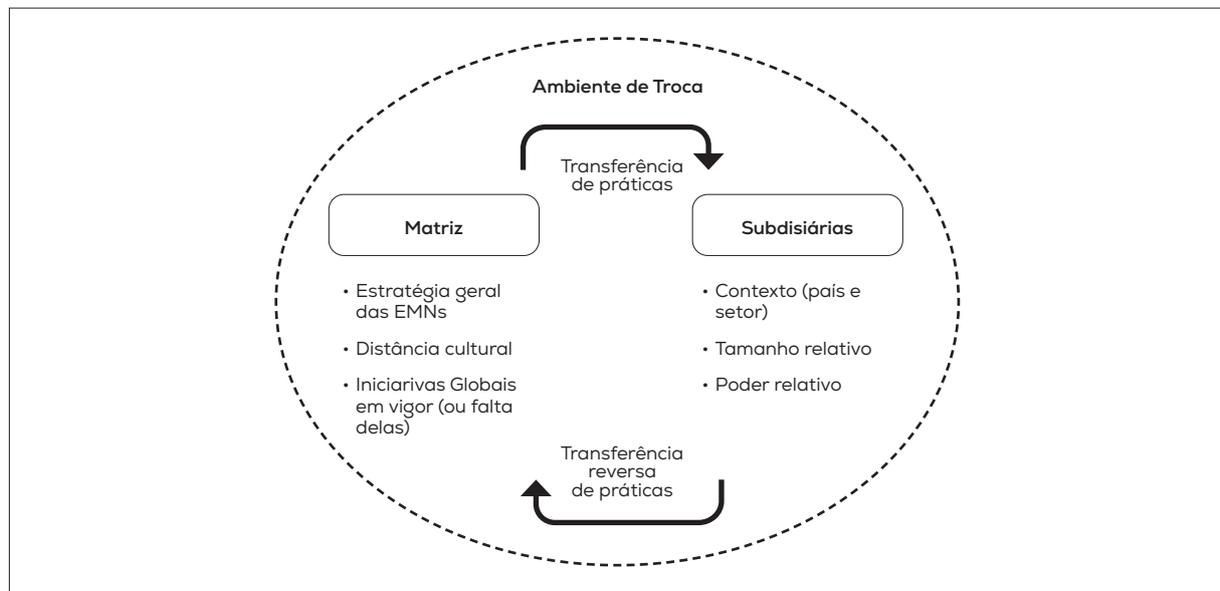
Proposição 2. A abordagem transnacional tende a ser mais bem-sucedida na gestão de programas de D&I.

Além de investigar como as EMNs gerenciam e transferem seus programas de D&I entre suas subsidiárias, este estudo faz uma distinção entre os aspectos de tomada de decisão da matriz (estratégia escolhida) e os aspectos facilitadores das subsidiárias (contexto do país de operação e do setor local). A Figura 1 retrata esses aspectos e procura mostrar como um bom relacionamento entre a matriz e suas subsidiárias pode possibilitar um ambiente de intercâmbio para a implementação e internalização de programas de D&I entre suas unidades. Quando se trata de gerenciar globalmente esses programas, a matriz deve decidir se seguirá uma estratégia global, multidoméstica ou transnacional ([Bartlett & Ghoshal, 1989](#)) com base na distância cultural entre os países de origem e os que hospedam cada operação. Essa decisão pode acompanhar a estratégia global da empresa em termos de seguir ou não uma lógica de integração global ou de responsividade local. No entanto, é sempre aconselhável que haja consistência nessa decisão ([Nishii & Özbilgin, 2007](#)).

Da mesma forma, o contexto das subsidiárias também é muito relevante para determinar o sucesso da transferência e internalização de práticas ([Fernando, 2020](#); [Kostova & Roth, 2002](#)). Não se deve ignorar, por exemplo, fatores de nível nacional como sociais, culturais, climáticos, políticos e econômicos, e mercado de trabalho ([Beši & Hirt, 2016](#)). O presente estudo considerou a realidade cultural e hierárquica do Brasil, com foco nas condições do setor de seguros, que podem ter permitido às subsidiárias expressarem seu desejo de implementar e internalizar práticas

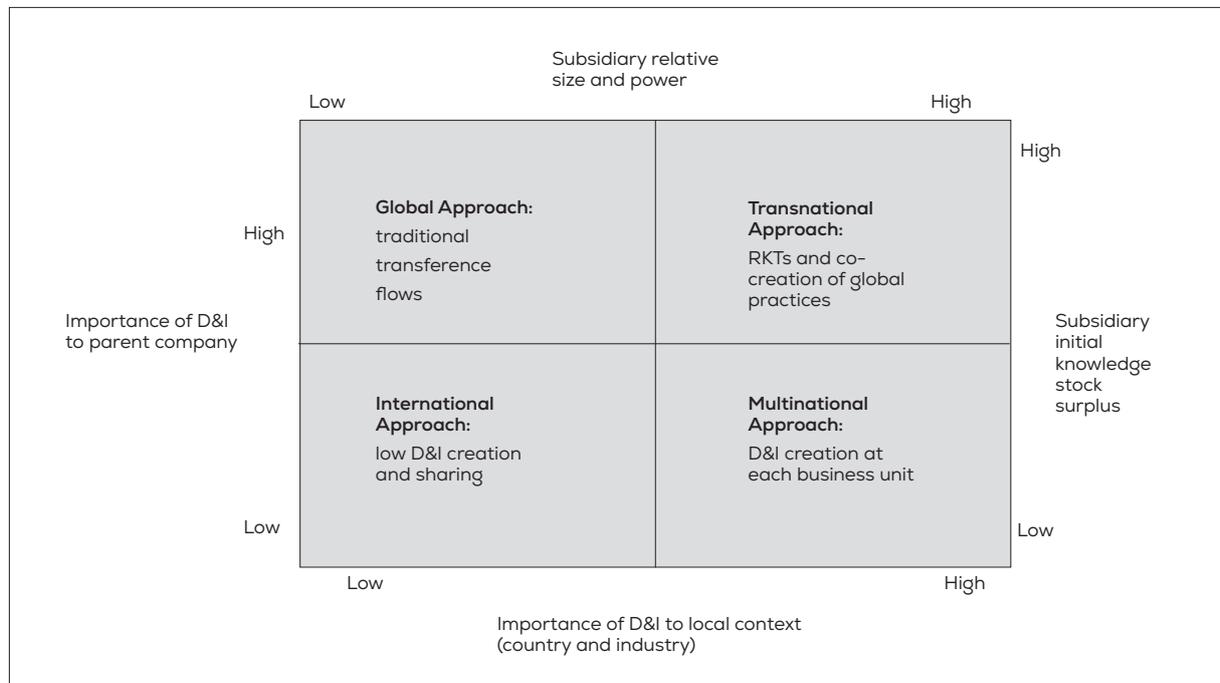
de gestão de D&I, gerando transferências bem-sucedidas (Ferner et al., 2012) e incentivando transferências reversas. O tamanho e o poder relativos das subsidiárias dentro da rede da EMN definiram seu papel atribuído/assumido como implementadoras, colaboradoras ou líderes (regionais) estratégicas, que também foram aspectos-chave comprovados ao considerar o estágio de maturidade, a importância e o sucesso dos intercâmbios de práticas de D&I. As subsidiárias que assumiram papéis de liderança estratégica sentiram que tinham o apoio e a autonomia necessários para conduzir suas iniciativas com sucesso. As implementadoras poderiam ter sido mais engajadas, mas isso não ocorreu por falta de vontade própria ou da matriz.

**Figura 1.** Estrutura para gerenciar programas de D&I globalmente



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Com base na matriz de Bartlett e Ghoshal (1989) de responsividade local versus integração global, entende-se que uma abordagem transnacional é mais provável e adequada para os casos em que ter políticas de D&I é de alta importância tanto para a matriz quanto para o contexto local. Somado a isso, se a subsidiária possui um histórico ou estoque positivo de conhecimento e um relativo tamanho e/ou alto poder na organização, há maiores chances TRC de D&I e/ou cocriação de iniciativas de D&I (evidência dos Casos 4, 6 e 7) (Figura 2). Se, no entanto, ter políticas de D&I for de grande importância para a matriz, mas baixa para o contexto local, uma abordagem global é mais provável (Casos 1, 2 e 5), mesmo que a subsidiária tenha um estoque inicial de conhecimento (Caso 2). Finalmente, se ter políticas de D&I não for muito valorizado na matriz, mas altamente importante para o contexto local, uma abordagem multidoméstica é provavelmente o caminho a seguir (Caso 3). Nesse caso, as políticas de D&I são criadas no nível da subsidiária e, embora possível, a transferência é menos provável. Quanto maior o estoque de conhecimento e a importância relativa da subsidiária (tamanho e poder), maiores as chances de um possível TRC ou transferência lateral. A abordagem internacional não se aplica à nossa pesquisa, pois não se referiria especificamente a EMNs interessadas em D&I.

**Figura 2.** Bartlett & Ghoshal's (1989) strategic approach applied to RKT of D&I practices

Fonte: Elaborado pelas autoras.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão global de programas de D&I por EMNs está na agenda dos pesquisadores há algum tempo (por exemplo: Nishii & Özbilgin, 2007; Sippola & Smale, 2007), mas recentemente recuperou a atenção, com o chamado de Ariss e Sidani (2016) para mais pesquisas práticas e construção de teorias (por exemplo, Alhejii et al., 2018; Fernando, 2020; Saqib & Khan, 2022).

O presente estudo contribui para o avanço do tema ao reunir conceitos das literaturas de D&I, negócios internacionais e TRC, que, até onde sabemos, não haviam sido conectados. A Figura 2 representa graficamente esta intersecção. A pesquisa avança na discussão da abordagem de melhor ajuste (*best fit*) (Nishii & Özbilgin, 2007), trazendo o trabalho seminal de Bartlett e Ghoshal (1986, 1989), que é considerado como “o conjunto mais influente de estudos organizacionais na história da gestão internacional” (Rugman, 2002, p. 37), mas surpreendentemente pouco mencionado pelos estudos de D&I. Os casos trouxeram evidências de que conceitos como a abordagem transnacional e os papéis estratégicos das subsidiárias podem ser úteis para o avanço da pesquisa sobre a gestão internacional de D&I e a influência das subsidiárias na determinação de seu sucesso, constituindo “uma fonte de identidade organizacional e vantagens competitivas” (Kostova, 1999, p. 312). Além disso, foi possível corroborar o argumento de que, às vezes, as subsidiárias conseguem estimular o surgimento de novos conhecimentos/práticas que posteriormente são compartilhados com todas as unidades das EMNs, desafiando a suposição de que o fluxo de conhecimento tradicional em D&I é a única abordagem disponível (Fernando, 2020). Além

disso, ao integrar as literaturas de negócios internacionais, D&I e TRC, esse estudo vai além do modelo tradicional de estratégia e estrutura de discussões de recursos humanos para um modelo mais orientado para o processo e baseado no conhecimento (Dickman & Muller-Camen, 2006). Por fim, a literatura sobre TRC geralmente mergulha na de recursos humanos ao discutir mecanismos de transferência, como socialização e mecanismos de vinculação, mas não como o objeto (conhecimento ou prática) da transferência, o que torna essa pesquisa original em sua abordagem. Do ponto de vista gerencial, as descobertas aqui detalhadas podem ajudar as EMNs a projetar suas políticas globais de D&I, oferecendo considerações para uma implementação bem-sucedida; e enfatizando a importância de considerar os conhecimentos/práticas gerados no nível das subsidiárias, especialmente aquelas localizadas em países em desenvolvimento e com um contexto menos igualitários, o que também pode ter um impacto social global, dada a relevância e o alcance das multinacionais.

As limitações do estudo estão principalmente relacionadas ao método e à amostragem (ou seja, sete casos em um mesmo setor e país). A pesquisa buscou obter uma generalização em termos gerenciais e não estatísticos, com um foco no mesmo país/setor para permitir estabelecer comparações. Estudos quantitativos baseados em uma amostra maior e mais diversificada devem permitir testar e comparar as hipóteses e estruturas derivadas do presente trabalho, levando a contribuições robustas para a construção de teorias. Pesquisas sobre a eficácia da adoção da abordagem transnacional para gerenciar programas de D&I globalmente têm potencial de contribuir com a discussão, diferenciando entre casos que emergem por iniciativa da matriz ou das subsidiárias. Além disso, a importância relativa do envolvimento com as práticas de D&I de cima para baixo versus de baixo para cima nas subsidiárias pode merecer uma investigação mais aprofundada. Finalmente, estudos semelhantes incluindo entrevistas com as subsidiárias, a alta administração da matriz e funcionários em geral poderiam gerar contribuições adicionais.

## REFERÊNCIAS

- Alhejji, H., Ng, E. S., Garavan, T., & Carbery, R. (2018). The impact of formal and informal distance on gender equality approaches: The case of a British MNC in Saudi Arabia. *Thunderbird International Business Review*, 60(2), 147-159. <https://doi.org/10.1002/tie.21828>
- Ambos, T. C., Ambos, B., & Schlegelmilch, B. B. (2006). Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers. *International Business Review*, 15(3), 294-312. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2006.01.002>
- Anderson, U., Dasí, A., Mudambi, R., & Pedersen, T. (2016). Technology, innovation and knowledge: The importance of ideas and international connectivity. *Journal of World Business*, 51(1), 153-162. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.017>
- Ariss, A. Al, & Sidani, Y. (2016). Comparative international human resource management: Future research directions. *Human Resource Management Review*, 26(4), 352-358. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.04.007>

- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1986). Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, 64(6). <https://hbr.org/1986/11/tap-your-subsidiaries-for-global-reach>
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press.
- Bešić, A., & Hirt, C. (2016). Diversity management across borders: The role of the national context. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(2), 123-135. <https://doi.org/10.1108/EDI-01-2014-0004>
- Bezerra, M. A., Borini, F. M., & MacLennan, M. L. F. (2015). Reverse transfers of innovation and national development: Evidence from Brazilian subsidiaries. *Journal of Technology Management and Innovation*, 10(4), 1-8. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242015000400001>
- Chung, L. (2014). Headquarters' managerial intentionality and reverse transfer of practices. *Management International Review*, 54(2), 225-252. <https://doi.org/10.1007/s11575-013-0192-1>
- Ciabuschi, F., Dellestrand, H., & Nilsson, A. (2015). Value generation in the multinational corporations. In A. Verbeke, R. van Tulder & R. Drogendijk (Eds.), *The future of global organizing: Progress in international business research* (Vol. 10, pp. 39-56). Emerald Group Publishing Limited.
- Cooke, F. L., Wood, G., Wang, M., & Veen, A. (2019). How far has international HRM travelled? A systematic review of literature on multinational corporations (2000–2014). *Human Resource Management Review*, 29(1), 59-75. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.05.001>
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000) Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice*, 39(3), 124-130. [https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903\\_2](https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903_2)
- Cuervo-Cazurra, A., & Un, C. (2004). Firm-specific and non-firm-specific sources of advantage in international competition. In A. Ariño, P. Ghemawat, & J. Ricart (Eds.), *Creating value through international strategy* (pp. 78-94). Palgrave Macmillan.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical orientation to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Dickmann, M., & Müller-Camen, M. (2006). A typology of international human resource management strategies and processes. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 580-601. <https://doi.org/10.1080/09585190600581337>
- Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Egan, M. L., & Bendick, M. (2003). Workforce diversity initiatives of U.S. multinational corporations in Europe. *Thunderbird International Business Review*, 45(6), 701-727. <https://doi.org/10.1002/tie.10098>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Ethos. (2016). *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. [https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil\\_social\\_tacial\\_genero\\_500empr](https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil_social_tacial_genero_500empr)

- Fernando, D. (2020). Challenging the cross-national transfer of diversity management in MNCs: Exploring the ‘identity effects’ of diversity discourses. *Human Relations*, 2126-2152. <https://doi.org/10.1177/0018726720952838>
- Ferner, A., Almond, P., & Colling, T. (2005). Institutional theory and the cross-national transfer of employment policy: The case of “workforce diversity” in US multinationals. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 304-321. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400134>
- Ferner, A., Edwards, T., & Tempel, A. (2012). Power, institutions and the crossnational transfer of employment practices in multinationals. *Human Relations*, 65(2), 163-187. <https://doi.org/10.1177/0018726711429494>
- Galiza, F., & Monteiro., H. (2019). *Mulheres no mercado de seguros no Brasil: Terceiro estudo*. Retrieved from [https://www.ens.edu.br/arquivos/estudos-sobre-seguros-3-estudo-mulheres-no-mercado-de-seguros-no-brasil\\_1.pdf](https://www.ens.edu.br/arquivos/estudos-sobre-seguros-3-estudo-mulheres-no-mercado-de-seguros-no-brasil_1.pdf)
- Ghauri, P. (2004). Designing and conducting case studies in international business research. In R. Marschan-Piekkari & C. Welch (Eds.), *Handbook of qualitative research methods for International Business*, pp. 109-124. Edward Elgar.
- Jonsen, K., Point, S., Kelan, E. K., & Grieble, A. (2019). Diversity and inclusion branding: A five-country comparison of corporate websites. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 616-649. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1496125>
- Kogut, C. S., & Mello, R. C. D. (2017). Reverse knowledge transfer in multinational companies: A systematic literature review. *BAR-Brazilian Administration Review*, 14. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2017160097>
- Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, 51(1), 23-34. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.010>
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 308-324. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/259084>
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215-233. <https://doi.org/10.2307/3069293>
- Lauring, J. (2013). International diversity management: Global ideals and local responses. *British Journal of Management*, 24(2), 211-224. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00798.x>
- Li, J., Strange, R., Ning, L., & Sutherland, D. (2016). Outward foreign direct investment and domestic innovation performance: Evidence from China. *International Business Review*, 25(5), 1010-1019. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.01.008>
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., & Fey, C. (2014). A retrospective on: MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 52-62. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.56>
- Nair, S., Demirbag, M., & Mellahi, K. (2015). Reverse knowledge transfer from overseas acquisitions: A survey of Indian MNEs. *Management International Review*, 55(2), 277-301. <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0242-y>

- Newburry, W., Rašković, M., Colakoglu, S., Gonzalez-Perez, M. A., & Minbaeva, D. (2022). Diversity, equity and inclusion in international business: Dimensions and challenges. *AIB Insights*, 22(3). <https://doi.org/10.46697/001c.36582>
- Nishii, L. H., & Özbilgin, M. F. (2007). Global diversity management: Towards a conceptual framework. *International Journal of Human Resource Management*, 18(11), 1883-1894. <https://doi.org/10.1080/09585190701638077>
- Oppong, N. Y. (2018). Human resource management transfer challenges within multinational firms: From tension to best-fit. *Management Research Review*, 41(7), 860-877. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2017-0038>
- Pauwels, P., & Matthyssens, P. (2004). The architecture of multiple case study research in international business. In R. Marschan-Piekkari & C. Welch (Eds.), *Handbook of qualitative research methods for International Business*, pp. 125-143. Edward Elgar.
- Pérez-Nordtvedt, L., Mukherjee, D., & Kedia, B. L. (2015). Cross-border learning, technological turbulence and firm performance. *Management International Review*, 55(1), 23-51. <https://doi.org/10.1007/s11575-014-0224-5>
- Rabionet, S. E. (2011). How I learned to design and conduct semi-structured interviews: An ongoing and continuous journey. *Qualitative Report*, 16(2), 563-566. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2011.1070>
- Rugman, A. M. (2002). The influence of managing across borders on the field of international management. In M. Hitt, & J. Cheng (Eds.), *Advances in international management* (Vol. 14: Managing Transnational Firms, pp. 37-56). JAI Press.
- Santos, E. D. (2020). *Panorama da gestão da diversidade: Um estudo em filiais brasileiras de empresas multinacionais* (Dissertação de Mestrado, Universidade Presbiteriana Mackenzie).
- Saqib, Z., & Khan, M. (2022). Striving for inclusion of diverse employees: How important is the context? *South Asian Journal of Human Resources Management*, 1-23. <https://doi.org/10.1177/23220937221083813>
- Silva, J. T., Rodrigues, I., Ferreira, G. T. C., & Queiroz, M. J. de. (2020). Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(1). <https://doi.org/10.20503/recape.v10i1.46101>
- Sippola, A., & Smale, A. (2007). The global integration of diversity management: A longitudinal case study. *International Journal of Human Resource Management*, 18(11), 1895-1916. <https://doi.org/10.1080/09585190701638101>
- Syed, J., & Özbilgin, M. (2009). A relational framework for international transfer of diversity management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2435-2453. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190903363755>
- Umeh, C., Cornelius, N., & Wallace, J. (2022). Exploring equality, diversity, and inclusion in multiethnic settings: A context-sensitive approach. *Human Resource Management Journal*, 33(1), 148-169. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12441>

Yahiaoui, D. (2015). Hybridization: Striking a balance between adoption and adaptation of human resource management practices in French multinational corporations and their Tunisian subsidiaries. *International Journal of Human Resource Management*, 26(13), 1665-1693. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.958513>

Yin, R. K. (2003). Design and methods. *Case Study Research*, 3. <https://www.jstor.org/stable/23279888>

## CONFLITOS DE INTERESSE

As autoras não têm conflitos de interesse a declarar

## CONTRIBUIÇÃO DAS AUTORAS

Luíza da Fonseca: Administração de Projetos; Análise Formal; Conceituação; Curadoria de Dados; Escrita - Primeira Escrita; Redação - Revisão e Edição; Investigação; Metodologia; Supervisão; Validação; Visualização.

Clarice Secches Kogut: Administração de Projetos; Análise Formal; Conceituação; Escrita - Primeira Escrita; Redação - Revisão e Edição; Investigação; Metodologia; Supervisão; Validação; Visualização.