

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ESTRATÉGIA INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS NAS
MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

Patricia Morilha Muritiba

Orientador: Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque

São Paulo

2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Prof^ª. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

PATRICIA MORILHA MURITIBA

**ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS EM MULTINACIONAIS
BRASILEIRAS**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque

São Paulo

2009

Tese defendida e aprovada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, pela seguinte banca examinadora:

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Muritiba, Patricia Morilha

Estratégia internacional de gestão de pessoas nas multinacionais
brasileiras / Patricia Morilha Muritiba. – São Paulo, 2009.

173 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2009

Bibliografia.

1. Administração de recursos humanos
 2. Empresas multinacionais
 3. Internacionalização de empresas
- I. Universidade de São Paulo. Faculdade

AGRADECIMENTOS

Agradeço a inúmeras pessoas que foram importantíssimas para que esta tese se realizasse. Provavelmente neste texto não será possível contemplar a todas. Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador, o professor Lindolfo Galvão de Albuquerque, que sempre foi muito atencioso, prestativo, paciente, companheiro, abrindo portas e dando todo apoio que se espera de um orientador e de um amigo.

Tive a felicidade de ter mais um orientador, o professor John Larry French, que me acompanhou durante o doutorado-sanduíche na Universidade Virginia Tech. Ele me acolheu com conselhos valiosos, participando ativamente da realização deste estudo.

E dentre as pessoas mais importantes para que essa tese fosse feita está meu marido, o Sérgio Nunes Muritiba, que não me deixou só em nenhuma das etapas.

Também agradeço aos professores Eduardo Vasconcellos e Maria Tereza Fleury por terem dado suporte à pesquisa com todo o apoio necessário, tanto na metodologia, por estarem nas bancas, quanto abrindo portas para a coleta de dados. Ao professor Michael Badawy, pelas sugestões de metodologia. Aos professores da FEA USP e da Virginia Tech pelos ensinamentos, apoios e dicas.

Agradecimentos especiais ao amigo Felipe Borini, que ajudou com a lista de empresas pesquisadas. Ao amigo Renato Guerra, que ajudou a definir melhor os conceitos e no pré-teste do instrumento de coleta. Ao amigo Maurício Moura, que deu sugestões e ajudas nas análises. Aos profissionais das empresas entrevistadas, que foram muito atenciosos e desmentiram o mito de que as empresas não são receptivas a pesquisas.

À Luciana Madureira e ao Felipe Costa, meus alunos que fizeram a última revisão em busca de eventuais erros.

Agradeço finalmente à minha família e aos colegas e amigos da FEA e da Virginia Tech pelo apoio e suporte que foram fundamentais para a realização desta tese.

RESUMO

Esta tese tem o objetivo de analisar a estratégia de gestão de pessoas de empresas multinacionais brasileiras com base em dois fatores: o nível em que as subsidiárias destas empresas possuem autonomia para decidir sobre a estratégia de gestão de pessoas e o nível de internacionalização de suas políticas de gestão de pessoas. Assim, são propostos dois modelos teóricos. O primeiro deles consiste em analisar o nível de centralização e descentralização de autoridade que a matriz da multinacional repassa às suas subsidiárias. O segundo é analisar o nível em que estas empresas desenham políticas de gestão de pessoas de captação, compensação e desenvolvimento de profissionais de maneira a aproveitar as oportunidades globais. Escolheu-se como estratégia de pesquisa o estudo de múltiplos casos. Foram analisados doze casos de empresas multinacionais brasileiras, as quais foram definidas para este estudo como sendo as empresas que se engajam em investimento estrangeiro direto (FDI) e possuem ou controlam atividades que geram valor em mais de um país. Cada um dos casos foi classificado nos dois modelos teóricos do estudo.

Os resultados mostraram a preferência das multinacionais brasileiras em dar autonomia para suas subsidiárias, de forma descentralizadora (quatro casos) ou híbrida (três casos). Esta escolha se destacou pela facilidade das empresas em lidar com a cultura e legislação local, adotando uma postura diferenciada com relação à literatura de multinacionais. O estudo também mostra a classificação de quatro empresas no que se chamou de Nível 2, um nível diferenciado de internacionalização das políticas de gestão de pessoas. As empresas neste nível possuíam maior facilidade em movimentar pessoas internacionalmente, programas de treinamento desenvolvidos em nível global e com o objetivo de compartilhar conhecimentos entre as unidades, e políticas de compensação que favorecem a captação de recursos humanos globalmente. Elas tinham como diferenciais: pro-ativamente enfatizar o recrutamento e seleção global de funcionários como forma de difundir o conhecimento entre as unidades; buscar alternativas para promover a formação e desenvolvimento de competências podem surgir em diferentes filiais; e, finalmente, políticas de compensação que incentivam o desenvolvimento de habilidades globais nos funcionários e facilitam as oportunidades de carreira internacional.

Este estudo contribuiu com o aprofundamento da discussão sobre a autonomia das subsidiárias em termos de gestão de pessoas, que já havia sido objeto de vários estudos anteriores, mas nunca com ênfase específica nas multinacionais brasileiras. Além disso, acrescentou uma nova dimensão ao estudo da gestão de pessoas internacional, que é o nível de internacionalização. Além disso, ele apresenta os modelos teóricos que foram base para as análises e podem ser usados futuramente para compreender a gestão internacional de pessoas das multinacionais.

ABSTRACT

This thesis has the objective of analyzing the human resources management (HRM) strategy of multinational companies, based on two factors. First, the level on which the subsidiaries of these companies have autonomy to decide their HRM strategies. Second, the level of internationalization of their HRM policies.

Thus, we propose two theoretical frameworks. The first one is used to analyze the degree of centralization and decentralization of authority to the multinational subsidiaries, when it comes to HRM decisions. The second is examining the level to which these companies design their recruitment e selection, training e development and compensation policies in order to take advantage of the opportunities of globalization.

We chose the study of multiple cases as the research strategy. Therefore, we analyzed twelve cases of Brazilian multinational companies (MNEs). Those companies are the ones which engage in foreign direct investment (FDI) and own or control activities that create value in more than one country. Each case was classified in the two theoretical frameworks.

Findings showed the preference of Brazilian multinationals to give autonomy to its subsidiaries, in a decentralized manner (four cases) or hybrid (three cases). This choice made easier for companies to deal with the culture and local laws, adopting a different posture comparing to the International HRM literature. We could also classify four companies in the so-called Level 2, a differential level of HRM internationalization. Companies at this level have greater ease in moving people internationally; they have training programs that are developed at a global level they have the benefit of sharing knowledge between their business units; their compensation policies encourage the uptake of human resources globally.

This study contributed to deepen the discussion on the autonomy of the subsidiaries in terms of HRM. It had been the subject of several previous studies, but not with specific emphasis on Brazilian multinational companies. Also, findings added a new dimension to the study of IHRM, which is the level of internationalization of the HR policies. Moreover, it presents theoretical frameworks that can be used to understand and analyze other multinational companies in the future.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	1
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	3
1.2	DEFINIÇÕES TEÓRICAS DOS CONSTRUTOS ENVOLVIDOS NA PESQUISA.....	4
1.3	QUESTÕES DE PESQUISA E MODELO TEÓRICO	5
1.4	CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS	6
1.5	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	7
2	CONTEXTO DO FENÔMENO ESTUDADO	9
3	NÍVEL DE AUTONOMIA DAS SUBSIDIÁRIAS.....	16
3.1	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E CENTRALIZAÇÃO.....	16
3.2	ESTUDOS DE GESTÃO INTERNACIONAL E A AUTONOMIA DAS SUBSIDIÁRIAS.....	18
3.3	CARACTERÍSTICAS DE DIFERENTES NÍVEIS DE AUTONOMIA DAS SUBSIDIÁRIAS, EM TERMOS DE GESTÃO DE PESSOAS	21
3.4	FATORES QUE DETERMINAM OS DIFERENTES NÍVEIS DE CENTRALIZAÇÃO.....	24
4	NÍVEL DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS.....	29
4.1	ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS	29
4.2	NÍVEIS DIFERENCIADOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	31
4.3	POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO INTERNACIONAL.....	33
5	MODELO TEÓRICO E QUESTÕES DE PESQUISA	40
5.1	MODELO DE ANÁLISE DO NÍVEL DE AUTONOMIA DA SUBSIDIÁRIA	40
5.2	MODELO DE ANÁLISE DO NÍVEL DE INTERNACIONALIZAÇÃO	42
5.3	MODELO DE ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS	46
6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
6.1	OBJETIVOS E QUESTÕES DE PESQUISA	48
6.2	ESCOLHA DO MÉTODO	49
6.3	ETAPAS DO ESTUDO	50
6.4	UNIVERSO E AMOSTRA.....	51
6.5	PROTOCOLO DO ESTUDO	53
6.6	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	57

6.7	ANÁLISE DOS DADOS	58
6.8	VALIDADE E CONFIABILIDADE	58
6.9	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	60
7	ANÁLISE INTERNA DOS CASOS	61
7.1	A1 GROUP	65
7.2	ALPARGATAS.....	68
7.3	BEMATECH	74
7.4	CMA	79
7.5	CPM BRAXIS.....	84
7.6	DTS CONSULTING	87
7.7	KLABIN.....	89
7.8	METALFRIO	94
7.9	POLITEC.....	99
7.10	SABÓ	103
7.11	SADIA	108
7.12	WEG	114
8	ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS CASOS	119
8.1	PERFIL DOS CASOS ESTUDADOS	119
8.2	PROCEDIMENTOS DE CLASSIFICAÇÃO NOS MODELOS TEÓRICOS	119
8.3	ESTRUTURA DA APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	122
9	ANÁLISE DO NÍVEL DE AUTONOMIA DAS SUBSIDIÁRIAS EM TERMOS DE GESTÃO DE PESSOAS	123
9.1	NÍVEL DE AUTONOMIA.....	123
9.2	RAZÕES PARA ESCOLHA E BARREIRAS	124
9.3	COMPARAÇÃO ENTRE OS TRÊS NÍVEIS.....	131
9.4	FATORES QUE DIFERENCIAM AS EMPRESAS DE CADA NÍVEL.....	132
9.5	SÍNTESE DO CAPÍTULO E PROPOSIÇÕES.....	136
10	ANÁLISE DO NÍVEL DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	139
10.1	POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	139
10.2	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO INTERNACIONAIS	141

10.3	COMPENSAÇÃO INTERNACIONAL	141
10.4	NÍVEL DE INTERNACIONALIZAÇÃO	142
10.5	CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS EM DIFERENTES NÍVEIS	143
10.6	SÍNTESE DO CAPÍTULO E PROPOSIÇÕES.....	146
11	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	150
11.1	ANÁLISE CONJUNTA DOS DOIS CONSTRUTOS.....	152
12	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	154
12.1	CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	156
12.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	157
12.3	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	157
13	REFERÊNCIAS	158
13.1	REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS	168
14	ANEXOS	170
14.1	ANEXO I: RELAÇÃO DE MULTINACIONAIS BRASILEIRAS	170
14.2	ANEXO II: CARTA-CONVITE PARA AS EMPRESAS	172
14.3	ANEXO III: ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	173

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Linha do tempo da internacionalização das empresas brasileiras	10
Quadro 2 Particularidades do sistema de compensação em diferentes países.....	38
Quadro 3 Protocolo dos Estudos de caso	55
Quadro 4 Relação dos Casos Estudados.....	63
Quadro 5 Síntese do Caso A1 Group	67
Quadro 6 Síntese do Caso Alpargatas	73
Quadro 7 Síntese do Caso Bematech.....	79
Quadro 8 Síntese do Caso CMA	83
Quadro 9 Síntese do Caso CPM Braxis.....	86
Quadro 10 Síntese do Caso DTS Consulting	89
Quadro 11 Síntese do Caso Klabin.....	93
Quadro 12 Síntese do Caso Metalfrio	98
Quadro 13 Síntese do Caso Politec	103
Quadro 14 Síntese do Caso Sabó.....	108
Quadro 15 Síntese do Caso Sadia.....	114
Quadro 16 Síntese do Caso Weg	118
Quadro 17 Razões e Barreiras para os Níveis de Autonomia da Subsidiária.....	131
Quadro 18 Comentários acerca de seleção e carreira internacionais.....	140
Quadro 19 Comentários acerca de treinamento e desenvolvimento internacionais	141
Quadro 20 Comentários acerca das políticas de compensação	142
Quadro 21 Nível de internacionalização conforme número de funcionários e expatriados	144
Quadro 22 Nível de internacionalização conforme o tempo de atuação internacional	145
Quadro 23 Nível de internacionalização conforme a forma de abertura da subsidiária	146

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Modelo de análise do nível de internacionalização	46
Tabela 2 Comparação entre os casos estudados	120
Tabela 3 Autonomia conforme anos de experiência internacional.....	133
Tabela 4 Autonomia de acordo com a forma de abertura da subsidiária	134
Tabela 5 Autonomia de acordo com o número de funcionários.....	135
Tabela 6 Autonomia conforme o percentual de expatriados mais impatriados.....	136
Tabela 7 Empresas em cada um dos níveis de internacionalização	143
Tabela 8 Características das empresas de cada grupo	147

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 Desenho da pesquisa.....	4
Ilustração 2 Estrutura dos capítulos do estudo	7
Ilustração 3 Dificuldades na adaptação cultural.....	13
Ilustração 4 Níveis de internacionalização	20
Ilustração 5 Quatro modelos de estratégia de RH	22
Ilustração 6 Transferência de conhecimento e similaridade das políticas de gestão de pessoas.....	23
Ilustração 7 Estágios da Estratégia de Gestão de Pessoas das Multinacionais.....	24
Ilustração 8 Fatores que determinam a similaridade entre matriz e subsidiárias	26
Ilustração 9 Variáveis que impactam a configuração da estratégia de gestão de pessoas internacional	27
Ilustração 10 Autonomia das subsidiárias com relação ao nível de abstração e escopo	28
Ilustração 11 Modelo de análise do nível de autonomia da subsidiária	41
Ilustração 12 Características ligadas a diferentes níveis de centralização.....	42
Ilustração 13 Modelo de análise da estratégia de gestão de pessoas.....	47
Ilustração 14 Etapas do estudo	51
Ilustração 15 Alocação dos casos nos níveis do modelo.....	123
Ilustração 16 Modelo de níveis de autonomia da subsidiária em termos das políticas de Gestão de Pessoas.....	151
Ilustração 17 Modelo de níveis de Internacionalização da Gestão de Pessoas	152
Ilustração 18 Modelo de análise da estratégia internacional de Gestão de Pessoas.....	153

1 Introdução e justificativa

A partir da comparação de doze casos, esta tese analisa a estratégia de gestão de pessoas de multinacionais brasileiras com base em duas vertentes: o nível de internacionalização das políticas de gestão de pessoas e a autonomia da subsidiária em termos de decisões de gestão de pessoas.

Há três motivações mais importantes para esta pesquisa. A **primeira** é a ainda escassez de estudos sobre as multinacionais brasileiras. A literatura atual de gestão de pessoas internacional aponta para a necessidade de se analisar especificidades dos países de origem das empresas, já que diferentes culturas e realidades podem trazer diferentes abordagens nas técnicas gerenciais (FARNDALE e PAAUWE, 2007). O Brasil é um dos países emergentes que vêm chamando a atenção de pesquisadores na atualidade, juntamente com a China, Rússia e Índia, grupo freqüentemente chamado de BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China). As políticas de gestão de pessoas das multinacionais originadas nestes países podem ter características muito diferentes das políticas adotadas pelas multinacionais de países desenvolvidos, devido ao que se chama de “efeito do país de origem” (FERNER, 1997; FERNER e VARUL, 2000), ou seja, à influência que as características do país de origem da multinacional geram sobre as políticas que serão adotadas na empresa. Além disso, freqüentemente a pesquisas sobre gestão de pessoas internacional se foca em subsidiárias de multinacionais dos países desenvolvidos que estão se estabelecendo nos países emergentes, sendo recentes os estudos sobre as multinacionais dos países emergentes que se estabelecem internacionalmente (CHANG, WILKINSON e MELLAHI, 2007).

As maiores empresas multinacionais brasileiras fizeram do país o segundo maior investidor entre os países desenvolvidos em termos de investimento direto estrangeiro (FDI) no ano de 2006 (COLUMBIA LAW SCHOOL, 2007). Mas o fenômeno da internacionalização no país é bastante recente, ocorrendo somente após a abertura do mercado, nos anos 90. A partir desta época, o número de empresas brasileiras que começou a ter investimento direto estrangeiro (FDI) aumentou consideravelmente. No passado, empresas ineficientes poderiam sobreviver, porque estavam protegidas por fronteiras nacionais, mas com as forças da globalização, as fronteiras nacionais estão desaparecendo e as empresas tiveram que ser capazes de competir com outras empresas de qualquer parte do mundo (KHATRI e NANYANG, 2000).

A **segunda** motivação é o crescente debate sobre as políticas de gestão de pessoas da matriz e da subsidiária, se refletem as realidades institucionais e culturais da matriz, emergindo assim práticas comuns globalmente, ou se as políticas se adaptam às realidades nacionais das subsidiárias (BREWSTER, WOOD e BROOKES, 2008). Esse debate tem recebido diferentes enfoques por parte da academia. As empresas podem optar entre padronizar políticas de gestão de pessoas globalmente, aproveitando as vantagens do ganho de escala e padrão global, ou defini-las de forma local, aproveitando as oportunidades dos países onde a subsidiária se encontra (PUDELKO e HARZING, 2007). Assim, multinacionais passam pela decisão de quanta autonomia as subsidiárias da empresa devem ter sobre o desenho das estratégias e políticas de gestão de pessoas (BELANGER, EDWARDS e WRIGHT, 1999), centralizando-se as decisões na matriz ou descentralizando-as para as subsidiárias (FENTON-O'CREEVY, GOODERHAM e NORDHAUG, 2008). Embora este enfoque possa ser adotado para a centralização de atividades operacionais de RH, tais como a folha de pagamento (FERRARO, 2007), o recorte dado neste estudo é sobre a centralização das decisões referentes à estratégia de gestão de pessoas (FERNER et al., 2004). Para analisar o dilema centralização versus descentralização das decisões de gestão de pessoas da matriz, foi preciso primeiramente analisar a estrutura organizacional de gestão de pessoas das multinacionais, um tema em que existem muito poucos estudos (WANG-COWHAM, 2008).

A **terceira** motivação deste estudo é relevância de se analisar as características únicas do modelo de gestão de pessoas das multinacionais quando se compara ao das empresas domésticas (FARNDALE, BREWSTER e POUTSMA, 2008; FRIEDMAN, 2007), já que as multinacionais contam com a diversidade e as oportunidades do mercado de trabalho global. A globalização e o advento das multinacionais trouxeram muitos desafios aos gestores de pessoas, na medida em que estes precisaram descobrir novos métodos para responder às pressões e demandas globais (CHOY, 2007). Os modelos que as multinacionais adotam em termos de suas políticas de gestão de pessoas começaram a ser discutidos, questiona-se em que medida as multinacionais têm realmente aproveitado as oportunidades da globalização para ter recursos humanos com as melhores competências e capacitações (SPARROW, 2007; FARNDALE, BREWSTER e POUTSMA, 2008). No entanto, há evidência de que as multinacionais muitas vezes acabam difundindo as práticas da matriz para suas subsidiárias ao ponto de não aproveitar conhecimentos e vantagens locais que poderiam ter com a

internacionalização (PARRY, DICKMANN e MORLEY, 2008). Além disso, ter políticas de gestão de pessoas mais globalizadas e que favoreçam o intercâmbio de pessoas e conhecimentos entre as unidades de negócio vem sendo relacionado ao maior comprometimento dos funcionários e, desta forma, performance superior (LI, QIAN, LIAO e CHU, 2008).

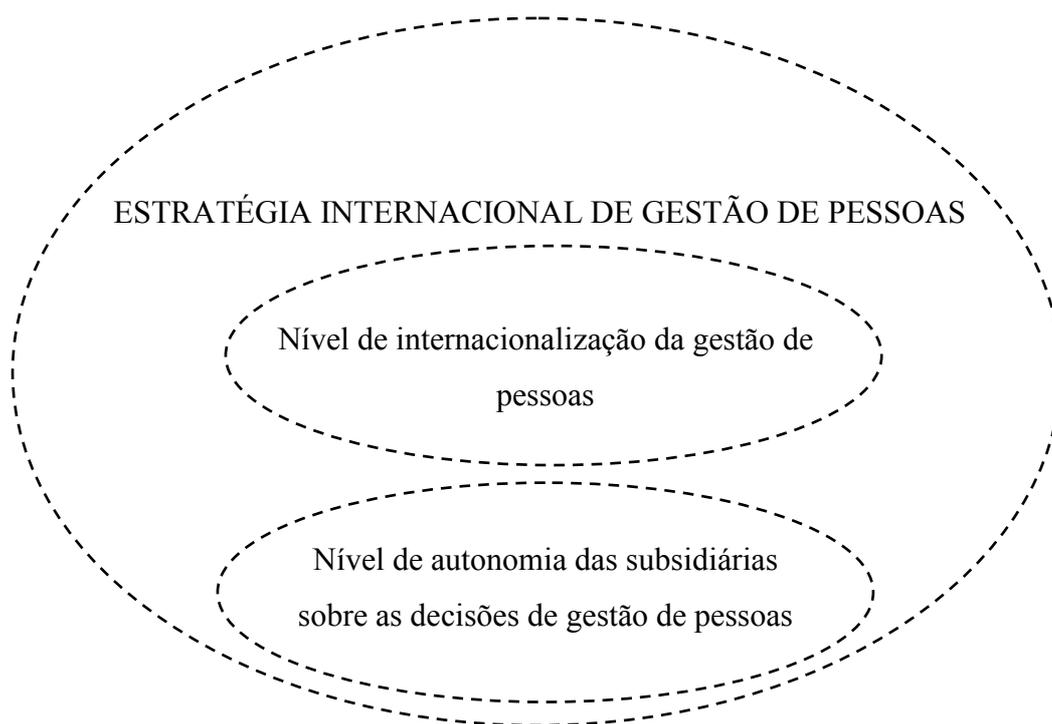
A função de gerir pessoas nas multinacionais assume características estratégicas quando se trata de aproveitar o ambiente global para desenvolver vantagens competitivas (MARQUARDT e BERGER, 2003). Nessas organizações, é possível e necessário captar os melhores profissionais, independente do país onde eles estejam; capacitar os funcionários usando tecnologias e expertise que também independam dos países; desenvolver a capacidade da empresa em aprender e gerar conhecimentos e competências que sejam essenciais para o negócio (MCLEAN, 2001; BATES, 2003; CLEVELAND et al., 2000). Paradoxalmente, em muitas multinacionais, o trabalho dos gestores de recursos humanos se limita a contratar, treinar e manter expatriados (ROTHWELL, PRESCOTT e TAYLOR, 1999; COLAKOGLU e CALIGURI, 2008).

1.1 Problema de pesquisa

O problema de pesquisa analisado por este estudo é quais são os modelos de estratégia de gestão de pessoas que as multinacionais brasileiras adotam no sentido de aproveitarem as oportunidades da globalização ao captar, recompensar e desenvolver profissionais.

No caso específico de multinacionais, a estratégia internacional de gestão de pessoas pode ser analisada sob várias óticas e com o uso de vários construtos. A opção deste estudo foi a escolha de dois construtos: (1) nível de autonomia da subsidiária para tomar decisões sobre gestão de pessoas e (2) nível de internacionalização da gestão de pessoas. O primeiro deles refere-se ao dilema enfrentado pelas multinacionais ao desenhar suas estratégias de gestão de pessoas, optando pela localização, ou seja, adaptação aos mercados locais, ou pela globalização, que é a padronização de políticas da matriz e subsidiárias para ter ganhos de escala. O segundo é o nível em que estas empresas desenham políticas de gestão de pessoas de captação, compensação e desenvolvimento de profissionais que aproveitam as oportunidades globais, como ilustra o desenho da pesquisa (Ilustração 1).

Ilustração 1 Desenho da pesquisa



Assim, este estudo tem o objetivo de analisar a estratégia de gestão de pessoas com base em dois fatores: o nível de internacionalização das políticas de gestão de pessoas de multinacionais brasileiras e o nível em que as subsidiárias destas empresas possuem autonomia para decidir sobre a estratégia de gestão de pessoas.

Neste estudo, pretende-se analisar diferentes níveis no sentido de diferentes abordagens que as empresas podem escolher diante do problema pesquisado, e não diversas intensidades de uma mesma abordagem.

1.2 Definições teóricas dos construtos envolvidos na pesquisa

Dados seus objetivos, esta pesquisa é composta dos seguintes construtos: (1) nível de internacionalização das políticas de gestão de pessoas e (2) nível de autonomia das subsidiárias para decidir sobre a estratégia de gestão de pessoas.

A natureza qualitativa do estudo levou à escolha do termo “nível”, que será usada em todo o estudo. Nível refere-se a “estado, situação, altura” e grau refere-se à “intensidade, força” (WEISZFLOG, 2004). Desta forma, a palavra grau pode atribuir cunho mais quantitativo, de forma que um grau maior tem mais força do que um menor. E a palavra nível não necessariamente tem o mesmo efeito; dois níveis podem ser

somente situações diferentes, não necessariamente uma tendo mais intensidade do que a outra.

Além disso, seu campo de estudo é o das multinacionais brasileiras. Por multinacionais, estão sendo consideradas as empresas que se engajam em investimento estrangeiro direto (FDI) e possuem ou controlam atividades que geram valor em mais de um país (DUNNING, 1993a). Uma multinacional também pode ser distinguida de uma empresa exportadora que pode comercializar internacionalmente, mas não é um investidor estrangeiro, pelo fato de empregar pessoas em mais de um país (KIDGER, 2002).

O nível de internacionalização da gestão de pessoas é definido, para este estudo, como o nível em que as empresas utilizam políticas de gestão de pessoas que remetem à captação, compensação e desenvolvimento de profissionais, considerando como possibilidade os recursos globais ao invés de limitarem-se aos recursos domésticos (SPARROW, 2007).

Por nível de autonomia das subsidiárias para decidir sobre a estratégia de gestão de pessoas entende-se a medida em que a empresa opta por centralizar as decisões na matriz ou descentralizá-las para as subsidiárias; neste sentido, a centralização está ligada à padronização global das estratégias de gestão de pessoas e a descentralização está ligada à adaptação local (FERNER et al., 2004).

1.3 Questões de pesquisa e modelo teórico

Este estudo utiliza o raciocínio indutivo para a construção de teorias (EISENHARDT, 1989) e, desta forma, parte de modelos teóricos para analisar casos empíricos, gerando proposições que podem futuramente ser testadas por outras pesquisas. Neste tipo de método, é comum que as questões de pesquisa sejam formuladas a partir de modelos teóricos; estes por sua vez, baseiam-se no levantamento da teoria estudada, que permite ao pesquisador criar referências para formular suas questões de pesquisa (MILES e HUBERMAN, 1994).

Seguindo este raciocínio, as questões de pesquisa do estudo são apresentadas juntamente com o modelo teórico, no Capítulo 5, seguindo também as recomendações de Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002).

Esta ordem de apresentação do trabalho científico, na qual as questões de pesquisa só são apresentadas ao final do referencial teórico é sugerida por Creswell (2007) como sendo ideal para teses de doutorado. Ela também é usada em muitos estudos

internacionais dos periódicos de maior impacto e favorece a padronização da pesquisa internacionalmente (ver exemplos em YAN e GRAY, 1994; FERNER et al., 2004).

Sendo assim, as questões de pesquisa e o modelo teórico encontram-se no capítulo específico após o referencial teórico. Somente para facilitar a compreensão do estudo, elas também estão sendo reproduzidas a seguir:

QP1: Qual o nível de autonomia das subsidiárias das multinacionais brasileiras estudadas para estabelecer suas políticas de gestão de pessoas?

QP2: Quais são as razões para a escolha de determinado nível e as barreiras enfrentadas pelas empresas que os escolheram?

QP3: Quais são os fatores que diferenciam as empresas em diferentes níveis de autonomia, tais como o tamanho da empresa, forma de abertura da subsidiária e etc.?

QP4: Como as multinacionais brasileiras configuraram suas políticas de recrutamento e seleção, compensação e treinamento uma vez que tenham se internacionalizado, e em que nível suas políticas são internacionais?

QP5: Qual o nível de internacionalização das políticas de gestão de pessoas das multinacionais brasileiras?

QP6: Quais são as características das empresas com diferentes níveis de internacionalização?

1.4 Contribuições esperadas

Dada a escassez de literatura, a relevância do tema e do contexto das empresas pesquisadas, este estudo é uma tentativa de fazer três contribuições à literatura.

A primeira delas é a proposição de um modelo teórico para análise da estratégia de gestão de pessoas, combinando os construtos de nível de internacionalização e autonomia da subsidiária. Este modelo permite compreender mais profundamente o que leva empresas a escolherem políticas mais internacionalizadas, quais são as características de tais empresas e quais resultados elas vem obtendo por internacionalizar suas políticas de gestão de pessoas. Esse é um assunto que foi sugerido por diversos autores (VANCE e PAIK, 2006; ROEHLING et al., 2005; SMALE, 2008). Esta pesquisa vai além da estratégia e estrutura de gestão de pessoas para também cobrir as políticas, como sugerido por Dickmann e Camen (2006).

A segunda contribuição é que o estudo contribui para compreender características únicas das multinacionais brasileiras, analisando casos de empresas que vêm

estabelecendo unidades e/ou adquirindo outras companhias em diversos países considerados desenvolvidos.

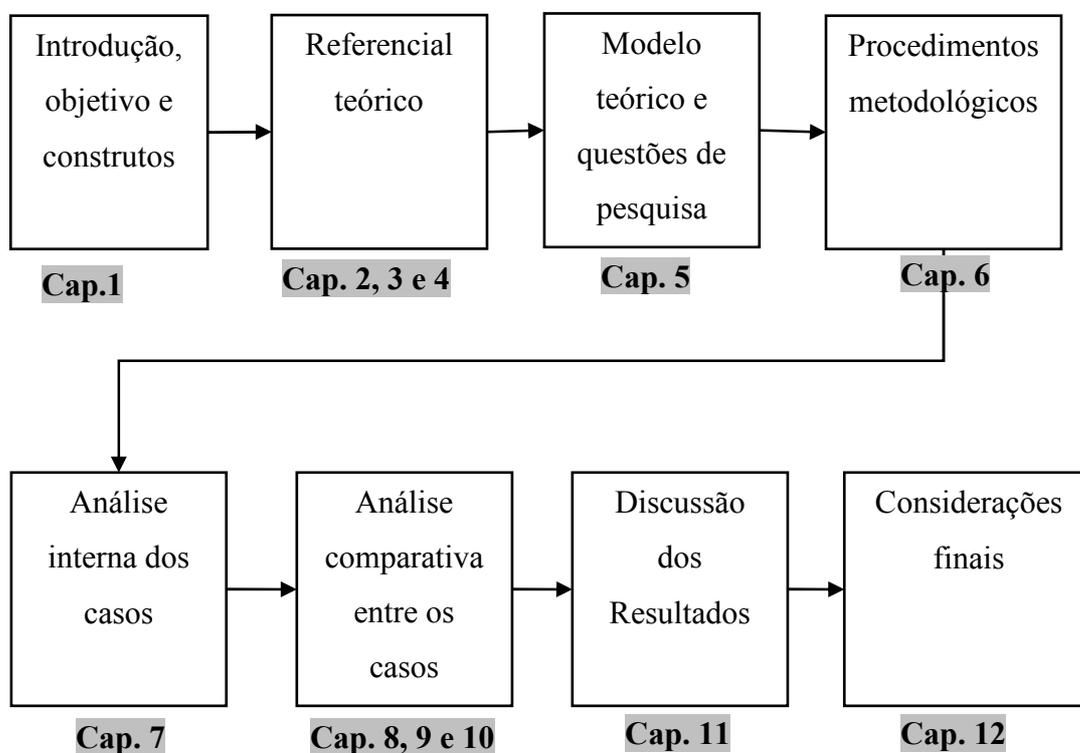
Para os profissionais, a terceira contribuição é que o estudo permite analisar as políticas desenvolvidas nestas empresas, que são pioneiras na internacionalização no país, contribuindo também com um modelo para análise das políticas de gestão de pessoas das empresas, que pode ser aplicado futuramente em outros casos brasileiros.

1.5 Organização do estudo

Esta pesquisa consiste em um estudo de múltiplos casos, onde são analisados doze casos de multinacionais brasileiras. Ela parte do raciocínio indutivo, proposto por Eisenhard (1989), através do qual o estudo de caso tem o objetivo de gerar teorias, em forma de proposições do estudo, que poderão futuramente ser testadas por outros estudos. Dada essa característica, a pesquisa segue a ordem de apresentação sugerida por Miles e Huberman (1994).

Com base nessa estrutura sugerida, o estudo está dividido em 10 capítulos, como mostra a Ilustração 2:

Ilustração 2 Estrutura dos capítulos do estudo



Assim sendo, neste primeiro capítulo foram apresentados o objetivo do estudo, as justificativas e os foram definidos construtos que fazem parte do objetivo do estudo (no caso, nível de autonomia da subsidiária em termos de gestão de pessoas (1) e o nível de internacionalização das políticas de Gestão de Pessoas (2)).

O referencial teórico que deu origem aos modelos teóricos utilizados está apresentado em três capítulos (Capítulos Dois, Três e Quatro). O primeiro deles trata do setor e contexto da pesquisa, e então traz informações sobre as multinacionais brasileiras. Na seqüência, o Capítulo Três trata do nível de autonomia da subsidiária, enquanto que o Capítulo Quatro trata do nível de internacionalização das políticas de gestão de pessoas. Com base nos Capítulos Três e Quatro, foram elaborados modelos teóricos que guiarão a realização da pesquisa, amparados pelas questões do estudo. Eles estão descritos no Capítulo Cinco, bem como as questões de pesquisa.

O Capítulo Seis apresenta os procedimentos metodológicos do estudo, assim como os procedimentos de validade e confiabilidade e as limitações do estudo.

Os Capítulos Sete e Oito apresentam os resultados da pesquisa de campo

No Capítulo Nove, com base nos resultados da pesquisa de campo e remetendo às questões de pesquisa, são apresentadas as proposições do estudo.

Por fim, no Capítulo Dez são feitas as considerações finais e recomendações para futuros estudos.

2 Contexto do fenômeno estudado

Na década de 60, as empresas brasileiras estavam acostumadas a lidar com um mercado fechado, nacional, com forte influência do governo. Em 1967, por exemplo, o governo criou o CIP – Conselho Interministerial de Preços, cuja função era determinar quanto cada empresa poderia cobrar por seu produto. Neste ambiente, por mais que as empresas prezassem a eficiência e a satisfação de seus clientes, era muito maior o impacto das políticas governamentais e da economia brasileira do que muitas das melhorias de processo ou produto que elas pudessem fazer.

Esse ambiente foi, aos poucos, se modificando no cenário brasileiro. A abertura do mercado, no Governo Collor, de 90 a 94, foi um marco importante para definir um ambiente onde as empresas deveriam intensificar a competição com produtos importados. Por um lado, esse processo foi doloroso. A revista Exame (2007) conta que as 20 maiores redes comerciais de São Paulo existentes em 1965 desapareceram – as últimas foram Mappin e Mesbla, marcas muito conhecidas. Por outro, existe hoje uma maior profissionalização dos serviços de vários ramos de atividade. Basta citar como exemplo o setor de telecomunicações; há alguns anos, comprar um telefone era um processo que levava anos para ser completado. Hoje, é uma questão de dias para que uma linha fixa seja instalada, com uma burocracia infinitamente menor.

As mudanças que foram se somando permitiram o avanço das empresas brasileiras no exterior. Um primeiro movimento pôde ser visto na evolução das exportações, que passaram de 55 bilhões de dólares em 2000 para quase 140 bilhões em 2006 (EXAME, 2007). Um segundo movimento, este mais recente, é a efetiva internacionalização de algumas empresas brasileiras no exterior.

O quadro a seguir mostra uma linha do tempo resumida da internacionalização das empresas brasileiras.

Quadro 1 Linha do tempo da internacionalização das empresas brasileiras

1967	1984	1990	1998	2001	2004	2006
Milagre econômico	Lei de informática	Abertura à importação	Privatizações	Revolução na aviação	Efeito China	Multinacionais brasileiras
Economia fechada, protecionista e estadista.	Com duração de 8 anos, protegia as empresas de informática da concorrência internacional	Revisão das leis e tributos que dificultavam a importação e protegiam as empresas nacionais	Venda da Telebrás e, depois, de bancos, mineradoras, siderúrgicas, estradas, portos, ferrovias e companhias elétricas	Nascimento da Gol, fim da Trans-brasil e, em 2005, da Vasp, devido a problemas administrativos	China competindo com as empresas brasileiras, com destaque para o setor têxtil, por exemplo.	Empresas brasileiras ampliam suas atividades para outros países.

Fonte: Exame (2007).

Embora o Brasil faça parte dos quatro países emergentes (BRIC) que mais tem se destacado na economia internacional, alguns indicadores mostram que está atrás deles no que se refere à sua competitividade global. Um destes indicadores é o Índice de Competitividade Global (ESTADO DE SÃO PAULO, 2006), que analisa fatores macroeconômicos e institucionais (tais como confiança nos políticos) e que colocou o Brasil abaixo dos demais integrantes do BRIC no Fórum Econômico Mundial de 2006. O fenômeno da China também tem chamado bastante à atenção. O país tem substituído o Brasil e outros países, como o México, nas exportações para clientes importantes, como os Estados Unidos. Um exemplo é que a participação dos sapatos brasileiros no principal sócio do Mercosul caiu de 74% em 2004 para 58% em 2006, enquanto que a participação da China aumentou de 17% para 26% no mesmo período (ASSISTENCIAL, 2007).

O efeito China, de acordo com Fleury e Fleury (2005) influencia a trajetória da economia brasileira, especialmente em termos de participação nos mercados mundiais. Os países seguem trajetórias diferentes com relação a como suas multinacionais se comportam. No Brasil, a particularidade é que as empresas que se internacionalizam tem que contar quase que exclusivamente com suas competências e recursos, ao contrário da China, onde as empresas têm suporte das políticas governamentais.

A América Latina continua sendo o maior receptor dos investimentos brasileiros e também um dos principais mercados das exportações brasileiras. Recentemente, pesquisa da Fundação Dom Cabral (Global Players II) mostrou a importância da América Latina nos investimentos das transnacionais sul-americanas. A região recebe 34,1% do IDE brasileiro das empresas da amostra (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2008). No cálculo do índice de regionalidade, os maiores valores ficaram para essa região, seguida da Europa, segunda região de maior presença das empresas brasileiras. Por outro lado, o índice de regionalidade para 2007 cresceu para a Ásia, América do Norte (palco de expressivas aquisições) e Europa. A Ásia teve ampliada a presença das transnacionais brasileiras: 59% das empresas informou possuir atividade na região em 2007, ante 36,8% no ano anterior.

Existem alguns desafios para as multinacionais brasileiras em termos de gestão de pessoas que podem ser considerados específicos das empresas de capital nacional. Arruda, Tello e Lara (2005) colocam que as empresas brasileiras podem ter problemas com a qualificação dos profissionais do país, que em alguns setores são menos produtivos do que nos países mais desenvolvidos. Uma análise das dificuldades brasileiras começa pela própria formação da mão de obra. O idioma pode ser um dos principais fatores que atrapalham o ajustamento de expatriados (PUCK e KITTLER, 2008). No Brasil, falar inglês, por exemplo, ainda é uma característica incomum para a população, enquanto que na Índia constitui o segundo idioma. Em parte, isso se deve à qualificação dos profissionais, mediante os sistemas educacionais do país. Em parte também, se deve aos modelos de gestão de pessoas utilizados.

De acordo com reportagem do Estado de São Paulo (2006) algumas das multinacionais brasileiras vêm enfrentando alguns desafios na sua estratégia de gestão de pessoas quando se internacionalizam. A reportagem cita a EBX, que enfrentou problemas com culturas diferentes, jogos políticos regionais e resistência ao estilo de trabalho dos brasileiros.

A mesma reportagem mostra que a Gerdau teve problemas com o maior sindicato dos trabalhadores dos Estados Unidos. Já a WEG, que já atua em vários países, recentemente teve dificuldades em conseguir mão de obra que conhecesse ao mesmo tempo as culturas brasileira e chinesa.

Tanure, Héau e Cançado (2005) apresentam o caso da Acesita, que teve sucesso em unificar as culturas francesa e brasileira. No caso da Acesita, foram ressaltadas, com a fusão da empresa a uma organização francesa, as posturas das duas culturas: a francesa,

mais arrogante e direta, e a brasileira, mais emocional e baseada nas relações interpessoais. Houve também dificuldade com a linguagem: no francês, o uso do imperativo é normal; no português, sugere que se esteja dando uma ordem. Este exemplo mostra que, para as multinacionais brasileiras, a questão cultural é ainda um dos desafios mais importantes que a gestão estratégica de pessoas deve enfrentar nas organizações.

Se por um lado os recursos humanos com menor produtividade são um problema, por outro os países em desenvolvimento contam com acesso a recursos humanos de menor custo (AGUIAR et al., 2006). Daí o fato de várias multinacionais estabelecerem suas subsidiárias nestes países.

Entre os principais desafios impostos para gestão de pessoas, os autores citam a falta de executivos com experiência internacional e a dificuldade em encontrar um time de profissionais que seja capaz de trabalhar em equipe globalmente.

Arruda (2006) complementa essa dificuldade citando a escassez de profissionais qualificados na China e a pressão por maiores salários. Segundo o autor, apenas 10% dos candidatos chineses para postos em áreas-chave como finanças, contabilidade e engenharia estão qualificados para o trabalho em empresas multinacionais.

Ocorre que o Brasil vem passando por um processo de internacionalização recente, semelhante a outros países, como a China e a Índia. No entanto, o processo por aqui ocorre numa velocidade bem menor. Pode-se questionar até que ponto as dificuldades citadas acima podem ser relacionadas com esta demora no processo de internacionalização.

Um estudo anterior, conduzido por Muritiba e Albuquerque (2007), resumiu em quatro principais aspectos os desafios para a gestão de pessoas em empresas internacionalizadas:

- 1) Qualificação da força de trabalho. Nos países em desenvolvimento, por um lado, o custo da mão-de-obra é bastante inferior aos países desenvolvidos. No entanto, isso também se reflete na menor qualificação e produtividade da mão-de-obra que as empresas contratam. Isso pode se refletir na qualidade de seus produtos e na competição internacional. Também se reflete na capacidade dos executivos de trabalhar em equipe globalmente, estabelecer parcerias e gerenciar uma força de trabalho global.
- 2) Aspectos culturais. Dentre os desafios que as multinacionais brasileiras vêm enfrentando, os aspectos culturais aparecem de forma bastante intensa. A cultura e

o jeito de trabalhar dos brasileiros têm contrastado com a cultura de outros países, como a pontualidade e o jeito de ser direto dos franceses, ou a cultura específica dos chineses. Uma das formas que as empresas vêm buscando para trabalhar com estes aspectos é integrar funcionários expatriados com funcionários locais em posições-chave.

- 3) Expatriação. O problema com expatriados aparece tanto nos interesses dos pesquisadores quanto nas dificuldades que as organizações vêm enfrentando.
- 4) Legislação trabalhista. Uma das grandes preocupações dos gestores de pessoas das multinacionais é adaptar as políticas de suas empresas às diferentes legislações trabalhistas dos países.

No caso das multinacionais, há a necessidade de adaptar a cultura corporativa com as diferentes culturas dos países das subsidiárias a fim de assegurar a implementação da estratégia corporativa e particularmente da estratégia de gestão de pessoas.

Bohlander, Snell e Sherman (2007) resumem as dificuldades culturais em dificuldades com educação, valores, estrutura social, comunicação e religião, como mostra a Ilustração 3.

Ilustração 3 Dificuldades na adaptação cultural

Educação	Valores	Estrutura social	Comunicação	Religião
Estrutura educacional	Ética no trabalho	Grau de nacionalismo	Idiomas e expressões	Religião predominante
Nível de escolaridade da população	Orientação de tempo	Estratificação social	Dialetos	Dogmas
	Propensão ao risco	Paternalismo/maternalismo	Linguagem não verbal	Rituais
			Tecnologia	Feriados e dias santos

Fonte: adaptado de Bohlander, Snell e Sherman (2007).

A tabela ilustra que cada país possui características próprias; elas já se iniciam pelas diferenças no nível educacional da população e como essa educação é conduzida. Daí que se têm sistemas diferentes de ensino no Brasil, Estados Unidos e Alemanha, por exemplo.

Valores como ética, orientação de tempo e propensão ao risco também diferem de um país para outro. Firoz e Ramim (2004) relatam que, em alguns países, chegar a um compromisso com até meia hora de atraso não é considerado uma falta grave; já em outros, poucos minutos já representam um insulto para a pessoa que estava esperando.

Os valores também influenciam a maneira como as pessoas devem se portar e se vestir. Vu (2005) destaca que muitos executivos ocidentais têm dificuldades em lidar com negócios na China devido aos aspectos culturais. Um exemplo dado é que os chineses costumam beber bebidas alcoólicas para celebrar acordos, comemorações, o que torna muito frequente o acesso a bebidas – fato que não é tão comum em muitos países ocidentais.

Há ainda as diferenças de calendários, como o calendário chinês, que celebra o ano novo em data diferente dos países ocidentais.

A estrutura social também pode ser um dos fatores de choque cultural; na Índia, por exemplo, a noção de casta é bastante difundida entre parte da população. As castas consistem em grupos de pessoas de mesmo nível social e estas possuem obrigações e direitos civis diferentes. As castas e, portanto, os direitos e deveres de cidadão, são herdados pelo indivíduo dependendo de em qual estrato social ele nasceu.

A influência do país de origem é analisada por vários autores, de acordo com Ferner (1997). Há uma linha de estudos que argumenta que, com a globalização intensa, as multinacionais estão se tornando órgãos independentes de um Estado, que não sofrem mais tanta influência de sua nação de origem. As evidências que suportam essa linha incluem o aumento das alianças estratégicas internacionais, as fusões entre empresas de países diferentes, o aumento do número de subsidiárias fora do país de origem e assim por diante. No entanto, os autores citados afirmam que há muitas evidências que mostram que a maior parte das empresas globais permanecem profundamente enraizadas no sistema adotado no seu país de origem. Ferner e Varul (2000) analisaram as políticas de gestão de pessoas de subsidiárias de multinacionais alemãs e relatam que as decisões tomadas nas subsidiárias são fortemente influenciadas pela cultura tradicionalista alemã, que traz ainda elementos do comunismo.

Por fim, além das dificuldades de comunicação, que são bastante visíveis e a dificuldade mais óbvia que os executivos esperam encontrar, há o aspecto religioso, que influencia mais do que somente as crenças das pessoas. A maior parte dos profissionais procura deixar de lado a questão religiosa quando se trata de negócios. Mas em alguns países, a religião imprime costumes à sociedade, que precisam ser respeitados. É o caso do Japão, onde a maior parte das pessoas tira os sapatos ao entrar em casa, o que é um costume local de origens religiosas (FIROZ e RAMIM, *op.cit.*). A religião influencia também os dias de trabalho; enquanto nos países cristãos o sábado é considerado dia útil, em outros países é o dia de descanso, e não se pode esperar fazer negócios neste dia.

Estes aspectos são especialmente importantes porque devem fazer parte do escopo de conhecimentos dos executivos que irão lidar com clientes, fornecedores e parceiros internacionais. Também são aspectos chave a serem trabalhados no programa de expatriação da empresa.

3 Nível de autonomia das subsidiárias

Este capítulo apresenta os conceitos-chave que deram referencial para a análise do construto “nível de autonomia”. Dentre a bibliografia de gestão internacional, foram encontrados diversos modelos que tratam do nível de autonomia das subsidiárias com relação à gestão de pessoas. Primeiramente, será apresentado um resumo dos principais conceitos de estrutura organizacional e centralização, que foram base para o desenvolvimento do modelo teórico do estudo, e depois estes modelos serão apresentados.

3.1 Estrutura organizacional e centralização

A estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos organizacionais (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 2003).

As variáveis que condicionam a estrutura organizacional são as formas da estrutura, suas divisões, o sistema de comunicação, a autoridade e responsabilidade e a amplitude administrativa (VASCONCELLOS, 1972).

A base para o agrupamento das tarefas é a departamentalização, que é o processo pelo qual as unidades são agrupadas em unidades maiores e assim sucessivamente até o topo da organização, dando origem aos diversos níveis hierárquicos (ROBBINS, 2002). Uma das formas mais populares de agrupamento de atividades se dá pelas funções desempenhadas: engenharia, contabilidade, produção etc. Muitas empresas também usam a departamentalização por produto, ou ainda por processos.

A distribuição de poder na organização, no que se refere ao processo de tomada de decisões, é chamada de centralização (SOUZA, 1982). Normalmente um nível mais elevado de centralização reflete a visão de que o departamento ou unidade necessita de supervisão mais rigorosa, não estando apto para tomar decisões sobre as tarefas que lhes dizem respeito.

Por sua vez, a descentralização é a menor concentração do poder decisório sobre os níveis hierárquicos mais altos (OLIVEIRA, 2000). Em geral, se relaciona a descentralização a um aumento de produtividade, na medida em que a amplitude dos

cargos cresce, as pessoas tendem a assumir mais responsabilidade e isso gera maior aprendizado e rapidez de resposta aos problemas.

Quando se trata do poder não para departamentos, mas sim para gerentes, o processo de transferir autoridade para os níveis inferiores da hierarquia se chama delegação (VASCONCELLOS, 1972). Ao delegar, o chefe transfere parte de sua autoridade aos subordinados.

Existem três perspectivas para a pesquisa sobre centralização e descentralização de autoridade: a hierárquica, a de concentração e a de participação (CARTER e CULLEN, 1984). Na perspectiva hierárquica, a centralização é vista como a extensão do poder e autoridade concentrados nos níveis mais altos da hierarquia. A perspectiva da concentração vê a centralização como a concentração do poder e da tomada de decisão nas mãos de uma pequena proporção de indivíduos, independentemente do nível organizacional. Já a perspectiva da participação coloca que a chave para definir o nível de descentralização é o escopo da participação real ou influência entre os níveis hierárquicos e departamentos. Nessa abordagem, ao invés da posição hierárquica do decisor ou da dispersão das decisões entre os níveis, o que discrimina a centralização e a descentralização é a medida em que os membros participam dos processos decisórios.

Conforme o nível de centralização aumenta, também aumenta a probabilidade de que: o processo de decisão estratégica seja iniciado por poucos decisores; este processo seja orientado para metas objetivas; e a integração das decisões da empresa será grande (FREDRICKSON, 1986).

Child (1972) formulou a proposição de que a maior descentralização seria compensada por um aumento na padronização das rotinas. Isto é, os gerentes dos níveis mais altos da hierarquia iriam diminuir os riscos da perda do controle direto por meio da imposição da regras e procedimentos sobre seus subordinados. No entanto, esta posição foi questionada por outros estudos que mostraram a ausência de correlação entre a maior centralização e a maior padronização (GREENWOOD, 1976).

Como ainda há muito poucas referências específicas sobre a estrutura organizacional da área de Recursos Humanos, é preciso analisar a estrutura das empresas no seu nível funcional para ver como a função de RH está estruturada (WANG-COWHAM, 2008).

A centralização das decisões sobre a estratégia de gestão de pessoas na matriz pode ter impactos sobre a capacidade da empresa em gerenciar seus recursos humanos no mundo todo, pois no dilema entre alinhar as práticas de gestão de pessoas efetivamente à estratégia global da empresa, é preciso gerenciar a tensão entre necessidades globais e

locais (RAZI, 2006). Por exemplo, em recrutamento e seleção, valorizar a marca da empresa no mundo é tão importante quanto se assegurar de seguir as práticas locais de seleção consistentes com as demandas dos candidatos. Ao fazer pesquisas de clima com os funcionários, seria também importante seguir medidas comuns para a empresa como um todo, mas também customizá-las com seus escritórios locais.

3.2 Estudos de gestão internacional e a autonomia das subsidiárias

A internacionalização é a mais importante e persuasiva força competitiva de mudanças dos negócios na última década e abriu mercados nacionais para os novos competidores criando novas oportunidades de negócios para pequenas e grandes empresas. Lopez e Gama (2002) tratam das principais decisões de comércio exterior como sendo: as motivações da empresa para exportar; a análise dos recursos necessários versus recursos disponíveis; a análise da capacidade de produção da empresa; a coerência da exportação com as metas da empresa; exigências adicionais para os setores-chave da empresa, incluindo aqui a alta administração e o conselho de administração; análise de custo benefício.

Para Bartlett e Ghoshal (1989), depois da exportação de produtos, que é um estágio mais simples da internacionalização, algumas empresas começam a produzir em outros países. Quando isso ocorre, a empresa é chamada de multinacional. Os autores a definem como sendo aquela que possui substancial investimento direto em países estrangeiros e realiza administração ativa de suas operações internacionais. Em geral, as multinacionais se distinguem das nacionais por cinco características: (1) ambiente competitivo global; (2) estratégia competitiva mais complexa; (3) sistema de controle e coordenação global, mas diferenciado; (4) estrutura organizacional mais complexa e (5) cultura organizacional diferenciada.

Os autores vão além a caracterizar as empresas que atuam em mais de um país. Eles propõem a classificação das organizações em quatro categorias:

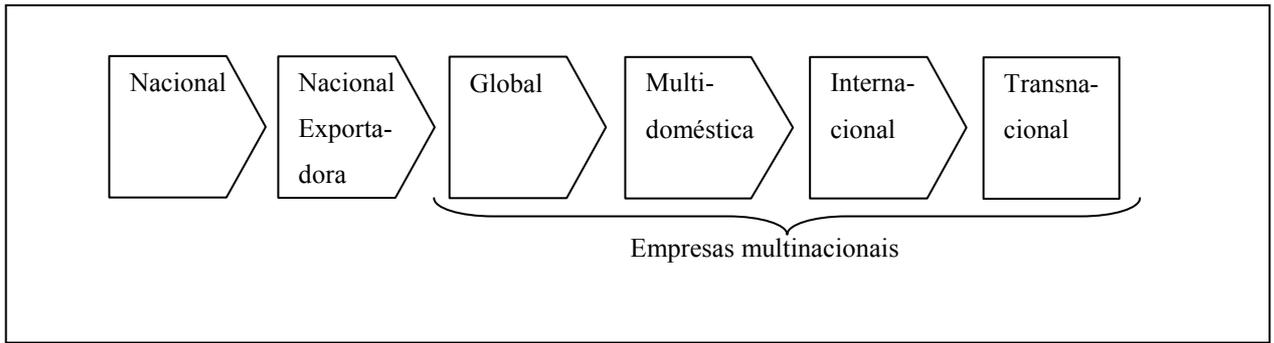
- Empresa global: na empresa global, a configuração de ativos e recursos é centralizada em escala global. As subsidiárias têm o papel específico de implementar as estratégias da matriz. O desenvolvimento e difusão do conhecimento são desenvolvidos e mantidos no centro.
- Empresa multidoméstica: neste tipo de empresa, as configurações de ativos e recursos são descentralizadas e auto-suficientes em nível nacional. As subsidiárias

têm o papel específico de sentir e explorar as oportunidades locais. O conhecimento é desenvolvido e mantido na unidade.

- Empresa internacional: a empresa internacional possui algumas competências centralizadas e outras descentralizadas – tudo depende das vantagens que cada país oferece e que podem ser aproveitadas. As subsidiárias têm a função de incrementar e adaptar as competências da matriz. Contudo, o conhecimento é desenvolvido no centro e então transferido para as subsidiárias.
- Empresa transnacional: para os autores, este seria um modelo avançado de internacionalização. A empresa transnacional caracteriza-se por apresentar uma estrutura de ativos e recursos que aproveita as oportunidades dos diversos países onde a empresa atua – assim sendo, trata-se de uma estrutura dispersa, interdependente e especializada. Com o advento principalmente de tecnologia, a empresa passa a considerar as diversas regiões do mundo como filiais próximas geograficamente – as subsidiárias têm um papel de oferecer contribuições diferenciadas e integradas. É comum que se escolha determinados países para produzir, e outros para comercializar. O conhecimento, desta forma, pode ser gerado e desenvolvido em conjuntos de duas ou mais subsidiárias, envolvendo ou não a matriz, para então ser compartilhado para a empresa como um todo.

Sintetizando-se a literatura, é possível dizer que existem seis estágios no processo de internacionalização das empresas. O primeiro estágio é o de empresa nacional, que é aquele que detém suas operações no mesmo país onde está sediada. O segundo é o de empresa exportadora, que consiste na empresa que exporta produtos e serviços para outros países. A partir do terceiro estágio, as empresas podem ser consideradas multinacionais. Há uma evolução das multinacionais para globais, multidomésticas, internacionais e transnacionais, apropriando-se das classificações dadas por Bartlett e Ghoshal (*op.cit.*).

Ilustração 4 Níveis de internacionalização



Fonte: elaborado pelo autor com base em Bartlett e Ghoshal (1989).

Quanto aos motivos que levam as organizações a se tornarem internacionalizadas, Dunning (1981 e 1993b) apresenta uma teoria que foi denominada paradigma eclético. O modelo de Dunning procura oferecer um pano de fundo geral para a análise das vantagens que levam uma organização a se internacionalizar. Ele distingue três tipos de vantagens que, combinadas, devem determinar o tipo de inserção da firma no mercado internacional. A primeira é a vantagem de localização, que é específica do país onde a firma opera. Um exemplo seria a vantagem de estrutura de mercado, legislações, mão de obra local, que podem constituir um diferencial para a firma naquele país específico. A segunda é a chamada vantagem de propriedade, que é particular a cada empresa, tais como patentes, poder de mercado, monopólio comercial de algum produto, habilidades técnicas, gerenciais ou conhecimentos. Por fim, a terceira vantagem é a da internalização, e é desfrutada pelas firmas ao optar por internalizar determinado ativo ao invés de transacioná-lo no mercado. Por causa das três vantagens – propriedade (*ownership*), localização (*localization*) e internalização (*internalization*), a teoria do paradigma eclético é também bastante conhecida como OLI, sigla derivada das iniciais das três vantagens.

Na tentativa de explicar o processo de internacionalização das empresas, uma das teorias pioneiras foi a Teoria de Uppsala. Segundo o modelo de Uppsala, as empresas tendem a iniciar suas vendas externas via exportação e geralmente dão preferência a países próximos geograficamente (HILAL e HEMAIS, 2001). Conforme a empresa vai ganhando experiência ela vai aumentando seu comprometimento com o mercado externo, tornando mais complexas suas decisões de internacionalização (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). O conceito-chave da teoria de Uppsala é a distância psíquica. Ela representa a distância percebida pelos gestores quando se trata das diferenças entre os países em que se vai atuar.

Para Bartlett e Ghoshal (1991) há duas abordagens ao se tratar de gestão internacional. A primeira se desenvolveu do trabalho de acadêmicos de uma variedade de áreas funcionais e é chamada de *international business*, ou negócios internacionais. A área de *international business* trata da movimentação de capital entre os países, da internacionalização de empresas e do fenômeno da globalização. Com o tempo também, acadêmicos começaram a se preocupar com a gestão das empresas internacionalizadas. Diferentemente dos estudos de *international business*, essa segunda linha tem ênfase mais na gestão e administração e foco interno nas organizações. Os autores a chamam de *international management*, ou gestão internacional.

3.3 Características de diferentes níveis de autonomia das subsidiárias, em termos de Gestão de Pessoas

As subsidiárias são realmente diferenciadas tanto em termos de natureza de suas atividades quanto no tipo de mecanismos de controle e comunicação. De tal forma cada unidade internacional requer um adequado contexto estrutural e talvez a simples aplicação da socialização não seja o mecanismo de controle mais adequado em todos os casos (BIRKINSHAW, MORRISON e HULLAND, 1995; NOBEL e BIRKINSHAW, 1998). Da mesma forma, quanto mais forte a relação de trabalho e o nível de integração normativa entre matriz e subsidiária, menor a chance de a subsidiária trabalhar de modo desalinhado das estratégias corporativas, ou aquém das competências essenciais para manter sua posição estratégica dentro da corporação (NOHRIA e GHOSHAL, 1997). Kidger (2002) realizou um estudo em 24 multinacionais no qual quase a totalidade delas estava indo em uma direção global, na qual suas estruturas permaneciam mais integradas no sentido de ter mais eficiência global.

As características das empresas com diferentes níveis de centralização vem sendo estudadas por diferentes autores ao longo dos anos, nem sempre tomando com base especificamente a gestão de pessoas. Permulter (1969) iniciou uma classificação das multinacionais baseando-se em suas atitudes de gestão. Ele as classificou em etnocêntricas, policêntricas e regiocêntricas. Em uma multinacional etnocêntrica, a matriz tem todos os cargos-chave para as operações internacionais e o poder de decisão é centralizado lá. O pressuposto deste modelo é de que a matriz possui mais competência para gerenciar suas operações internacionais, usando os métodos de sucesso em seu país de origem. Já os outros dois modelos – poliocentrismo e regiocentrismo – baseiam-se na descentralização e uso das vantagens locais. A literatura

sobre etnocentrismo, de acordo com o autor, mostra alguns problemas causados por este estilo de gestão. Entre eles, estão a inabilidade de utilizar o potencial da subsidiária, o descontentamento entre os gerentes locais e a conseqüente alta rotatividade entre eles, e os problemas na reentrada dos expatriados que retornam ao país de origem.

Com base nas decisões de multinacionais japonesas com subsidiárias em vários países, Bird, Taylor e Beechler (1998) apresentaram um modelo no qual eles classificam as empresas em quatro tipos, de acordo com o modo como desenvolvem as estratégias de gestão de pessoas.

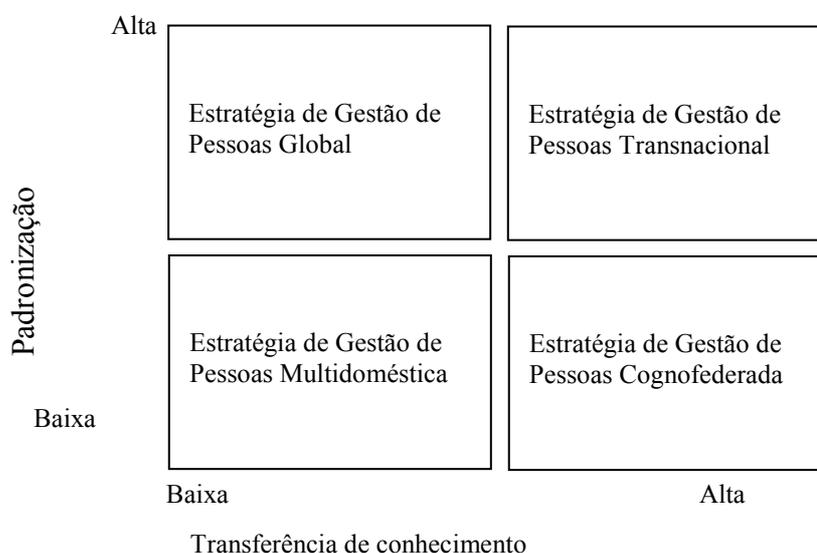
Ilustração 5 Quatro modelos de estratégia de RH

	Exportador	Adaptador	Híbrido Fechado	Híbrido aberto
Quem dita as regras	Matriz, filosofia de RH, políticas e práticas	Empresas locais	Matriz, filosofia de RH	Compartilhado
Atribuição dos problemas	Externo	Interno	Interno/Externo	Interno/Externo
Compartilhamento das inovações de RH	Unidirecional Difusão moderada	Não há difusão	Baixa difusão Unidirecional	Alta difusão Multilateral

Fonte: Bird, Taylor e Beechler (1998)

De acordo com o modelo dos autores, para as empresas que operam em indústrias globais que seguem uma estratégia global, o uso do modelo adaptativo vai ser ineficiente já que ele leva a políticas não coordenadas e integradas, além de baixo compartilhamento de idéias e inovações. Se uma empresa global já adotou uma abordagem adaptativa, então ele deve tomar passos em direção a uma abordagem com impacto mais positivo sobre a habilidade da empresa em ser flexível, aprender e integrar-se além das fronteiras.

Ilustração 6 Transferência de conhecimento e similaridade das políticas de gestão de pessoas



Fonte: Dickmann e Muller-Camen (2006)

Dickmann e Muller-Camen (2006) também apresentaram um modelo de quatro quadrantes no qual classificam as empresas de acordo com a rede de transferência de conhecimentos entre matriz e subsidiária e a padronização das políticas de gestão de pessoas. Eles chegaram a quatro tipos de estratégia de gestão de pessoas das multinacionais, que chamaram de: global, transnacional, multidoméstico e cognofederada, usando para isso as tipologias de Bartlett e Ghoshal (1989), Perlmutter (1969) e Prahalad e Doz (1987). De acordo com eles, nas empresas que são classificadas como globais, é comum ter maior padronização das estratégias de gestão de pessoas, alinhada a uma baixa transferência de conhecimentos. O oposto seriam as empresas cognofederadas, nas quais haveria alta transferência de conhecimentos e baixa padronização das políticas de RH. As empresas transnacionais, por sua vez, teriam alta transferência de conhecimento e alta padronização, enquanto que as multidomésticas teriam baixa transferência de conhecimento e baixa padronização.

3.4 Fatores que determinam os diferentes níveis de centralização

Outra vertente de estudos começou a identificar os fatores que determinam diferentes níveis de centralização das políticas de Gestão de Pessoas. O estudo de Gates e Egelhoff (1986) mostrou que a centralização não está positivamente associada com o tamanho das operações internacionais nas MNCs, e nem com o tamanho da MNC como um todo. Já a diversidade de produtos na subsidiária com relação à matriz pode estar associada a um maior nível de descentralização.

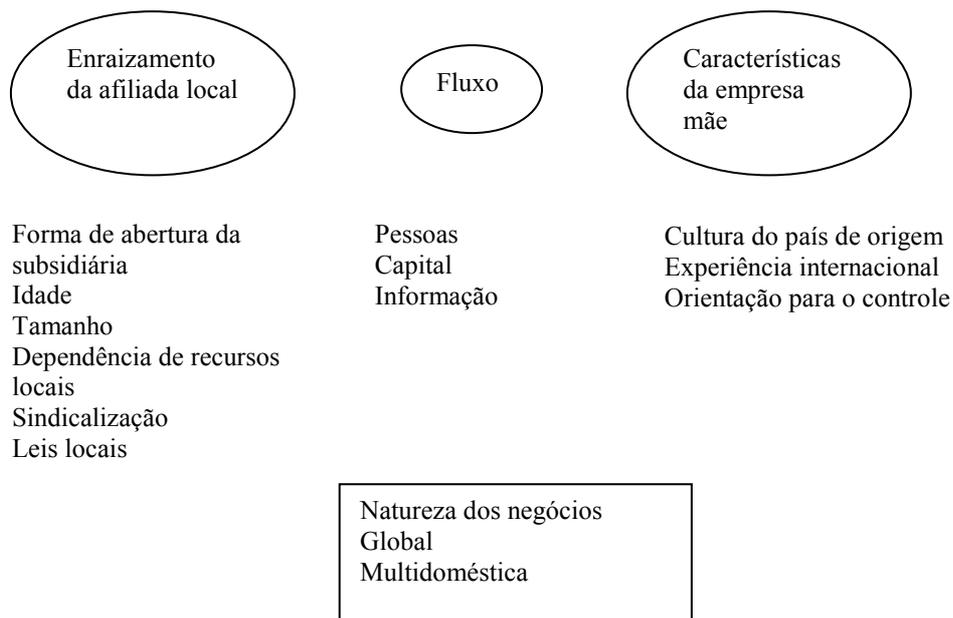
Posteriormente, Baird e Meshoulan (1988) sugeriram que as atividades de recursos humanos das multinacionais passam de um estágio em que não há praticamente influência nenhuma da matriz sobre a subsidiária para estágios em que a matriz passa a ter total controle, culminando em uma situação de colaboração entre a matriz e a subsidiária. O modelo dos autores propõe que as empresas passam por cinco estágios de desenvolvimento: iniciação, crescimento funcional, crescimento controlado, integração funcional e integração estratégica. Pode-se verificar que, de acordo com eles, a maior flexibilidade dada às subsidiárias no longo prazo não ocorre; o que há é uma situação de parceria na qual a matriz ainda tem muita influência sobre as políticas locais. Posteriormente, Milliman, Von Glinow e Natham (1991) propuseram o oposto. De acordo com seu estudo, as empresas nos estágios mais iniciais de internacionalização terão baixos níveis de flexibilidade em suas práticas de gestão de pessoas com suas subsidiárias. Na medida em que as empresas avançam nos seus estágios de internacionalização, tenderão a dar mais flexibilidade às subsidiárias em termos de gestão de pessoas.

Ilustração 7 Estágios da Estratégia de Gestão de Pessoas das Multinacionais

	Estágio 1 Iniciação	Estágio 2 Crescimento Funcional	Estágio 3 Crescimento Controlado	Estágio 4 Integração Funcional	Estágio 5 Integração Estratégica
Gestão de Pessoas	Local, informal, geralmente nenhuma	Gestor de pessoas; orientação para o programa; gestão de conflitos entre sub-funções	Executivo de gestão de pessoas; orientação para os negócios; mecanismos de controle; metas	Orientação funcional; objetivos do departamento; direção de longo prazo; relações com os funcionários; colaboração	Orientação para a companhia; consistente e integrado com a direção estratégica dos negócios

Fonte: adaptado de Baird e Meshoulan (1988).

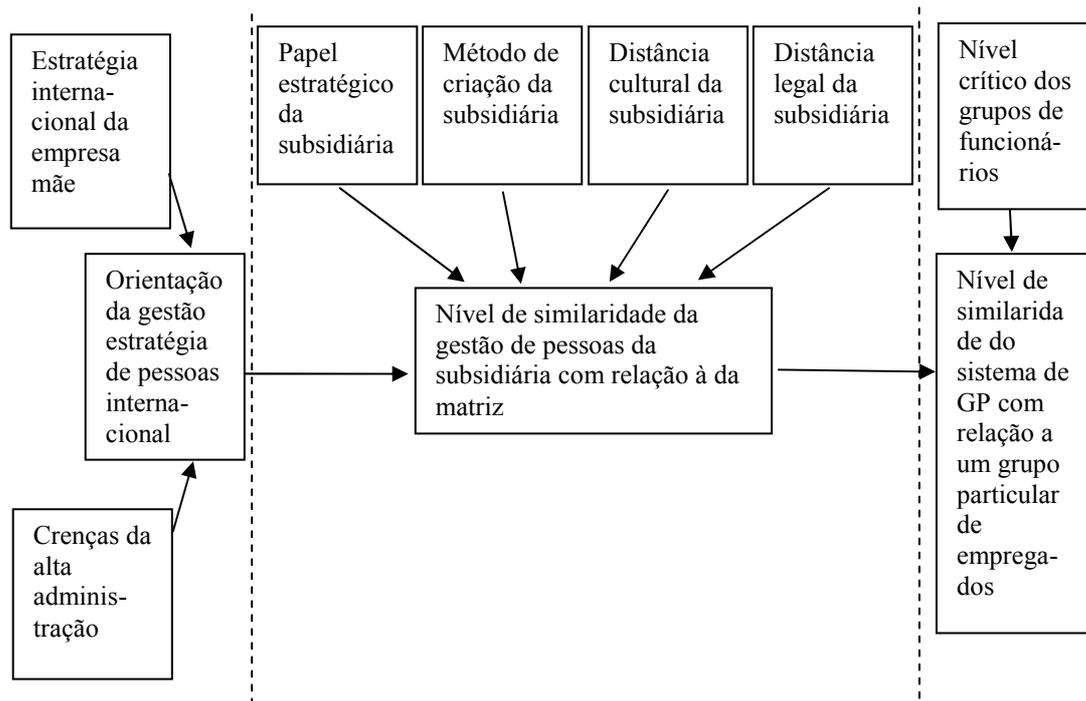
De acordo com uma pesquisa feita por Rosenzweig e Nohria (1994) as práticas de gestão de pessoas das subsidiárias das multinacionais tendem a seguir uma linha próxima à da matriz. Mas existem diferenças, que são definidas por três categorias de fatores contextuais que afetam as práticas de gestão de pessoas destas empresas. O primeiro conjunto destes fatores diz respeito ao quanto a subsidiária é direcionada ao mercado local, ou seja, o quanto se prefere aproveitar as possibilidades do mercado local ao invés de se agir globalmente. Diferenças na gestão de pessoas irão depender de fatores como a forma de abertura da subsidiária (*greenfield* – montagem de uma nova empresa - ou aquisição), a idade da subsidiária, seu tamanho, o quanto ela depende de recursos locais e o quanto sofre influência da legislação local. O segundo conjunto de fatores diz respeito ao fluxo de recursos da matriz para a subsidiária e vice-versa. A gestão de pessoas será influenciada pelo quanto a organização compartilha globalmente pessoas, capital e informações. Já o terceiro conjunto de fatores é dado pelas influências recebidas do país de origem da multinacional, tais como a cultura do país, o nível de experiência internacional da empresa e seus mecanismos de controle.



Fonte: extraído de Rosenzweig e Nohria (1994:235)

Já para Taylor, Beechler e Napier (1996) o grau de similaridade do sistema de gestão de pessoas das subsidiárias com relação ao da matriz depende de três conjuntos de fatores: a estratégia de internacionalização corporativa, a gestão de pessoas da subsidiária e os interesses dos funcionários.

Ilustração 8 Fatores que determinam a similaridade entre matriz e subsidiárias

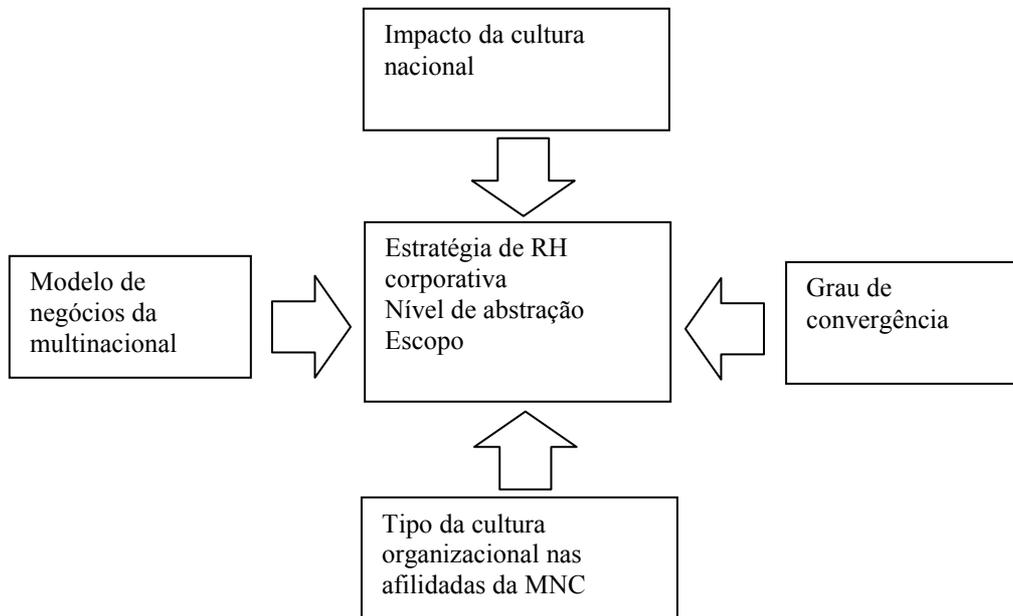


Fonte: extraído de Taylor, Beechler e Napier (1996)

Vance e Paik (2006) colocam que é preciso balancear a atenção no contexto local da força de trabalho global, porque os fatores-chave que influenciam a gestão eficaz de pessoas podem ser muito diferentes de um contexto para o outro. Os autores indicam diversos fatores importantes que os gestores devem considerar ao planejar e tomar decisões que afetam a força global de trabalho. Tais fatores são externos e internos à empresa. Os fatores externos são: (1) Economia; (2) Preferências sociais; (3) Competição; (4) Demografia; (5) Inovação (Tecnologia e práticas administrativas); (6) Governos; (7) Organizações intergovernamentais e (8) Organizações de interesse dos funcionários. Internamente, as empresas multinacionais são afetadas por quatro fatores, sendo eles: (1) Cultura corporativa; (2) Clima organizacional; (3) Estratégia corporativa e (4) Estrutura organizacional.

Wöcke, Bendixen e Rijamampianina (2007) apresentaram um modelo que analisa o nível de abstração e escopo de atuação da estratégia de gestão de pessoas das multinacionais. De acordo com eles, essas características irão variar sofrendo impactos da cultura nacional, do modelo de negócios da empresa, do grau de convergência e da cultura organizacional da multinacional.

Ilustração 9 Variáveis que impactam a configuração da estratégia de gestão de pessoas internacional

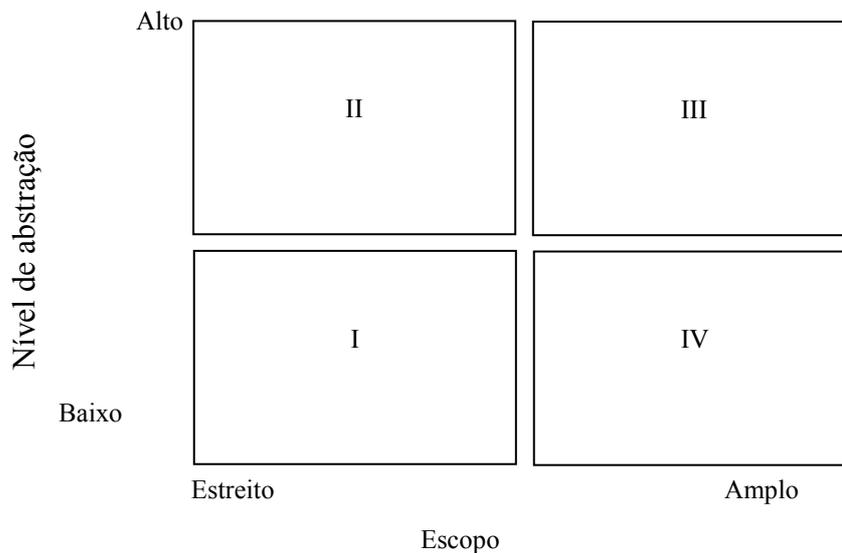


Fonte: extraído de Wöcke et al. (2007).

O estudo destes autores descreve quatro abordagens para configurar a estratégia global de gestão de pessoas para um país emergente quando elas lidam com o dilema entre integração e diferenciação. De acordo com os autores, a maior parte das pesquisas em gestão de pessoas internacional é na perspectiva da subsidiária ou discute o grau de isomorfismo entre as práticas de gestão de pessoas da matriz e as da subsidiária. Para eles, as multinacionais se diferenciam em termos de escopo e nível de abstração de suas estratégias de gestão de pessoas corporativas. O nível de abstração se refere ao nível em que a estratégia de gestão de pessoas é focada. Eles usam o modelo de Schuler e Walker (1990), em que os níveis podem variar desde recomendações, ou políticas, até procedimentos operacionais. Com abstração no nível das políticas, as subsidiárias possuem a liberdade de implementar suas próprias estratégias de gestão de pessoas dentro dos parâmetros amplos das políticas padronizadas. Já com um nível operacional de abstração, as subsidiárias devem implementar práticas mais detalhadas de gestão de pessoas. O escopo, por sua vez, refere-se à extensão de práticas de RH que estão inclusas dentro da estratégia de RH. Por exemplo, a estratégia de RH pode ter um

escopo mais estreito e focar em duas ou três áreas principais, ou pode ter um escopo mais amplo e focar em uma lista mais abrangente de práticas. As quatro configurações possíveis estão descritas na ilustração a seguir.

Ilustração 10 Autonomia das subsidiárias com relação ao nível de abstração e escopo



Fonte: extraído de Wöcke, Bendixen e Rijamampianina (2007)

Estudos mais recentes mostraram que ambos o status do departamento de recursos humanos da subsidiária e o nível em que a subsidiária estava envolvida na transferência de conhecimento com outras partes da multinacional tiveram um impacto significativo na seleção das práticas de gestão de pessoas (BJÖRKMAN, FEY e PARK, 2007).

Da mesma forma, o nível de importância dado à gestão de pessoas pela alta direção da empresa e sua experiência internacional são fatores que tem o maior poder explicativo sobre a transferência de práticas de recursos humanos; a estratégia competitiva internacional, o controle informal e a presença de expatriados também têm influência marginal significativa (MYLONI, HARZING e MIRZA, 2007).

4 Nível de internacionalização da Gestão de Pessoas

O construto “nível de internacionalização da Gestão de Pessoas” foi utilizado neste estudo referindo-se a níveis diferenciados de políticas de gestão de pessoas voltadas ao ambiente global. Embora este conceito venha sendo utilizado por vários autores em muitos estudos, não foram encontrados muitos modelos específicos para sua análise. Sendo assim, este capítulo apresenta os principais estudos que já utilizaram este conceito e que, portanto, deram base para o desenvolvimento do modelo teórico que analisa esta parte desta pesquisa.

4.1 Estratégia de Gestão de Pessoas

A abordagem estratégica na Gestão de Pessoas tem ocupado um espaço relevante na literatura em Administração, nas discussões empresariais e nos debates acadêmicos. Hayden (1986) define a administração estratégica como “o processo de administrar uma instituição de forma a atingir o seu propósito”. Em termos amplos, significa administrar a vantagem competitiva, identificando objetivos, analisando o ambiente, reconhecendo ameaças e oportunidades, formulando e implementando estratégias, monitorando-as e avaliando os seus impactos e resultados, na busca de crescimento e sustentabilidade.

Para Porter (1985) a Gestão de Pessoas compreende o recrutamento, promoção, avaliação, recompensas e desenvolvimento dos funcionários, e a empresa deve se assegurar de que estas atividades se liguem à estratégia corporativa da organização. Uma fraqueza em uma destas atividades irá impactar a cadeia de valor da empresa como um todo e afetar a sua competitividade.

De acordo com Anthony, Perrewé e Kacmar (1996), as características da gestão estratégica de pessoas são as seguintes:

- explicitamente reconhece os impactos do ambiente organizacional externo;
- reconhece o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho;
- apresenta foco no longo prazo;
- enfatiza a escolha e a tomada de decisão;
- considera todas as pessoas da empresa, e não apenas o grupo de executivos ou o de empregados operacionais;
- está integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais.

A finalidade maior de qualquer prática implementada nas organizações é trazer benefícios ou resultados para ela e/ou para seus *stakeholders*. Em um enfoque

estratégico, as práticas adotadas pelas empresas deveriam, em seu conjunto, alinhar-se aos objetivos corporativos, contribuindo para que estes sejam atingidos (FREEDMAN, 2002; ALMEIDA, 2003; MINTZBERG, 1996).

Evoluções importantes estão ocorrendo em duas áreas distintas de administração, cuja convergência segue um novo conceito de administração estratégica de pessoas. Existe uma aparente evolução do conceito de administração de recursos humanos que resulta da crescente necessidade de orientação para planejamento e de intervenções gradativas com orientação estratégica, visando à mudança do modelo de controle para o de comprometimento (ALBUQUERQUE, 2002).

Para Lundy e Cowling (1996), uma percepção corrente é de que a Gestão de Pessoas necessita de relevância estratégica, porque desempenha um papel principal na administração. Isto traz uma relação desconfortável entre os administradores de outras áreas, porque a Administração de RH é uma das dimensões dentro a globalidade dos papéis administrativos. As sementes desses problemas estão na Revolução Industrial, quando uma combinação de fatores levou à fundamental divisão histórica entre empregados e empregadores, isto é, o coletivismo *versus* a administração e seus vários mecanismos de controle. A introdução do administrador de pessoal nas organizações foi visto por vários sindicatos ou entidades de classe como uma tática cínica de controle administrativo.

Uma das primeiras contribuições voltadas para o entendimento do conceito de Administração Estratégica de Recursos Humanos foi dada pela Escola de Administração de Harvard, primeiramente em 1980. Isso foi feito através da introdução da disciplina de administração de recursos humanos pela primeira vez no primeiro ano do programa de MBA, e posteriormente em 1989, através de um colóquio de pesquisa em que acadêmicos e pesquisadores consideraram o futuro caráter da Gestão de Pessoas. A disciplina foi uma “síntese do comportamento organizacional/desenvolvimento, relações de trabalho e perspectivas de administração de pessoal” do grupo de ensino, em que havia a convicção do crescimento da importância estratégica dos recursos humanos como fonte de vantagens competitivas (LUNDY e COWLING, 1996).

Nos Estados Unidos, a influente idéia de ARH estratégica ganhou proeminência por volta do início a meados da década de 1980. O modelo de Harvard foi a formulação mais popular. Este sugeria que haveria um grupo de “escolhas políticas” de RH preferíveis e superiores (STOREY e SISSON, 1993:53).

Outro trabalho (HRM, 1990) cita o conceito de Michigan e sua contribuição para a Gestão Estratégica de Pessoas. No início de 1980, um grupo de pesquisa trabalhando na Universidade de Michigan desenvolve o conceito de gestão estratégica de pessoas, significando a era do encadeamento de missão e estratégia, estrutura organizacional e Administração de RH. Entretanto, colocou a prioridade temporal e substantiva sobre a missão e estratégia, com a estrutura e RH sendo adaptados à estratégia.

No método de Michigan, a gestão estratégica de pessoas consiste em quatro componentes: (1) seleção; (2) avaliação; (3) recompensas e (4) desenvolvimento. O programa de recrutamento, os sistemas de avaliação de performance, os sistemas de incentivos e os programas de desenvolvimento pessoal são derivados da estratégia corporativa.

Os quatro componentes citados tornaram-se relevantes frente aos três níveis da tomada de decisão (estratégico, gerencial e operacional) com os aspectos estratégicos de Gestão de Pessoas, tendo recebido prioridade no método de Michigan:

- Seleção estratégica (p.ex., planejamento estratégico das necessidades pessoais e controle dos movimentos de pessoal);
- Avaliação estratégica (p.ex., orientação do critério de ranqueamento para prioridades estratégicas);
- Recompensa estratégica (p.ex., motivação e compensação de empregados de acordo com objetivos estratégicos de longo prazo);
- Desenvolvimento estratégico (p.ex., concepção de programas de treinamento orientados para o futuro e planejamento de carreira estrategicamente apropriada).

Para os autores, em geral, o método de Michigan é profundamente enraizado na linha de pensamento clássico – implementação e adaptação – e subestima ou faz vista grossa às influências que a avaliação de políticas passadas de pessoal tem na formulação da futura estratégia.

4.2 Níveis diferenciados de internacionalização das políticas de Gestão de Pessoas

Para Sparrow (2007), uma série de mudanças está acontecendo nas funções de gestão de pessoas internacional: recrutamento, desenvolvimento e recompensas estão se tornando globais. No entanto, a nossa compreensão das questões teóricas envolvidas ainda é orientada por conceitos baseados na gestão de pequenos grupos de pessoas, tais como expatriados. O que se pode perceber é que o papel da área de recursos humanos nas

multinacionais vem mudando e assumindo a função de buscar dentre as oportunidades globais os melhores recursos para a organização.

Delery e Doty (1996) acreditam que as empresas podem adotar dois tipos de postura com relação aos seus recursos humanos: um sistema interno em que promovem, treinam e dão preferência à seleção internamente, aproveitando as competências dos recursos humanos que já possuem, ou então um sistema mais voltado para o mercado, no qual tenderão a buscar funcionários de fora da empresa, treiná-los com opções também de fora da organização. Nessa última postura, as empresas tenderão a aproveitar competências e capacidades que estejam fora da organização, o que os autores chamam de sistema voltado para o mercado. A vantagem deste tipo de postura é que as empresas extrapolam suas capacitações atuais para aproveitar as competências que existem no mercado de trabalho. Isso inclui também outros países e sistemas, já indicando a relevância de internacionalizar a gestão de pessoas, abrindo espaço para aproveitar competências de pessoas em diversas partes do mundo por meio da captação de funcionários, treinamento, e de acordo com os autores, descrições de cargos mais amplas e performance mensurada por resultados. Já a desvantagem com relação à gestão de pessoas seria o fato de poder ter um sentimento de não valorização das pessoas internamente e também os impactos sobre a cultura da organização com a vinda de pessoas de fora da empresa.

Os estudos de Bartlett e Ghoshal (1989) também foram um marco de uma linha de pensamento que começou a analisar a autonomia que as subsidiárias de multinacionais têm ao estabelecer políticas, diretrizes e metas.

O dilema entre centralizar a autoridade sobre as estratégias de gestão de pessoas na matriz ou descentralizá-lo para as subsidiárias influencia uma série de decisões na empresa, tais como o quanto a empresa manterá uma cultura uniforme nos países onde atua, o quanto terá facilidade de movimentar pessoas internacionalmente, o quanto dará liberdade para as subsidiárias aproveitarem as oportunidades locais pelo fato de elaborarem suas próprias políticas (PERLMUTTER, 1969; YOUNG e TAVARES, 2004; WÖCKE, BENDIXEN e RIJAMAMPINANINA, 2007).

Para estes autores (BARTLETT e GHOSHAL, 2002), converter o recrutamento, por exemplo, em uma tarefa estratégica internacionalmente, significa ter um comprometimento em alocar e atrair os melhores funcionários em qualquer fonte no mundo todo.

Já com treinamento, as organizações conseguiriam melhorar as capacidades de sua força de trabalho local por meio da busca dos melhores conhecimentos independentemente do país onde eles estejam, e depois formando programas de treinamento para difundir estes conhecimentos dentro da companhia (MARQUARDT e BERGER, 2003).

4.3 Políticas de Gestão de Pessoas no contexto internacional

Taylor, Beechler e Napier (1996) definem o sistema de gestão de pessoas internacional das multinacionais como o conjunto de atividades distintas, funções e processos que estão direcionados a atrair, desenvolver e manter a gestão de recursos humanos de uma multinacional. Isso agrega os vários sistemas de gestão de pessoas da empresa tanto na matriz quanto nas subsidiárias. Incluindo a matriz nessa definição, os autores reconhecem que a empresa matriz pode se tornar simplesmente mais uma das unidades da multinacional. Schuler e Walker (1990) acrescentam que tal conjunto de processos e atividades são compartilhados pela área de recursos humanos e gerentes de linha, para resolver questões de negócios relacionadas às pessoas.

A gestão de pessoas de empresas multinacionais se difere da gestão das empresas domésticas por vários fatores. Por exemplo, algumas atividades de gestão de pessoas são exclusivas destas organizações: a gestão dos expatriados, programas de rotação de funções ou países e a coordenação de esforços internacionais de treinamento (HILTROP, 2002). A pesquisa realizada por Hiltrop (*op. cit.*) mostrou algumas diferenças na gestão de pessoas das multinacionais. Por exemplo, das 150 empresas pesquisadas pelo autor, 63% das multinacionais afirmaram ter política de promoção interna, contra apenas 21% das empresas domésticas. A pesquisa também sugere que as multinacionais usam ferramental de gestão de pessoas mais elaborado, tais como planejamento estratégico de RH formal, avaliação de desempenho, círculos de qualidade, sistemas de pagamento relacionados à performance. No entanto, o autor também encontrou algumas semelhanças na gestão de pessoas dessas empresas. Ambos os grupos davam a mesma importância para programas de planejamento de carreira, horários flexíveis, rotação de funções, pesquisas de clima e sistemas de trabalho participativos. É interessante notar que as diferenças entre as duas empresas estão na função de gestão de pessoas que se relaciona à necessidade de desenvolver profissionais que possam ser aproveitados nas subsidiárias.

Cleveland *et al.* (2000) procuraram identificar aspectos importantes ao caracterizar diferenças na gestão de pessoas das multinacionais. Em sua pesquisa, eles chegaram aos fatores abaixo:

- Treinamento e desenvolvimento: Análise das necessidades de treinamento, avaliação do treinamento, desenvolvimento de carreira, métodos de treinamento
- Recrutamento e seleção: práticas de seleção, seleção do corpo gerencial
- Práticas de trabalho flexíveis: adoção de arranjos flexíveis, contratos de trabalho não tradicionais
- Avaliação de desempenho e recompensas: sistemas de avaliação, participação dos funcionários na avaliação, pagamento por mérito
- Comunicação com funcionários: difusão de informações estratégicas na empresa, comunicação com os funcionários
- Relações de trabalho: relações com os sindicatos, percentual de funcionários sindicalizados

Dowling e Welch (2004) identificaram diversas diferenças entre gerenciar gestão de pessoas em um contexto internacional com relação ao contexto doméstico. Primeiro, eles argumentam que simplesmente há mais trabalho de gestão de pessoas para ser feito quando se opera em um contexto internacional, porque a função de gestão de pessoas deve se engajar em um número de atividades que não seriam necessárias em um contexto doméstico, incluindo impostos internacionais, realocação de pessoas e socialização internacionais, relações com governos e outras agências internacionais e até serviços de tradução. O contexto internacional também requer uma perspectiva mais ampla dos gerentes de pessoas, já que eles têm que lidar com mais variáveis ao tomarem decisões.

Para Porter (1985) a gestão de pessoas estratégica compreende o recrutamento, promoção, avaliação, recompensas e desenvolvimento dos funcionários, já que uma fraqueza em uma destas atividades irá, segundo o autor, impactar na cadeia de valor da empresa como um todo e afetar sua competitividade.

Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (1988) distinguem as políticas de gestão de pessoas dos processos, na medida em que as políticas são escolhas específicas mais ligadas aos objetivos estratégicos e os processos focam nos meios para implementar as políticas. Para saber se são estratégicas ou não, a distinção é que as práticas de gestão de pessoas estratégicas são aquelas que estão teoricamente ou empiricamente relacionadas com a

performance geral da empresa (DELERY e DOTY, 1996). Considerando esse pré-requisito, os autores levantaram sete práticas que, de acordo com sua pesquisa, podem ser consideradas estratégicas já que têm impactos sobre a performance da empresa, sendo elas: oportunidades internas de carreira, sistemas formais de treinamento, mensuração de desempenho, distribuição de lucros, segurança dos empregados, mecanismos de comunicação e definição de cargos.

Arruda (2002) coordenou uma pesquisa sobre a internacionalização das empresas brasileiras, levantando que, dentre as barreiras para a internacionalização, destacam-se as seguintes dificuldades:

- formação de parcerias internacionais;
- adaptação de natureza cultural;
- gestão da mão-de-obra (custos, greves, *turnover* etc.) nos países onde está instalada ou pretende se instalar e
- adaptação de executivos expatriados.

Estas dificuldades que foram destacadas trazem importantes subsídios para compreender como a gestão de pessoas deve contribuir para a internacionalização das empresas. É interessante notar que todas elas se relacionam diretamente à gestão de pessoas das organizações, ou as competências de sua força de trabalho.

Captação de profissionais internacionalmente

Quando se fala em recrutamento e seleção internacionais, existe uma linha de pesquisas bastante ampla sobre as políticas de expatriação (ERBACHER, D'NETTO e ESPANA, 2006).

Edstrom e Galbraith (1977) já apresentavam três objetivos básicos para a expatriação. O primeiro deles é para preencher vagas existentes em outros países, o que pode ocorrer quando a mão de obra especializada está no país da matriz da empresa, ou o contrário. O segundo objetivo é para desenvolvimento gerencial, ou seja, rotação de funções e países para que os gerentes conheçam as operações internacionais da organização. E o terceiro motivo, de grande importância, é para propósitos de desenvolvimento da organização, como por exemplo, para controle e coordenação das subsidiárias, transferência de conhecimento e promoção da cultura corporativa. Welch (2003) coloca que, embora a expatriação seja uma prática muito custosa, as transferências de mão de obra ainda são uma ferramenta estratégica eficiente; é um mecanismo eficaz de controle, transferência de conhecimento e desenvolvimento de equipes internacionais.

A gestão de expatriados é realmente muito cara para as organizações. Estudos prévios apresentados por O'Sullivan, Appelbaum e Abikhzer (2002) mostraram que de 10 a 45% dos expatriados retornam ao país de origem prematuramente, o que implica em custos altos para as organizações, como treinamento, salário, realocação de despesas como moradia e educação dos filhos. Britt (2002) relata que os custos da expatriação são: treinamento com idiomas do país onde o expatriado irá atuar; arcar com custos de saúde tanto do expatriado como de sua família; recompensar financeiramente o esforço de se deslocar a outro país e a perda dos vínculos com seu país de origem; ajudá-los a balancear vida pessoal e profissional, já que no país de expatriação terão uma vida social com menos amigos e conhecidos.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2007), o papel dos profissionais de Recursos Humanos no contexto da expatriação deve ser de selecionar eficazmente os expatriados, treiná-los e elaborar um programa de compensação consistente.

Richards (1998) complementa que o processo seletivo dos expatriados pode ser bastante complexo, na medida em que as empresas podem não encontrar pessoas com o perfil desejado. Para isso, ele recomenda recrutar pela Internet de maneira agressiva, e divulgar um programa de expatriação consistente, flexível e com regras claras. Desta forma, seu treinamento deve compreender uma preparação adequada para os longos períodos de adaptação cultural, que podem levar a desentendimentos nos negócios, ansiedade e depressão, além de desafios à unidade familiar (MELLES, 2002).

No entanto, há outras questões de recrutamento e seleção que extrapolam a gestão dos expatriados e levam a função a papéis ainda mais estratégicos para a empresa. Para Tarique e Schuler (2008), as multinacionais reconhecem que os recursos humanos desempenham um papel importante na obtenção de uma vantagem competitiva no atual ambiente empresarial global altamente competitivo. Embora todos os aspectos da gestão de recursos humanos são importantes, recrutamento e seleção continua a ser uma atividade essencial IHRM que ajuda a empresas multinacionais, em sua necessidade de coordenação e controle. Janush (2003) acrescenta que a movimentação de pessoas nas multinacionais pode ser um dos grandes desafios a serem enfrentados. Isso ocorre pois se tem que lidar com a questão dos expatriados, impatriados (funcionários da subsidiária que vêm trabalhar na matriz), empregados temporariamente alocados, funcionários com mobilidade internacional, funcionários transferidos para a matriz para serem treinados e depois voltam ao seu país de origem. Essa maior flexibilidade na alocação dos

funcionários demanda que as empresas considerem o custo, as relações de trabalho, a legislação e a remuneração e benefícios.

Desenvolvimento de profissionais internacionalmente

Treinamento e desenvolvimento internacional é geralmente associado à disseminação da cultura corporativa através da multinacional, além do treinamento de expatriados. Schuler, Fulkerson e Dowling (1991) alertam para quatro principais dilemas que as multinacionais enfrentam ao tomar suas decisões de desenvolvimento de pessoas:

- **Todo versus Parte.** Para manter sua competitividade, a multinacional deve focar simultaneamente em performance global e na performance da subsidiária. No longo prazo, a soma dos resultados obtidos no curto prazo pode não refletir um ganho global para a empresa como um todo. No entanto, a multinacional precisa usar critérios de curto prazo, adaptados à performance local da subsidiária e às pressões que ela recebe; critérios estes que ela talvez não adote na matriz.
- **Dados não comparáveis.** Frequentemente, os dados obtidos em uma subsidiária podem não ser comparáveis com aqueles obtidos em outra. Por exemplo, a noção do que constitui uma cópia de produto pode variar bastante de um país para outro. Tarifas importantes podem alterar a noção de preço. As leis trabalhistas podem tornar difícil reduzir o número de funcionários em plantas que estão operando abaixo da sua capacidade de produção.
- **Volatilidade do ambiente institucional.** Embora se busque utilizar critérios globais para a avaliação de performance nas subsidiárias, a volatilidade do país onde elas estão pode alterar os resultados da avaliação, independentemente do quanto a empresa tenha se esforçado para obter bons resultados.
- **Separação geográfica e temporal.** O alinhamento das práticas de avaliação pode ser prejudicado pela distância geográfica entre a matriz e as subsidiárias, as diferenças de fuso horário e a frequência com que a comunicação entre ambas ocorre. A tecnologia facilita muito a comunicação, mas não substitui a velha conversa cara a cara entre gerentes e subordinados, que podem estar em países distantes.

É preciso pensar globalmente e agir localmente, uma estratégia que pode ser utilizada para mudar a tradicional cultura organizacional de localização (FARAZMAND, 2004).

Compensação internacional

O desenho e implementação de programas de compensação em multinacionais podem ser particularmente desafiadores, dado que estas empresas têm uma base de funcionários com muita diversidade e diferentes expectativas com relação a salário. Primeiramente, as políticas salariais destas empresas devem ser adaptadas às necessidades e expectativas de grupos muito diferentes de subsidiárias e funcionários, localizados em países com cultura e legislação específicas. A gestão desta diversidade pode gerar um número de problemas de coordenação e comunicação que não aparecem normalmente nas empresas domésticas. Além da diversidade da força de trabalho, também existem diferentes grupos de *stakeholders* que influenciam as decisões de gestão de pessoas da empresa, tais como uniões internacionais, associações de consumidores e outros grupos de pressão (HILTROP, 2002).

Quadro 2 Particularidades do sistema de compensação em diferentes países

País	Particularidades do sistema de compensação
Japão	Programas de incentivos coletivistas funcionam melhor do que os incentivos individuais. Bônus anuais são comuns, relacionados à lealdade, tempo de casa ou situação familiar.
Coréia	O governo coreano tem uma longa tradição de premiar a disciplina para aumentar a produtividade. Nesse sistema, prêmios em grupo não são bem recebidos.
Escandinávia	Os funcionários opinam nos sistemas de compensação, segurança e uso do capital. É importante incorporar novos funcionários à cultura corporativa.
Suécia	A gestão de pessoas é baseada na premissa de que os funcionários são predispostos a fazer um bom trabalho. O gerente é visto como bom ouvinte e treinador. Há uma tradição de integrar bem o trabalho e a família.
Austrália, Áustria, Alemanha, França e Brasil	Os funcionários após um ano de serviço recebem automaticamente 30 dias de férias remuneradas.
América Latina	As empresas têm grande preocupação em cuidar bem da família dos funcionários além deles próprios.
Rússia	O dinheiro é o principal fator de retenção de bons funcionários, juntamente com os benefícios financeiros e de bem-estar (como alimentação) da empresa

Fonte: adaptado de Nelson (1998).

De acordo com Graham e Trevor (2000), há duas estratégias que as empresas multinacionais podem adotar. A primeira foi chamada por eles de estratégia de integração global das políticas de compensação. Adotando-a, as empresas tendem a manter a compensação integrada com as políticas adotadas na matriz. Por exemplo, a adoção de remuneração variável pode ser uma prática global da empresa. Esta estratégia é apontada pelos autores como favorável nos casos em que as subsidiárias estão em

países com cultura local próxima à cultura da matriz. Nestes casos, os funcionários tenderão a aceitar as políticas de compensação e encará-las como sendo justas.

A estratégia oposta é chamada de estratégia de responsabilidade local da compensação. Neste caso, a multinacional transfere a responsabilidade de elaborar decisões de compensação para as subsidiárias, que poderão adaptar as decisões à realidade local. Por um lado, esta estratégia favorece com que os funcionários das subsidiárias encarem o sistema de compensação como sendo justo. Por outro, pode dificultar o fluxo de pessoas entre as subsidiárias da empresa, como expatriação, ou mesmo o relacionamento virtual entre equipes de trabalho dos diferentes países, já que os funcionários podem encarar como injustiça as diferenças de salários.

A adoção de ambas as estratégias vai depender da intenção da empresa e de seu modelo de negócios. Empresas que atuam de forma global, com produtos globais e times de trabalho internacionais poderão preferir adotar uma política de compensação homogênea em suas unidades.

Um fator que ajuda a decidir que estratégia de compensação adotar é conhecer as diferenças do sistema de compensação em outros países. Cada país possui um sistema de compensação comum à sua cultura e à sua legislação. Embora sejam muitos os detalhes que podem ser explorados para caracterizar a compensação de um país, Nelson (1998) buscou classificar características comuns a alguns deles, como é mostrado no quadro a seguir. Especificamente no Brasil, a legislação trabalhista é bastante criticada por seu caráter paternalista e por sua alta carga tributária.

5 Modelo teórico e questões de pesquisa

Como foi colocado na Introdução, o objetivo deste estudo é de analisar a estratégia de gestão de pessoas com base em dois fatores: o nível de internacionalização das políticas de gestão de pessoas de multinacionais brasileiras e o nível em que as subsidiárias destas empresas possuem autonomia para decidir sobre a estratégia de gestão de pessoas.

Desta forma, o desenvolvimento do modelo teórico da pesquisa será feito com base em duas vertentes: um primeiro modelo que analisa o nível de internacionalização e um segundo modelo que analisa o nível de autonomia das subsidiárias.

Da combinação desses dois modelos preliminares foi desenvolvido o modelo teórico do estudo. Assim sendo, neste capítulo, serão descritos os dois modelos preliminares separadamente, assim como as questões de pesquisa pertinentes a cada um, e na seqüência, será apresentado o modelo teórico do estudo e um resumo das questões de pesquisa abordadas.

5.1 Modelo de análise do nível de autonomia da subsidiária

Baseando-se no referencial apresentado no Capítulo 3, foi proposto um modelo de pesquisa que será usado para classificar os casos estudados em três níveis. O primeiro nível é caracterizado por maior centralização, ou seja, neste nível, as decisões sobre a estratégia de gestão de pessoas são centralizadas na matriz. No terceiro nível ocorre o oposto: as decisões de gestão de pessoas são descentralizadas para as subsidiárias. A situação intermediária, o nível 2, é o que foi chamado, neste estudo, de Modelo Híbrido; seria uma situação em que a matriz e a subsidiária tomam juntas as decisões de gestão de pessoas.

Ilustração 11 Modelo de análise do nível de autonomia da subsidiária

Centralização	Modelo Híbrido	Descentralização
<i>Decisões sobre a Estratégia de Gestão de Pessoas são tomadas predominantemente pela matriz, numa estratégia de integração global</i>	<i>Decisões sobre a Estratégia de Gestão de Pessoas são tomadas em conjunto</i>	<i>Decisões sobre a Estratégia de Gestão de Pessoas são tomadas predominantemente pelas subsidiárias, numa estratégia de adaptação local</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baixo uso do potencial da subsidiária, descontentamento dos gerentes locais (PERLMUTTER, 1969) ▪ Maior compartilhamento das inovações de RH (BIRD, TAYLOR e BEECHLER, 1998) ▪ Maior padronização das estratégias de gestão de pessoas e baixa transferência de conhecimentos (DICKMANN e MULLER-CAMEN, 2006) 	Não foram encontrados casos ou modelos na literatura.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior produtividade devido à decisão estar próxima do problema (OLIVEIRA, 2000) ▪ Maior normatização das atividades operacionais permitindo maior controle (FREDRICKSON, 1986; CHILD, 1972)

A partir da classificação apresentada, foi feito um trabalho de buscar na literatura as características que se espera que sejam comuns a empresas que estejam em cada um dos níveis. O nível 2 – Modelo Híbrido – não foi encontrado na literatura, já que a maior parte dos autores assume que as empresas irão partir de situações opostas de centralização e descentralização. Neste estudo, considerou-se a possibilidade de ocorrer uma situação intermediária, onde a matriz e a subsidiária estabelecem em conjunto a estratégia de gestão de pessoas corporativa.

Com base nesse modelo, são propostas as seguintes questões de pesquisa:

QP1: Qual o nível de autonomia das subsidiárias das multinacionais brasileiras estudadas para estabelecer suas políticas de gestão de pessoas?

QP2: Quais são as razões para a escolha de determinado nível e as barreiras enfrentadas pelas empresas que os escolheram?

Além de analisar o nível de centralização, procurou-se identificar características que são comuns às empresas que estão classificadas em diferentes níveis. Analisando-se os estudos anteriores sobre o tema, foi possível identificar dez características que podem influenciar os diferentes níveis de centralização. A ilustração a seguir mostra quais são estas características e por quais autores elas foram citadas.

Ilustração 12 Características ligadas a diferentes níveis de centralização

Fatores que determinam diferentes níveis de centralização	Gates e Egelhoff (1986)	Baird e Meshoulan (1988)	Milliman, Von Glinow e Nathan (1991)	Rosenzweig e Nohria (1994)	Taylor, Beechler e Napier (1996)	Vance e Paik (2006)	Wöcke et al. (2007)	Björkman, Fey e Park (2007)	Myloni, Harzing e Mirza (2007)
Cultura do país de origem		X	X	X	X	X	X		
Experiência internacional; estágio de internacionalização				X					X
Forma de abertura da subsidiária				X	X				
Idade, tamanho, diversidade de produtos	X			X					
Crenças da alta administração				X	X				
Distância legal da subsidiária				X	X				
Estratégia de internacionalização					X	X	X		
Papel estratégico da subsidiária					X			X	
Fatores externos – economia, competição, demografia, governos, organizações regulatórias						X			
Status do departamento de RH								X	X

Tomando por base os fatores que aparecem na tabela anterior, são propostas as seguintes questões de pesquisa:

QP3: Quais são os fatores que diferenciam as empresas em diferentes níveis de autonomia, tais como o tamanho da empresa, forma de abertura da subsidiária e etc.?

5.2 Modelo de análise do nível de internacionalização

Com a série de mudanças internacionais que estão ocorrendo e seus impacto sobre as políticas de gestão de pessoas, as empresas tendem a desenhar suas políticas de gestão de pessoas (recrutamento, desenvolvimento e compensação) de forma a aproveitar os melhores recursos humanos, ou capacitação destes recursos, considerando as oportunidades de diferentes países (SPARROW, 2007). No entanto, estudos sugerem que ainda algumas empresas continuam limitar suas políticas internacionais exclusivamente à gestão de expatriados (ROTHWELL, PRESCOTT e TAYLOR, 1999; COLAKOGLU e CALIGURI, 2008), enquanto que outras assumiram outros desafios decorrentes da necessidade de prover os melhores recursos aproveitando as oportunidades globais.

Delery e Doty (1996) já apontavam para um conjunto de dois sistemas que as empresas podem seguir quando se trata de suas políticas de gestão de pessoas. Alguns podem

adotar o que os autores chamam de um sistema interno, com as características necessárias para captar, desenvolver e dar preferência para a seleção interna, utilizando as competências dos trabalhadores que já possuem. Outras empresas podem ter um direcionamento mais orientado para o mercado, e tenderão a ter funcionários de fora da empresa atuando, além de procurarem programas de formação a nível mundial para impulsionar o desenvolvimento dos seus empregados. Este grupo de empresas tende a olhar para as oportunidades de desenvolvimento de competências fora da organização, o que pode levar à formação superior e, portanto, o desempenho. A vantagem deste tipo de atitude é que as empresas vão para além das suas atuais capacidades de absorver as competências que existem no mercado de trabalho. Existe, porém, uma desvantagem em relação ao sistema interno: o aumento de oportunidades para os seus atuais colaboradores internamente pode ser encarada como fator de retenção, e uma estratégia orientada para o mercado pode ter o efeito oposto.

Há outras formas também de se analisar esta questão, além de uma possível proatividade das empresas. Bartlett e Ghoshal (1989) apresentaram um modelo que compara quatro tipos de empresas de acordo com a sua abordagem para o mercado global. Eles chamaram o primeiro tipo de “empresas multidomésticas”, que são aquelas que gerenciam um portfólio de empresas locais em todo o mundo, portanto, tirando partido das vantagens locais. O segundo tipo foi chamado de “empresas globais”, que são aqueles que buscam ganhos de escala global em produtos e serviços. As “empresas internacionais”, o terceiro tipo, são as que adaptam e transferem conhecimentos a partir da empresa-mãe para as filiais. O quarto tipo é chamado de “solução transnacional”, e essas empresas procuram combinar as vantagens dos outros três tipos na medida em que buscam ganhos de escala global ao mesmo tempo em que se adaptam localmente, e ainda têm alto intercâmbio de conhecimento entre a empresa matriz e as subsidiárias.

O modelo introduzido por Bartlett e Ghoshal (1989) foi usado por muitos estudos (BIRD, TAYLOR e BEECHLER, 1998; DICKMANN e MULLER-CAMEN, 2006; KIDGER, 2002; MILLIMAN, VON GLINOW e NATHAM, 1991; RAZI, 2006; ROSENZWEIG e NOHRIA, 1994; TAYLOR, BEECHLER e NAPIER, 1996; WÖCKE, BENDIXEN e RIJAMAMPINANINA, 2007; YOUNG e TAVARES, 2004), a fim de compreender a autonomia dada às filiais, quando se trata de formulação de estratégias de gestão de pessoas. Estes estudos analisam o dilema entre a centralização da autoridade para conceber estratégias de RH da empresa-mãe ou a descentralização

para as suas filiais. Esta decisão pode influenciar muitas questões, tais como a forma como a empresa manterá um uniforme da cultura nos países onde atua.

Bartlett e Ghoshal (2002) afirmou que as companhias que operam a nível internacional deveriam ter um compromisso de destinar e atrair os melhores empregados a partir de qualquer fonte de todo o mundo, como um exemplo de como essas empresas podem gerenciar RH estratégico. Quando se trata de treinamento, as organizações poderão melhorar a capacidade da sua força de trabalho através da busca dos melhores métodos e sistemas de formação a nível mundial e, em seguida, desenhar programas de treinamento para disseminar este conhecimento dentro da empresa (MARQUARDT e BERGER, 2003).

A pesquisa em estudos anteriores não revelou pesquisas que analisem até que ponto as multinacionais realmente aproveitam tais oportunidades; daí a proposta da seguinte questão de pesquisa:

QP4: Como as multinacionais brasileiras configuraram suas políticas de recrutamento e seleção, compensação e treinamento uma vez que tenham se internacionalizado, e em que nível suas políticas são internacionais?

Estes conceitos levam a ter a premissa de que organizações multinacionais podem assumir diferentes configurações em termos de nível de internacionalização das suas políticas de recursos humanos. Como um quadro para análise, foi projetado um modelo de dois níveis a que as empresas possam adotar. Esses dois níveis são uma modelagem da realidade, entendendo-se que existe uma continuidade entre o nível 1 e 2, com muitas configurações que possam existir entre eles.

Não foi encontrado na literatura um modelo específico para esta finalidade. Então a intenção desta proposta de classificação foi determinar o qual seria um nível de internacionalização mais próximo do que a literatura coloca como sendo o ideal nas empresas globais, onde as políticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e compensação nas multinacionais podem assumir conotações estratégicas na medida em que aproveitam as oportunidades globais para prover melhores competências.

O primeiro nível é descrito pelas políticas de gestão de pessoas já em caráter internacionalizado, mas sem ainda evoluir para uma condição em que a empresa aproveite as possibilidades globais em todo o seu potencial. Já o segundo nível

configura um nível mais alto de internacionalização das políticas de gestão de pessoas. Níveis intermediários não foram propostos, uma vez que o conhecimento sobre os diferentes níveis de internacionalização ainda é embrionário e não foram encontradas possíveis características de níveis intermediários na literatura.

A tabela a seguir descreve como seriam as políticas englobadas por este estudo (recrutamento e seleção, treinamento e compensação) em cada um dos níveis. Ela também mostra o framework que será utilizado posteriormente ao se analisar os casos estudados.

Tabela 1 Modelo de análise do nível de internacionalização

Políticas	Objetivos a serem cumpridos em termos de Gestão de Pessoas Internacional	
	Nível 1	Nível 2
Captação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratação predominante de profissionais locais quando a empresa segue uma estratégia multidoméstica, ou contratação predominante de expatriados da matriz quando a empresa segue uma estratégia globalmente integrada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esforços para recrutar os melhores profissionais disponíveis de forma que a estratégia da empresa esteja ancorada em inovação contínua, aprendizagem e compartilhamento de conhecimentos
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programas de treinamento costumeiramente desenvolvidos localmente, ou na matriz ou nas subsidiárias. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programas de treinamento desenvolvidos pela unidade da empresa que tem melhores competências e conhecimento sobre cada assunto específico
Compensação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas de compensação padronizadas no caso de uma estratégia globalmente integrada, ou políticas locais quando a empresa segue uma estratégia multidoméstica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas de compensação incluem pacotes globalizados de forma que se possa atrair candidatos de diferentes regiões no mundo

Considerando-se então os dois níveis apresentados na Tabela 1, isso nos leva às seguintes questões de pesquisa que serão respondidas por este estudo:

QP5: Qual o nível de internacionalização das políticas de gestão de pessoas das multinacionais brasileiras?

QP6: Quais são as características das empresas com diferentes níveis de internacionalização?

Nosso conhecimento é de que não foram encontrados até o momento estudos que tratem exatamente desta questão.

5.3 Modelo de análise da estratégia de gestão de pessoas

Analisando-se os dois modelos anteriores em conjunto, o modelo de análise da estratégia de gestão de pessoas desenvolvido para esta tese compõe uma matriz, onde o

eixo horizontal é o nível de autonomia da subsidiária e o eixo vertical é o nível de internacionalização das políticas de gestão de pessoas.

Ilustração 13 Modelo de análise da estratégia de gestão de pessoas

Nível de internacionalização	Nível 2	1	2	3
	Nível 1	4	5	6
		Centralização	Modelo Híbrido	Descentralização

Nível de autonomia da subsidiária

O modelo acima será utilizado para analisar os casos de forma que sejam integrados os dois construtos do estudo.

6 Procedimentos metodológicos

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram usados para este estudo. Ele está organizado nos itens:

- Objetivos e Questões de Pesquisa
- Escolha do Método
- Etapas do Estudo
- Universo e Amostra
- Protocolo do Estudo
- Procedimentos de Coleta de Dados
- Análise dos Dados
- Validade e Confiabilidade
- Limitações do Estudo

A redação deste capítulo foi realizada com base em Creswell (2004).

6.1 *Objetivos e questões de pesquisa*

Esta tese tem o objetivo, como já colocado no capítulo de introdução, analisar a estratégia de gestão de pessoas com base em dois fatores: o nível de internacionalização das políticas de gestão de pessoas de multinacionais brasileiras e o nível em que as subsidiárias destas empresas possuem autonomia para decidir sobre a estratégia de gestão de pessoas.

Partindo-se do referencial teórico apresentado sobre os dois fatores envolvidos no objetivo, foi proposta a questão de pesquisa central:

- Como as multinacionais brasileiras estabelecem sua estratégia de gestão de pessoas com base no nível de autonomia das subsidiárias e no nível de internacionalização das políticas de gestão de pessoas?

Esta questão de pesquisa central se desdobra em seis questões de pesquisa orientadoras do estudo. Elas já foram apresentadas ao final dos capítulos de referencial teórico, e estão sendo retomadas a seguir:

QP1: Qual o nível de autonomia das subsidiárias das multinacionais brasileiras estudadas para estabelecer suas políticas de gestão de pessoas?

QP2: Quais são as razões para a escolha de determinado nível e as barreiras enfrentadas pelas empresas que os escolheram?

QP3: Quais são os fatores que diferenciam as empresas em diferentes níveis de autonomia, tais como o tamanho da empresa, forma de abertura da subsidiária e etc.?

QP4: Como as multinacionais brasileiras configuraram suas políticas de recrutamento e seleção, compensação e treinamento uma vez que tenham se internacionalizado, e em que nível suas políticas são internacionais?

QP5: Qual o nível de internacionalização das políticas de gestão de pessoas das multinacionais brasileiras?

QP6: Quais são as características das empresas com diferentes níveis de internacionalização?

6.2 Escolha do método

Escolheu-se como estratégia de pesquisa o método qualitativo de estudos de casos múltiplos. De acordo com Eisenhardt e Graebner (2007), esta é uma estratégia de pesquisa que envolve o uso de casos para criar construtos teóricos, proposições e/ou teoria baseada nos casos com evidências empíricas. Este estudo também se propõe a analisar um número maior de casos do que é comum nos estudos científicos de múltiplos casos (de três a seis, tradicionalmente). Optou-se pela realização de doze casos, o que configura o método chamado de *case survey* (LARSSON, 1993). Esta estratégia consiste na realização de um número maior de casos que permita, ao mesmo tempo, uma análise mais aprofundada do que no método de *survey* e a comparação entre um número maior de ocorrências, permitindo ter proposições mais voltadas à realidade do universo pesquisado.

Sendo assim, neste estudo são apresentados doze casos de empresas multinacionais brasileiras.

Características dos estudos de caso e do método *case survey*

O método de se estudar casos é utilizado como base para desenvolvimento de teoria de forma indutiva (EISENHARDT e GRAEBNER, 2007). Por meio dos casos, a teoria é construída através do reconhecimento de padrões ou relacionamentos entre os construtos dentro dos casos e entre eles. As lógicas dedutivas e indutivas são um espelho uma para a outra, de forma que com o método indutivo de construção de teoria com os casos, podem-se produzir novas teorias com estes dados.

Isso implica na não proposição de hipóteses de pesquisa *a priori* , mas sim na redação de *proposições a posteriori*. Estas proposições consistem nos principais resultados obtidos na pesquisa qualitativa. Eles são redigidos de forma que, no futuro, possam servir como hipóteses para futuras pesquisas quantitativas desenhadas para testar as teorias que deste estudo venham a emergir. As novas teorias são geralmente propostas em termos de modelos teóricos, que mostram possíveis relações entre construtos e variáveis (VOSS, TSIKRIKTSIS e FROHLICH, 2002).

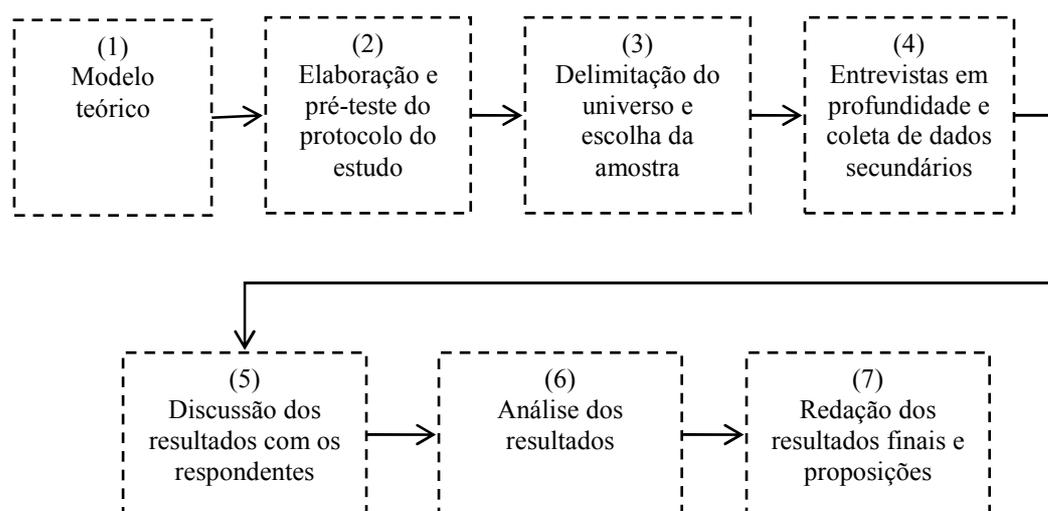
Para Yin (2003) os estudos de caso sejam descrições empíricas ricas de instâncias particulares de um fenômeno, baseando-se tipicamente em uma variedade de fontes de evidência.

Os *case surveys* foram desenhados inicialmente para aproveitar as informações de casos desenvolvidos por outros pesquisadores, que eventualmente tenham usado o mesmo protocolo para coleta dos dados. Desta maneira, as informações dos casos são comparáveis. Isso permitiria ao pesquisador sugerir tendências para o universo de indivíduos de onde estes casos foram extraídos (LARSSON, 1993). Os *case surveys* também podem ser desenvolvidos com base em casos que o mesmo pesquisador tenha realizado. Neste sentido, é preciso tomar o cuidado de se usar sempre o mesmo modelo teórico e o mesmo protocolo de pesquisa para ter dados comparáveis. Este método tem a vantagem de explicar melhor os construtos pesquisados do que o pesquisador conseguiria se estivesse realizando uma *survey*. E também tem a vantagem de permitir a sugestão de proposições mais voltadas à realidade, pois não se baseiam somente em alguns casos, mas sim em um número significativo para o universo de pesquisa escolhido.

6.3 Etapas do estudo

A realização deste estudo foi feita em sete etapas, como mostra a Ilustração 14.

Ilustração 14 Etapas do estudo



As etapas foram:

1. Elaboração do modelo teórico. A primeira etapa da pesquisa consistiu em coletar e sistematizar informações sobre o tema da pesquisa de forma que se desse base teórica a cada uma das questões do estudo.
2. Elaboração do protocolo dos estudos de caso. A elaboração do protocolo será mais detalhada posteriormente, e contou também com um pré-teste do roteiro de entrevista com uma empresa que não faz parte da amostra.
3. Delimitação do universo de pesquisa e escolha da amostra.
4. Entrevistas em profundidade com o principal responsável pela gestão internacional de pessoas das empresas da amostra, além da análise de dados secundários (documentos, teses já publicadas, artigos já publicados, notícias sobre a empresa em jornais e revistas e web site da empresa).
5. Devolutiva da transcrição da entrevista para os entrevistados e discussão dos resultados.
6. Análise dos resultados do estudo e comparação dos casos.
7. Redação dos resultados finais e proposições

6.4 Universo e amostra

O universo de empresas é composto multinacionais brasileiras. Foram classificadas como multinacionais as organizações que mantêm relações comerciais com o exterior por meio de fusões, aquisições, estabelecimento de planta ou centro de pesquisas em outro país – definição consistente com Dunning (1993). Este estudo também seguiu a

definição orientadora do projeto Ginebra – Gestão para a Internacionalização das Empresas Brasileiras. Este é um projeto temático apoiado pela Fapesp e no âmbito do qual esta tese se insere.

Na definição adotada, não é suficiente que uma empresa seja exportadora para que ela seja considerada uma escolha potencial para este estudo.

Outro critério limitador do universo escolhido é que foram também consideradas somente empresas brasileiras, o que está sendo definido como aquelas que têm a maior parcela do seu capital nacional; não se excluiu aquelas que têm uma participação acionária de até 49% de empresas estrangeiras.

Tamanho do universo e amostra

O número de empresas brasileiras que possuem subsidiárias ou centros de pesquisa no exterior é difícil de se determinar. Buscou-se informações de órgãos governamentais que pudessem oferecer uma relação precisa do número e identidade destas empresas, mas tal dado não foi encontrado. Desta forma, a tarefa de delimitar o universo da pesquisa foi feita com base em dois critérios: (1) relações de empresas usadas em pesquisas científicas do gênero e (2) relações de empresas brasileiras com destaque na mídia como sendo multinacionais.

O primeiro critério – pesquisas científicas do gênero – foi composto das relações de empresas que fazem parte do projeto Ginebra – já citado. Este projeto teve como um de seus subprodutos mapear a gestão das empresas brasileiras que são multinacionais e, portanto, conta com uma lista confiável de empresas, já que foi elaborada por um conjunto de pesquisadores. A segunda pesquisa utilizada foi o levantamento anual da Fundação Dom Cabral (2008). Este levantamento tem por objetivo analisar o índice de internacionalização das empresas brasileiras e conta com os nomes das maiores empresas em sua lista.

Estas listas científicas são realizadas por instituições de pesquisa confiáveis. Na ciência de que o número de multinacionais brasileiras vem aumentando consideravelmente nos últimos anos, passou-se ao segundo critério para a delimitação do universo, que foi a coleta de reportagens na mídia sobre multinacionais brasileiras. As bases de pesquisa usadas foram as notícias do Google, Yahoo, Jornais Folha de São Paulo, Valor Econômico e Gazeta Mercantil, com data até 01 de outubro de 2008. De posse de tais notícias, as empresas foram relacionadas e, para cada uma delas, foi feita uma pesquisa

em seu site da internet, buscando informações que confirmassem os dois critérios de definição da amostra:

1. Maioria de capital nacional
2. Possuir subsidiárias ou centros de pesquisa no exterior. Foram desconsideradas empresas que só possuem pequenos escritórios comerciais no exterior devido às suas operações de exportação para outros países. Os escritórios nos outros países devem também, para este estudo, serem centros de pesquisa da organização.

Feita a pesquisa, o tamanho do universo de multinacionais brasileiras foi de 62 empresas. A relação destas empresas encontra-se no Anexo 1.

Escolha da amostra

Optou-se por uma pesquisa censitária, na qual a amostra é do mesmo tamanho do universo. Assim, foi feito o contato com todas as empresas relacionadas no Anexo I: Relação de multinacionais brasileiras.

Foi feito então o contato por telefone com todas as empresas citadas. Este contato teve os objetivos de:

- Checar as informações obtidas e verificar se a empresa realmente se enquadrava na amostra;
- Descobrir qual o profissional responsável pelas decisões de gestão de pessoas nas subsidiárias da empresa;
- Checar a disponibilidade e interesse da empresa em participar do estudo.

O retorno da amostra foi de 19%, ou seja, 12 empresas concordaram participar do estudo no período considerado. Entrevistas são geralmente mais custosas em termos de tempo do pesquisador e do respondente do que a aplicação de questionários, mas elas costumam ter maior índice de resposta em amostras comparativamente menores (SPROULL, 1986).

6.5 Protocolo do estudo

O protocolo dos estudos de caso é de acordo com Martins (2006) um “instrumento orientador e regulador da condução da estratégia de pesquisa”. Para ele,

o ponto central do protocolo (...) é um conjunto de questões que, de fato, refletem a investigação real. As questões são feitas ao próprio pesquisador e funcionam como um *check-list* para que o investigador fique atento e se lembre de todas as ações para condução do trabalho, particularmente, no levantamento das informações que precisam ser coletadas e as razões de coletá-las.

Sendo assim, o protocolo de estudos de caso não é somente um roteiro de entrevistas, mas sim um orientador de todas as informações que serão coletadas em todas as fontes de evidência.

Na próxima página, o Quadro 3 apresenta o protocolo deste estudo. Ele relaciona as questões de pesquisa do estudo aos construtos que serão analisados. Cada construto já foi explorado nos capítulos de referencial teórico. A seguir, relaciona cada questão às fontes de evidência deste estudo e, por fim, às questões que estão no roteiro de pesquisa.

Quadro 3 Protocolo dos Estudos de caso

Questão de pesquisa	Construtos a serem analisados	Fontes de evidência	Questões no roteiro de entrevista
QP1: Qual o nível de autonomia das subsidiárias das multinacionais brasileiras estudadas para estabelecer suas políticas de gestão de pessoas?	Nível de autonomia da subsidiária	Entrevista Documentos internos Notícias e pesquisas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Como é a estrutura de gestão de pessoas da empresa, quais os cargos de RH nos outros países? ▪ Onde são desenvolvidas as estratégias de gestão de pessoas? (na matriz ou nas subsidiárias). Qual o nível de autonomia das subsidiárias para desenvolver estratégias de gestão de pessoas?
QP2: Quais são as razões para a escolha de determinado nível de autonomia e as barreiras enfrentadas pelas empresas que os escolheram?	Nível de autonomia da subsidiária	Entrevista Documentos internos Notícias e pesquisas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Como você percebe os diferenciais (vantagens e barreiras) deste modelo que sua empresa adota? ▪ Que conselhos você daria para as empresas que estão se internacionalizando agora? Que dificuldades encontrarão?
QP3: Quais são os fatores que diferenciam as empresas em diferentes níveis de autonomia, tais como o tamanho da empresa, forma de abertura da subsidiária e etc.?	Nível de autonomia da subsidiária Possíveis fatores que as diferenciem	Entrevista Documentos internos Notícias e pesquisas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de funcionários: Brasil; Subsidiárias ▪ Tipo de subsidiária em cada país: <i>greenfield</i>, fusão/aquisição, <i>joint venture</i> ou outra configuração? ▪ Países onde atua
QP4: Como as multinacionais brasileiras configuraram suas políticas de recrutamento e seleção, compensação e treinamento uma vez que tenham se internacionalizado, e em que nível suas políticas são internacionais?	Nível de internacionalização Políticas de gestão de pessoas	Entrevista Documentos internos Notícias e pesquisas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A empresa costuma selecionar pessoas internacionalmente em vários níveis hierárquicos? Há muitos estrangeiros hoje no Brasil? E expatriados fora? ▪ Como você vê as possibilidades de carreira internacional na empresa? ▪ Onde são desenvolvidos os programas de treinamento e como se dá o intercâmbio de conhecimento entre as unidades? ▪ Existem, e quais seriam, critérios de compensação baseados em critérios internacionalizados?
QP5: Qual o nível de internacionalização das políticas de gestão de pessoas das multinacionais brasileiras?	Nível de internacionalização	Entrevista Documentos internos Notícias e pesquisas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Como você percebe os diferenciais (vantagens e barreiras) deste modelo que sua empresa adota? ▪ Que conselhos você daria para as empresas que estão se internacionalizando agora? Que dificuldades encontrarão?
QP6: Quais são as características das empresas com diferentes níveis de internacionalização?	Nível de internacionalização Possíveis fatores que as diferenciem	Entrevista Documentos internos Notícias e pesquisas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de funcionários: Brasil; Subsidiárias ▪ Tipo de subsidiária em cada país: <i>greenfield</i>, fusão/aquisição, <i>joint venture</i> ou outra configuração? ▪ Países onde atua ▪ Número de expatriados, impatriados e programas de intercâmbio de funcionários

Regras para aplicação do protocolo

De acordo com Miles e Huberman (1994), o protocolo contém não somente as questões usadas na entrevista, mas sua relação com os construtos estudados e as regras para a coleta de dados.

O quadro anterior mostra que as seis questões de pesquisa do estudo estão relacionadas aos construtos “nível de autonomia” e “nível de internacionalização”. Ambos encontram-se explorados nos capítulos de referencial teórico. Ao final de cada um destes capítulos, é apresentado um quadro que explora os possíveis fatores que diferenciem cada um dos níveis.

Como fontes de evidência, todas as questões usam as entrevistas, documentos internos das empresas e notícias de jornais e revistas, bem como pesquisas científicas que foram desenvolvidas sobre as empresas em questão. Nestes últimos dos casos, foram desconsideradas as informações que não fossem relevantes para o fenômeno estudado.

Foi elaborado então um roteiro de entrevista contendo questões abertas que estimulassem o entrevistado a discorrer sobre o fenômeno do estudo. O roteiro de entrevista encontra-se no Anexo III: Roteiro das entrevistas.

Dado que boa parte dos estudos anteriores sobre o tema consistem em pesquisas quantitativas do tipo *survey*, para a elaboração do protocolo não se pôde adotar questões já validadas em outros estudos. Desta forma, optou-se por fazer um pré-teste do protocolo de pesquisa, por meio de um estudo piloto.

Como regras, sugere-se que as perguntas sejam feitas na ordem em que estão no roteiro de entrevistas. A entrevista deve ser gravada e a transcrição feita literalmente. Ao final da transcrição, os dados devem ser reapresentados aos entrevistados para sua validação. O entrevistado deve ser o principal responsável pela gestão de pessoas das empresas pesquisadas. Estas foram as regras seguidas para a aplicação do protocolo neste estudo especificamente.

Pré-teste do instrumento de coleta de dados

O roteiro usado nas entrevistas foi pré-testado com um caso que não fazia parte do universo de empresas da pesquisa. O caso escolhido foi o de uma multinacional do setor farmacêutico, de origem norte-americana. Esta empresa solicitou que seu nome não fosse divulgado no estudo – o que não prejudica os resultados. Seu alto nível de internacionalização favorece o teste das questões do estudo para verificar sua aderência.

Durante o pré-teste, a entrevista durou cerca de uma hora, e percebeu-se que as questões estavam alinhadas ao estudo e que traziam as informações que se desejava obter. Elas também estavam de fácil compreensão e facilitavam a coleta das informações.

6.6 Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados para este estudo foi realizada em quatro etapas, sendo elas:

1. coleta de dados secundários sobre a empresa, em sites, artigos e revistas especializadas;
2. contato com a equipe de Recursos Humanos da empresa e coleta de informações iniciais;
3. entrevista com o principal responsável pela gestão de pessoas das subsidiárias da empresa
4. validação das informações da entrevista, repassando e discutindo o conteúdo com os entrevistados

A primeira etapa foi a coleta de dados secundários sobre a empresa. Isso foi feito usando-se ferramentas de busca de notícias sobre as mesmas, bem como artigos científicos e teses. As informações coletadas foram analisadas e somente se utilizou para o presente estudo aquelas que tivessem relação com o fenômeno aqui analisado.

A segunda etapa foi o contato com a equipe de Recursos Humanos da empresa e coleta de informações iniciais. Uma vez obtidos estes telefones, os departamentos foram contatados com o objetivo de verificar quem é a pessoa responsável por responder pela gestão de pessoas internacional da empresa. Esta não foi uma tarefa muito fácil, dado que em algumas empresas a área de Recursos Humanos se resumia a um departamento de pessoal com poucas pessoas e o responsável pela gestão internacional era de outro departamento – como o Presidente da empresa, em alguns casos. Em alguns dos casos, a empresa não possuía departamento de Recursos Humanos nem no Brasil e nem nas subsidiárias, e foi nos dado o contato dos diretores gerais das subsidiárias.

Depois de obtido o contato da pessoa correta a quem se entrevistar, foi enviado para ele uma carta-convite para participar da pesquisa. O modelo de carta-convite encontra-se no Anexo II: Carta-convite para as empresas.

Foram então realizadas entrevistas semi-estruturadas com o principal responsável pela gestão de pessoas internacional da empresa. Elas foram feitas por telefone, e em alguns casos por vídeo-conferência, usando-se o software Skype. As entrevistas foram

inclusive gravadas com o software Call Graph, o que facilitou muito a transcrição dos dados.

Escolheu-se coletar os dados por meio de entrevistas por telefone e não presenciais devido à distância geográfica dos entrevistados. Foram entrevistadas pessoas das regiões Sul, Norte, Nordeste e Centro-oeste do Brasil. Os entrevistados da região sudeste, bem como alguns de outras regiões, encontravam-se em viagem pelas subsidiárias no momento do estudo. Sendo assim, foram feitas ligações internacionais para poder entrevistá-los. Isso possibilitou também entrar em contato com alguns dos funcionários das subsidiárias.

As entrevistas por telefone e vídeo conferência são consideradas um meio de baratear os custos das pesquisas científicas e também de conseguir maior comprometimento dos entrevistados, já que estes limitam seu gasto de tempo à duração da entrevista, sem precisarem recepcionar o pesquisador e dedicar um tempo específico para o estudo (MICHIE e SHEEHAN, 2005).

6.7 Análise dos dados

A análise dos dados foi feita com uma técnica chamada de código qualitativo. Esta técnica consiste na análise comparativa dos casos por meio de sua codificação de acordo com critérios pré-estabelecidos.

Assim sendo, as análises são apresentadas em três etapas. A primeira apresenta a análise dos casos individualmente. A segunda apresenta tabelas que comparam os casos em cada um dos construtos estudados. Na terceira etapa, são feitas discussões que comparam a análise dos casos com a teoria existente.

A classificação dos casos foi feita tomando-se como base os modelos teóricos do estudo. Os procedimentos de classificação dos casos nos modelos estão melhor explicados no item 8.2 - Procedimentos de classificação nos modelos teóricos.

6.8 Validade e confiabilidade

De acordo com Creswell (1994), o objetivo primário de um estudo qualitativo não é exatamente a validade e confiabilidade dos dados, mas sim seu foco é em delinear uma interpretação única de eventos empíricos. Desta forma, os métodos de validação para estudos qualitativos têm o objetivo de prover interpretações honestas e informações autênticas.

Existem quatro principais tipos de validade de um estudo (SCANDURA e WILLIAMS, 2000): validade interna, validade externa, validade de construto e validade estatística.

- Validade interna. A validade interna compreende a utilidade da estratégia de pesquisa do estudo e o horizonte de tempo. Neste estudo, todos os casos foram realizados no mesmo horizonte de tempo (de outubro a dezembro de 2008), o que facilita sua comparabilidade. A estratégia de pesquisa escolhida – múltiplos casos – se adéqua ao fenômeno estudado devido à necessidade de elaboração de modelos que expliquem a gestão de pessoas internacional nos países emergentes (WANG e WANG, 2005).
- Validade externa. A validade externa compreende verificar se as informações obtidas são relevantes e suficientes para a análise do fenômeno de pesquisa. Em geral, toma-se o cuidado de verificar o tipo de amostragem, a ocupação dos respondentes e a estratégia de coleta de dados. Neste estudo, a amostragem escolhida foi censitária, o que significa que buscou-se pesquisar todas as empresas do universo. O retorno amostral foi da ordem de 19%. Considerando-se que este é um estudo qualitativo, a amostra é bastante satisfatória para as proposições que serão apresentadas. Foram tomados vários cuidados para que as entrevistas fossem feitas com o principal responsável pela gestão de pessoas da empresa e também que este soubesse responder pelo relacionamento da matriz com a subsidiária. Assim, optou-se por entrevistar executivos da matriz. Como um procedimento adicional de validade externa, a transcrição das entrevistas foi enviada novamente aos entrevistados para que eles pudessem corrigir ou comentar pontos que não estivessem claros.
- Validade de construto. A validade de construto trata da eficácia do instrumento de coleta de dados. Ela é especialmente importante no caso de pesquisas quantitativas. Como este é um estudo qualitativo, não foram adotados os procedimentos estatísticos de validação do instrumento de coleta de dados. No entanto, adotou-se um procedimento de validação do instrumento de coleta, que foi o seu pré-teste com uma empresa que não fez parte da amostra estudada.
- Validade estatística das conclusões. A validade estatística é um procedimento específico para as pesquisas quantitativas. Neste estudo, adotou-se um procedimento de validação das conclusões que é recomendado aos *case surveys* (LARSSON, 1993): para a análise dos dados, a codificação foi realizada por dois pesquisadores. O primeiro deles foi o autor do estudo e, depois, um pesquisador independente

conferiu a codificação das empresas no modelo teórico. Desta forma, minimiza-se o viés do pesquisador ao classificar os casos de acordo com sua visão pessoal. Os códigos discrepantes foram revistos até que se chegasse em um mesmo valor pelos pesquisadores.

Questões éticas do estudo

Este estudo seguiu a alguns procedimentos éticos. Primeiramente, todos os respondentes foram avisados de que sua participação era voluntária e espontânea no estudo. Eles também foram avisados do propósito da entrevista e de que os dados estariam sendo compilados. Todas as empresas foram solicitadas a enviar uma carta de autorização para o uso das informações da entrevista em meios científicos (excluindo-se eventuais divulgações na mídia de massa).

6.9 Limitações do estudo

Os case surveys sofrem de algumas limitações específicas (LARSSON, 1993). A primeira é o número de casos que são interessantes para responder a questão de pesquisa. Em segundo lugar, devido ao fato de se comparar os casos, em artigos com este método é preciso suprimir boa parte das informações de cada caso, por limitações de espaço. Em terceiro lugar, o procedimento de codificação pode simplificar o fenômeno complexo que está sob investigação, embora essa tenha sido uma decisão tomada para se ter o benefício da análise comparativa.

7 Análise interna dos casos

Neste capítulo, cada um dos casos estudados será apresentado separadamente, buscando-se responder às questões de pesquisa do estudo com base somente em suas informações. No capítulo seguinte serão feitas comparações entre os casos estudados.

Foram estudados doze casos de multinacionais brasileiras, conforme mostra o Quadro 4. Elas foram, em ordem alfabética:

- 1) **A1 Group.** A1 Group é uma das maiores agências de publicidade on-line no Brasil e atua em dez países, que são: Angola, Argentina, Brasil, Chile, Espanha, México, Moçambique, Peru, Portugal e Estados Unidos.
- 2) **Alpargatas.** Alpargatas é uma das maiores indústrias de artigos esportivos, calçados e têxteis no Brasil. Hoje ela é controlada pelo Grupo Camargo Correa, também uma empresa nacional. Internacionalmente conhecida pelo seu principal produto, as sandálias havaianas, tem filiais nos Estados Unidos, Europa, Chile e Argentina.
- 3) **Bematech.** Fabricante de mini-impressoras comerciais, está no mercado há 16 anos e possui subsidiárias nos Estados Unidos, Alemanha, Argentina e Taiwan.
- 4) **CMA.** A CMA atua desde 1973 no desenvolvimento de soluções de alta tecnologia aplicada aos mercados financeiros, em mercadorias, educação, marketing direto e de telecomunicações. Tem filiais nos Estados Unidos, Espanha, Portugal, Argentina, Uruguai, Chile e Colômbia.
- 5) **CPM Braxis.** A CPM Braxis é uma das maiores empresas em consultoria de tecnologia e outsourcing de aplicações. Tem filiais nos Estados Unidos e escritórios em outros 14 países.
- 6) **DTS Consulting.** A DTS é um dos 10 maiores fornecedores de consultoria nos setores de alta tecnologia. Tem filiais na Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru, Venezuela, Estados Unidos.
- 7) **Klabin.** A Klabin é a maior produtora, exportadora e recicladora de papéis do Brasil. Líder nos mercados de papéis e cartões para embalagens, embalagens de papelão ondulado e sacos industriais, também produz e comercializa madeira em toras. Fundada em 1899, que atualmente possui 17 unidades industriais no Brasil - distribuídas em oito estados - e uma na Argentina.
- 8) **Metalfrío.** A Metalfrío é uma das maiores fabricantes mundiais de equipamentos de refrigeração comercial do tipo plug-in. Seu portfólio de produtos é composto de centenas de modelos de geladeiras e freezers verticais e horizontais. Opera fábricas

no Brasil, México, Turquia e Rússia, além de um centro de distribuição nos Estados Unidos.

- 9) **Politec.** A Politec é uma das maiores empresas de serviços de tecnologia da informação no Brasil e que dispõe de 15 centros tecnológicos, localizados Alemanha, Bélgica, China, Estados Unidos., França, Índia, Inglaterra e Japão.
- 10) **Sabó.** A Sabó é uma das maiores fabricantes de autopeças, fornecendo para montadoras de vários países. Ela tem 6 fábricas estrangeiras, na Alemanha, Áustria, Hungria, China, Estados Unidos e Argentina, além dos centros de pesquisa e desenvolvimento na Alemanha e Japão.
- 11) **Sadia.** Líder nacional na área do agronegócio e da produção de derivados de aves, porco e carne, bem como alimentos congelados, tais como massas, margarinas e sobremesas. Fora do país, controla escritórios em 11 países, como Panamá, Chile, Uruguai, Argentina, Alemanha, Inglaterra, Rússia, Turquia, Emirados Árabes Unidos, China e Japão, além de uma fábrica na Rússia.
- 12) **Weg.** Empresa especializada na fabricação e comércio de motores elétricos. Possui 7 fábricas em outros países, que estão na China, Portugal, Argentina (3 unidades) e México (2 unidades), além do escritório nos Estados Unidos.

O Quadro 4 mostra um resumo das informações de todas as empresas, apresentando dados sobre o setor, seus principais produtos e os países onde atuam.

A seguir, cada caso será analisado separadamente. As análises comparativas entre os casos foram deixadas para o capítulo 8.

Quadro 4 Relação dos Casos Estudados

Empresa	Web site	Setor	Principais produtos	Países onde atua
A1.GROUP	www.a1.com.br	Agência de publicidade	Mídia on-line	Angola, Argentina, Chile, Espanha, México, Moçambique Peru, Portugal, EUA
 Alpargatas	www.alpargatas.com.br/	Artigos esportivos	Calçados e artigos esportivos	Brasil e Argentina
 Bematech	www.bematech.com.br	Tecnologia	Mini-impressoras	Argentina, Alemanha, EUA, China e Taiwan.
 CMA	www.cma.com.br	Financeiro	Consultoria financeira	EUA, Espanha, Portugal, Argentina, Uruguai, Chile, Peru e Colômbia
 CPM Broxis	www.cpmbraxis.com	Tecnologia	Consultoria de tecnologia da informação	EUA (subsidiária) com escritórios no México, Guatemala, Costa Rica, Colômbia, Chile, Rep. Dominicana, Panamá, Venezuela, Argentina, Reino Unido, Suíça, Dinamarca, França, Singapura.
 DTS Consulting	www.dts.com.br	Tecnologia	Consultoria de tecnologia da informação	Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México, Peru, Venezuela, EUA e Espanha

Empresa	Web site	Setor	Principais produtos	Países onde atua
	www.klabin.com.br	Papel e celulose	Papéis e embalagens	Argentina
	www.metalfrio.com.br	Indústria	Refrigeração	Turquia, México, EUA
	www.politec.com.br	Tecnologia	Inteligência de mercado	Alemanha, Bélgica, China, EUA, França, Índia, Inglaterra e Japão
	www.sadia.com.br	Alimentos	Alimentos industrializados	Planta na Rússia, escritórios comerciais em 11 países
	www.weg.net/br	Indústria	Motores elétricos	3 unidades na Argentina, 1 unidade própria e 1 controlada no México, 1 na China e 1 em Portugal
	www.sabo.com.br	Autopeças	Retentores, juntas e mangueiras	África do Sul, Argentina, Austrália, Bolívia, Colômbia, Costa Rica, Equador, Guatemala, Indonésia, Singapura, Itália, Jordânia, Malásia, México, Paraguai, Peru, República Dominicana, Venezuela.

7.1 A1 Group

A A1 Group é uma das maiores agências de publicidade on-line do Brasil e atuava, até o final de 2008, em mais dez países, sendo eles: Angola, Argentina, Brasil, Chile, Espanha, México, Moçambique, Peru, Portugal e EUA. Há 10 anos no mercado, a empresa foi uma das primeiras a apostar na plataforma de mídia digital para criar novos modelos de construção de marca e relacionamento com consumidores. A A1 começou a se internacionalizar em setembro de 1999, e a internacionalização em outros países é muito recente.

Histórico

Especializada em mídia interativa, a multinacional brasileira A1 Group conta com clientes como Vivo, Pirelli, Bradesco, Visanet, Nívea, HSBC, entre outros.

O braço nacional da empresa é a A1. Brasil, sediada em São Paulo. A agência atua em marcas digitais, criação de interfaces e usabilidade, canais de mídia portáteis e múltiplos, campanhas online, e-commerce e tecnologia, oferecendo solução completa e extremamente especializada. Para se diferenciar das demais agências do mercado, a A1 Brasil tem como ponto forte a política de resultados, que gera credibilidade para o meio e traz números palpáveis para o anunciante (Gazeta Mercantil, 3 de fevereiro de 2009).

Em abril de 2009, a empresa passou por uma troca de comando – assumindo um novo CEO no lugar do fundador da empresa, que tinha até então esse cargo, e também com a contratação de um novo diretor comercial. A contratação dos novos executivos fez parte do processo de renovação da A1.Brasil e de expansão internacional do A1.Group (Ad Online, 2009). A até então diretora geral da agência embarcou para a Europa, onde atuará como sócia e diretora regional da A1.Portugal e A1.Espanha. Já o fundador da empresa manteve-se como Global Chairman. No início de 2009, ele iniciou contatos com investidores dos Estados Unidos, México e Colômbia, para a implantação de novos negócios nesses países.

A expansão da A1 Group não se deu somente em nível internacional, mas também no país, a empresa passou por processos de aquisição de outras agências, como a Digital Consultoria, de Brasília, em março de 2008 (A1 GROUP, 2009).

Estrutura de RH e autonomia das subsidiárias

A entrevistada nesta empresa foi a Diretora de Recursos Humanos. Segundo a entrevistada, suas principais metas para o futuro são a implantação de sub-sistemas de Gestão de Pessoas, um trabalho ainda recente na empresa.

Com relação à estrutura de Recursos Humanos nas subsidiárias, a entrevistada afirmou que não há um diretor de RH em cada uma delas. A intenção da empresa é que se comece a estruturar a área pelo Brasil. Uma explicação para isso é que as subsidiárias estão nascendo através de fusões ou parcerias. Fora do Brasil, a A1 fez fusões e montou escritórios. Mas afirmou que há uma padronização dos processos, embora a cultura local demande modificações.

Nível de internacionalização das políticas de Gestão de Pessoas

Com relação à expatriação, a empresa hoje conta com poucos brasileiros no exterior. Houve uma analista de planejamento que foi fazer um trabalho de 6 meses no Chile, e um assistente de arte que foi para Portugal, por tempo indeterminado.

Há estrangeiros trabalhando na A1, mas não exatamente vindo de outras unidades: um argentino, uma mexicana e um grego que foram contratados já pelo Brasil.

Com relação à carreira internacional na empresa, a entrevistada afirma que isso é possível sim atualmente, é um processo que faz parte do crescimento da empresa. As oportunidades vão surgindo e as contratações podem surgir de acordo com o tamanho do projeto – é necessário analisar quais são os melhores recursos para atender o projeto. O caso do profissional que está em Portugal foi esse – a oportunidade surgiu através da avaliação de desempenho e novos casos como esse podem ocorrer.

Características do modelo adotado. Com relação ao maior desafio hoje para se gerenciar pessoas em outros países, a entrevistada afirmou serem os gerenciamentos independentes, conforme mostra o extrato de entrevista citado a seguir.

“O maior desafio seria alinhar pessoas e resultados, uniformizar a política de uma forma geral, até por conta da própria característica da empresa. Há pessoas muito jovens – é um segmento muito jovem. Público que ainda está numa fase de maturação profissional, mas ao mesmo tempo tem muito talento. Trazer pessoas criativas e pensar em resultados é o maior desafio.”

Atualmente o diretor global é responsável pelas decisões relacionadas à internacionalização; os departamentos não se envolvem com a administração fora da empresa.

Aprendizados. A entrevistada afirmou que a internacionalização da A1 Group trouxe como aprendizado que a gestão de pessoas tem que estar sempre alinhada à estratégia da empresa, independentemente do quanto isso seja mais complexo quando a empresa está em diferentes países, conforme mostra a citação a seguir.

“É preciso analisar a questão cultural, conhecer a localidade, o que a empresa quer atingir, qual o alvo da empresa, o que está buscando no país onde vai atuar. Precisamos conhecer bem os clientes que estão lá para que seja possível desenvolver recursos alinhados à estratégia da empresa. As pessoas são a maior fonte de resultados, elas que vão trazer os resultados da empresa”.

Conforme a entrevistada, a busca de uma gestão de pessoas voltada a resultados é mais complexa em empresas multinacionais porque ela implica em relacionar os resultados da matriz e das subsidiárias, lidando com perfis muito diferentes de funcionários.

Síntese do caso

O Quadro 5 sintetiza as informações do caso da A1 Group.

Quadro 5 Síntese do Caso A1 Group

Resumo do Caso: A1 Group	
Cargo entrevistado	Gerente de Recursos Humanos
Data da entrevista	7 de novembro de 2008
Nível centralização	Descentralizado. A matriz não influencia as políticas das subsidiárias
Vantagens e barreiras	Facilidade de adaptação à cultura das localidades, o que ajuda a reter jovens profissionais, característica deste segmento
Razão para escolha	O presidente da empresa é quem coordena as unidades no exterior; então ele dá unidade às estratégias, mas ao mesmo tempo, com relação à Gestão de Pessoas, dá liberdade para a adaptação
Internacionalização das políticas de GP	A A1 atua com uma estratégia mais localizada, de forma que contratações e treinamentos são realizados localmente. A falta de padronização de sistemas de Gestão de Pessoas dificulta intercambiar pessoas.
Principais aprendizados	Integrar as políticas de gestão de pessoas será um importante passo para a empresa no sentido de obter mais facilidade de ter intercâmbio de funcionários. Para este segmento ainda é importante a adaptação local, já que se trata de pessoas jovens e talentosas

Este quadro mostra resumidamente que a A1 Group adota um modelo descentralizado de gestão de pessoas, no qual a matriz não influencia as políticas de gestão de pessoas das subsidiárias. A entrevistada demonstrou que este modelo pode mudar no futuro; eles estão analisando a viabilidade de se adotar formas mais centralizadas de gestão. Mas acreditam que, para o modelo de negócios da A1 Group, ter decisões localizadas, tomadas pelas próprias subsidiárias, facilita a efetividade das políticas de gestão de pessoas. Por outro lado, este modelo implica em maior dificuldade para alinhar os resultados globais da gestão de pessoas da empresa – objetivo que faz parte das metas da Diretoria de Recursos Humanos para os próximos anos.

Embora seja uma empresa multinacional, em termos de internacionalização da gestão de pessoas, a A1 conta com práticas bastante locais, mantendo pouco intercâmbio de pessoas, treinamentos e compartilhamento de conhecimentos entre as suas unidades.

7.2 Alpargatas

A Alpargatas é uma das maiores indústrias brasileiras de artigos esportivos, calçados e têxteis industriais. Hoje é controlada pelo Grupo Camargo Correa, também de capital nacional. Internacionalmente é conhecida mais por seus produtos, as sandálias havaianas. Possui filiais nos EUA, Espanha (sede da Europa com pessoas trabalhando na França, Inglaterra e Itália), Chile e uma fábrica na Argentina. A Alpargatas tem escritórios em Nova York, Madrid, Espanha, Chile e também foi feita a compra da Alpargatas na Argentina.

Histórico

A Alpargatas é uma empresa que preza pelo tradicionalismo. Sua missão, visão e valores são disponíveis para que clientes e investidores possam tomar conhecimento. A empresa tem a missão de “desenvolver e comercializar produtos inovadores, de alto valor percebido, com qualidade e rentabilidade classe mundial e criação de valor para os acionistas, funcionários, fornecedores e clientes, atuando com responsabilidade social e ambiental” (ALPARGATAS, 2009). Sua visão é de ser uma empresa global de marcas desejadas em artigos esportivos, calçados e têxteis industriais. De acordo com informações disponíveis nos relatórios da empresa, esta é guiada pelos valores de ética, respeito às pessoas, inovação, satisfação dos consumidores e comprometimento com a obtenção.

Embora a empresa já possuísse escritórios em Madrid, Nova York e Chicago, em 2008 foi feita a aquisição da fábrica de calçados na Argentina. Com isso, a empresa passou a ter 19 mil funcionários, 150 mil pontos de venda e exportação para 80 países. Somado, o faturamento das duas companhias é de R\$ 2,1 bilhões, sobre dados de 2007, e a produção combinada anual é de 250 milhões de pares de calçados e sandálias. No ano passado, a Alpargatas Argentina vendeu 11 milhões de pares de calçados, com receita bruta de R\$ 406,4 milhões. Na nota, o diretor-presidente da Alpargatas, Márcio Utsch, diz que a união das empresas fortalecerá a marca Topper no Brasil, que na Argentina detém 33% de participação de mercado. No Brasil, a Alpargatas tem aproximadamente 10% do mercado de calçados esportivos. (JORNAL ZERO HORA, 2008).

A marca Havaianas é o carro-chefe da internacionalização da Alpargatas. Recentemente, a empresa abriu um escritório nos Estados Unidos para ampliar as vendas no Hemisfério Norte. O escritório americano vai exigir investimentos de US\$ 50 milhões até 2011 (VALOR ECONÔMICO, 2007).

Os esforços de internacionalização da empresa do grupo Camargo Corrêa - dona de marcas como Havaianas, Topper e Rainha - resultou em crescimento de 51% nos volumes de venda no mercado externo e 132% em receita (GAZETA MERCANTIL, 2009).

Estrutura de RH e autonomia das subsidiárias

A entrevistada da empresa foi a diretora de Recursos Humanos da Alpargatas, responsável pela gestão de pessoas no Brasil e nas unidades da empresa em outros países.

A entrevista mostrou que a Alpargatas tem hoje um departamento de Recursos Humanos corporativo no Brasil, que responde para o presidente da companhia. Na Argentina a empresa tem uma estrutura de RH com áreas, porque a Argentina tem 4700 funcionários, diferente dos demais escritórios. Na Europa há um coordenador de RH e nos EUA existe uma área administrativa que desempenha funções de RH, porque são escritórios menores. O número de funcionários em Nova York é de 25 pessoas e na Europa existem 12 pessoas atualmente. O fato de ter um RH na Europa é principalmente dada a complexidade, porque se tem pessoas espalhadas pela Europa (França, Inglaterra, Itália), como mostra a citação da entrevista, a seguir.

Cada país tem uma legislação diferente, regras sindicais diferentes. Apesar de serem poucas pessoas há uma complexidade muito grande.

As estratégias de gestão de pessoas são desenvolvidas no Brasil. Os outros países, incluindo-se a recém adquirida fábrica na Argentina, tem liberdade para fazer pequenas adaptações no aspecto operacional. Um dos principais motivos que levaram a empresa a escolher este modelo foi a necessidade de se integrar as políticas de gestão de pessoas globais da companhia, conforme mostra o extrato de entrevista a seguir.

Na realidade quando se fala de estratégia, está se falando de um modelo onde tem os princípios básicos do que se imagina do RH para a companhia. Por exemplo, quando se fala dos sistemas de gestão, onde a empresa avalia pessoas, principalmente nos níveis gerenciais e diretivos, é preciso ter tudo integrado. É preciso ter uma única política de gestão de carreiras porque senão não seria possível importar ou exportar gente, então tem que ser uma coisa só. Grandes premissas da atuação de RH são únicas, por exemplo, a empresa tem uma premissa de que se quer investir em capital humano, então isso não importa se é no Brasil ou lá fora. Agora, dentro desses grandes guarda-chuvas estratégicos a Argentina, por exemplo, vai poder agir e fazer o que for necessário. Por exemplo, talvez eles tenham que ter uma estratégia de atração diferente da do Brasil, porque a Alpargatas Argentina não tem uma imagem tão positiva quanto aqui. Se eu penso em Europa, por exemplo, também a estratégia de atuação tem que ser muito forte porque a empresa não é conhecida, o produto é conhecido, mas a empresa não. O que tem de importante em cada localidade tem que ser definido.

A entrevista mostrou que, embora a empresa tenha todas as políticas centralizadas na matriz, ela busca também adaptar a parte operacional a cada uma das localidades. A diferença, no caso da Alpargatas, é que esta adaptação também é controlada pela matriz, de forma que se tenha idéia do que está sendo feito nos outros países.

Nível de internacionalização das políticas de Gestão de Pessoas

Atualmente a empresa conta com poucos expatriados. Um dos motivos para isso é o caráter recente da internacionalização da empresa, como colocou a entrevistada.

A Alpargatas iniciou sua internacionalização há dois anos e nos EUA. Em 2008, foi aberto o escritório na Europa e no mês passado é que efetivamente a empresa está na Argentina. O Chile foi no final de 2007, então é tudo muito recente. Agora nos EUA já tem uma pessoa expatriada, no Chile tem 1, na Europa tem 1 e na Argentina tem 1. Cada lugar tem 1, o que é muito pouco mas a empresa está iniciando ainda. E aqui no Brasil nós não temos ninguém de fora trabalhando – é tudo muito recente.

A expatriação, no caso da Alpargatas, está muito ligada ao objetivo de difundir a cultura da matriz para as subsidiárias. Como foi colocado pela entrevistada, ainda há pouco conhecimento estruturado nas subsidiárias, pois a internacionalização é muito recente. Nos aspectos de controle, a empresa não sentiu necessidade de transferir brasileiros para

o exterior, pois conta com brasileiros que são funcionários locais nas suas filiais. O processo de impatriação também ainda não se fez necessário mas, de acordo com a entrevistada, poderá começar a ocorrer com mais frequência dentro de alguns anos, quando as subsidiárias já tiverem desenvolvido seus próprios conhecimentos.

Características do modelo adotado. De acordo com a entrevistada, um dos pontos fortes da empresa é de manter uma estratégia única nos países onde atua, como mostra o próximo extrato da entrevista.

Isso é importante por uma questão de imagem institucional da companhia e por uma questão de preservação das pessoas. A empresa tem que preservar aquilo que ela acha que é essencial na relação com as pessoas. Isso tem que ser privilegiado em qualquer lugar do mundo. Suas orientações e princípios são importantes para a estratégia de capital humano. Não é a estratégia da área de recursos humanos – é a estratégia da companhia, por isso o nome “estratégia de capital humano”. Por isso a companhia tem que acreditar nisso e a liderança tem que gerir dessa forma. Essa é a primeira coisa. A segunda é que tem que ser local. Como não ser, se a legislação é local? Não dá para daqui dizer coisas que tem que acontecer lá. Por exemplo, o pacote de atração num país pode ser diferente do que no outro, porque no outro é mais valorizada a questão do seguro, ou a questão da assistência médica, no outro a questão do veículo. Isso quem vai ditar é a legislação e o mercado local. Acho que é preciso ter grandes procedimentos de remuneração, mas não tem como ser igual.

Um segundo aspecto que foi considerado positivo pela entrevistada foi a necessidade de se adaptar as políticas de gestão de pessoas à cultura dos países, conforme mostra a citação a seguir.

Coisas simples como, por exemplo, nos EUA, quando você vai fazer uma entrevista, não pode perguntar o estado civil, se a pessoa tem filhos ou não, porque eles vêm isso como preconceituoso. Em compensação na Argentina, se você não pergunta da família as pessoas acham que a empresa é fria. O RH local tem que ser sensível e entender todas essas diferenças para poder atuar na comunicação. Por exemplo, ao comunicar o desligamento ou a chegada de alguém na empresa, a forma de escrever isso tem que ser local, o jornal local, e tudo o mais.

Esta citação ilustra o modelo de gestão da Alpargatas, que centraliza as decisões estratégicas de gestão de pessoas mas padroniza os detalhes operacionais (como as notícias do jornal local) nos países onde atua.

Aprendizados. Um dos principais aprendizados citados pela entrevista se deu com relação às diferenças culturais entre os países. A entrevistada afirmou que o grande

desafio de gestão de pessoas na Alpargatas é mudar a cultura da empresa para um padrão mais globalizado, conforme citação a seguir.

Esse tem sido nosso grande desafio, por isso nós temos priorizado na Alpargatas do Brasil pessoas que tenham tido experiências de trabalho em multinacionais, como expatriados, juntamente para poder internalizar essa cultura e fazer uma mistura. Tudo isso é muito importante. Existe a barreira do idioma; no Brasil em geral se investe muito pouco nos profissionais para falarem um segundo idioma e isso é um complicador. Quando se fala de Europa então são várias culturas; essa coisa de uma Europa que tem um mercado comum é verdade na moeda, e para alguns países, mas não na cultura, na legislação.

A Alpargatas passou por um processo de buscar desenvolver políticas de gestão de pessoas que contemplem as diferenças culturais entre os países, como mostra a citação a seguir.

Na Europa é preciso lidar com a cultura do Francês, do Espanhol (que é muito mais tradicional e hierárquico que a gente, tem uma cultura extremamente paternalista de trabalho; a própria legislação trabalhista traduz isso). Se a gente olha para a Argentina tem mil complicadores. Argentina e Brasil estão muito próximos, existe uma disputa intrínseca muito grande (há a questão de futebol em 1º lugar mas tem uma série de outras coisas por traz disso), existe uma mudança cultural muito forte para ser feita. Existe também a questão do próprio negócio, a filha comprando a mãe, porque a Alpargatas Brasil foi uma subsidiária da Alpargatas Argentina a 100 anos, e hoje é feito o reverso, a empresa brasileira compra a Alpargatas Argentina. Isso muda também e traz um monte de questões. De novo há a questão do idioma, moeda, trabalhista (na Argentina a questão sindical é muito complexa, o sindicato lá tem uma influência muito grande no Estado e, por consequência, nas empresas). O Estado deu essa possibilidade para o sindicato e hoje eles co-governam, as empresas ficam aguardando essas decisões, o que é um complicador na relação. Olhando-se para o Chile, ele é um país pequeno, com uma história de que foi o primeiro país desenvolvido da América do Sul, mas um país bastante tradicionalista, hierárquico. Já a Argentina tem uma mão de obra extremamente qualificada porque o Governo investiu muito nas escolas, não é raro encontrar pessoas que falam mais de um idioma, são muito politizados, nível cultural muito alto (o mesmo ocorre com o Chile). Mas isso já é diferente no Brasil, principalmente pensando-se nas fábricas no Nordeste.

A citação anterior mostra diversas nuances da cultura dos países onde a Alpargatas atua e sugere que em futuros estudos estes fatores possam ser investigados.

Como decorrência do processo de internacionalização, a diretora de Recursos Humanos da Alpargatas afirmou que um dos principais desafios é o de ter pessoas preparadas para

assumirem os cargos internacionais. Sua opinião pessoal sobre este assunto consta no extrato da entrevista a seguir.

Uma empresa quando entra nesse movimento de internacionalização precisa de muita gente. Acho que uma área muito importante para essa história de internacionalização é a área de seleção. Seleção ganha um cunho estratégico quando a empresa entra num processo de internacionalização, porque é preciso buscar gente no mercado com muita velocidade e acuracidade. Esta função deixa de ser o básico que em geral é nas companhias e tem que ter uma postura pró-ativa. E ainda assim é um gargalo sempre.

Síntese do caso

O Quadro 6 apresenta um resumo das informações obtidas pela coleta de dados na Alpargatas.

Quadro 6 Síntese do Caso Alpargatas

Resumo do Caso: Alpargatas	
Cargos dos entrevistados	Diretor de Recursos Humanos + Gerente de Comunicação
Data da entrevista	12 de novembro de 2008
Nível centralização	Centralizado. Estratégias de Gestão de Pessoas são desenvolvidas no Brasil, embora as subsidiárias possam adaptar à legislação local.
Vantagens e barreiras	Mantém uma estratégia única nos países onde atua Adapta-se à legislação local
Razão para escolha	Necessidade de manter uma estratégia única da Alpargatas no mundo todo, numa abordagem de competitividade global
Internacionalização das políticas de GP	Conta com poucos expatriados brasileiros nas subsidiárias. Treinamentos são locais. Compensação é global mas ainda há pouco intercâmbio entre funcionários de diferentes países.
Principais aprendizados	Necessidade de se preparar pessoas para a internacionalização – área de seleção tem cunho estratégico Incentivar postura de cultura globalizada na empresa

O quadro mostra que a empresa optou pelo modelo centralizado de gestão de pessoas, em que as decisões são tomadas na matriz. Mesmo as decisões operacionais das localidades passam pela matriz da empresa. Com isso, a Alpargatas conseguiu manter a unicidade de sua estratégia de gestão de pessoas nos países onde atua. Já a internacionalização da gestão de pessoas é baixa, em todos os critérios usados para analisar este item. O caso demonstra, contudo, que a empresa poderá adotar uma estratégia de gestão de pessoas mais internacionalizada no futuro, à medida em que expandir sua atuação no exterior.

7.3 Bematech

A Bematech é uma fabricante de mini-impressoras comerciais que foi criada em 1990 e hoje conta com subsidiárias nos Estados Unidos, Alemanha, Argentina e Taiwan.

De acordo com os documentos da empresa, ela sempre em busca da mais alta tecnologia e qualidade em produtos e serviços, atendendo o mercado com soluções completas em automação comercial. Para isso, busca como valores a confiança em seus projetos, inovação permanente e agilidade no atendimento. Nos últimos sete anos, a companhia vendeu 600 mil equipamentos (hardware e/ou software) para aproximadamente 350 mil clientes finais em todo Brasil. Segundo estudo da Clarendon Reports, a Bematech é líder na venda de hardware, com presença, por meio de suas impressoras, em 62,1% dos caixas dos estabelecimentos automatizados, considerando uma base instalada de 400,1 mil caixas que contêm impressoras em janeiro de 2006. Esta estrutura é apoiada por uma ampla rede de Revendas e Assistências Técnicas, além de um programa de parceria com desenvolvedores de software de todo o país – o Bematech Software Partners (BEMATECH, 2009).

Histórico

A entrevista e documentos sobre a empresa informam que a Bematech foi uma empresa nascida de uma incubadora de empresas da Universidade Federal do Paraná. Seus sócios foram movidos pela idéia de que o mercado carecia de soluções para a micro-impressão e desenvolveram um modelo de impressora matricial que tinha custos baixos com qualidade superior à do mercado (BEMATECH, 2009).

O desenvolvimento da empresa se deu através de seis aquisições, após as quais ela passou a ter uma folha de pagamento de 1600 colaboradores (EPR, 2009). Quanto ao seu processo de internacionalização, de acordo com Brasil e Ortega (2007), a Bematech não seguiu os passos previstos pelas teorias clássicas da internacionalização. Sua primeira internacionalização começou através da aquisição de uma nova empresa que já atuava no exterior. Quanto à decisão de montar um escritório próprio na Ásia, esta seguiu uma tendência mundial de aproveitar todas as oportunidades de negócios oferecidas para instalação de empresas, plantas próprias de fabricação ou de cooperação com indústrias locais. De acordo com os autores, a Ásia tem atrativos muito interessantes em relação à especialização de mão-de-obra, captação de matéria-prima, além de contar com um dos maiores mercados consumidores mundiais.

Sua internacionalização inicializou-se em 2002 (BEMATECH, 2009) com a aquisição de uma fábrica em Manaus que por sua vez já contava com um escritório nos Estados Unidos. A partir daí, a empresa começou a contratar representantes comerciais em vários países para lidar com suas exportações. Anos depois, a empresa decidiu aproveitar as oportunidades dos mercados externos para montar seus escritórios e fábricas próprias, em especial, como dito, na Ásia.

Estrutura de RH e autonomia das subsidiárias

A Bematech se internacionalizou após seis aquisições, e uma das dificuldades que ela teve, conforme a entrevista e também notícias (EPR, 2009), foi a integração dos sistemas de gestão de pessoas das empresas adquiridas. Era prioridade que as áreas de recursos humanos estivessem alinhadas com o cotidiano dos negócios da Bematech. Esta análise resultou em um diagnóstico legal e financeiro, indicando o que podia ser mudado e quanto custaria essa mudança para integrar as políticas e procedimentos de RH das empresas. A principal missão do RH das companhias foi transferir os procedimentos de folha de pagamento, benefícios, recrutamento e seleção, comunicação interna, compensação e desenvolvimento para o padrão Bematech.

A área de RH da Bematech está dentro de uma diretoria chamada Desenvolvimento Organizacional. O entrevistado foi o então diretor de Desenvolvimento Organizacional da empresa, que é responsável pela gestão de pessoas na matriz e nas subsidiárias. De acordo com ele, todas as políticas e diretrizes são criadas no Brasil e a empresa as transfere para os outros países, que trabalham de acordo com as diretrizes da matriz. Não há uma estrutura de RH semelhante à do Brasil nas subsidiárias.

Todas as subsidiárias tirando EUA são escritórios comerciais. Taiwan tem características de *procurement* e desenvolvimento de produtos, mas o forte é escritório comercial. Então a empresa não tem uma estrutura de RH lá. A parte de folha de pagamento, por exemplo, é terceirizada. Nos EUA como foi comprada uma fábrica e vai ter uma estrutura mais completa – não só comercial – lá, a empresa vai contratar uma pessoa de RH. Na estrutura da Bematech hoje há especialistas e generalistas. Os especialistas são pessoas que conhecem muito de compensação, recrutamento e seleção, comunicação interna, gestão do conhecimento e outras funções. Os generalistas são parceiros de negócios: internamente são chamados de consultores de negócios, consultores de RH. A ideia é que se contrate nos EUA um brasileiro que já viva nos EUA, conheça muito a legislação, e atue lá respondendo para a estrutura da Bematech

aqui no Brasil. Esse é um processo que está em andamento. Nas outras subsidiárias há uma empresa terceira e também a atuação direta da Bematech Brasil, que viaja até lá, faz videoconferências, todas as políticas saem do Brasil e são seguidas por eles.

Nível de internacionalização das políticas de gestão de pessoas

Todas as políticas de compensação, recrutamento e Seleção, desenvolvimento, treinamento são desenvolvidas no Brasil.

A compensação da empresa tem alguns critérios atrelados ao seu desempenho global. Há duas bonificações variáveis, uma de curto e outra de longo prazo. A bonificação semestral é vinculada a metas individuais – metas estipuladas com o diretor e que são ganhas independente da subsidiária. Já o PPR tem parte atrelada ao desempenho global da companhia (50%) e a outra metade é atrelada ao desenvolvimento individual. De acordo com o entrevistado, em algum momento, o desempenho global afeta a remuneração variável das pessoas independente dos lugares onde elas estiverem.

O entrevistado afirmou que a possibilidade de carreira internacional na empresa cresceu muito nos últimos anos. Existe um expatriado em cada um dos países onde a Bematech atua. As características dessa expatriação constam no extrato da entrevista a seguir:

São pessoas que trabalhavam aqui e tiveram oportunidade de trabalhar nesses outros países. A empresa também já está desenvolvendo o processo inverso: trazer pessoas de outros países para trabalhar aqui no Brasil, com a intenção de aumentar o inter-relacionamento entre as unidades. Esse processo não depende do cargo, depende da necessidade da empresa em cada um dos países e aqui no Brasil e depende dos profissionais que a empresa tem. É uma forma inclusive de retenção, o envio das pessoas para ter uma experiência internacional.

Atualmente, com relação a expatriados, a empresa adota um modelo de desligamento e contratação nos outros países. Desta forma, consegue simplificar boa parte dos problemas com expatriação, como mostra a citação a seguir.

A legislação brasileira é muito complexa quando você fala de expatriação, tanto que todos os modelos de expatriação conhecidos hoje implicam num risco para a empresa – não é muito fácil. O contrário é mais fácil – trazer uma pessoa de fora. Transacionar pessoas da Europa para os EUA ou dos EUA para a Ásia é mais fácil, não tem problema. Mas a legislação brasileira é complexa. Até porque somos um país fechado – a história de inserção na globalização é muito recente, há muitas coisas que precisam ser mudadas na legislação para facilitar esse ir e vir entre os países.

Características do modelo adotado. De acordo com o entrevistado, um dos facilitadores da gestão de pessoas internacional da Bematech é a capacidade da empresa em ter uma comunicação eficiente. A extração abaixo, da entrevista, explica como isso funciona.

Na Bematech, a comunicação é muito forte, cada empresa que ela adquire ou escritório que é aberto já recebe todo o formato de comunicação. Há vários canais, seja Bemanews, canal escrito, newsletter, seja TV Bematech, as pessoas são integradas e recebem todas as informações. Um ponto muito forte da gestão é que todos sabem tudo que está acontecendo em qualquer país do mundo onde atua. E no idioma local: newsletter em inglês e espanhol. Embora já tenha algumas operações internacionais há mais de dois anos, a empresa está começando, então tem muita coisa que está aprendendo. O interessante é que é um desafio para o pessoal de RH porque tem um aprendizado muito grande, compartilhamento de informações, necessidade de se aperfeiçoar cada vez mais na organização de dados, compilação desses indicadores. Cada email que troca com alguém de fora do Brasil recebe informações que tem que ser estruturadas num documento, transformar isso para que o conhecimento não fique na cabeça de cada funcionário.

Um dos cuidados que a área de Recursos Humanos da Bematech vem tomando é de documentar todo o processo de elaboração das políticas de gestão de pessoas durante a internacionalização. A idéia de fazer essa gestão do conhecimento é permitir que os próximos funcionários dêem continuidade ao trabalho da empresa com maior facilidade.

Aprendizados. Um dos principais aprendizados da Bematech foi ligado às diferenças culturais e de legislação dos países onde atua. O extrato da entrevista apresentado a seguir explica um pouco mais sobre isso.

Esse conhecimento de como funcionam as coisas nos EUA ou China é muito importante porque como a empresa tem brasileiros fora do país, mas também conta com força de trabalho desses países de origem a empresa tem que se adaptar a isso. Fazer também um trabalho inverso de eles conhecerem nossa cultura e entenderem como tomamos as decisões. Isso é fator crítico de sucesso, sem isso não se consegue alavancar os negócios. Conheça e respeite a cultura e a legislação do país onde você atua.

Mais uma vez o sistema de comunicação da empresa foi citado como sendo um facilitador deste processo de manter a unidade entre os países. O extrato da entrevista mostrado a seguir explica um pouco sobre quais foram as maiores diferenças culturais que a empresa verificou em suas subsidiárias.

Independente da legislação há questões culturais muito importantes. No Brasil, você contrata uma pessoa para um determinado cargo e sabe que ela é multifuncional – há qualquer momento que você precise que ela faça uma outra atividade você pode contar

com isso sem nenhum problema; as pessoas até se sentem motivadas por fazerem coisas diferentes daquilo para o qual foram contratadas. Nos EUA é diferente: se você coloca no contrato que a pessoa vai trabalhar com determinadas funções, ela só faz aquilo, e você não pode pedir para que ela faça outras atividades. Na Ásia, por exemplo, as pessoas não saem do escritório enquanto os chefes estiverem lá. O chefe do departamento lá é um brasileiro que trabalha até mais tarde às vezes até por questão de fuso horário, ficando muito tempo no escritório para ter contato com o Brasil. Enquanto ele está lá, as pessoas não saem do escritório, então ele tem que forçar muito para que eles vão para a casa. Aspecto cultural é fator crítico de sucesso, conhecer como as coisas funcionam para que não tome nenhuma atitude que seja incorreta.

A possibilidade de carreira internacional foi apontada, na Bematech, como sendo uma das características que influenciam na atração e retenção de profissionais qualificados para a empresa.

Motiva muito as pessoas saberem que elas tem uma oportunidade de atuar fora do seu país de origem, protegido por esta instituição. Existem muitas diferenças culturais entre os países, desde a forma em que você faz uma entrevista de seleção até o momento em que você faz um desligamento.

Síntese do caso

O Quadro 7 apresenta uma síntese do caso da Bematech, destacando os pontos que são analisados nesta pesquisa.

Quadro 7 Síntese do Caso Bematech

Resumo do Caso: Bematech	
Cargo do entrevistado	Gerente de Recursos Humanos
Data da entrevista	6 de outubro de 2008
Nível centralização	Centralizado. Matriz elabora todas as políticas e diretrizes de Gestão de Pessoas.
Vantagens e barreiras	Necessários canais eficientes de comunicação Buscando gestão do conhecimento para manter registrados os desenvolvimentos de políticas É preciso treinamento e comunicação para que os outros países conheçam e entendam a cultura brasileira Legislação local deve ser respeitada
Razão para escolha	Fábricas e escritórios internacionais – excluindo-se o dos EUA – são muito pequenos para comportar uma estrutura de RH.
Internacionalização das políticas de GP	Trabalha com brasileiros expatriados; estão começando o processo inverso, de trazer estrangeiros para o Brasil. Contratará um brasileiro para atuar como diretor de RH nos EUA; não é um expatriado, mas é alguém que conhece a cultura da matriz Treinamentos são todos desenvolvidos na matriz Parte da compensação é atrelada a critérios globais da companhia
Principais aprendizados	Possibilidade de carreira internacional funciona como fator de retenção de profissionais Brasileiros são mais flexíveis em termos de horário de trabalho e prazos para cumprir demandas

O quadro mostra que a Bematech possui um modelo centralizado de gestão de pessoas, no qual a matriz elabora todas as políticas. Uma das características deste modelo, neste caso, é que a empresa possui uma estrutura de pessoas muito enxuta nos países onde atua, com exceção de uma de suas subsidiárias. Isso explicaria ao menos em parte a decisão de centralizar as políticas na matriz. Embora o número de pessoas no exterior ainda seja baixo, a empresa trabalha com expatriados e impatriados. As políticas de treinamento e compensação, no entanto, são locais e não promovem intercâmbio entre as unidades da empresa. Por isso, ela está classificada em um nível menor de internacionalização.

7.4 CMA

A CMA - Consultoria, Métodos, Assessoria e Mercantil S/A é uma empresa multinacional brasileira que desde 1973 atua no desenvolvimento de soluções de alta tecnologia aplicadas aos mercados financeiro, de commodities, educacional, de marketing direto e de telecomunicações.

Histórico

A CMA possui a missão de fornecer soluções tecnológicas, integrando informações, sistemas de software e comunicações para proporcionar aumento de competitividade aos clientes. Sua visão é de ser reconhecida globalmente como fornecedora especializada em soluções integradas de tecnologia para os mercados financeiro e agropecuário (CMA, 2009). Ela atua com cinco Unidades de Negócios distintas, nas áreas de Trade Solution, Redes Digitais, Educacional, Comunicação e Telecom e Painéis Eletrônicos. A empresa possui 12 filiais nacionais além de subsidiárias nos Estados Unidos, Espanha, Portugal, Argentina, Uruguai, Chile, Peru e Colômbia, contando com clientes em 34 países.

Estrutura de RH e autonomia das subsidiárias

A entrevistada na empresa foi a diretora de Recursos Humanos, cargo mais alto da área de RH na empresa.

A entrevista e documentos da empresa mostraram que a CMA passou por reengenharia em 1994 e 1995. Nessa época, o departamento de RH foi extinto - todas as atividades operacionais foram migradas para o departamento pessoal. No período de 5 anos, de 1995 a 2000, a CMA ficou com o enxugamento da área devido ao propósito da reengenharia, redução dos níveis hierárquicos, aumento de foco de início de mercado e terceirização. Na época o RH foi terceirizado e a maior parte das atividades estratégicas não existia. As subsidiárias da CMA já andavam sozinhas na época. Depois disso, em 1999/2000, a entrevistada, que veio de outra área da administrativo-comercial, assumiu o departamento de RH. A empresa já estava com maior porte: tinha 700 funcionários na ocasião. Algumas pessoas passaram a ser líderes por uma questão de conhecimento técnico, não necessariamente habilidades para a gestão, e as unidades internacionais continuavam sem ter um departamento de RH. Desta forma, sempre houve distanciamento entre a matriz e as subsidiárias. Mas a empresa sempre buscou ter uma comunicação eficiente entre as subsidiárias e manter a integração por meio das suas diretorias, como mostra o extrato de entrevista a seguir.

O que a empresa sempre tentou fazer é não deixar tão afastado – há contato, se houver uma seleção, por exemplo, ou algo mais pontual, como um cargo mais estratégico, a diretoria vai até o local.

A estrutura nas localidades internacionais é pequena. No centro de Nova York há por volta de umas 15 pessoas – é o maior deles. No da Europa existem em torno de 10

funcionários. Essas políticas são muito locais, por vários motivos: pela língua, pelos benefícios lá, e cultura local.

Passado o ano 2000 o RH foi resgatado e começou a se reestruturar. Até então, as principais decisões da área, como contratações, eram feitas pela diretoria, como mostra o extrato de entrevista a seguir.

Com o passar do tempo, o RH começou a ser implantado desde suas funções mais simples. As unidades internacionais não foram envolvidas nessa etapa. A aproximação com elas foi feita mais por email. Isso se explica até porque as subsidiárias respondem para cada diretor. Por exemplo, o presidente da empresa é responsável pela parte de tecnologia em Nova York e área comercial. As outras subsidiárias estão com o superintendente. As demandas de RH (aumentos, promoções, benefícios), são feitas com os próprios responsáveis. Se houver contratações, em geral são pessoas-chave, com certificações tecnológicas; e se houver necessidade treinamento é feito por lá mesmo.

De acordo com a entrevistada, a diretoria da CMA sempre está acompanhando o que acontece nas subsidiárias, tendo um papel importante na gestão de pessoas.

O contato do RH com os funcionários das subsidiárias ocorre mais em momentos pontuais em que estes fazem viagens, como é mostrado na citação a seguir.

Quando os funcionários de fora vêm para cá é para algum evento (seminários, lançamentos de produto) e aí a área de RH organiza alguns seminários, palestras. Nesse momento é feito contato com eles.

Na matriz em SP há 200 funcionários, e há também mais 50 pessoas espalhadas no Brasil. Em SP os treinamentos são pontuais, há acompanhamento. Mas o escritório fora do Brasil é muito pequeno. Uma outra razão para não desenvolver programas globais de treinamento é que as sedes são pequenas e com profissionais altamente capacitados, como pode-se ver na citação a seguir.

São sedes estrategicamente muito bem localizadas. Havendo necessidade maior de um profissional mais qualificado, a pessoa já é um especialista. Eles têm muito contato com o pessoal de TI do Brasil, que cuidam da parte de Telecom, até porque os dados que passam em NY utilizam toda a infra-estrutura de TI brasileira. É tudo feito no Brasil. São poucas pessoas da área comercial, e geralmente as contratações são feitas por indicação. São especialistas – pessoas que já têm conhecimento do software e do mercado local. Quando há uma contratação, a pessoa é nomeada, então ela passa um tempo no Brasil pegando informações técnicas e comerciais. Se há uma necessidade, por exemplo, de algum funcionário na Espanha, a própria unidade vai atrás da contratação por indicação.

Nível de internacionalização das políticas de gestão de pessoas

A empresa quase não trabalha com expatriados. Quando há uma necessidade muito específica, alguns dos funcionários brasileiros mais qualificados tecnicamente viajam até o local.

Há alguns anos era mais comum ter expatriados, mas agora a estrutura é muito enxuta, então é muito difícil haver um intercâmbio.

Há uma equipe no Brasil com 4 ou 5 pessoas que atua nos projetos internacionais. Existe uma ligação muito grande entre os funcionários, já que os projetos de lá são desenvolvidos e homologados no Brasil, e depois são validados no exterior.

Havendo lançamentos, upgrades, as pessoas viajam até o outro país para se fazer o intercâmbio.

São equipes muito estáveis – as pessoas estão na empresa há um longo tempo. Um dos diretores, por exemplo, foi estagiário da empresa.

Características do modelo adotado. O modelo da CMA é caracterizado por descentralização para as subsidiárias das decisões de gestão de pessoas. No entanto, a proximidade entre as diretorias e o grau de comunicação da empresa facilitam essa descentralização, sem deixar com que a empresa tenha problemas de falta de integração entre as unidades. O extrato da entrevista mostrado a seguir explica como essa interação ocorre.

Quando conversa com Argentina, NY e Espanha, há uma aproximação muito grande, os funcionários se sentem muito ligados à empresa. Um dos motivos é que a CMA é uma empresa muito humana, apesar de ser do ramo tecnológico. A presidência e diretoria têm essa característica, e ainda estão bem próximas das subsidiárias (viajam para lá três ou quatro vezes por ano). Houve uma reunião no começo deste ano com alguns palestrantes sobre temas de interesse dos funcionários e os funcionários das subsidiárias mostraram muito interesse nos DVDs brasileiros. Seria preciso traduzir ou legendar para as equipes, então fizemos todo um trabalho de adaptação.

Existe uma equipe que se forma no Brasil e estuda novas tecnologias – eles têm muita afinidade com o pessoal das outras subsidiárias. Para a entrevistada, na CMA não é o RH que envolve as pessoas, é a própria aproximação dos processos de trabalho e especialidades.

Aprendizados. De acordo com a entrevistada, a CMA é muito mais aderente às subsidiárias do que as multinacionais americanas que se instalam no Brasil. Uma das características que facilitam isso é que os diretores têm muita vivência internacional, inclusive parentes na Espanha, e isso facilita muito em ter sinergia e comunicação.

O que une nesse momento na CMA é a integração das pessoas e a comunicação. É o elo entre as pessoas lá. Exatamente por serem pessoas muito antigas da empresa, acaba tendo um contato muito forte. Especialmente com o presidente da CMA, já que a família dele é da Espanha, e todos se conhecem há tempos, e ainda o presidente está muito próximo a todos.

Síntese do caso

O Quadro 8 apresenta uma síntese do caso da CMA.

Quadro 8 Síntese do Caso CMA

Resumo do Caso: CMA	
Cargo do entrevistado	Gerente de Recursos Humanos
Data da entrevista	30 de outubro de 2008
Nível centralização	Descentralizado. Subsidiárias tem total autonomia para decisões ligadas à política de gestão de pessoas
Vantagens e barreiras	Comunicação é importante para garantir sinergia entre as subsidiárias, já que os processos produtivos são integrados (levantamento de necessidades é feito nas subsidiárias e a produção é no Brasil)
Razão para escolha	Historicamente, na empresa, não havia diretoria de Recursos Humanos, então era uma área já com muita autonomia nas subsidiárias. As subsidiárias respondem para diretores da empresa. As políticas locais acabam se adaptando à cultura, língua e legislação locais São equipes muito estáveis, há diretores com anos de carreira na empresa
Internacionalização das políticas de GP	Praticamente a empresa trabalha somente com funcionários locais, sem expatriação ou brasileiros no exterior Subsidiárias demonstraram interesse em ter treinamentos globalizados
Principais aprendizados	Ter um sistema de comunicação eficiente na empresa O fato de ser uma empresa muito humana, com proximidade entre diretores e funcionários, facilita a troca de conhecimentos e experiências entre matriz e subsidiárias

A análise do caso mostra que a CMA possui um modelo de gestão de pessoas descentralizado, onde a matriz influencia pouco a gestão de pessoas das subsidiárias. No entanto, uma nuance do caso é que, embora o departamento de RH da matriz influencie pouco a gestão das subsidiárias, o bom relacionamento entre diretores faz com que a empresa tenha facilitada a comunicação interna e unidade entre seus escritórios.

Com relação à internacionalização, a empresa trabalha mais com profissionais locais, sem contar com expatriação ou funcionários no exterior. Também não há,

espontaneamente, a busca de profissionais em outras regiões do globo para melhorar a qualificação geral dos funcionários.

7.5 CPM Braxis

A CPM Braxis atua em Consultoria de TI, Outsourcing de Aplicações, Soluções de Infra-estrutura e Soluções de Negócio. Possui filiais nos EUA e escritórios em mais de 14 países.

Histórico

A CPM Braxis é a maior empresa brasileira de serviços de tecnologia de informação. Seu crescimento anual é da ordem de 25% em média, e ela atende mais de 200 clientes. A empresa conta ainda com 12 centros de desenvolvimento e 85 centros de atendimento técnico. Em sua visão, a CPM Braxis mostra a determinação de ser uma das dez maiores empresas globais de TI, reconhecida pela excelência de seus serviços. (CPM BRAXIS, 2009). A missão da empresa resume-se em quatro pontos principais:

- Busca de resultados;
- Desenvolvimento de pessoas;
- Busca de crescimento e lucratividade;
- Atuação ecológica e socialmente responsável.

Sua área de Recursos Humanos trabalha com o conceito chamado pela empresa de “CPM Braxis Way”, que é o conjunto de valores da companhia, descritos por atitudes inovadoras, compromisso com resultados, alta qualidade e responsabilidade social.

O Black Book of Outsourcing, referência mundial sobre gestão de outsourcing, classificou a CPM Braxis, empresa brasileira de serviços de TI, entre as 50 melhores empresas globais da modalidade, em sua edição de 2008 (CPM BRAXIS, 2009).

Estrutura de RH e autonomia das subsidiárias

O entrevistado na CPM Braxis foi o diretor de Recursos Humanos da empresa. A CPM conta com uma estrutura de Recursos Humanos centralizada no Brasil e somente a folha de pagamento é descentralizada para os outros países.

A CPM Braxis é uma multinacional brasileira e tudo é controlado do Brasil. Existe a estrutura de folha – terceirizada – nos outros países e, nos países mais próximos da América Latina, o Brasil mesmo conduz e controla a folha de pagamento. Quando é EUA existe uma equipe terceira local.

Atualmente, há 300 funcionários nas subsidiárias da CPM e 5400 no Brasil. Desta forma, as estratégias de gestão de pessoas são sempre desenvolvidas no Brasil. O pessoal terceirizado segue as denominações da matriz a não ser quando é algo relacionado à legislação, pois a empresa busca atentar à legislação local.

Nível de internacionalização das políticas de gestão de pessoas

Atualmente, a empresa tem cerca de 30 brasileiros expatriados. Também existem alguns impatriados – estrangeiros que trabalham no Brasil.

Quando questionado sobre a possibilidade de carreira internacional, o entrevistado colocou que:

A possibilidade de carreira internacional na empresa hoje é grande. Há algumas estratégias para o ano que vem de expandir o quadro internacional. Como a empresa é brasileira, então sempre se vê a possibilidade de os funcionários irem para fora. É mais fácil encontrar uma pessoa que já conheça a cultura da empresa do que procurar alguém de outro país.

Os expatriados da empresa são as pessoas que tiveram interesse de mudar de país; não se busca funcionários fora do Brasil, os estrangeiros que estão aqui tiveram interesse e se disponibilizaram a trabalhar aqui de acordo com a faixa salarial oferecida no Brasil.

Os programas de treinamento, assim como a estratégia, são todos desenvolvidos no Brasil.

Características do modelo adotado. Uma das características do modelo adotado na CPM é a preocupação com a padronização das políticas de gestão de pessoas, de forma extremamente organizada. Desta forma, a empresa não vem tendo problemas em administrar as diferenças culturais com as subsidiárias, como mostra o extrato de entrevista a seguir.

Não percebe muitas diferenças culturais com as subsidiárias, porque a empresa tem as regras unificadas, todos os países vão se adequar a estas regras. No âmbito profissional você não vê muita diferença cultural. Há muito pouca gente fora do Brasil. É uma cultura única, que conseguiu fazer depois de quatro fusões pelas quais a empresa passou, conseguiram internalizar os valores da empresa com os funcionários e o modelo de gestão direta na relação entre os superiores e subordinados, numa gestão participativa e direta.

Em alguns lugares a empresa fez parcerias e comprou outras empresas, e em outros lugares foi montado escritório (*greenfield*). Mesmo no caso das parcerias a CPM mantém a centralização das políticas de gestão de pessoas, como mostra o extrato de entrevista a seguir.

No caso da CPM, a parceria foi muito mais uma compra de empresa do que uma parceria mesmo – a CPM assumiu mesmo a controladoria das outras empresas, por isso é que se optou por centralizar as decisões de gestão de pessoas no Brasil.

Os processos da CPM são muito bem definidos, e isso diminui bem os problemas culturais que a empresa enfrentaria nos outros países.

Aprendizados. Um dos principais diferenciais da gestão de pessoas da CPM é o quanto as políticas de gestão de pessoas são padronizadas, com regras muito claras, facilitando o relacionamento entre as subsidiárias.

É preciso definir muito bem todos os processos e alinhar isso com o conselho da empresa. Isso é o mais importante. Processos bem definidos são muito importantes para empresas brasileiras que queiram se internacionalizar.

Síntese do caso

O Quadro 9 apresenta a síntese do caso da CPM Braxis.

Quadro 9 Síntese do Caso CPM Braxis

Resumo do Caso: CPM Braxis	
Cargo do entrevistado	Gerente de Recursos Humanos
Data da entrevista	7 de novembro de 2008
Nível centralização	Centralizado. As estratégias de gestão de pessoas são sempre desenvolvidas no Brasil
Vantagens e barreiras	Todas as regras e procedimentos são unificados, de forma que facilita a integração das políticas Mesmo após várias fusões a cultura da empresa permanece unificada, graças um trabalho de padronização dos procedimentos e gestão participativa
Razão para escolha	Há muito poucos funcionários nas subsidiárias ainda para que se tenha necessidade de uma estrutura fora do país
Internacionalização das políticas de GP	Intercâmbio de funcionários tanto do Brasil para as subsidiárias como das subsidiárias para o Brasil. Treinamentos são todos desenvolvidos localmente.
Principais aprendizados	Necessidade de padronização dos processos de trabalho

Através do quadro, pode-se perceber que a empresa tem um modelo de gestão de pessoas bastante centralizado na matriz. Embora as subsidiárias dependam da matriz para desenhar suas políticas de gestão de pessoas, a empresa investe bastante no intercâmbio de profissionais entre as subsidiárias, como forma de incentivar o desenvolvimento de conhecimentos. Outras características já mostram um menor nível de internacionalização, já que os treinamentos são desenvolvidos localmente, por exemplo.

7.6 DTS Consulting

Com mais de 3.000 consultores especializados, atuação no mercado desde 1983, Know-how e experiência internacional, a DTS é uma das 10 maiores provedoras de Consultoria em alta tecnologia. Possui subsidiárias nos seguintes países: Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru, Venezuela, Estados Unidos.

Histórico

Fundada em 1983 no Brasil, a multinacional de TI é uma das 10 maiores empresas latino-americanas em consultoria e serviços para TI corporativa. A DTS Consulting tem uma carteira de clientes que inclui 46 dos 50 maiores bancos latino-americanos e outros clientes dos mais variados setores da indústria. A empresa encerrou 2007 com um crescimento de 50% em comparação com o ano anterior, totalizando R\$ 250 milhões em vendas. Ela possui afiliadas em toda a América Latina (Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, Peru e Venezuela), nos Estados Unidos e na Espanha, distribuídas em 20 unidades (DTS, 2009). Sua missão é de oferecer ao mercado corporativo, o melhor em Consultoria, tendo como objetivo o aumento da produtividade e competitividade de seus clientes.

Após a realização da entrevista, a empresa iniciou um processo de abertura de mais uma fábrica de software no México e está analisando a ampliação do escritório na Colômbia (B2B MAGAZINE, 2009).

Em dezembro de 2008, pouco tempo após a realização da entrevista, a empresa anunciou uma reestruturação por meio de sua subdivisão em seis empresas independentes e pertencentes a uma única holding de planejamento e controle, com ênfase na governança corporativa de todo grupo. Com a divisão, a holding assume as funções de contabilidade, finanças, auditoria e controladoria. As operações ficarão divididas pela DTS Consulting, voltada a projetos para bancos e mercado financeiro; Katálogo, que vai comercializar softwares no varejo; DTS Software, com foco no atendimento ao mercado corporativo; DTS Micro Focus, especificamente para a comercialização deste tipo de solução; FOCO, que vai fornecer tecnologia de software a grandes bancos; e Quest, unidade instalada na Espanha que assume o atendimento aos países de língua espanhola (Argentina, Chile, Colômbia, Espanha, México, Peru e Venezuela). Em comunicado encaminhado à imprensa, o CEO da DTS Consulting disse que as medidas alinham a companhia à nova realidade de mercado, uma vez que elas

permitirão redução de custos e fechamento de filiais deficitárias (COMPUTERWORLD, 2008).

Estrutura de RH e autonomia das subsidiárias

A empresa tem uma estrutura de treinamento, avaliação de desempenho e benefícios procurando-se fazer de uma maneira corporativa nos países onde a empresa atua: Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru, Venezuela, Estados Unidos. A estratégia de RH é centralizada no Brasil, como mostra a citação a seguir.

Tudo que é aplicado no Brasil procura-se fazer da mesma maneira, padronizado, nos outros países.

No Brasil, a área de RH tem uma equipe grande. Fora do país, as unidades respondem para a matriz, não há responsável por RH fora do país. A entrevistada cuida dos hispânicos e cada área técnica de RH tem um profissional especializado (recrutamento e seleção, treinamento e compensação).

Nível de internacionalização das políticas de gestão de pessoas

A carreira internacional na DTS é muito incentivada na empresa, como se pode ver na citação a seguir.

A carreira internacional aqui é totalmente possível e aberta. Hoje há consultores estrangeiros no Brasil. O que não se quer é “descobrir o santo”; supondo que se tenha uma oportunidade nos EUA, um funcionário poderia se candidatar se estiver preparado para a vaga. Mas tenta-se fazer de forma que o país de origem não fique descoberto.

A empresa contava com 11 expatriados brasileiros nas unidades da empresa no exterior, e nenhum impatriado.

A entrevistada acredita que os níveis de expatriação e impatriação irão aumentar muito, porque a empresa busca ativamente a troca de informações com os outros países.

Características do modelo adotado. Considerando-se a gestão de pessoas, a questão legal é uma das principais diferenças que se sente com os outros países.

A legislação é bem diferente em alguns casos. Há também a questão do jeito de lidar com as situações. Quando não tem a proximidade com as pessoas e não é possível vê-las, é preciso tatear, tentar entender o que a pessoa fala. Mas as diferenças culturais não são gritantes para a empresa.

A centralização das decisões na área de RH da matriz parte de processos bastante estruturados. Desta forma, na DTS não se percebe problemas culturais muito grandes.

Aprendizados. Um dos aprendizados que a entrevistada citou como fazendo parte do processo de internacionalização é o fato de ser necessário ter procedimentos muito claros para a empresa, como mostra a citação a seguir.

A área de Recursos Humanos tem que ser uma área muito bem procedimentada, ou seja, ter processos muito claros, para poder ir para outro país. Você pode até achar que já está claro o suficiente, mas a coisa é mais ampla. Há a questão cultural, e de legislação que é diferente nos países. Por isso, é preciso ter processos bem definidos e entender o que cada país faz.

Síntese do caso

O Quadro 10 mostra a síntese do caso da DTS Consulting.

Quadro 10 Síntese do Caso DTS Consulting

Resumo do Caso: DTS Consulting	
Cargo do entrevistado	Gerente de remuneração e benefícios
Data da entrevista	10 de outubro de 2008
Nível centralização	Centralizado. A matriz brasileira toma decisões referentes à estratégia de gestão de pessoas.
Vantagens e barreiras	São necessários procedimentos bem definidos para que o modelo centralizado funcione
Razão para escolha	Ainda há poucos funcionários fora do país, o que não justificaria uma estrutura adaptada a cada local
Internacionalização das políticas de GP	A empresa só possui brasileiros expatriados no exterior, e não o contrário, embora afirme que consultores estrangeiros vêm com frequência visitar a matriz
Principais aprendizados	Lidar com a legislação trabalhista local, em um contexto onde as políticas de Gestão de Pessoas são unificadas como no caso da DTS

O quadro mostra que a empresa optou por um nível de centralização alto das políticas de gestão de pessoas na matriz. Quanto à internacionalização, é uma empresa que busca ter maior intercâmbio de pessoas entre os países com o objetivo declarado na entrevista de facilitar a troca e desenvolvimento de conhecimentos.

7.7 Klabin

A Klabin é a maior produtora, exportadora e recicladora de papéis do Brasil. Líder nos mercados de papéis e cartões para embalagens, embalagens de papelão ondulado e sacos industriais, também produz e comercializa madeira em toras. Fundada em 1899, possui

atualmente 17 unidades industriais no Brasil - distribuídas por oito estados - e uma na Argentina.

Histórico

Organizada em quatro unidades de negócios – Florestal, Papéis, Embalagens de Papelão Ondulado e Sacos Industriais –, encerrou o ano de 2007 com lucro líquido de R\$ 621 milhões, 31% superior ao de 2006 (KLABIN, 2009).

De acordo com documentos da empresa, a área de Recursos Humanos da Klabin tem como missão atrair, aperfeiçoar e reter profissionais de talento, desenvolvendo e estimulando potenciais e habilidades. Isso se dá por meio de constantes programas de formação, além de um amplo programa de benefícios.

Estrutura de RH e autonomia das subsidiárias

A Klabin tem uma unidade na Argentina, na área de negócios Sacos Industriais. Por ser uma fábrica de tamanho relativamente pequeno (cerca de 150 funcionários), a entrevistada justificou a ausência de uma equipe de recursos humanos no local. Foi entrevistada para este estudo a principal responsável pelo RH da empresa.

No Brasil existem hoje 7200 funcionários efetivos – como a área florestal é terceirizada, grande parte dela, deve ter mais uns 6000 funcionários terceiros.

Lá é uma fábrica pequena, então na verdade a Klabin não tem atuação de RH lá. Esta unidade tinha uma atuação independente. A partir de agora é que a Klabin vai funcionar com uma estrutura matricial. Tudo que tem implantado aqui no Brasil deve ser disseminado para essa unidade na Argentina. Isso ocorrerá a partir do exercício de 2009. Hoje deve haver 150 funcionários lá – uma unidade pequena.

A mudança para a estrutura matricial se deu pelas seguintes razões. Até o ano de 2001 a Klabin funcionava de maneira descentralizada, eram 27 unidades, cada uma com uma gestão própria. Não existia uma diretoria de RH corporativo. Foi nesse ano que foi instituída uma área corporativa e admitido um diretor de RH corporativo.

O principal motivo eram práticas, políticas diretrizes totalmente diferentes no grupo, pois cada unidade tinha total independência para definir em sua localidade.

Em 2001, até como estratégia do novo diretor de RH, foi realizada uma pesquisa de clima para poder definir o plano de atuação da área. Foi muito forte a reivindicação, nesta pesquisa, por ter uma estrutura única corporativa e que cuidasse principalmente de padronizar os critérios e procedimentos com relação à gestão de pessoas, porque eles tinham sentimento de injustiça, unidades que tinham orçamento maior, os funcionários

também tinham oportunidades maiores em termos de desenvolvimento e tudo mais que se refere a RH. Unidades menores com orçamento enxuto acabavam sendo preteridas nesse sentido. O grande objetivo foi de, a partir dessa pesquisa, buscar instituir uma políticas uniformizadas, e foi em 2002 que a empresa constituiu a Klabin SA.

Foi feito um grande trabalho de alinhamento da própria questão societária da empresa, porque cada unidade tinha o seu CNPJ, eram empresas distintas. Então em 2002, se instituiu uma Klabin única, com um único CNPJ, e essas diversas unidades se tornaram unidades mesmo de negócio, como se fossem filiais da área corporativa. E a partir daí começaram as ações de RH e uma delas foi inclusive eliminar o nível gerencial de RH nas unidades, o que acabava tendo uma superposição à estrutura corporativa que tinha.

A estrutura matricial, na área de RH, funciona da seguinte forma: instituem-se diretrizes, políticas, procedimentos, dissemina-se isso, e as unidades operacionalizam a implantação. Está tudo centralizado na área corporativa em São Paulo. Ela responde administrativamente ao primeiro homem de cada estrutura, que pode ser um diretor ou um gerente, e tecnicamente à área corporativa. Isso ocorre desde 2002.

A partir de 2009 a Argentina irá funcionar como mais uma unidade – haverá um coordenador de RH, pois os gerentes são sediados no escritório sede. São 3 gerentes que se reportam ao diretor de RH: desenvolvimento organizacional (entrevistada), remuneração e benefícios (2) e relações sindicais e administração/serviços (3). Nas unidades, o primeiro responsável pela estrutura de RH são coordenadores de RH, não gerentes. A Argentina, a partir de 2009, vai contar com um coordenador de RH que vai ser par destes outros diversos coordenadores de cada localidade.

Nível de internacionalização das políticas de gestão de pessoas

Atualmente a Klabin não tem expatriados fora do Brasil. Na área de cartão, há pessoas que estão em alguns escritórios, na Europa, EUA, mas são pessoas locais, não são expatriados. São todos da própria localidade.

Um americano que está no escritório dos EUA, um europeu que está em algum lugar da Europa. Há um caso que vai ou já foi efetivado que é um profissional nosso (profissional-chave) da área de papéis que foi transferido para um escritório na Bélgica. Esse vai passar dois anos na Bélgica, depois volta para o Brasil.

Para a realidade e cenário da Klabin – empresa brasileira que nesses últimos anos principalmente na área de cartão vem expandindo seus negócios pelo mundo a entrevistada acredita não ser difícil trabalhar sem expatriados.

Provavelmente a necessidade se faça a partir de agora. Até agora a atuação sempre foi efetiva com brasileiros ou com funcionários locais. Também não há impatriados –

estrangeiros trabalhando no Brasil, ao menos como funcionários. Existem fornecedores – pessoas terceiras de outras empresas. Por exemplo, houve a inauguração de uma grande máquina na unidade de monte alegre, projeto de mais de dois anos, e houve vários estrangeiros trabalhando mas alocados pelos fornecedores das máquinas. Então havia uma empresa alemã, cuidando de uma parte da montagem de máquinas, um grande grupo da Finlândia, mas nenhum contrato direto com a Klabin, não dá nem para considerar como impatriado.

Características do modelo adotado. Um dos principais pontos fortes do modelo adotado pela Klabin é, de acordo com a entrevistada, um valor que é justiça, de ter essa estrutura matricial, porque você tem critérios, políticas, procedimentos uniformes no Brasil todo.

A geografia da empresa é muito complicada, há unidades desde Goiana (Pernambuco) até São Leopoldo no RS, então o grande ganho da estrutura matricial adotada é ter processos uniformes em todo o Brasil e um sentimento de justiça – ninguém é privilegiado, todos seguem as políticas e procedimentos adotados na casa hoje.

Também há uma forte interação da área corporativa com as unidades, que torna obrigatoriamente necessário trabalhar de forma conjunta para uma efetividade maior dos resultados.

RH tal qual outro projeto na empresa é medido pela efetividade dos resultados, ela se dá com certeza com uma boa interação e sinergia do RH corporativo com o das unidades. Se gente é o diferencial competitivo nas organizações você tem que tratar bem de gente. Isso não é ter um perfil paternalista, mas sim proporcionar capacidade de desenvolvimento, oportunidades internas, dar visibilidade em termos de carreira, muita conversa, feedback, coaching são dois pontos destacados na atuação dos RHs de um modo geral na Klabin e no mundo.

Aprendizados. O principal conselho dado pela entrevistada é de buscar alinhar as políticas de gestão de pessoas com a estratégia do negócio.

(...) é um RH que não pode ser mais tático, que só executa os processos de RH, mas tem que ser um RH que entenda muito bem dos negócios, dos movimentos da organização, porque todo o plano de RH tem que estar alinhado com isso. Não adianta ficar inventando processos que tenham a ver só com o mundo de RH, mas eles têm que estar alinhados à estratégia porque os recursos estão cada vez mais restritos e eles têm que ser direcionados para aquilo que realmente vai agregar valor para a organização. Esse é outro ponto que tem que ser muito focado no papel do RH hoje: manter uma atuação basicamente operacional, mas entender bastante dos movimentos onde a empresa está ganhando ou perdendo e poder alinhar o plano de RH a esses movimentos. E principalmente a ação deve ser muito compatível com a fala.

A rotatividade da Klabin é muito baixa, gira em torno de 2 a 3%, é uma realidade na indústria papelreira, a estabilidade é muito grande principalmente na área operacional, a rotatividade é baixa. Outra característica presente na indústria papelreira e que talvez mude nos próximos anos neste cenário, a faixa etária é maior do que comparado a outras realidades, segmentos. Hoje a faixa etária em termos de posições mais destacadas de gestão gira em torno dos 35 até 50 anos de idade. Isso difere, por exemplo, quando se compara multinacionais. E entende-se que isso é um diferencial, porque a pessoa com mais vivência acaba sendo multiplicadora de muito conhecimento dentro da empresa.

Síntese do caso

O Quadro 11 apresenta a síntese do caso da Klabin.

Quadro 11 Síntese do Caso Klabin

Resumo do Caso: Klabin	
Cargo do entrevistado	Gerente de Desenvolvimento Organizacional
Data da entrevista	4 de novembro de 2008
Nível centralização	Modelo Híbrido. Na Klabin as unidades ainda têm sua independência, mas agora contam com um departamento de Recursos Humanos central que padroniza algumas funções importantes para manter justiça entre as unidades.
Vantagens e barreiras	Quanto mais descentralizado o modelo, maior a liberdade das unidades em desenhar algo que condiz com sua estratégia como unidade, porém, há um senso de injustiça entre os funcionários globalmente.
Razão para escolha	Ter maior justiça nas políticas de compensação e carreira das unidades, de forma a ter características globais na empresa
Internacionalização das políticas de GP	Não há grande intercâmbio entre profissionais – inexistem expatriados ou impatriados. Os treinamentos são desenvolvidos pontualmente nas unidades, mas centralizados na matriz. A compensação começou a ser padronizada de forma a possibilitar justiça entre as áreas, mas as entrevistas não mostraram a intenção de ter maior intercâmbio entre funcionários
Principais aprendizados	É importante manter uma unicidade entre as políticas adotadas nas subsidiárias de forma que a estratégia de Gestão de Pessoas seja comum globalmente

Através do quadro, pode-se verificar que a empresa tem um modelo híbrido de atuação. As suas unidades ainda têm independência para tomada de decisões, mas há pouco tempo contam com um departamento de Recursos Humanos centralizado que padroniza algumas funções importantes com o objetivo de manter o sentimento de justiça entre as unidades. Na Klabin, este modelo híbrido está ligado ao histórico da empresa – como as

unidades tinham uma gestão descentralizada antes, agora está se buscando centralizar e padronizar algumas atividades.

O nível de internacionalização da empresa é baixo. Até alguns anos, a Klabin funcionava como unidades independentes e com uma maior coordenação central, a entrevistada demonstrou a meta de no futuro ter maior integração entre as unidades.

7.8 Metalfrio

Uma das maiores fabricantes mundiais de equipamentos de refrigeração comercial do tipo Plug-in, com portfólio de produtos composto por centenas de modelos de refrigeradores e freezers verticais e horizontais, para refrigeração de cervejas, refrigerantes, sorvetes e alimentos congelados e resfriados em geral. Opera atualmente unidades industriais no Brasil, no México, na Turquia e na Rússia, além de um centro de distribuição próprio nos Estados Unidos da América.

Histórico

A Metalfrio Solutions tem como clientes as principais marcas mundiais e regionais de bebidas, sorvetes, alimentos e comércio varejista, oferecendo soluções customizadas. Ela reúne diferentes marcas de refrigeração comercial - Metalfrio, Derby, Caravell e Klimasan - para atender às diferentes necessidades e mercados. Contando com o mais completo portfólio de produtos de refrigeração comercial, a Metalfrio Solutions é hoje uma das maiores empresas de refrigeração do mundo e continua a crescer como resultado de uma forte política de expansão (METALFRIO, 2009).

Com uma capacidade de produção de 1,5 milhão de unidades por ano, está presente em praticamente todos os continentes, com cinco unidades industriais estrategicamente localizadas (Brasil, México, Rússia e Turquia), produzindo equipamentos com a mais avançada tecnologia e com uma estrutura de distribuição global em mais de 80 países.

Seu processo de internacionalização começou a se expandir mesmo após a realização da entrevista do caso. Em março de 2009, a empresa começou a verificar a possibilidade de expansão para Kalingrado, um território russo entre a Polônia e Lituânia (ESTADO DE SÃO PAULO, 2008).

A previsão para 2009 é que a empresa tenha metade da produção fora do país. Para isso, estão também analisando oportunidades de aquisição na Ásia.

Em 2004, a empresa era uma subsidiária da multinacional BSH, dona da Bosch. Era líder de vendas dos freezers comerciais no Brasil. Em janeiro de 2004, foi vendida para

a Artesia, uma gestora de recursos que também possui outros negócios. No ano de 2007, o capital da Metalfrio foi aberto. De acordo com reportagem do Estado de São Paulo (2008), a Metalfrio decidiu internacionalizar-se porque várias empresas do ramo de refrigeração estavam à venda em vários locais do mundo. Estas empresas existiam desde os anos 50 e 60 e tinham vários problemas de escala e sucessão familiar. Assim, a Metalfrio passou a fazer as aquisições e hoje é uma das maiores do setor. Como a tecnologia de fabricação de freezers já é bastante conhecida, o diferencial da empresa precisa ser na eficiência de produção. O faturamento vem de menos de dez clientes que compram em grande quantidade.

Estrutura de RH e autonomia das subsidiárias

Em termos de gestão de pessoas, a Metalfrio centraliza no Brasil somente as decisões sobre expatriação. A entrevista com a principal gestora de Recursos Humanos da empresa mostra que a parte operacional das atividades de gestão de pessoas são descentralizadas para as subsidiárias, que são empresas que foram adquiridas e continuam com suas políticas locais de gestão. O extrato de entrevista a seguir mostra isso.

A gestão de pessoas propriamente dita funciona no próprio país, porque a cultura é diferente. É muito parecida no México, mas fora isso não cabe. Essas empresas que existem nos outros países já existiam, a Metalfrio adquiriu a empresa pronta. Por exemplo, na Turquia, a empresa já existia com 460 funcionários e foi comprado o controle acionário. Ela já tem uma política interna, metodologia desenvolvida, forma de ser deles e cultura deles. O que se faz, quando se compartilha, é a questão de bônus, metas, resultados. Mas como administrar a equipe, então é respeitada a regionalidade. O que é bom para o Brasil não é bom para os outros países.

A empresa busca manter uma boa comunicação com os gestores de pessoas dos outros países, para buscar troca de informações. Mas a entrevistada mostra que muitas vezes as questões culturais não permitem que se tenha políticas uniformes de gestão de pessoas nos países onde a Metalfrio atua.

O Brasil conversa com o RH dos outros países. Eles vieram visitar a Metalfrio Brasil, verificar os projetos que estão acontecendo e o que pode ser adaptado. Um exemplo é que o México faz uma festa no fim do ano que é a festa da padroeira do México. Pensaram em fazer junto com a festa de Natal, Papai Noel, e lá não pode. Se você quer colocar o que você tem, engessa muito as outras estruturas. As outras culturas não são tão flexíveis quanto o Brasil – há dificuldades. A cultura na Turquia

por exemplo é bem mais inflexível. O que nós damos como importância, valor, eles não dão. Cada país tem a sua própria cultura; o Brasil interfere mais na parte estratégica.

Sendo assim, a empresa trabalha com políticas bastante localizadas e tem muito pouca padronização entre as subsidiárias e a matriz, como pode-se ver na citação a seguir.

Não há nada padronizado, benefícios, política de carreira. Só o plano de bônus e metas. A meta mundial, do país, e dentro do país existem as metas individuais. O sistema de pagamentos é unificado. Mas como funciona para atingir as metas é relativo a cada local. O plano de desenvolvimento individual foi estendido principalmente para a planta do México. Mas as demais políticas não são estendidas.

Nível de internacionalização das políticas de gestão de pessoas

Considerando-se a expatriação como um indicador de internacionalização, atualmente, nas unidades fora do Brasil a empresa tem 4 expatriados, sendo 3 na Rússia e 1 no México. Esses quatro funcionários ficam alocados no exterior; outras pessoas viajam de tempos em tempos como o diretor comercial e o diretor financeiro, ou quando há algum problema ou atividade nova.

Um dos casos foi o de implantação de uma das áreas da empresa, a química do Brasil foi porque ela tem know-how. Quando se vai expatriar, a primeira coisa é que o funcionário faz uma viagem de reconhecimento junto com a família. Uma vez que decidiu pela transferência, a Metalfrio paga escolas, curso de inglês, viagem uma vez por ano, retorno ao Brasil ou qualquer outro lugar que ele queira ir nas férias, plano de saúde.

O intercâmbio de pessoas na Metalfrio não se restringe às políticas de expatriação. A empresa também promove viagens entre funcionários para facilitar a troca de conhecimentos entre as subsidiárias.

Também há estrangeiros no Brasil: eles vêm visitar a Metalfrio, conhecer um pouco do jeito de trabalhar, mas não há nenhum impatriado.

As possibilidades de carreira internacional na Metalfrio são restritas a necessidades de contratação nos países e disponibilidade de pessoas no Brasil. Diferentemente de outras multinacionais, a empresa não conta com planos de intercâmbio para desenvolvimento dos funcionários. Mas abre a possibilidade de seguir carreira fora, como mostra a citação a seguir.

Atualmente, se a empresa tiver necessidade de a pessoa estar lá, sim ela pode fazer carreira internacional. Mas se quiser ir para lá só para ter um aprendizado internacional, se não tiver o objetivo da empresa aceitá-lo não. Se depender apenas da vontade da pessoa trabalhar na Itália não pode. Não há muitos funcionários hoje querendo trabalhar

fora. Pode acontecer de precisar de um especialista e, se tiver alguém bom no Brasil e casar com os objetivos, vai para lá, mas senão isso não existe.

Características do modelo adotado. O modelo de gestão da empresa tem como diferencial principal respeitar as diferenças de cultura. A entrevistada comparou a atitude da Metalfrío com uma multinacional alemã onde trabalhou, e onde é mais comum que a matriz imponha seus padrões às subsidiárias.

É bem comum para os brasileiros terem que engolir a cultura dos outros países. Mas no caso contrário, é complicado para os outros países engolirem a nossa cultura. Mas como fomos moldados muito, nós aceitamos muito o que os outros impõem. O perfil da Metalfrío é diferente. Ela tem procedimentos, mas tem flexibilidade também. A própria relação entre as pessoas é gostosa, bom ambiente de trabalhar, onde o presidente se reúne com os funcionários da fábrica, portas abertas.

Aprendizados. Em termos de gestão de pessoas, a entrevistada afirma que os maiores desafios são culturais.

A cultura do país é difícil de administrar. Pessoa é difícil em qualquer país. Independente do costume. Outro aspecto difícil em termos de RH é que o salário na Europa é muito alto. Na Dinamarca, por exemplo, os salários todos são tabelados. Um funcionário da fábrica ganha 15000, o chefe ganha 20, e o outro chefe 25. Não tem tanta diferença entre a hierarquia e os salários são muito altos. Aqui um funcionário da fábrica ganha 1200, o diretor ganha 20000.

A relação entre empresa adquirida e empresa compradora também é um dos desafios que as multinacionais devem superar ao se internacionalizarem, em termos de gestão de pessoas, como mostra a citação a seguir. Ela também destaca mais alguns itens que mostram os desafios culturais que a empresa vem enfrentando.

A Metalfrío cresceu muito, de um dia para o outro. Então a empresa teve o cuidado de conhecer a adquirida, ir lá, passar um filme da cultura do país, divulgar a cultura do país lá na Turquia, e o mesmo aqui. Convidou-se uma pessoa turca para vir ao Brasil os funcionários brasileiros para entender a cultura da Turquia também, assim ninguém chega lá e dá um fora, por exemplo com o mito de poder ter várias esposas o que não é verdade, para respeitar. A preocupação é de se conhecer como é o costume do outro país para que não se falte com o respeito com a cultura deles. No Brasil é mais fácil porque há muita mistura de raças, então as pessoas são mais tolerantes. Na Turquia não se entra na casa de alguém calçado. Aqui os costumes são diferentes. Lá existe horário rigoroso. No ramadã não tem trabalho, é respeitado. Foi preciso também aprender um pouco da alimentação. Os Mexicanos adoram levar os brasileiros para comer comidas picantes – eles morrem de rir. O brasileiro não se dá bem com a comida e os mexicanos se divertem.

Principalmente na Europa, os profissionais são mais conservadores. Não existe essa mudança de trabalho que aqui no Brasil, quando se tem uma atividade, muda; quando precisa trabalhar até mais tarde o pessoal fica. Lá não, horário das 17h, meia hora depois não tem mais ninguém na fábrica. Se você fechou a fábrica, lá não precisa deixar vigilante à noite, porque ninguém rouba. Um grupo de brasileiros que estava trabalhando na Dinamarca não conseguiu sair da empresa após as 21h30, porque a porta estava trancada e todos tinham ido embora. Tiveram que ligar para o chefe do RH, porque ele tinha a chave da fábrica e foi abrir para eles saírem.

Se tiver algum outro desafio maior que você precisa de horário, seus funcionários vão embora. Lá as adversidades são administradas no dia seguinte.

Síntese do caso

O Quadro 12 apresenta uma síntese do caso da Metalfrío.

Quadro 12 Síntese do Caso Metalfrío

Resumo do Caso: Metalfrío	
Cargo do entrevistado	Diretora de Recursos Humanos
Data da entrevista	3 de novembro de 2008
Nível centralização	Descentralizado. Mas a matriz procura desenvolver algumas políticas em conjunto
Vantagens e barreiras	As diferenças culturais fazem com que seja muito difícil estabelecer padrões de políticas de gestão de pessoas nas subsidiárias
Razão para escolha	As subsidiárias são frutos de aquisição, o que significa que as empresas já tinham suas próprias políticas de gestão de pessoas e uma estrutura local
Internacionalização das políticas de GP	Há ainda pouco intercâmbio de pessoas entre as unidades; O plano de bônus e metas é padronizado; Os treinamentos são desenvolvidos localmente.
Principais aprendizados	A Metalfrío não tenta impor sua cultura nos outros países, fazendo o contrário das multinacionais estrangeiras que vêm para o Brasil, de acordo com a entrevistada

O quadro mostra que a empresa conta com um modelo de gestão de pessoas descentralizado, mas já há algumas nuances para um modelo híbrido, dado que a empresa busca desenvolver algumas políticas em conjunto com suas subsidiárias. A entrevista também mostrou que, apesar das viagens realizadas pelos funcionários, ainda há pouco intercâmbio de pessoas e conhecimentos entre as unidades. Isso é mostrado pelos índices de expatriação, possibilidade de carreira interna e pelo fato de a empresa ter gestões localizadas com baixo intercâmbio das melhores práticas.

7.9 Politec

A Politec é uma das maiores empresas de serviços de Tecnologia da Informação no Brasil e possui 15 centros tecnológicos, localizados estrategicamente em pólos de profissionais. Possui escritórios e subsidiárias na Alemanha, Bélgica, China, EUA, França, Índia, Inglaterra e Japão.

Histórico

A Politec tem a missão de ser a melhor parceira na prestação de serviços envolvendo tecnologias de tratamento da informação. Sua visão atual é de atingir a liderança absoluta em seus mercados, atuando com atitude e alcance globais. Para isso, conta com uma política da qualidade apoiada na excelência no desenvolvimento de pessoas (POLITEC, 2009). Para o negócio da Politec, a qualificação dos funcionários está diretamente ligada à qualidade dos projetos desenvolvidos, já que trata-se de uma empresa se serviços.

Sua história data de 1970, quando a empresa foi criada na cidade de Goiânia (GO). Em 1973, abriu uma filial em Brasília como pólo de serviços. Em 1990, com o foco em novas tecnologias, abriu filiais em diversos estados brasileiros: São Paulo, Rio de Janeiro, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte e Bahia. No final da década de 90, inaugurou a primeira Fábrica de Software do Brasil e recebeu a certificação ISO 9001. Na mesma década, entrou no mercado internacional, com sua primeira filial nos Estados Unidos.

Um evento importante na empresa foi sua escolha pela Mitsubishi Corporation, um dos maiores conglomerados japoneses, como aliada preferencial em negócios globais de TI. De acordo com reportagem do jornal Valor Econômico (2009), a Politec iniciou, após a entrevista, o processo de aquisição de duas prestadoras de TI internacionais. Até este momento, o crescimento da empresa havia se dado por meio de *greenfield* e da *joint venture* com a Mitsubishi, que entrou no quadro de investidores da Politec, com um aporte de US\$ 100 milhões. A empresa visa com essas expansões não somente o aumento de faturamento, mas também ganhar experiência em outras áreas.

O ganho de experiência é um critério que vai permear as decisões de gestão de pessoas, como será apresentado nos subtítulos a seguir.

Estrutura de RH e autonomia das subsidiárias

A estrutura de gestão de pessoas da Politec está centralizada na Matriz. Em todas as suas subsidiárias, até o término da entrevista, a empresa havia crescido por meio de *greenfield*. Por isso, a empresa não sentiu necessidade de estabelecer nas subsidiárias uma estrutura de Recursos Humanos e adotou políticas semelhantes às da matriz. O executivo entrevistado, principal responsável pela gestão de pessoas da empresa, explica melhor essa relação no extrato de entrevista a seguir.

A natureza do negócio da Politec é de prestação de serviços Offshore, então os países onde há subsidiárias têm uma atuação muito comercial, de relacionamento com o cliente. Eles geram a demanda e o trabalho é feito remotamente pelo Brasil. São núcleos que existem basicamente para geração de negócios. Desta forma não existe uma estrutura grande de pessoas alocadas no exterior. Apesar de a Politec ser uma empresa multinacional que está posicionada nestes países, é um posicionamento estratégico comercial e de relacionamento, então não existe uma estrutura de funcionários significativa que justifique uma estrutura de RH. Todas as políticas, todo o suporte, todas as definições estratégicas de RH são feitas na matriz em Brasília.

Não há desenvolvimento de software fora do Brasil – somente comercialização dos softwares, serviços, monitoramento de data-centers, operações remotas da Mitsubishi entre outras empresas no Japão e EUA. Tudo é desenvolvido ou operado no Brasil, manutenção de sistemas, controle remoto de operações.

Nível de internacionalização das políticas de gestão de pessoas

O entrevistado colocou que a Politec é muito forte em treinamento, tendo uma metodologia interna apelidada de Platão, desenvolvida com base na gestão do conhecimento. São desenvolvidos módulos, apostilas, cursos com provas, instrutores internos, revisores de conteúdo e gramatical. Há mais de 100 cursos nesse modelo. Buscam-se os melhores especialistas de cada matéria para desenvolver o curso.

É um dos destaques da Politec o desenvolvimento de cursos e treinamentos internos. Isso tudo é feito no Brasil – eventualmente é mandado algum conteúdo para fora, mas como o foco lá de fora é comercial não há uma demanda específica de treinamento. Como a parte técnica dos cursos é feita no Brasil, 99% da capacitação é feita aqui.

Fora do Brasil, existem 12 funcionários nos EUA, 20 na Argentina e 8 no Japão, um total de 40. A maioria desses funcionários são profissionais locais, não expatriados. A empresa contrata algumas pessoas locais e também têm brasileiros no exterior.

Como são contratações mais da área comercial, acabam sendo decisões do conselho de administração, em nível estratégico de diretoria comercial, diretoria técnica, fábrica de

software etc., que não passam pelo setor de RH. Ainda não existiu a necessidade de se fazer recrutamento e seleção de executivos lá fora, até pelo número pequeno de pessoas envolvidas. É uma estrutura inicial ainda com as 40 pessoas que basicamente cuidam do relacionamento com os clientes.

Também não há funcionários de outros países trabalhando na Politec. Para fazer este intercâmbio, existem algumas experiências com jovens, usando o programa da AIESEC, trazendo jovens recém formados em alguns lugares que interessam à empresa, como EUA, Canadá, Índia, Japão. É uma iniciativa para que os estudantes passem um tempo na empresa, tendo uma troca cultural, de idioma, conhecimento técnico.

A empresa também recebe muitas visitas de clientes, mas colaboradores mesmo a empresa ainda não trouxe ninguém de fora. Somente os estudantes, como se fosse um projeto de trainee, ou estágio de um ano de jovens recém formados que querem conhecer a Politec. Este programa tem trazido como resultados a troca de cultura; a cultura de negócios dos países é diferente, então o japonês, indiano, americano trazem para cá um estilo de negócio, linguagem, abordagem diferente, porque para se fazer negócios nestes países é preciso conhecer muito a cultura do país, não somente o negócio principal. E, é claro, dentro de cultura tem o idioma. Então como principais ganhos deste projeto estão a troca cultural, de estilo de cada país; a parte tecnológica, mas não há nada que seja novidade para a empresa; e também há o enriquecimento de idioma do negócio (não o inglês de conversação, mas o técnico), incluindo o inglês falado na Índia, no Canadá. O idioma apesar de básico é importante, dado que por exemplo os indianos se destacaram com esse diferencial; eles conseguem se relacionar com o mercado americano e esse foi um dos diferenciais da Índia em relação ao Brasil. Então o que a empresa está tentando alcançar em termos competitivos é buscar a equiparação do idioma, buscar pelo menos o entendimento do inglês técnico. A vinda destes estudantes para cá melhora esse aspecto, ele acaba interagindo na fábrica, com os gestores, então traz um pouco dos sotaques e linguajar de negócios.

O programa de trainees internacional recebe, em geral, dois estudantes por ano, para que a empresa possa fazer o acompanhamento individual dos alunos. O programa existe há três anos.

Características do modelo adotado. De acordo com o entrevistado, é muito comum que as empresas multinacionais contem com funcionários de sua própria localidade (expatriados) para a gestão das suas subsidiárias. A Politec opta por um modelo misto que visa facilitar a troca de conhecimentos entre as unidades da empresa.

É bastante interessante não ter só profissionais locais, do país nativo, mas ter também um mix de expatriados e profissionais locais, porque é muito necessário para o brasileiro que está fora fazer o relacionamento intercultural entre o mercado local e a

cultura e estratégia do negócio no Brasil. Principalmente quando a matriz é brasileira é importante ter lá fora profissionais que possam entender o mercado local e a cultura da empresa e falar a língua do Brasil. Por outro lado, não é interessante ter só brasileiros lá porque você não vai conseguir abrir as portas que você abriria tendo profissionais daquele próprio país. A sugestão é fazer um mix entre brasileiros lá fora (pelo menos 1/3 de brasileiros fora) e 2/3 de nativos do país para poder ter troca cultural, sinergia e alinhamento estratégico.

Apesar de contar com as decisões centralizadas na matriz, a empresa toma o cuidado de adaptar as políticas locais à legislação local. Mas busca ter padrões no que tange às demais políticas de gestão de pessoas.

Outro aspecto importante é contar com o apoio local para trabalhar a legislação local – tanto trabalhista quanto benefícios. É preciso compatibilizar e customizar benefícios, mas você não consegue simplesmente pegar o seu pacote de benefícios do Brasil e aplicar por exemplo nos EUA. O mercado funciona diferente: fundos de pensão, modelo de aluguel. Algumas empresas não oferecem carro para o executivo como oferecem aqui, o mesmo ocorre com viagens, passagens aéreas, remuneração variável. É muito importante compatibilizar a parte de cesta de benefícios com as características locais do mercado. Não adianta pegar um pacote feito no Brasil e tentar aplicar lá porque vai ter dificuldades.

Aprendizados. De acordo com o entrevistado, um dos grandes ganhos da internacionalização é a convivência com diferentes culturas, o que ajuda a abrir portas comerciais no exterior. O extrato da entrevista que é mostrado a seguir traz algumas das diferenças culturais percebidas pelo entrevistado nas subsidiárias.

O Brasil, em termos de tecnologia da informação, procura ter uma abordagem de trabalhos mais complexos. Os indianos têm muito código, digitação, codificação, são trabalhos extremamente operacionais na área de tecnologia, então eles interagem com um escalão inferior da organização. O Brasil se destaca mais como entrega de serviços de valor agregado, principalmente para o segmento financeiro, bancário. São serviços e soluções de um valor agregado bem maior do que aquele feito na Índia. Então o Brasil consegue fazer um trabalho de TI mais lapidado, voltado para processos de negócios, não só as operações tão básicas que são feitas pelos indianos, na parte de digitação e codificação. Isso é mais na parte técnica. Na parte comportamental, por exemplo, no Japão as pessoas demoram muito mais para se sentirem seguras para fechar um negócio, para ter credibilidade num sistema, num modelo de gestão. O japonês é mais cauteloso, analítico, demora mais para tomar decisões, dá mais prazo (o que é bom), tem mais tolerância com tempo e demora mais para se convencer da sua capacidade de entrega e gestão do que o americano. Estes são mais objetivos, rápidos, cobram mais resultados e o deadline deles é mais curto.

Síntese do caso

O Quadro 13 apresenta uma síntese do caso da Politec.

Quadro 13 Síntese do Caso Politec

Resumo do Caso: Politec	
Cargo do entrevistado	Gerente de Recursos Humanos
Data da entrevista	07 de outubro de 2008
Nível centralização	Centralizado. Políticas são desenvolvidas na matriz, mas adaptam-se à legislação local.
Vantagens e barreiras	Facilidade de comunicação e de intercâmbio de conhecimentos entre a matriz e as subsidiárias Desenvolvimento conjunto de novos projetos que são ao mesmo tempo globais mas são adaptados aos padrões locais
Razão para escolha	Tamanho das subsidiárias fora do país (cerca de 40 pessoas) não comporta ter uma estrutura de gestão de pessoas local
Internacionalização das políticas de GP	Metodologia de treinamento, chamada Platão, usa conhecimentos desenvolvidos na matriz para difundi-los pelas subsidiárias. Uma pequena parte dos cursos é desenvolvida fora do país, porque lá foram gerados os conhecimentos. A empresa não contrata muitos expatriados, são mais profissionais locais, e escolhidos pela Alta Administração da matriz, porque são posições-chave. Programa de estágios internacional busca trazer jovens de outros países para intercâmbio de conhecimentos com o Brasil
Principais aprendizados	É importante não ter só brasileiros fora, mas ter também profissionais locais, porque eles entendem melhor o mercado. Também não se pode ter só profissionais locais, é preciso ter brasileiros para facilitar a comunicação e troca de conhecimentos

O quadro resume as informações da Politec mostrando que a empresa adota uma estratégia de gestão de pessoas centralizada na matriz e destaca-se pelo alto nível de internacionalização das suas políticas de gestão de pessoas, que são voltadas para o intercâmbio de conhecimentos entre as unidades da empresa.

7.10 Sabó

A Sabó é uma das maiores fabricantes de autopeças, fornecendo para montadoras de diversos países. Possui 6 plantas (Alemanha, Áustria, Hungria, China, EUA e Argentina) mais centros de desenvolvimento e pesquisa na Alemanha e Japão.

Histórico

A Sabó é uma empresa de capital inteiramente nacional. Ela é líder na fabricação de retentores, juntas e mangueiras. Com matriz na cidade de São Paulo, fábricas no Brasil,

Argentina, Alemanha, Áustria e Hungria, filiais nos Estados Unidos e Austrália, além de escritórios técnico-comerciais na Itália e Inglaterra, a Sabó sempre se utilizou da sua presença junto aos clientes para oferecer-lhes serviços de excepcional qualidade e altamente diferenciados (SABÓ, 2009).

A missão da Sabó é construir uma empresa de classe mundial, com forte presença em todos os mercados que atua.

Em seu processo de internacionalização, a Sabó mantinha até a data da entrevista três unidades industriais na Alemanha, mais as plantas na Áustria e Hungria. No Japão a empresa brasileira tem seu escritório aberto desde 2007. Nos Estados Unidos a unidade da Sabó fornece seus produtos para a GM, Ford, Cummins, Delphi, TRW, ZF Sachs, Arvin Meritor e Magna.

Depois de manter durante dois anos seu escritório comercial, a empresa inaugurou também em 2008 a sua fábrica na China, em Wuxi (localizada entre Beijin e Naijing, duas grandes cidades chinesas). O investimento de US\$ 10 milhões foi subsidiado pelo governo chinês. Inicialmente trabalham nesta unidade 30 empregados.

Em janeiro de 2009, conforme reportagem da Gazeta Mercantil (2009), a Sabó iniciou sua expansão para a Índia. A unidade indiana será a 11ª fábrica do Grupo Sabó e a nona unidade no exterior.

Estrutura de RH e autonomia das subsidiárias

Na Sabó, existe uma estrutura de gestão de pessoas com mais pessoas localizada na matriz da empresa, mas a empresa adota políticas diferentes de acordo com o modelo de internacionalização. Hoje há duas modalidades de empresas fora do país. Existem as empresas montadas pela Sabó (Green Field) - elas têm o nome de Sabó na sua razão social, e também há empresas de um grupo alemão que foi comprado no início dessa década, que era um grupo exatamente do mesmo tamanho da Sabó.

A Sabó comprou um concorrente do mesmo tamanho que ela, então eles usam ainda a marca que eles possuíam na Alemanha porque é uma marca de autopeças com mais de 100 anos no mercado. Ela foi preservada na Alemanha. A gestão é feita toda pelo Brasil porém a marca na Europa ainda foi mantida. Existem então as duas realidades.

Hoje em total de funcionários há aproximadamente 1900 fora do país. No Brasil existem 3500 funcionários.

Em total de plantas produtivas, há 3 na Alemanha, uma na Áustria e uma na Hungria, 1 na China, 1 nos EUA e 1 na Argentina. Já escritórios de desenvolvimento e pesquisa, existe 1 nos EUA e 1 no Japão. Fora os centros de pesquisa que tem no Brasil e

Alemanha. Esses centros de pesquisa são uma base técnico-comercial nos EUA e Japão porque as montadoras desenvolvem os projetos nos seus países de origem.

Você faz o projeto no país de origem e aí localmente se torna um fornecedor direcionado para aquele projeto. Os grandes focos de desenvolvimento das montadoras são exatamente no Japão, Alemanha e EUA, onde estão praticamente 80% das montadoras.

Com relação à estrutura de RH, existe um diretor corporativo de Recursos Humanos, que passa praticamente metade do ano no Brasil e metade do ano viajando, em visita às unidades. Ele é um diretor administrativo e de RH corporativo. E em cada uma das localidades, dependendo do tamanho dela, existem gerentes de RH. No total são: um gerente de RH no Brasil (entrevistado) e um par na Alemanha. O gerente no Brasil dá suporte à estrutura das Américas enquanto que seu par que está na Alemanha dá suporte à estrutura da Europa, Japão e China.

Ainda nas Américas, nos EUA tem um coordenador de RH e na Argentina tem outro coordenador, assim como existem três coordenadores no Brasil. Os coordenadores são subordinados ao gerente. Mesmo nos casos de ser aquisição ou *greenfield*, este desenho é muito parecido.

O que diferencia muito no caso Sabó é que eles respeitam localmente o desenho produtivo de cada planta. Eles não mexem – por exemplo, na estrutura da Alemanha, há só um brasileiro expatriado hoje lá que é o diretor corporativo de pesquisa e desenvolvimento – ele não gera interferência alguma sobre o desenho produtivo da empresa alemã.

Considerando-se a estratégia, a empresa adota um modelo híbrido. Nele, as diretrizes gerais de atuação são definidas pela matriz, mas há compartilhamento de informações entre as subsidiárias para tomar mesmo estas decisões.

Ela (a gestão de pessoas) é centralizada em termos de diretrizes gerais, mas quando você fala das políticas, elas são todas locais. Um exemplo é que, nas Américas, procura-se garantir as diretrizes macro da empresa, buscando manter o alinhamento dessas diretrizes. Agora as políticas do Brasil são diferentes das políticas da Argentina e dos EUA. Como parâmetro, a empresa acaba usando ferramentas muito parecidas. Por exemplo, são usados sistemas semelhantes de pontuação para comparar pesos entre a estrutura, coisas desse tipo, mas o sistema salarial não é o mesmo nos países (embora a ferramenta usada seja semelhante).

Nível de internacionalização das políticas de gestão de pessoas

A empresa trabalha com pacotes salariais diferentes, essencialmente localizados, nas subsidiárias onde atua. Mas lida com a complexidade de salários para possibilitar o

grande número de pessoas que foram alocadas em outros países, entre expatriados e impatriados.

Atualmente a empresa trabalha com um número de expatriados bastante grande. Na grande maioria dos casos há duas modalidades de expatriação dependendo do que a legislação do local sobre a pessoa expatriada permite. Tem uma situação em que há uma suspensão contratual e uma contratação local: suspende-se o contrato completamente da pessoa no país de origem e a pessoa é contratada localmente. Essa situação funciona muito bem nos EUA, por exemplo. O expatriado sai do Brasil e é admitido nos EUA com visto de lá. Existem outras situações onde fica mais simples a duplicação de remuneração. Nesse caso, a remuneração do Brasil é mantida e parte do pacote de benefícios local e é feita uma ajuda de custos em termos de toda a composição complementar sobre o período que a pessoa passar fora do seu local de origem, cobrindo os custos da expatriação.

Atualmente há argentinos no Brasil, argentinos nos EUA, brasileiros nos EUA, brasileiros na Argentina. Isso gera complexidade para a área jurídica – a cada expatriação feita, eles têm que estudar toda a composição trabalhista. Hoje fora do país há 22 brasileiros nos EUA, 1 brasileiro na Argentina, 1 na Alemanha, e 1 no Japão. Há também impatriados – estrangeiros trabalhando em outras unidades (não somente no Brasil): 2 alemães, 1 alemão nos EUA, 6 alemães entre Japão e China, e tem 1 argentino no Brasil.

Com relação aos treinamentos, há duas modalidades de programas: um tipo de programa que é local, muito mais focado à atualização profissional; o segundo tipo de programa é especificamente voltado ao corpo executivo que está mais focado à estratégia da empresa. Este é um projeto de treinamento de executivos focado para alavancar os objetivos de médio prazo. Esse projeto é controlado pela matriz, os demais são todos controlados localmente. Existe um recorte de indicadores que as subsidiárias fazem para demonstração de resultados para o RH corporativo.

Características do modelo adotado. O modelo da Sabó preserva e respeita ao máximo a questão da política local, mas ele tem algum tipo de controle. Desta forma, ele é misto, mas não é totalmente descentralizado nem centralizado. Isso é bem avaliado pelo entrevistado.

A questão do respeito pelas políticas locais acaba proporcionando um engajamento das pessoas muito mais fácil e simples e que gera desgastes menores principalmente quando se fala em aquisição de empresas fora do país. Esse é um ponto muito favorável, o mais favorável de todos. Em contrapartida, a questão de não ter políticas totalmente niveladas, quando você vai fazer comparações a gestão se torna mais complexa, porque muitas vezes dá um trabalho imenso ao se comparar políticas locais com as da matriz.

Você não tem um nível de comparação totalmente equalizado. Por exemplo, quando se fala de código de conduta, o código de conduta da Sabó tem um eixo central que fala de valores da companhia, de características sobre o credo da organização. Essas características têm muito a ver com as características brasileiras e com o eixo do que a empresa acredita e do que veio da raiz dos fundadores da empresa. A Sabó é uma organização de capital fechado e familiar então tem esse núcleo central muito instituído. Toda a segunda parte do código de conduta é local e depende das características locais, então o código de conduta do Brasil e da Alemanha são completamente diferentes nessas duas partes.

Aprendizados. Existem várias diferenças culturais com os demais países onde a Sabó atua. Há diferenças em função da própria infra-estrutura que o país oferece à mão de obra local, e também diferenças culturais que são influências do próprio estilo de comportamento da indústria automotiva nesses países.

Quando se olha cultura é muito fácil de perceber isso na cultura da Europa: lá existem diferenças muito fortes entre a Alemanha, Áustria e Hungria. Esta última vinda do leste europeu tem pessoas com um nível de capacitação técnica alto, mas um nível de criatividade muito baixo, a característica de inovação por parte da Hungria é baixa. O mesmo acontece quando se compara Brasil, EUA e Argentina. O nível cultural do americano faz com que ele tenha uma tendência à inovação e empreendedorismo mais forte que o brasileiro e o argentino – este dos três está na pior situação. É uma composição de fatores: de estilo da entrada da indústria automotiva nesses países somada à própria infra-estrutura de capacitação. A capacitação é muito diferente nos países. Isso gera uma diferença cultural importante, porque a Sabó tem a mão de obra muito qualificada. Menos de 15% da estrutura de mão de obra da Sabó é não qualificada, puramente braçal; mesmo os operadores de máquinas já são profissionais de nível de segundo grau completo e técnico, existe um cabedal de conhecimento que tem que ser respeitado e interfere nessa cultura que é implementada dentro da organização.

O entrevistado explicou as várias nuances entre as culturas dos locais onde a empresa atua e explicou que controle é importante para que se possa ter padrões de atuação semelhantes nas unidades da empresa.

O Argentino, por uma cultura de protecionismo do país e da indústria automotiva, tem essa característica vinda do protecionismo, que o brasileiro não teve.

Existem duas preocupações que não se pode abrir mão. Num primeiro momento toda a empresa brasileira que se internacionaliza busca, até para que ela tome as rédeas de controle da operação fora, fazer um processo quase que de invasão de profissionais brasileiros nessa realidade no exterior. É importante ter controle, é importante que exista uma troca de experiência por parte da matriz com as empresas fora, mas é necessário manter a cultura de RH local para evitar um pouco o desgaste e a perda de características. A grande vantagem de ser multinacional é ganhar com as diferenças, o

que aqui no Brasil a empresa não tem de potencialidades, ela encontrará em outros lugares. As características que aqui no Brasil o meu operário não oferece, o operário de outra localidade acaba oferecendo. Então, a idéia não é tentar formatar as pessoas em um padrão pré-determinado como algumas empresas tentaram fazer e hoje se percebe que essas empresas estão retrocedendo. O processo de colonialismo que nós sofremos por parte das multinacionais que vieram para cá na década de 60-70 não deve e não pode ser copiado.

Síntese do caso

O Quadro 14 apresenta uma síntese do caso da Sabó.

Quadro 14 Síntese do Caso Sabó

Resumo do Caso: Sabó	
Cargo do entrevistado	Gerente de Recursos Humanos
Data da entrevista	11 de novembro de 2008
Nível centralização	Modelo Híbrido. Estratégias são desenvolvidas na matriz, mas as localidades têm liberdade para adaptar as políticas à realidade local
Vantagens e barreiras	A grande vantagem de ser multinacional é ganhar com as diferenças
Razão para escolha	O modelo respeita ao máximo a cultura local mas tem algum tipo de controle
Internacionalização das políticas de GP	Pacotes salariais são localizados. Há programas de treinamento locais e globais. Grande número de funcionários de vários países que estão trabalhando em outras subsidiárias, alto intercâmbio de funcionários
Principais aprendizados	Num primeiro momento a empresa pode até buscar controle, levando vários brasileiros para o exterior, mas depois tem que respeitar a cultura local e aproveitar as competências de cada localidade para melhorar a empresa como um todo

O quadro mostra que a empresa adota um modelo híbrido, no qual as estratégias são aprovadas pela matriz, mas as localidades têm liberdade para trocar experiências e adaptar as políticas à sua realidade. O nível de internacionalização da gestão de pessoas na empresa é alto. Um dos cuidados da Sabó é fomentar o intercâmbio de pessoas e conhecimentos para desenvolver competências nas suas unidades de negócios.

7.11 Sadia

Líder nacional nos segmentos agroindustrial e de produção de derivados de carne suína, bovina, de frango e de peru, além de massas, margarinas e sobremesas. Além de uma

fábrica produtiva na Rússia, na época desta pesquisa, a Sadia também possui representações comerciais em 11 países.

Histórico

A Sadia foi fundada em 1944 em Santa Catarina. Ao longo dos anos, firmou sua excelência no segmento agroindustrial e na produção de alimentos derivados de carnes suína, bovina, de frango e de peru, além de massas, margarinas e sobremesas.

Suas primeiras exportações foram realizadas nos anos 60. Para o mercado externo exporta perto de mil produtos para mais de 100 países.

Em 1971 a Sadia abriu seu capital e hoje faz parte do Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa.

A empresa mantém um parque fabril com 14 unidades industriais, duas unidades agropecuárias e centros de distribuição espalhados por sete Estados brasileiros. No exterior, tem representações comerciais em 11 países, a exemplo do Panamá, Chile, Uruguai, Argentina, Alemanha, Inglaterra, Rússia, Turquia, Emirados Árabes, China e Japão. Sua missão é alimentar consumidores e clientes com soluções diferenciadas. A empresa tem a visão de ser a empresa de alimentos mais competitiva do setor no mundo em soluções de agregação de valor (SADIA, 2009).

A Sadia emprega hoje cerca de 52 mil funcionários. Seu programa de trainees hoje é um dos mais concorridos do país (VITRINE PUBLICITÁRIA, 2009). A partir de 2009, o programa também incluirá uma rotação de funções por suas unidades internacionais.

Em março de 2009, após a realização do estudo de caso, cuja entrevista foi feita no final de 2008, a Sadia colocou à venda a fábrica na Rússia inaugurada em 2007. A fábrica processa carnes com matérias-primas do Brasil e abastece o McDonald's da Rússia. A crise econômica que começou a ficar mais visível a partir de 2008, aliada à insatisfação da Sadia com seu sócio na Rússia foram alguns dos principais motivos que levaram a esta decisão (ESTADO DE SÃO PAULO, 2009).

Estrutura de RH e autonomia das subsidiárias

Os escritórios comerciais da Sadia fora do país tem um número de funcionários bastante pequeno. Devido a isso, a Sadia centraliza todas as decisões de gestão de pessoas destes escritórios na sua sede brasileira. No entanto, a Sadia também tem uma planta produtiva

na Rússia. Esta planta tem um maior número de funcionários e é fruto de uma *joint venture* com uma empresa Russa – a Miratorg – que detém 40% do capital da fábrica.

Na Rússia, a marca usada é Concórdia.

Nesta fábrica, a gestão de pessoas segue um modelo híbrido. A matriz da Sadia no Brasil se alia aos executivos da Miratorg e juntas, as duas empresas controladoras têm grande influência sobre a gestão de pessoas na Rússia. Mesmo assim, o entrevistado – principal executivo de gestão de pessoas da Sadia no Brasil – mostrou que as decisões lá são tomadas em três pessoas: diretoria da Sadia, da Miratorg – as controladoras – e da Concórdia.

No Brasil, a Sadia tem atualmente cerca de 62.000 funcionários. Fora do Brasil há 198 nos escritórios comerciais, sem incluir a fábrica da Rússia.

Todos os processos de RH estão dentro das estruturas funcionais do Brasil. Há uma pessoa responsável por atender a área internacional, mas não comporta ter um diretor de RH fora do Brasil.

No que concerne à *joint venture*, é tudo totalmente separado como gestão; mas como concepção é feito à seis mãos, entre as pessoas do Brasil e da Rússia. A Sadia Brasil tem suas diretrizes de RH e eles têm as deles. Tipicamente numa *joint venture* você faz um cruzamento entre essas diretrizes e coloca na empresa filha um combinado de melhores práticas das duas empresas, de modo até que você tenha por exemplo possibilidade de fazer transferência de funcionários entre as três empresas: Sadia, Miratorg, Concórdia.

O entrevistado mostrou que uma das razões para manter essa gestão feita em conjunto pelas empresas é facilitar a transferência e intercâmbio de funcionários de uma unidade da Sadia à outra.

São criados processos que facilitem a migração de funcionários contratados pela Concórdia, para depois ele fazer carreira dentro da Sadia ou na Miratorg e vice-versa. Isso possibilita que se transfira gente da Sadia para lá, assim como a Miratorg também leve gente deles para lá, o que acontece tipicamente. Principalmente agora que foi feito um startup com as principais lideranças da Sadia, e que depois essas pessoas podem voltar e continuar seu ciclo de carreira. Então, a diretora de RH da Concórdia não tem liberdade total para poder escrever as políticas e diretrizes de RH. Ela recebe políticas e diretrizes vindas do conselho da *joint venture* que são montadas em conjunto entre Sadia e Miratorg. Por exemplo, no início deste ano, quando estava sendo feito o startup da fábrica, contratando as pessoas, o entrevistado foi para lá e fizeram a quatro mãos a política de remuneração. Ela foi um combinado das práticas da Sadia, que a gente entende, comparada à Miratorg, que tem práticas de remuneração mais avançadas, e com a experiência local deles. Então foi feita uma política que combinou experiência

local com as práticas globais. Depois disso foi aprovado no conselho. O que a diretora de RH de lá segue são as políticas que foram feitas a várias mãos. Para ela mudar a política, ela pode fazer uma proposta, leva para o conselho, que muda ou não alguma coisa e dá uma resposta para ela.

Nível de internacionalização das políticas de gestão de pessoas

Os treinamentos, internacionalmente, são desenvolvidos em intercâmbio. O entrevistado demonstrou uma preocupação grande em favorecer a integração de conhecimentos entre as unidades de negócios.

Por exemplo, para o startup da fábrica, foi montado todo o treinamento técnico no Brasil. Isso foi feito porque o parceiro lá sempre atuou comercialmente, ele não tem expertise de produção. O Brasil tem a expertise de produção, então todo o treinamento técnico para a produção foi montado pelo Brasil, tanto que as primeiras pessoas contratadas na Rússia, os locais, vieram para cá, passaram quatro semanas aqui em treinamento, e depois a empresa mandou oito operadores nossos daqui para lá para fazer o startup dos equipamentos junto com eles. A Sadia foi até matéria de revista, saiu nota na Exame e no valor econômico sobre o treinamento dos operadores. Enquanto ocorria o treinamento, a Sadia desenvolveu junto os padrões operacionais. A tecnologia é a mesma, a Sadia domina, então é só transferir a tecnologia para os padrões operacionais.

A empresa também optou por ter grande intercâmbio entre funcionários. Não somente a expatriação mostra isso – havia 33 expatriados e 2 impatriados no momento da entrevista – mas também o programa de trainees internacional e os programas e intercâmbios entre funcionários.

Atualmente há 33 expatriados brasileiros. Também há impatriados, atualmente há 2 estrangeiros no Brasil. Se alguém quiser fazer carreira fora da Sadia precisa primeiro estar apto, no lugar certo, na hora certa e numa fase da carreira que seja adequada, que ela já tenha acumulado um pouco de experiência técnica na função, porque trabalhar fora do Brasil na estrutura que a gente tem demanda muito mais autonomia para tomar decisão, então é para níveis mais seniores. A Sadia não transfere um analista, transfere níveis gerenciais ou de especialistas, porque são pessoas que já acumularam um pouco de experiência na sua carreira e têm condições de levar os processos da empresa, práticas e cultura da empresa para os locais onde eles vão estar, e vão ter flexibilidade para se adaptar a cultura local. No início da carreira a pessoa não tem esse background e talvez tenha dificuldade de adaptação. O processo é esse: a Sadia privilegia recrutamento interno; em geral, nas oportunidades fora do Brasil, a empresa leva gente daqui, porque precisamos que eles levem processos e cultura para lá, criando a identidade da Sadia fora do Brasil.

Além da expatriação, a Sadia conta com brasileiros que são funcionários nas diferentes localidades – não em situação de expatriação, mas sim como contratação local. Dos 198 funcionários das subsidiárias, 31 são brasileiros e os demais são locais.

Características do modelo adotado. De acordo com o entrevistado, um dos principais pontos fortes da gestão de pessoas internacional da Sadia é a parceria entre matriz e subsidiárias.

O modelo típico de *joint venture* busca aperfeiçoar as competências principais das duas empresas, em geral. Por exemplo, na *joint venture* com a Rússia, a Sadia tem uma competência enorme de produção e uma marca já estabelecida – só que não tinha desenvolvidas as competências de distribuição e comercial naquele país. O sócio foi disposto a investir em produção e a Sadia disposta a investir em construção de marca naquele país. Ele tinha os ativos para fazer distribuição de produto, porque o produto Sadia é refrigerado (armazéns, caminhões) e também conhecia o mercado. Já a Sadia tem o expertise de produção e construção de marca. Foram unidas as duas fortalezas das empresas, as competências, e assim se conseguiu montar uma empresa com um nível de competitividade altíssimo. Aqui no Brasil foi divulgado em agosto que a Sadia fez uma *joint venture* com a Kraft Foods, que fabrica uma gama de produtos, mas foi especialmente para a distribuição de queijos processados, da marca Philadelphia. A Kraft tem um expertise enorme na construção de marca e produção de queijos processados – que a Sadia não tem – mas tem todos os ativos de distribuição e vendas que eles não tem no Brasil para produtos refrigerados (eles têm para produtos secos). Então se juntou as duas competências das empresas, a da Sadia de distribuição e venda, capilarização, com a deles de construção de marca e produção deste tipo de produto. O melhor da *joint venture* é aproveitar as competências das 2 empresas.

Ele destaca as vantagens do modelo de *joint venture* como sendo a facilidade de transferir conhecimentos e aproveitar as competências das empresas envolvidas.

Aprendizados. O entrevistado colocou que um dos grandes desafios do modelo adotado pela Sadia é conseguir ter intercâmbio de pessoas e ainda assim manter a cultura corporativa da empresa tradicional.

Um dos principais conselhos é deixar imaculada a identidade corporativa, porque você pode ter várias empresas ao longo do mundo, mas a Sadia tem que ser a mesma no mundo todo, ao mesmo tempo em que respeita a cultura local. Isso vai desde coisas que abrangem a companhia inteira como, por exemplo, código de ética. Toda empresa tem um código de ética hoje. Ele reflete a maneira como você vê as relações internas e externas. Mas ele precisa respeitar os costumes locais, então às vezes até nas palavras tem que fazer pequenos ajustes em termos que para o Brasil são absolutamente normais, para outras culturas pode ser agressivo ou inócuo, não fazer o menor sentido. Essa linha é tênue, porque se você customizar demais perde sua identidade. No contexto de gestão

de pessoas, são as pessoas que conduzem isso. Respeito à cultura local sem perder a identidade corporativa. Isso como diretriz. O restante todo é guia para os processos que são específicos, funcionais.

Ele também destacou as diferenças culturais que existem entre a Sadia e as suas unidades no exterior como sendo um dos desafios da gestão de pessoas.

Cada país é de um jeito. Desde questões religiosas, de coisas do dia a dia e que, por exemplo, no oriente médio cruzar a perna e mostrar a sola do sapato é uma ofensa e para nós brasileiros é absolutamente normal. Desde coisas desse tipo, detalhes, até a maneira de se relacionar. Por exemplo, na Ásia, Japão, eles prezam demais a confiança nas pessoas; então para fazer negócios lá, você precisa ter muitos encontros prévios e conversar muito. Depois que você fecha o primeiro negócio é para sempre, para o resto da vida. Na Rússia eles já são muito mais diretos – numa reunião você fecha um monte de negócios. E eles prezam menos o relacionamento de longo prazo. O que não tem mal nenhum – são só características. Eles são muito mais diretos, rápidos, tomam decisão de forma muito mais assertiva. O japonês demora muito mais para tomar uma decisão, preza muito mais o relacionamento de longo prazo, até por isso é muito mais delicado nas decisões. O russo se preocupa menos com o longo prazo, e isso não é nenhum juízo de valor, não cabe nenhuma crítica, em alguns momentos um é melhor e em outros é pior. A gente tem que aprender a conviver com essas diferenças sem perder a nossa identidade.

O extrato de entrevista acima mostra algumas das diferenças culturais que a Sadia percebe com relação aos países onde atua.

Síntese do caso

O Quadro 15 mostra um resumo dos pontos abordados no caso Sadia.

Quadro 15 Síntese do Caso Sadia

Resumo do Caso: Sadia	
Cargo do entrevistado	Gerente de Recursos Humanos
Data da entrevista	11 de novembro de 2008
Nível centralização	Modelo Híbrido. Políticas das subsidiárias são desenhadas em conjunto com as duas empresas controladoras.
Vantagens e barreiras	É possível aproveitar os pontos fortes de cada uma das empresas, as controladoras e a subsidiária, de forma a usar as políticas mais avançadas de cada uma
Razão para escolha	Modelo típico de <i>joint venture</i> pressupõe aproveitar as competências de ambas as empresas
Internacionalização das políticas de GP	Compensação procura ser padronizada para facilitar o intercâmbio de pessoas entre as subsidiárias e as controladoras Treinamentos são desenvolvidos na unidade onde a competência é mais desenvolvida e depois são difundidos Há brasileiros expatriados mas também há estrangeiros alocados no Brasil
Principais aprendizados	Deixar imaculada a identidade da empresa globalmente, ao mesmo tempo em que os costumes locais são respeitados

O quadro mostra que a Sadia optou por um modelo híbrido em que as decisões são tomadas em conjunto pela matriz e a subsidiária Russa. É importante notar que a empresa adota um modelo diferente no que tange às suas unidades internacionais menores. Considerando-se que o tamanho das unidades internacionais influencia diretamente nesta decisão da empresa, ela foi classificada no modelo híbrido com base no que adota na subsidiária Russa.

O nível de internacionalização da Sadia mostrou-se elevado, já que a empresa adota diferentes práticas para incentivar a troca de conhecimentos entre as suas unidades pelo mundo.

7.12 Weg

A Weg é uma empresa especializada na fabricação e comercialização de motores elétricos. Possui 7 plantas em outros países, sendo eles: China, Portugal, Argentina (3 plantas) e México (2 plantas) e escritórios de representação, sendo o dos EUA com 160 pessoas.

Histórico

A Weg foi fundada em 1961, quando se chamava Eletromotores Jaraguá. Anos mais tarde, passou a se chamar Eletromotores WEG SA. O nome é a junção das iniciais dos

três fundadores da empresa, um eletricitista, um administrador e um mecânico. Atualmente, a Weg é a maior fabricante latino-americana de motores elétricos (WEG, 2009).

A produção se concentra em 8 parques fabris localizados no Brasil, três na Argentina, dois no México, um na China e Portugal. Além disso, a empresa também possui 21 escritórios comerciais em outros países.

A WEG exporta para mais de 100 países e conta com filiais e assistência técnica nos cinco continentes.

Em março de 2009, após a realização da entrevista, a Weg fechou uma das fábricas no Brasil como reflexo da crise econômica no país (GAZETA MERCANTIL, 2009).

Estrutura de RH e autonomia das subsidiárias

Fora do Brasil, a Weg tem escritórios locais com cerca de 15 a 20 pessoas em cada um. O maior escritório é o dos EUA com 160 pessoas. Também existem plantas (fábricas), na China, em Portugal, na Argentina e no México. Há um projeto atual de construir uma fábrica na Índia. Nestes quatro países com plantas (Argentina, México, China e Portugal), a empresa possui uma estrutura de RH, devido ao número de funcionários. Nessas empresas, começa a ser necessário ter serviços de segurança, serviços médicos e outras atividades de suporte à produção. Nos escritórios comerciais existe somente uma pequena estrutura para a parte administrativa, ou um escritório jurídico/contábil que faz este trabalho para a filial. Assim sendo, nessas unidades há pouca estrutura independente de RH fora do Brasil.

Nos países onde há a estrutura de RH, eles têm 100% de autonomia; a Weg influencia pouco na administração de Recursos Humanos das filiais do exterior.

Este modelo está sendo repensado. De acordo com o entrevistado, algumas iniciativas estão começando agora, como por exemplo: a implantação de um plano de previdência privada no México. O RH do Brasil começou um trabalho de conhecer as filiais do exterior e conhecer as pessoas que trabalham com recursos humanos, ou as pessoas de RH dessas filiais virem para o Brasil.

Por exemplo, a profissional de RH do México veio para o Brasil, ficou uma semana aqui, e isso acabou criando um canal de comunicação entre o Brasil e o México. Quando é um projeto um pouco maior, eles usam a estrutura brasileira para consultar – o Brasil acaba avaliando e dando sugestões para o projeto deles, como foi o caso do México. Mas fora essa “boa vontade” da filial em nos consultar, eles têm uma autonomia total para implementar qualquer ferramenta. Por exemplo, eles têm

autonomia para alterar tabelas salariais, conceder aumentos; a única coisa que eles não têm autonomia é conceder aumento salarial para os expatriados e os diretores das filiais.

Desta forma, o entrevistado – que é o principal responsável pela gestão de pessoas da empresa no Brasil – afirmou que a gestão de pessoas da Weg possui práticas bastante descentralizadas.

A administração de RH não é centralizada; é bem descentralizada. A Weg está repensando este modelo; nos últimos dois anos foi pensando em criar estruturas regionais, colocar um RH mais centralizado na Europa, na Ásia. Seriam expatriados, para ter um controle um pouco maior. A Weg estava mais inclinada a fazer isso; hoje já pensam que o modelo talvez seja ir com mais frequência às filiais, criar procedimentos. Estamos no meio da resolução e estudo de um modelo mais adequado para a gestão.

Nível de internacionalização das políticas de gestão de pessoas

A Weg costuma selecionar pessoas internacionalmente, em vários níveis hierárquicos. Há poucos expatriados estrangeiros trabalhando no Brasil. Há um programa de trainees internacional, onde uma média de 15 a 20 pessoas por ano passa seis meses no Brasil, e há poucos impatriados (estrangeiros no Brasil).

Havia ingleses, um francês, agora um indiano e eles ficam um tempo de dois anos no máximo no país. O forte da empresa é de brasileiros no exterior.

Atualmente há cerca de 70 expatriados e deve chegar a 100 pessoas até o final do ano que vem. A expatriação independe do nível: há desde expatriados em nível de diretoria até trainees, gerentes, engenheiros.

Características do modelo adotado. Um dos principais pontos fortes do modelo adotado, de acordo com o entrevistado, é a agilidade. A chance de não ter fortes conflitos com a cultura local é maior, porque o RH daqui pode até ir lá visitar mas não interfere muito na legislação.

Tem muita coisa de legislação que não está escrita, está no dia a dia, e isso às vezes acontece: a matriz vai lá, tenta implantar uma ferramenta e acaba não tendo o efeito desejado. Por exemplo, temos o caso do bônus: na Suécia o bônus é mais tributado que o próprio salário, então uma política agressiva de bônus como a feita no Brasil lá pouco adiantaria. Quando você dá mais liberdade para as subsidiárias você consegue evitar esse tipo de erro.

O entrevistado cita as diferenças culturais como um dos fatores que levaram à escolha do modelo que eles adotam, mais descentralizado.

Há grandes diferenças na Índia e China, onde eles têm filial, e tem outros países que são mais próximos, como os países europeus, até pela sede da Weg estar numa região com italianos, alemães então têm menos dificuldades com estes países. As diferenças

maiores são nos hábitos alimentares. Índia tem um choque cultural muito grande com a questão de higiene, o impacto visual é muito grande. Na China basicamente é o idioma, alimentação. Mas nos outros países não há muito impacto cultural – as pessoas acabam se adaptando bem. Sempre nesses países (China e Índia) é onde o expatriado sente mais os problemas. Mas a família é quem sente mais – O expatriado da Weg se adapta bem porque ele tem uma característica de já conhecer os outros países. Por exemplo, há muitos expatriados da área comercial, e esse pessoal viaja bastante e conhece os outros países, onde futuramente serão expatriados, então eles acabam já tendo uma boa noção de como é o país, aquela primeira fase de espanto e dificuldades já passou. Aí o problema é com a família.

Aprendizados. O entrevistado coloca que um dos grandes desafios das multinacionais brasileiras que abrem unidades no exterior é a necessidade de planejamento de longo prazo em termos de gestão de pessoas.

É preciso ter um forte planejamento, preparação, olhando pelo lado de Recursos Humanos. Também é preciso ter preparação das pessoas que irão trabalhar no exterior. A Weg sentiu muito isso quando foi instalar a fábrica na China – eles perceberam que não tinha ninguém que falasse mandarim, apesar de terem muitos funcionários que falavam inglês. Hoje eles não correm o mesmo problema com a Rússia. A Weg abriu uma fábrica na Rússia, uma filial, escritório grande, e tem uma pessoa que fala russo. A grande dificuldade é que existem alguns países que não adianta só falar inglês, é preciso ter até as características físicas e de aparência (como ser descendente de chinês para trabalhar na China) porque isso ajuda no relacionamento. Lá eles contrataram 12 pessoas que falavam mandarim, descendentes de chineses e taiwaneses, e tiveram que correr com um processo que talvez levasse cinco ou seis anos para preparar alguém, mas que foi feito em um ano ou um ano e meio. Em termos de RH o planejamento é fundamental, e de longo prazo: daqui a 10 anos vou abrir uma fábrica na China, então preciso contratar alguém que fala mandarim agora, assim essa pessoa vai conhecer bem suas instalações, sua cultura. O expatriado tem essa missão de levar a cultura da matriz para o exterior, e não é de um ano ou dois que a pessoa aprende isso.

O extrato de entrevista acima traz algumas das contribuições do entrevistado para compreender a necessidade de planejamento nas empresas multinacionais.

Síntese do caso

O Quadro 16 apresenta um resumo do caso da Weg.

Quadro 16 Síntese do Caso Weg

Resumo do Caso: Weg	
Cargo do entrevistado	Gerente de Remuneração
Data da entrevista	03 de novembro de 2008
Nível centralização	Descentralizado. Subsidiárias têm total autonomia para estabelecer as políticas de Gestão de Pessoas locais
Vantagens e barreiras	Agilidade e maiores chances de não ter conflitos culturais com as subsidiárias
Razão para escolha	Procura dar mais abertura às subsidiárias para adaptarem as políticas de gestão de pessoas localmente As empresas compradas já possuíam departamento de Recursos Humanos e mesmo os brasileiros que vão para o exterior têm a missão de disseminar a cultura do país mas também buscam adaptar ao local
Internacionalização das políticas de GP	Seleciona pessoas internacionalmente, em vários níveis hierárquicos; há um programa de trainees internacional; tem grande número de brasileiros no exterior Políticas de compensação não são padronizadas
Principais aprendizados	A Weg está em meio a uma revisão do modelo adotado, procurando talvez criar mais procedimentos para ter uma maior unicidade das políticas de gestão de pessoas É preciso preparar muito bem as pessoas que irão atuar no exterior, antes de iniciar o processo de internacionalização

O quadro mostra que a Weg optou por um modelo de gestão de pessoas descentralizado, no qual as subsidiárias tem total autonomia para estabelecer as políticas de gestão de pessoas. Seu nível de internacionalização foi considerado com médio para alto, já que a empresa procura promover o intercâmbio de pessoas entre suas unidades e facilita isso principalmente pelas contratações e programas de trainees.

8 Análise comparativa entre os casos

Neste capítulo, será apresentada a análise comparativa entre os casos, respondendo também às questões de pesquisa do estudo.

8.1 Perfil dos casos estudados

Analisando-se os casos de forma comparativa, pode-se perceber que a amostra de casos contou com empresas de diferentes setores de atividade, diferentes tamanhos e diferenças também no tempo de internacionalização.

A Tabela 2, na página a seguir, mostra comparativamente alguns dados sobre as empresas pesquisadas.

Com relação ao número de funcionários, a amostra conta com empresas de menor porte, como a A1 Group (210 funcionários no total) e a CMA (275 funcionários no total, bem como de porte maior, como a Sadia, Weg e Alpargatas (que possuem mais de 17.000 funcionários, em contraste).

A internacionalização no Brasil é um fenômeno relativamente recente, e pode-se perceber que algumas empresas atuam globalmente há menos de 3 anos (Alpargatas, CMA, CPM, DTS e Politec). Outras já são veteranas no processo de internacionalização, como Sabó, Sadia e Weg (multinacionais há mais de 16 anos).

O modo de entrada no mercado internacional também variou bastante de empresa para empresa. Cinco delas estabeleceram suas subsidiárias predominantemente por meio de *greenfield* (Bematech, CMA, CPM, DTS e Politec). Outras cinco, por sua vez, partiram de processos de fusões ou aquisições (A1 Group, Alpargatas, Klabin, Metalfrío e Sadia). As duas empresas restantes – Sabó e Weg – possuem subsidiárias que foram estabelecidas das duas maneiras.

8.2 Procedimentos de classificação nos modelos teóricos

Com base na análise de entrevistas e documentos institucionais, além de reportagens e artigos científicos, as empresas foram classificadas nos modelos teóricos do estudo. Este item explica como essa classificação foi feita.

Na página a seguir, será apresentada uma tabela que mostra a classificação das empresas e os itens que foram usados para sua classificação nos modelos teóricos do estudo.

Tabela 2 Comparação entre os casos estudados

Características	A1 Group	Alpargatas	Bematech	CMA	CPM Braxis	DTS	Klabin	Metalfrío	Politec	Sabó	Sadia	Weg
Num. Funcionários total	210	17.696	1.300	275	5.500	1.200	7.350	1.500	5.240	5.400	62.198	22.200
.....Num. Func. Brasil	110	13.013	1.000	250	5.200	1.000	7.200	1.100	5.200	3.500	62.000	20.000
.....Nu. Func. Subsidiárias	100	4.683	300	25	300	200	150	400	40	1.900	198	2.200
Há quantos anos atua internacionalmente	9	2	8	3	2	2	11	6	2	16	17	17
Predominância de (1) <i>Greenfield</i> ; (2)Fusões /Aquisições; (3) Ambos	2	2	1	1	1	1	2	2	1	3	2	3
Nível de autonomia da subsidiária: (1)centr.; (2) equil. e (3) descentr.	3	1	1	3	1	1	2	3	1	2	2	3
Nível de internacionalização: (1) baixo/médio; (2) alto	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
Expatriados do Brasil	1	4	5	0	30	11	0	4	0	25	33	70
Expatriados de outros países	0	0	2	0	5	0	0	0	0	10	2	5
Seleciona internacionalmente	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Alto intercâmbio de pessoas	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim
Treinamentos globais	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não
Compensação facilita intercâmbio de pessoas	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim

Classificação nos modelos teóricos

A classificação das empresas nos modelos teóricos foi feita com base em uma codificação dos critérios de cada modelo. A Tabela 2 apresenta essa codificação. Como foi explicado no capítulo de metodologia, a codificação dos casos foi feita por dois pesquisadores, como forma de validar os resultados.

O primeiro modelo, que analisa o nível de autonomia da subsidiária, foi analisado com base nas questões do protocolo de estudos de caso que analisavam a estrutura de Recursos Humanos das multinacionais e o nível em que a matriz decidia ou não as estratégias de gestão de pessoas.

Analisando-se a Tabela 2, pode-se notar que cinco empresas foram classificadas no Nível 1, Centralização; três empresas no Nível 2, Modelo Híbrido e quatro empresas no Nível 3, Descentralização. O perfil destas empresas e suas características serão apresentados mais adiante no estudo.

O segundo modelo teórico analisa o nível de internacionalização das políticas de gestão de pessoas (captação, desenvolvimento e compensação) nestas empresas. A classificação das empresas nos níveis 1 e 2 foi feita com base em quatro critérios:

- (1) a intensidade em que a empresa movimentava pessoas internacionalmente. Como indicadores para isso, seria possível usar o número de expatriados da empresa, tanto brasileiros no exterior como impatriados. Esse indicador, porém, está fortemente enviesado pelo tamanho da empresa – seria de se esperar que empresas maiores tenham um contingente maior de expatriados. Ainda há o viés de tipos de negócios diferentes, que necessitem de mais pessoas sendo expatriadas, mas este viés não foi contemplado por este critério. Analisando-se a Tabela 2, pode-se perceber que isso não é uma regra nessa amostra de casos; um exemplo é a Alpargatas que, mesmo com mais de 17 mil funcionários, possui menos expatriados do que a CPM Braxis, que tem 5,5 mil funcionários. Este foi somente um dos indicadores usados para a classificação no modelo teórico, já que está enviesado por tipos de negócio diferentes. Assim, também foram consideradas as respostas das empresas para a questão específica de como elas vêem sua movimentação de pessoas, se intensa ou não, e por que essa escolha. Assim, pôde-se analisar a intensidade em que a empresa movimentava pessoas com base no discurso do responsável pela Gestão de Pessoas e com base também nos números de expatriações.

- (2) o fato de a empresa selecionar ou não pessoas internacionalmente, em vários níveis hierárquicos. Alguns entrevistados das empresas da amostra afirmaram espontaneamente que a seleção de pessoas é feita internacionalmente, em vários níveis hierárquicos, com a finalidade de buscar os melhores profissionais onde quer que eles estejam. Esse foi um dos critérios usados para se incluir ou não a empresa no nível 2 de internacionalização.
- (3) o fato de a empresa promover o desenvolvimento de treinamentos pelas unidades onde o conhecimento está sendo gerado. Esta avaliação também foi feita com base na afirmação espontânea do entrevistado de que esta é uma das preocupações da estratégia de gestão de pessoas da empresa.
- (4) o fato de a política de compensação da empresa possibilitar e promover o intercâmbio de pessoas. Semelhantemente aos dois itens anteriores, a preocupação da empresa em ter uma política de compensação que incentive e promova o intercâmbio de pessoas internacionalmente foi levado em consideração para encaixá-la em um dos níveis de internacionalização.

Após a análise destes quatro critérios, tem-se quatro empresas que foram classificadas no nível 2 de internacionalização. Suas características serão descritas nos itens posteriores.

8.3 Estrutura da apresentação dos resultados

Os resultados comparativos dos casos serão apresentados em dois capítulos. Cada um deles foi dedicado à análise de um dos modelos teóricos do estudo. No capítulo 9, chamado de Análise do nível de autonomia das subsidiárias em termos de gestão de pessoas, serão apresentados os resultados comparativos dos casos no primeiro modelo teórico do estudo.

No capítulo 10, chamado de Análise do nível de internacionalização das políticas de Gestão de Pessoas, serão apresentados os resultados sobre o segundo modelo teórico do estudo.

O capítulo 11, chamado de Discussão dos resultados, encerra a parte da análise comparativa dos casos por meio da integração dos dois modelos teóricos e da apresentação das proposições do estudo.

9 Análise do nível de autonomia das subsidiárias em termos de gestão de pessoas

Este capítulo visa responder as três primeiras questões de pesquisa do estudo, que se referiam ao nível de autonomia das subsidiárias das multinacionais brasileiras com relação ao estabelecimento de suas políticas de gestão de pessoas. Elas são:

QP1: Qual o nível de autonomia das subsidiárias das multinacionais brasileiras estudadas para estabelecer suas políticas de gestão de pessoas?

QP2: Quais são as razões para a escolha de determinado nível e as barreiras enfrentadas pelas empresas que os escolheram?

QP3: Quais são os fatores que diferenciam as empresas em diferentes níveis de autonomia, tais como o tamanho da empresa, forma de abertura da subsidiária e etc.?

9.1 Nível de autonomia

Adotando o modelo de pesquisa descrito na Ilustração 8, as empresas foram classificadas nos três níveis propostos, de acordo com o nível de centralização das decisões de gestão de pessoas na matriz. Dentre os doze casos, cinco foram classificados no nível 1 (centralização), três no nível 2 (Modelo Híbrido) e quatro no nível 3 (descentralização), conforme mostra a ilustração a seguir.

Ilustração 15 Alocação dos casos nos níveis do modelo

Nível 1 Centralização	Nível 2 Modelo Híbrido	Nível 3 Descentralização
Alpargatas	Klabin	A1 Group
Bematech	Sabó	CMA
CPM Braxis	Sadia	Metalfrio
DTS Consulting		Weg
Politec		

9.2 Razões para escolha e barreiras

A análise das razões para a escolha de cada nível e as barreiras que as empresas enfrentam ao escolherem determinado nível foram feitas com base nas respostas dadas nas entrevistas.

A seguir, estes resultados serão apresentados por nível, e depois será mostrado um quadro comparativo.

Nível 1: centralização

O Nível 1, Centralização, é caracterizado por empresas onde as decisões de gestão de pessoas são tomadas pela matriz. Nele, foram classificadas as empresas Alpargatas, Bematech, CPM Braxis, DTS Consulting e Politec.

Uma característica deste grupo é ter um número maior de empresas do ramo de tecnologia – CPM, DTS e Politec.

As principais razões dadas para centralizar as decisões, de acordo com os resultados das entrevistas, foram:

- O tamanho da subsidiária não comportar uma estrutura de gestão de pessoas local. Nesse caso, a ausência de uma estrutura de gestão de pessoas na subsidiária foi uma das razões para se padronizar as políticas de gestão de pessoas internacionalmente, como colocou o executivo da Politec:

(...) devido ao tamanho das estruturas, todas as políticas e definições de RH são feitas no Brasil.

- A necessidade de se manter unificadas a estratégia global da empresa e a cultura corporativa. Essa necessidade pode ser decorrente de vários fatores: o fato de a estratégia global da empresa ser unificada e, portanto, ser uma decorrência ter estratégias de recursos humanos unificadas; a facilidade de movimentar pessoas pelos países onde a empresa atua; buscar políticas que sejam percebidas como justas pelas diferentes unidades, no sentido que os funcionários de locais diferentes tem oportunidades de carreira internacional, o que por sua vez facilita a movimentação de pessoas. Algumas das frases dos entrevistados, que ilustram essa questão são:

Um dos pontos fortes da empresa é de manter uma estratégia única nos países onde atua. Isso é importante por uma questão de imagem institucional da companhia e por uma questão de preservação das pessoas. A empresa tem que preservar aquilo que ela acha que é essencial na relação com as pessoas. Isso tem que ser privilegiado em qualquer lugar do mundo. Suas orientações e princípios são o que faz a estratégia de capital humano. Não é a estratégia da área de recursos humanos - é a estratégia da companhia,

por isso o nome "estratégia de capital humano". Por isso a companhia tem que acreditar nisso e a liderança tem que gerir dessa forma. Essa é a primeira coisa. A segunda é que tem que ser local. Como não ser, se a legislação é local? Não dá para daqui dizer coisas que tem que acontecer lá. Por exemplo, o pacote de atração num país pode ser diferente do que no outro, porque no outro é mais valorizada a questão do seguro, ou a questão da assistência médica, no outro a questão do veículo. Isso quem vai ditar é a legislação e o mercado local. Acho que é preciso ter grandes princípios de remuneração, mas não tem como ser igual.

É uma cultura única, que conseguiu fazer depois de quatro fusões pelas quais a empresa passou. Nós conseguimos internalizar os valores da empresa com os funcionários e o modelo de gestão direta na relação entre os superiores e subordinados, numa gestão participativa e direta.

A escolha de centralizar as decisões sobre as políticas de gestão de pessoas na matriz tem como contrapartida o fato de que a empresa precisa se resguardar de barreiras que são inerentes a esta decisão. Os resultados da pesquisa foram que as empresas, quando optam por esse nível de autonomia, têm as seguintes barreiras:

- Necessidade de maior clareza nos procedimentos. A comunicação entre unidades de uma multinacional, por ser feita à distância, muitas vezes implica na dificuldade em se padronizar as políticas de gestão de pessoas. Daí que as empresas neste nível colocaram a necessidade de se ter procedimentos muito claros para as políticas adotadas, como colocam alguns dos entrevistados, a seguir:

A área de Recursos Humanos tem que ser uma área muito bem procedimentada, ou seja, ter processos muito claros, para poder ir para outro país. Você pode até achar que já está claro o suficiente, mas a coisa é mais ampla. Há a questão cultural, e de legislação que é diferente nos países. Por isso, é preciso ter processos bem definidos e entender o que cada país faz.

Os processos da CPM são muito bem definidos, e isso diminui bem os problemas culturais que a empresa enfrentaria nos outros países. É preciso definir muito bem todos os processos e alinhar isso com o conselho da empresa.

- Diferenças na legislação dos países. Ao adotar as mesmas políticas globalmente, as empresas se depararam com a necessidade de se adaptar à legislação dos países onde atuam. Algumas das citações dos entrevistados que mostram isso são:

É muito importante conhecer e respeitar a legislação do país onde você se encontra. Da mesma forma a cultura. Esse conhecimento de como funcionam as coisas nos EUA ou

China é muito importante porque como a empresa tem brasileiros fora do país, mas também conta com força de trabalho desses países de origem a empresa tem que se adaptar a isso. Fazer também um trabalho inverso de eles conhecerem nossa cultura e entenderem como tomamos as decisões. Isso é fator crítico de sucesso, sem isso não se consegue alavancar os negócios. Conheça e respeite a cultura e a legislação do país onde você atua.

Considerando-se a gestão de pessoas, a questão legal é uma das principais diferenças que se sente com os outros países. A legislação é bem diferente em alguns casos. Há também a questão do jeito de lidar com as situações. Quando não tem a proximidade com as pessoas e não é possível vê-las, é preciso tatear, tentar entender o que a pessoa fala.

- Necessidade de ter um sistema de comunicação eficiente, para garantir que as subsidiárias consigam adotar as mesmas políticas da matriz:

É preciso ter um sistema de comunicação eficiente onde todas as pessoas que trabalham com você saibam onde você está presente, quais são as oportunidades para seus empregados irem e virem é muito interessante porque funciona como fator de retenção. Motiva muito as pessoas saberem que elas tem uma oportunidade de atuar fora do seu país de origem, protegido por esta instituição. Na Bematech, a comunicação é muito forte, cada empresa que ela adquire ou escritório que é aberto já recebe todo o formato de comunicação. Há vários canais, seja Bemanews, canal escrito, newsletter, seja TV Bematech, as pessoas são integradas e recebem todas as informações. Um ponto muito forte da gestão é que todos sabem tudo que está acontecendo em qualquer país do mundo onde atua. E no idioma local: newsletter em inglês e espanhol.

- Balancear a relação entre expatriados e profissionais locais, para conseguir ao mesmo tempo difundir a cultura da organização globalmente e entender o mercado local. De acordo com os entrevistados, as empresas que centralizam as políticas na matriz costumam confiar em expatriados para difundir as políticas globalmente e também para unificar a cultura da organização. Contudo, alguns entrevistados colocaram a necessidade de balancear o mix entre expatriados e profissionais locais, já que os expatriados fazem o relacionamento intercultural e os profissionais locais entendem o mercado do país, como coloca o executivo da Politec:

É bastante interessante não ter só profissionais locais, do país nativo, mas ter também um mix de expatriados e profissionais locais. Principalmente quando a matriz é brasileira é importante ter lá fora profissionais que possam entender o mercado local e a cultura da empresa e falar a língua do Brasil. Por outro lado, não é interessante ter só brasileiros lá porque você não vai conseguir abrir as portas que você abriria tendo

profissionais daquele próprio país. A sugestão é fazer um mix entre brasileiros lá fora (pelo menos 1/3 de brasileiros fora) e 2/3 de nativos do país para poder ter troca cultural, sinergia e alinhamento estratégico.

Nível 2 – Modelo Híbrido

Em três dos casos estudados, os entrevistados afirmaram que procuram adotar uma postura intermediária onde as decisões estratégicas da gestão de pessoas são tomadas em conjunto pela matriz e as subsidiárias. Esse é um modelo relativamente novo considerando-se a literatura, que normalmente trabalha com extremos entre centralização e descentralização (PERLMUTTER, 1969; BIRD, TAYLOR e BEECHLER, 1998; DICKMANN e MULLER-CAMEN, 2006). As empresas classificadas nesse nível foram a Klabin, a Sabó e a Sadia.

As empresas que escolheram esse nível de autonomia mostraram como razões para a escolha:

- Favorecer a integração entre matriz e unidades, na medida em que as subsidiárias e a matriz possam trocar experiências e compartilhar conhecimentos, como coloca o executivo da Klabin:

Há uma forte interação da área corporativa com as unidades, que obrigatoriamente é preciso trabalhar de forma conjunta para uma efetividade maior dos resultados. RH tal qual outro projeto na empresa é medido pela efetividade dos resultados, ela se dá com certeza com uma boa interação e sinergia do RH corporativo com o das unidades.

- Conseguir articular as políticas de forma a respeitar a legislação e cultura locais ao mesmo tempo em que se mantém a identidade corporativa. Uma das desvantagens de se centralizar as políticas de gestão de pessoas na matriz, como visto, é a dificuldade em ter adaptação à legislação e cultura locais. No caso das empresas que buscaram uma postura intermediária, onde elas tentaram centralizar as políticas, mas de maneira que existam ainda aspectos que são localizados, como exemplificam as citações abaixo:

A questão do respeito pelas políticas locais acaba proporcionando um engajamento das pessoas muito mais fácil e simples e que gera desgastes menores principalmente quando se fala em aquisição de empresas fora do país. Esse é um ponto muito favorável, o mais favorável de todos.

Um dos principais conselhos é deixar imaculada a identidade corporativa, porque você pode ter várias empresas ao longo do mundo, mas a Sadia tem que ser a mesma no mundo todo, ao mesmo tempo em que respeita a cultura local. Isso vai desde coisas que abrangem a companhia inteira como, por exemplo, código de ética. Toda empresa tem

um código de ética hoje. Ele reflete a maneira como você vê as relações internas e externas. Mas ele precisa respeitar os costumes locais, então às vezes até nas palavras; temos que fazer pequenos ajustes em termos que para o Brasil são absolutamente normais, mas para outras culturas podem ser agressivos ou inócuos, e não fazer o menor sentido. Essa linha é tênue, porque se você customizar demais perde sua identidade.

- A questão do aproveitamento de competências ficou evidente principalmente no caso da Sadia, onde essa intenção apareceu diversas vezes durante a entrevista e também nos documentos analisados. Ela está ligada à razão apresentada anteriormente – de compartilhar conhecimentos – mas se expande, na medida em que a empresa busca proativamente desenvolver suas competências internacionalmente, aproveitando o que há de melhor em cada uma das suas unidades:

(...) um dos principais pontos fortes do modelo adotado é a parceria entre matriz e subsidiárias, que permite o melhor aproveitamento das competências de ambas. O melhor da *joint venture* é aproveitar as competências das 2 empresas.

Os executivos das empresas que foram classificadas no modelo híbrido também citaram barreiras que eles precisaram de superar ao adotar este modelo. A principal barreira colocada foi de que a gestão fica muito mais complexa. Ao atuar no nível 2, as empresas deixam de ter políticas totalmente niveladas, o que dificulta comparações entre as unidades e também a movimentação de pessoas. Como a gestão não é totalmente descentralizada, isso se torna possível, mas deixa mais complexos os procedimentos a serem adotados na empresa, como coloca o executivo da Sabó:

(...) a questão de não ter políticas totalmente niveladas, quando você vai fazer comparações a gestão se torna mais complexa, porque muitas vezes dá um trabalho imenso ao se comparar políticas locais com as da matriz. Você não tem um nível de comparação totalmente equalizado. Por exemplo, quando se fala de código de conduta, o código de conduta da Sabó tem um eixo central que fala de valores da companhia, de características sobre o credo da organização. Essas características têm muito a ver com as características brasileiras e com o eixo do que a empresa acredita e do que veio da raiz dos fundadores da empresa. A Sabó é uma organização de capital fechado e familiar então tem esse núcleo central muito instituído. Toda a segunda parte do código de conduta é local e depende das características locais, então o código de conduta do Brasil e da Alemanha são completamente diferentes nessas duas partes.

Nível 3 – Descentralização

No Nível 3, Descentralização, foram classificadas as empresas A1 Group, CMA, Metalfrío e Weg. Neste nível, as empresas dão maior autonomia para as subsidiárias tomarem decisões referentes às políticas de gestão de pessoas.

Como razões para a escolha, os casos mostraram as seguintes:

- Cultura da empresa e/ou perfil do segmento em que atua combina com políticas mais flexíveis. No caso da A1 Group, a principal razão colocada para adotar o Nível 3 é que o segmento da empresa costuma ter políticas mais flexíveis:

Há pessoas muito jovens – é um segmento muito jovem. Além disso, é uma empresa que lida com a criatividade, daí a imposição de muitos procedimentos possam prejudicar essa característica.

- Perfil da cultura brasileira. Como alguns entrevistados colocaram, as multinacionais estrangeiras quando se estabelecem no Brasil costumam trazer suas políticas padronizadas, na maior parte das vezes. De acordo com eles, a cultura brasileira foi formada por uma mistura de culturas, então o brasileiro tem maior facilidade para se adaptar à cultura dos outros países ao invés de fazer o contrário. Alguns entrevistados também sugeriram que eles aprenderam a desvantagem do modelo contrário, enquanto trabalhavam em multinacionais estrangeiras, e por isso procuraram fazer de forma diferente na empresa onde estão:

A CMA é muito mais aderente às subsidiárias do que as multinacionais americanas que se instalam no Brasil.

As outras culturas não são tão flexíveis quanto o Brasil - há dificuldades. A cultura na Turquia por exemplo é bem mais inflexível. O que nós damos como importância, valor, eles não dão. Cada país tem a sua própria cultura; o Brasil interfere mais na parte estratégica. O modelo de gestão da empresa tem como diferencial principal respeitar as diferenças de cultura - para que vamos fazer do nosso jeito se o deles está funcionando bem? As empresas compradas já têm uma cultura, então se respeita a cultura deles. É muito mais comum que as multinacionais estrangeiras imponham a cultura delas no Brasil, é bem comum para os brasileiros terem que engolir a cultura dos outros países. Mas no caso contrário, é complicado para os outros países engolirem a nossa cultura. Mas como fomos moldados muito, nós aceitamos muito o que os outros impõem.

- Facilidade de se adaptar à cultura e legislação locais, evitando conflitos culturais. Quando a empresa tenta centralizar as políticas na matriz, pode incorrer em conflitos de cultura ou dificuldades com a legislação. Nas empresas classificadas no Nível 3, foi citada a intenção de minimizar estes conflitos culturais e a necessidade de

procedimentos sofisticados para assegurar a gestão, como coloca o executivo da Weg:

Um dos principais pontos fortes do modelo adotado é a agilidade. A chance de não ter fortes conflitos com a cultura local é maior, porque o RH daqui pode até ir lá visitar mas não interfere muito na legislação. Tem muita coisa de legislação que não está escrita, está no dia a dia, e isso às vezes acontece: a matriz vai lá, tenta implantar uma ferramenta e acaba não tendo o efeito desejado. Por exemplo, temos o caso do bônus: na Suécia o bônus é mais tributado que o próprio salário, então uma política agressiva de bônus como a feita no Brasil lá pouco adiantaria. Quando você dá mais liberdade para as subsidiárias você consegue evitar esse tipo de erro.

As barreiras colocadas pelos entrevistados como sendo características da gestão mais descentralizada foram duas:

- Dificuldades na movimentação de pessoas e comparação entre unidades. Os gerenciamentos independentes fazem com que a multinacional tenha maior dificuldade no intercâmbio entre profissionais e na comparação de resultados das unidades. Tanto que a Weg começou a repensar este modelo, buscando facilitar a parte administrativa. A necessidade de uniformizar as políticas das unidades foi colocada por vários entrevistados, e abaixo é colocada como ilustração a citação do executivo da A1 Group:

Atualmente o diretor global é a única pessoa que tem visão da dimensão internacional; os departamentos não se envolvem com a administração fora da empresa. O maior desafio seria alinhar pessoas e resultados, uniformizar a política de uma forma geral, até por conta da própria característica da empresa.

- Como os procedimentos não são padronizados, é preciso ter um forte sistema de comunicação para que seja possível qualquer tipo de interação entre as unidades. No caso específico da CMA, cuja citação está abaixo, esses padrões de comunicação aliados à baixa rotatividade na empresa foram os diferenciais para que ela conseguisse adotar uma gestão centralizada:

O que une nesse momento na CMA é a integração das pessoas e a comunicação. É o elo entre as pessoas lá. Exatamente por serem pessoas muito antigas da empresa, acaba tendo um contato muito forte. Especialmente com o presidente da CMA, já que a família dele é da Espanha, e todos se conhecem há tempos, e ainda o presidente está muito próximo a todos.

9.3 Comparação entre os três níveis

Respondendo à segunda questão do estudo, o Quadro 17 compara os três níveis de autonomia da subsidiária com relação às políticas de Gestão de Pessoas, colocando as principais barreiras e razões para escolher cada um dos níveis. Este quadro sintetiza as contribuições que foram colocadas neste capítulo.

Quadro 17 Razões e Barreiras para os Níveis de Autonomia da Subsidiária

	Nível 1 Centralização	Nível 2 Modelo Híbrido	Nível 3 Descentralização
Racional para escolha	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porte menor das subsidiárias ▪ Integração global da estratégia e cultura 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior interação entre matriz e unidades ▪ Respeito pelas políticas locais, sem perder alguma padronização ▪ Aproveitar competências da matriz e da subsidiária 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perfil do segmento combina com maior autonomia para a subsidiária ▪ Cultura brasileira favorece o respeito à cultura dos outros países ▪ Evitar conflitos culturais com as subsidiárias ▪ Ganho de rapidez e flexibilidade
Barreiras enfrentadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimentos devem ser muito claros ▪ Lidar com as diferenças de legislação ▪ Ter um bom sistema de comunicação para garantir clareza dos procedimentos ▪ Mix entre expatriados e profissionais locais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não ter políticas totalmente niveladas dificulta comparações e intercâmbios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerenciamentos independentes prejudicam comparações e intercâmbios ▪ Ter forte sistema de comunicação que favoreça alguma unidade da empresa

A padronização dos procedimentos, quando ocorre a opção por centralizar as decisões na matriz, já havia sido colocada também por Bird, Taylor e Beechler (1998), e posteriormente por Dickmann e Muller-Camen (2006). Perlmutter (1969) colocou que este modelo pode acarretar baixo uso do potencial da subsidiária e descontentamento dos gerentes locais. Estas barreiras não apareceram espontaneamente entre os respondentes, porém o escopo da pesquisa não contemplou entrevistas com os gerentes das subsidiárias. O descontentamento dos gerentes locais, no caso da centralização, foi

sugerido no caso da A1 Group, onde a entrevistada afirmou que o modelo de descentralização por eles adotado procura evitar possíveis descontentamentos, já que trata-se de uma empresa jovem e flexível.

A maior produtividade e rapidez atribuída à tomada de decisões pelas pessoas que estão mais próximas à operação (OLIVEIRA, 2000) confirmou-se como uma das razões para adotar uma postura mais descentralizada, destacando-se os casos da Sabó e A1 Group, onde essa questão apareceu mais fortemente.

Contrariamente à proposição de Child (1972), de que a maior descentralização seria compensada por um aumento na padronização das rotinas, isso não se verificou nos casos estudados. Neles, ao contrário, a padronização das rotinas foi mais comum nas empresas do nível 1, centralização, já que a padronização é um pré-requisito para se conseguir fazer com que as subsidiárias adotem os mesmos procedimentos da matriz.

9.4 Fatores que diferenciam as empresas de cada nível

A terceira questão de pesquisa contemplava a análise dos fatores que diferenciam as empresas em diferentes níveis de autonomia, tais como o tamanho da empresa, forma de abertura da subsidiária e outros. Esta análise baseou-se nos resultados dos estudos de caso, comparados com os estudos anteriores, que estão relacionados na Ilustração 12 (página 42).

Cultura do país de origem. Uma série de estudos (BAIRD e MESHOUAN, 1988; MILLIMAN, VON GLINOW e NATHAN, 1991; ROSENZWEIG e NOHRIA, 1994; TAYLOR, BEECHLER e NAPIER, 1996; VANCE e PAIK, 2006 e BJÖRKMAN, FEY e PARK, 2007) apontaram a cultura do país de origem como sendo um dos principais fatores que podem influenciar a centralização ou não da estratégia de gestão de pessoas na matriz. Como esta pesquisa tratou somente de empresas brasileiras, não foi possível estabelecer entre elas distinção com relação ao país de origem. No entanto, dois dos casos sugerem que a cultura brasileira apresenta maior facilidade para se adaptar às culturas dos outros países (pelo próprio histórico do Brasil ter sido formado por imigrantes de várias nacionalidades) e isso faria com que as multinacionais brasileiras fossem mais propensas à descentralização do que nos demais países. Há poucas evidências, nos casos pesquisados, no entanto, para dar base a esta afirmação. Mas se forem consideradas as empresas que estão no nível 2 como já sendo empresas que centralizam menos, então sete das doze empresas pesquisadas tendem a descentralizar mais as políticas de gestão de pessoas para as subsidiárias, o que corresponde a 58%.

Experiência internacional e estágio do desenvolvimento de internacionalização.

Rosenzweig e Nohria (1994) colocaram que a experiência internacional e o estágio de desenvolvimento de internacionalização podem ser fatores que influenciam o nível de autonomia da subsidiária. Neste sentido, no início do processo de internacionalização, as empresas tenderiam a centralizar mais suas atividades, com a intenção de tomar as rédeas do negócio, postura que poderia mudar com o passar dos anos.

Nos casos das multinacionais brasileiras estudadas, essa tendência parece se confirmar, na medida em que as empresas que estão no nível 3 (descentralização) estão também há mais anos internacionalizadas do que aquelas no nível 1 (centralização), como mostra a Tabela 3. Os resultados da pesquisa também acrescentam que as empresas mais antigas como multinacionais estão no nível 2, Modelo Híbrido, sinalizando que este possa ser um nível que se atinge após alguns anos, com a maturidade da empresa. Klabin, Sabó e Sadia, as empresas do nível 2, atuam internacionalmente há 11, 16 e 17 anos, respectivamente.

Tabela 3 Autonomia conforme anos de experiência internacional

	Nível 1 Centralização	Nível 2 Modelo Híbrido	Nível 3 Descentralização
Média de anos como multinacional	5,2	14,7	8,8

Forma de abertura da subsidiária. O estudo de Taylor, Beechler e Napier (1996) coloca a forma de abertura da subsidiária como um dos fatores que influenciam diferentes níveis de autonomia, no sentido de que subsidiárias adquiridas por meio de fusões/aquisições podem ter diferentes configurações de *greenfield* ou de subsidiárias criadas por meio de joint-ventures. O caso da Sadia trouxe informações de que, em joint-ventures, não seria recomendável centralizar as decisões sobre gestão de pessoas, ou descentralizar completamente, já que procura-se aproveitar as competências das empresas que criaram a *joint venture*. Analisando-se os resultados em conjunto, eles sugerem ser mais comum a centralização quando se trata de subsidiárias fundadas através de *greenfield* (quatro casos em cinco empresas no Nível 1), como mostra a Tabela 4. Uma das possíveis explicações é que nessas empresas as subsidiárias costumam ser extensões da empresa matriz no outro país, como é o caso da Politec, onde os escritórios dos demais países fazem o desenho dos novos produtos, mas estes

são desenvolvidos na matriz brasileira, de forma que há grande sinergia entre matriz e subsidiária, como se fossem etapas do mesmo processo.

Assim sendo, a forma de abertura da subsidiária mostrou-se relevante quando se fala de centralização. Já quando se fala de descentralização, houve um caso em que as subsidiárias foram montadas através de *greenfield* e mesmo assim optou-se por descentralizar – o caso da CMA. Neste caso específico, o histórico da empresa de dar total autonomia às suas unidades, mesmo antes do processo de internacionalização, foi o principal fator para optar pela descentralização, sendo assim um caso que se destaca dos demais nesse quesito.

Tabela 4 Autonomia de acordo com a forma de abertura da subsidiária

	Nível 1 Centralização	Nível 2 Modelo Híbrido	Nível 3 Descentralização
<i>Greenfield</i>	4	0	1
Fusões/Aquisições	1	2	2
<i>Joint venture</i>	0	1	1
<i>Total</i>	5	3	4

Tamanho da empresa. O estudo de Gates e Egelhoff (1986) mostrou que a centralização não está positivamente associada como o tamanho das operações internacionais nas MNCs, e nem com o tamanho da MNC como um todo. Já os resultados desta pesquisa mostraram que as maiores empresas, em termos de número de funcionários, independentemente da área de atuação e diferenças tecnológicas, encontram-se no Nível 2, e que nas empresas do nível 1 e 3 não há praticamente diferenciação em termos do número médio de funcionários, como mostra a Tabela 5. Quando se considera o tamanho das operações fora do país em termos de número de funcionários, as empresas do nível 2 são aquelas onde as subsidiárias representam menos em termos de funcionários comparando-se com o número total da empresa (apenas 3% do total de funcionários destas empresas encontram-se nas subsidiárias). Também não houve grandes diferenças entre os níveis 1 e 2, embora as empresas do nível 1 tenham maior percentual de funcionários nas subsidiárias do que na matriz (18%, contra 11% do nível 3).

Tabela 5 Autonomia de acordo com o número de funcionários

	Nível 1 Centralização	Nível 2 Modelo Híbrido	Nível 3 Descentralização
Média de número de funcionários geral	6.187	24.983	6.046
Média de funcionários nas subsidiárias	1.105	749	681
Percentual	18%	3%	11%

Outros fatores. O presente estudo não analisou alguns dos outros fatores que a literatura coloca sendo relevantes para determinar o nível de autonomia, tais como: as crenças da alta administração, o status do departamento de RH, a distância legal da subsidiária, a estratégia de internacionalização da empresa como um todo e o papel estratégico de cada subsidiária.

Uma das informações que foi possível analisar e que mostrou resultados relevantes foi o número de expatriados e impatriados que a empresa possui, com relação ao seu tamanho. Calculando-se o número de expatriados mais impatriados (funcionários de outros países que trabalham na matriz), proporcionalmente ao número total de funcionários, tem-se um percentual do contingente de expatriados da multinacional. Seria de se esperar que as empresas com maior centralização tenham também mais expatriados, já que estes têm entre suas funções o potencial de disseminar a cultura da empresa entre os países onde ela atua e manter também algum controle sobre as operações. Os resultados, embora não apresentem diferenças muito grandes entre os níveis de autonomia, sugerem exatamente o contrário: as empresas com maior percentual de expatriados mais impatriados são aquelas que mais descentralizam as políticas de gestão de pessoas (Tabela 6).

Tabela 6 Autonomia conforme o percentual de expatriados mais impatriados

	Nível 1 Centralização	Nível 2 Modelo Híbrido	Nível 3 Descentralização
Total de funcionários, em média	6.187	24.983	6.046
Total de expatriados mais impatriados (média)	11	12	20
%	0,18%	0,05%	0,33%

Algumas das possíveis explicações para esse resultado são: que este estudo analisa o nível de autonomia da *gestão de pessoas*, o que significa que a autonomia da subsidiária com relação a outras questões pode ser diferente; que as empresas que mais descentralizam as políticas de gestão de pessoas buscam nesses expatriados exatamente um contra-balanço para a falta de controle sobre as subsidiárias, como Perlmutter (1969) sugeriu que pudesse acontecer.

9.5 Síntese do capítulo e proposições

Este capítulo cobriu as questões de pesquisa relativas ao nível de autonomia das subsidiárias das multinacionais brasileiras com relação ao estabelecimento de suas políticas de gestão de pessoas.

A primeira questão indagava qual o nível de autonomia destas subsidiárias.

Os resultados mostraram que sete dentre os doze casos estudados dão maior autonomia para suas subsidiárias tomarem decisões. Eles também mostraram que existe um nível intermediário entre a centralização das decisões sobre as políticas de gestão de pessoas na matriz e a descentralização total para as subsidiárias. Em geral, as empresas que escolheram o modelo híbrido têm mais tempo de internacionalização e aproveitam ao mesmo tempo as vantagens de ter políticas padronizadas globalmente sem perder a característica de adaptação local. Isso nos leva à primeira proposição do estudo:

Proposição 1: Existe um nível intermediário entre centralizar as políticas na matriz e descentralizar para as subsidiárias.

Analisando-se também as informações qualitativas dos casos, aliadas à análise de que mais da metade das empresas dá mais autonomia às subsidiárias do que centraliza as políticas de gestão de pessoas na matriz, o estudo sugere que as multinacionais brasileiras tendem a ter menor nível de centralização na matriz do que o que ocorre com

multinacionais de outros países, confirmando o efeito do país de origem que já havia sido colocado por vários estudos anteriores (BAIRD e MESHOULAN, 1988; MILLIMAN, VON GLINOW e NATHAN, 1991; ROSENZWEIG e NOHRIA, 1994; TAYLOR, BEECHLER e NAPIER, 1996; VANCE e PAIK, 2006 e BJÖRKMAN, FEY e PARK, 2007). Isso leva à segunda proposição do estudo:

Proposição 2: As multinacionais brasileiras tendem a descentralizar mais as decisões sobre gestão de pessoas para as subsidiárias do que ocorre em multinacionais originadas em outros países.

A segunda questão de pesquisa do estudo indagava quais as razões para a escolha de determinado nível e quais as barreiras enfrentadas pelas empresas que os escolheram.

Os resultados mostraram que as empresas centralizam as decisões sobre gestão de pessoas na matriz por causa do tamanho menor de suas subsidiárias e da intenção de ter a maior integração da estratégia e cultura da empresa internacionalmente. O fato de as subsidiárias terem sido fundadas como *greenfield* também mostrou-se mais comum dentre as empresas do Nível 1. Isso leva à terceira proposição do estudo:

Proposição 3: Níveis mais altos de centralização das políticas de gestão de pessoas na matriz se devem ao menor tamanho das subsidiárias e ao fato de terem sido estabelecidas por meio de greenfield, e visam maior integração da empresa como um todo globalmente.

Outro achado foi que as empresas que descentralizam as políticas de gestão de pessoas para as subsidiárias o fizeram em geral porque buscam maior flexibilidade e rapidez nas decisões. Elas também buscam maior adaptação à cultura local e evitam conflitos culturais e de legislação. Assim sendo, a quarta proposição do estudo é de que:

Proposição 4: Níveis mais altos de descentralização das políticas de gestão de pessoas para as subsidiárias visam maior flexibilidade e rapidez e adaptação à cultura e legislação locais, evitando conflitos culturais com as subsidiárias.

Considerando-se as barreiras que as empresas enfrentam ao escolher determinado nível de autonomia, os resultados mostraram que as empresas que estão no Nível 1 – centralização – têm a necessidade de terem procedimentos muito claros e um bom sistema de comunicação para lidarem com as dificuldades em implementar as mesmas políticas da matriz nas suas subsidiárias. Esse resultado levou à quinta proposição do estudo:

Proposição 5: Níveis mais altos de centralização das políticas de gestão de pessoas na matriz requerem procedimentos mais rigorosos e um sistema de

comunicação mais eficiente para que as políticas sejam implementadas globalmente.

O nível 3 – descentralização – por sua vez caracterizou-se por ter como barreira a dificuldade em comparar resultados das subsidiárias e de movimentar pessoas, como foi apontado nos casos que foram classificados neste modelo. Sendo assim, isso leva à sexta proposição do estudo:

Proposição 6: Níveis mais altos de descentralização das políticas de gestão de pessoas para as subsidiárias estão relacionados à dificuldade em comparar resultados das subsidiárias e em movimentar pessoas entre as diferentes unidades da empresa.

As três primeiras questões do estudo relacionam-se especificamente a este capítulo. As duas primeiras foram abordadas acima. A terceira questão de pesquisa visava analisar os fatores que diferenciam as empresas em diferentes níveis de autonomia, tais como o tamanho da empresa, forma de abertura da subsidiária e outros. Os resultados mostraram diferenças mais significativas entre os níveis no que diz respeito a: experiência internacional (em anos de internacionalização), forma de abertura da subsidiária e tamanho da empresa, sendo que as empresas com maior tempo de internacionalização e maior número de funcionários são também as que se encontram no nível 2 – Modelo Híbrido. Já a forma de abertura da subsidiária por meio de *greenfield* mostrou-se mais comum entre as empresas do Nível 1 – centralização. Isso leva à sétima proposição do estudo:

Proposição 7: O tempo de internacionalização, forma de abertura da subsidiária e tamanho da empresa influenciam o nível de autonomia da subsidiária em estabelecer as políticas de gestão de pessoas, de forma que empresas com mais tempo de internacionalização, maior número de funcionários e vindas de fusões e aquisições são mais propensas a estarem no modelo híbrido.

O capítulo a seguir tratará da análise do nível de internacionalização das políticas de gestão de pessoas.

10 Análise do nível de internacionalização das políticas de Gestão de Pessoas

Este capítulo visa responder às questões de pesquisa que se referem ao nível de internacionalização das políticas de gestão de pessoas, que são:

QP4: Como as multinacionais brasileiras configuraram suas políticas de recrutamento e seleção, compensação e treinamento uma vez que tenham se internacionalizado, e em que nível suas políticas são internacionais?

QP5: Qual o nível de internacionalização das políticas de gestão de pessoas das multinacionais brasileiras?

QP6: Quais são as características das empresas com diferentes níveis de internacionalização?

10.1 Políticas de Gestão de Pessoas

A quarta questão de pesquisa do estudo, e primeira deste capítulo, indagava como as multinacionais brasileiras configuraram suas políticas de recrutamento e seleção, compensação e treinamento dada a internacionalização, verificando em que nível estas políticas são internacionais. Sendo assim, este item analisa separadamente cada uma das três políticas que fazem parte do estudo.

Recrutamento e seleção internacional

No primeiro grupo de empresas, classificadas no nível 1 de internacionalização, pôde-se notar que a seleção dos funcionários costuma ser feita localmente, nas subsidiárias, com exceção dos expatriados e dos cargos de nível mais alto na hierarquia. É bem freqüente o uso de indicações para a contratação dos funcionários-chave da empresa.

Não há uso extensivo de expatriados, já que as empresas têm preferido contratar pessoas da própria localidade para ocupar as posições-chave, em geral brasileiros que já moram no exterior, condizendo com os achados de Tarique, Schuler e Gong (2006). O número de expatriados é baixo nas organizações, com exceção da CPM Braxis. No entanto, as empresas já demonstram que em certos casos há intercâmbio de culturas, como na vinda de funcionários terceirizados para a instalação de máquinas na Klabin. Contudo nessas empresas este intercâmbio não é buscado proativamente, mas ele ocorre por conta das próprias características de internacionalização da companhia.

As oportunidades de carreira internacional nessas empresas estão surgindo na medida em que elas crescem. Note-se que nos casos da CMA e CPM Braxis a internacionalização é recente (atuam fora do país há dois e três anos, respectivamente).

Nas empresas do segundo grupo, o nível 2 de internacionalização, o que se pode notar como diferencial é a proatividade em promover a integração de funcionários de diferentes países e ativamente buscar o melhor recurso para a empresa independentemente do país onde ele esteja. As empresas neste nível têm como característica comum a existência de:

- programas de trainees internacional, como no caso da Weg;
- alto intercâmbio de expatriados e impatriados, como no caso da Sabó;
- programas de intercâmbio internacionais, como o da Politec, que tem como ganhos a troca cultural, de estilo de cada país, principalmente para esta empresa que atua com tecnologia;

O quadro a seguir traz algumas das frases dos entrevistados, que ilustram as afirmações anteriores.

Quadro 18 Comentários acerca de seleção e carreira internacionais

Recrutamento e seleção das multinacionais	Políticas de Recrutamento e Seleção diferenciadas
<p>“A seleção dos funcionários é feita localmente, pela língua, benefícios e cultura local (...) geralmente por indicação, pois são poucas pessoas”</p>	<p>“Costumamos selecionar pessoas internacionalmente, em vários níveis hierárquicos. Há um programa de trainees internacional, com 15 a 20 pessoas por ano que passam seis meses no Brasil”</p>
<p>“Existem fornecedores estrangeiros que passam um tempo no Brasil para troca de conhecimentos”</p>	<p>“Atualmente há argentinos no Brasil, argentinos nos EUA, brasileiros nos EUA, brasileiros na Argentina. Isso gera complexidade para a área jurídica que têm que estudar toda a composição trabalhista.”</p>
<p>“Fazer carreira internacional é um processo que faz parte do crescimento da empresa”</p>	<p>“A cultura de negócios dos países é diferente, então o japonês, indiano, americano trazem para cá um estilo de negócio, linguagem, abordagem diferente, porque para se fazer negócios nestes países é preciso conhecer muito a cultura do país, não somente o negócio principal”</p>
<p>“É mais fácil encontrar uma pessoa que já conheça a cultura da empresa do que procurar alguém de outro país”</p>	

10.2 Treinamento e desenvolvimento internacionais

Nas empresas classificadas no nível 1 de Internacionalização, as políticas de treinamento priorizam conhecimentos que são essenciais ao negócio da empresa. Eles podem ser desenvolvidos nas próprias subsidiárias (como no caso da Metalfrío), ou todos desenvolvidos no Brasil (como no caso da CPM Braxis). Os entrevistados mostraram que há interesse das subsidiárias em ter programas conjuntos de treinamento, que favoreçam a inter-relação entre matriz e subsidiária e a troca de conhecimentos. Isso ficou muito claro no caso da CMA, onde a entrevistada cita inclusive um episódio em que a empresa traduziu todo um programa de treinamento da matriz a pedido das subsidiárias.

A principal diferença para as empresas do nível 2 de internacionalização é que, nelas, há maior intercâmbio no desenvolvimento dos programas de treinamento. Isso permite que os conhecimentos sejam transmitidos para a empresa como um todo. Não há a situação em que a matriz desenvolve conhecimentos e os repassa, já que o centro de competência é que tem o papel de difundir isso na empresa, onde quer que ele esteja na estrutura.

Quadro 19 Comentários acerca de treinamento e desenvolvimento internacionais

Treinamento e desenvolvimento das multinacionais	Políticas de treinamento e desenvolvimento diferenciadas
“As subsidiárias mostraram interesse pelos programas de treinamento desenvolvidos na matriz e pedimos para traduzir” “A empresa cresceu muito, de um dia para o outro. Então a empresa teve o cuidado de conhecer a adquirida, ir lá, passar um filme da cultura do país, divulgar a cultura do país lá na Turquia, e o mesmo aqui”	“Os treinamentos, internacionalmente, são desenvolvidos em intercâmbio. Quando o Brasil tem a expertise de produção, monta o treinamento aqui” “Temos um tipo de programa especificamente voltado ao corpo executivo que está mais focado à estratégia da empresa” “Temos mais de 100 cursos em um sistema próprio chamado Platão. Buscam-se os melhores especialistas para desenvolver o conteúdo, independente de onde estejam”

10.3 Compensação internacional

Quando se fala em compensação internacional, a principal característica das empresas de ambos os níveis foi a busca por, ao mesmo tempo, ter um programa de compensação unificado e também customizá-lo à realidade local. Isso facilita no caso de se transferir pessoas internacionalmente, e também acaba por respeitar a cultura local. Legislação

também foi uma das principais colocações das empresas como sendo uma das dificuldades de se internacionalizar. No caso da Weg, por exemplo, a empresa costuma ter um bônus variável bastante significativo no composto salarial. Porém na Suécia não pôde adotar a mesma estratégia, pois a legislação atribui mais tributos ao bônus do que à parte fixa dos salários.

O que se percebeu foi que no primeiro nível as empresas abrem mão da centralização da compensação, o que facilitaria o intercâmbio de funcionários, para ter maior adaptação à cultura e legislação locais.

Pôde-se notar nas empresas do segundo nível a existência de critérios de remuneração variável que incentivem competências globais nos funcionários, como no caso da Bematech. E a principal diferença para o primeiro nível foi o fato de que as empresas procuram ativamente ter pacotes de compensação que sejam competitivos internacionalmente (Politec), que possibilitem intercâmbio entre funcionários de diferentes empresas do grupo (Sabó e Weg) e que incentivem as pessoas a desenvolverem competências de postura global (destacando-se o caso da Sadia).

Quadro 20 Comentários acerca das políticas de compensação

Políticas de compensação das multinacionais	Políticas de compensação diferenciadas
“Não há nada padronizado, benefícios, política de carreira. Só o plano de bônus e metas. A meta mundial, do país, e dentro da do país existem as metas individuais. O sistema de pagamentos é unificado. Mas como funciona para atingir as metas é relativo a cada local. O plano de desenvolvimento individual foi estendido principalmente para a planta do México. Mas as demais políticas não são estendidas”	“São criados processos que facilitem a migração de funcionários contratados pelas subsidiárias, para que possam fazer carreira dentro da Sadia como um todo, e vice-versa. Isso possibilita a transferência de funcionários, o que acontece tipicamente”

10.4 Nível de internacionalização

A quinta questão de pesquisa indagava qual o nível geral de internacionalização das políticas de gestão de pessoas das multinacionais brasileiras estudadas. Este nível foi determinado com base na combinação entre as políticas de gestão de pessoas analisadas, de forma que as empresas que tinham políticas diferenciadas em mais de uma categoria (recrutamento e seleção, treinamento e compensação) foram consideradas no nível 2,

que é um nível diferenciado de internacionalização, no qual as empresas aproveitam as vantagens da globalização para desenvolver seus recursos humanos.

Tabela 7 Empresas em cada um dos níveis de internacionalização

Nível 1	Nível 2
A1 Group Alpargatas Bematech CMA CPM Braxis DTS Klabin Metalfrio	Politec Sabó Sadia Weg

A análise mostrou que, dentre os doze casos estudados, oito puderam ser considerados como estando no primeiro nível de internacionalização enquanto que os demais quatro estavam no segundo nível, conforme mostrou a Tabela 7. É interessante notar que todas as empresas pesquisadas já possuíam políticas de gestão de pessoas condizentes com sua realidade internacional, não significando que ter sido classificada no primeiro nível seja necessariamente ruim. Como será mostrada adiante, a análise dos casos mostrou que os dois níveis de internacionalização possuem características únicas e suas próprias vantagens.

No capítulo a seguir, serão mostradas informações sobre o perfil de cada um dos grupos.

10.5 Características das empresas em diferentes níveis

A sexta questão de pesquisa do estudo indagava quais as características (em termos de tamanho, tempo de internacionalização e outras) mais comuns às empresas de cada um dos níveis de internacionalização.

Estudos anteriores sobre este tema não foram encontrados – desta forma, não foi possível pressupor características mais comuns. A opção então foi por procurar eventuais diferenças nas mesmas características que foram analisadas no construto nível de autonomia.

Número de funcionários. A análise da média de funcionários em cada um dos níveis mostrou que as empresas de maior porte, em termos de funcionários, foram alocadas no nível 2 – diferenciado – de internacionalização da gestão de pessoas. Desta forma, as empresas de maior porte da amostra foram consideradas também as que têm as políticas

de gestão de pessoas em um nível mais alto de internacionalização. A média de número de funcionários do nível 2 foi composta pela Sadia (62.198 funcionários, a maior dentre todas as empresas pesquisadas), Weg (22.200 funcionários, a segunda maior) e Politec e Sabó, respectivamente com 5.240 e 5.400 funcionários cada uma (Quadro 21).

Embora possa-se notar que na média o número de funcionários do nível 2 é superior ao do nível 1, ser uma empresa de grande porte não é condição necessária para se estar nesse grupo, vendo-se os casos da Politec e Sabó. Ser uma empresa grande também não significa que automaticamente se estará neste grupo – observa-se o caso da Alpargatas, com 17.696 funcionários e que está no Nível 1 de internacionalização.

Quadro 21 Nível de internacionalização conforme número de funcionários e expatriados

	Nível 1	Nível 2
Número médio de funcionários	4.379	23.760
Número médio de expatriados mais impatriados	8	36
% expatriados mais impatriados	0,18%	0,15%
Número médio de funcionários nas subsidiárias	770	1084
% funcionários nas subsidiárias	18%	5%

Um dos critérios para alocar as empresas no nível 2 foi a intensidade em que a empresa movimentava pessoas internacionalmente. Seria de se esperar, portanto, que o percentual de expatriados mais impatriados nessas empresas fosse maior do que os do nível 1. O Quadro 21 mostra exatamente o contrário: as empresas do nível 1 têm 18% de expatriados, em média, e as do nível 2, 5%. No entanto, esse índice, se considerado separadamente da informação qualitativa dos casos, não representa muito, uma vez que as empresas de maior número de funcionários estão no nível 2, como a Sadia, onde esse número é muito superior ao das demais empresas. Então, não se pode considerar o percentual de expatriados como um indicador válido, uma vez que a Sadia precisaria ter um contingente de expatriados extremamente alto para que o percentual fosse maior do que o do nível 1. Assim sendo, foram consideradas mais as informações qualitativas e o volume de expatriados nestas empresas ao invés do volume de expatriados relativo ao total de funcionários.

Tempo de internacionalização. O critério “tempo de internacionalização” mostrou-se relevante como uma das características que diferenciam os níveis de internacionalização das políticas de gestão de pessoas. A média de tempo de internacionalização das empresas classificadas no nível 2 foi de 13 anos, enquanto que a média do Nível 1 foi inferior, no caso, de 5,4 anos.

Diferentemente do item anterior, estas médias não sofreram distorções de casos isolados. Das doze empresas que fizeram parte da amostra, três das quatro mais antigas, internacionalmente, encontram-se no nível 2, sendo elas a Sabó com 16 anos de atuação internacional, a Sadia, 17 anos, e a Weg, 17 anos.

Dentre os doze casos houve apenas mais uma empresa que atua internacionalmente há 11 anos, que é a Klabin, e que foi alocada no nível 1. Uma das possíveis explicações para que a Klabin não tenha sido alocada no nível 2 é que, embora atue internacionalmente há mais tempo, só recentemente a Klabin começou a unificar suas políticas de gestão de pessoas, dado que suas unidades trabalhavam de forma independente; isso pode ter determinado o nível de internacionalização da empresa, na medida em que ela começou recentemente a ter oportunidades de maior integração com suas subsidiárias para desenvolver seus recursos humanos.

Quadro 22 Nível de internacionalização conforme o tempo de atuação internacional

	Nível 1	Nível 2
Média de anos de atuação internacional	5,4	13

Forma de abertura da subsidiária. Analisando-se a forma de abertura das subsidiárias, seja por *greenfield*, fusões/aquisições ou joint-ventures, não se percebeu diferenças significativas entre as subsidiárias formadas por meio de *greenfield* ou *joint venture* e mudanças no nível de internacionalização (Quadro 23).

Quadro 23 Nível de internacionalização conforme a forma de abertura da subsidiária

	Nível 1	Nível 2
<i>Greenfield</i>	4	1
Fusões/Aquisições	4	1
<i>Joint venture</i>	0	2
<i>Total</i>	8	4

No entanto, é curioso notar que dois casos onde houve joint-ventures estão no nível 2. Uma possível explicação foi dada pelo próprio entrevistado da Sadia, que colocou que o modelo típico de *joint venture* implica na transferência de competências e conhecimentos entre as empresas que formam a aliança estratégica.

10.6 Síntese do capítulo e proposições

Analisando-se separadamente as empresas de cada um dos níveis, pôde-se notar algumas diferenças entre elas, que são características mais comuns às empresas de cada grupo.

As características que são mais comuns às empresas do nível 1 de internacionalização são as possibilidades de carreira internacional para posições-chave e os treinamentos que difundem a cultura da empresa entre as unidades. Em geral, estas são as empresas com menor número de funcionários nas subsidiárias, comparando-se com seu número de funcionários no Brasil. Isso mostra que são empresas que ainda têm pouca necessidade de políticas de recursos humanos complexas em suas subsidiárias, devido ao menor volume de pessoas. Isso poderia ser mais comum nas empresas de internacionalização recente, mas também há casos de empresas do nível 1 que possuem subsidiárias há vários anos (como a Klabin, multinacional há 11 anos e a Metalfrio, multinacional há 6 anos).

As empresas do nível 2 caracterizam-se por ter maior número de expatriados do que as do outro grupo (em valores absolutos), carreira internacional possível para todos os níveis hierárquicos e treinamentos que difundem competências entre as unidades da empresa. Neste grupo estão as empresas com maior número de funcionários fora do país, comparativamente ao total de funcionários. Nele também estão as três empresas que são multinacionais há mais tempo dentre as doze da amostra (Sabó, Sadia e Weg),

mas também se encontram aqui organizações de internacionalização recente (Alpargatas, DTS e Politec).

Tabela 8 Características das empresas de cada grupo

Características	Nível 1	Nível 2
Possibilidade de fazer carreira internacional na empresa	Maior para níveis hierárquicos mais altos ou funções-chave	Possível para todos os níveis da organização
Treinamento	Tem a função de difundir a cultura da empresa no grupo como um todo	Permite que competências locais sejam difundidas pela empresa como um todo
Funcionários fora do Brasil	Menor número de funcionários fora do país, comparativamente ao total de funcionários	Maior número de funcionários fora do país, comparativamente ao total de funcionários
Tempo de internacionalização	Pode ser mais comum nas empresas de internacionalização recente, mas também há casos de empresas que já possuem subsidiárias há mais de 10 anos	As empresas com maior tempo de internacionalização estão neste grupo, mas também há casos de internacionalização recente
Modo de entrada	Não houve diferenças entre os grupos com relação ao fato de a empresa ter feito fusões, aquisições ou <i>greenfield</i>	

Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (1988) sugeriram que, na medida em que as empresas crescem, elas devem também estar preparadas para novas demandas de recursos humanos, já que mais pessoas serão necessárias e com competências específicas. Desta forma, o estudo dos autores mostra que em uma perspectiva de crescimento grande para a empresa, é preciso que os recursos humanos sejam expandidos e desenvolvidos, deixando a empresa em prontidão. Nos casos estudados de empresas do nível 1, foi clara a intenção dos entrevistados em aprimorar suas políticas de gestão de pessoas de forma que, no futuro, passem a incorporar características mais internacionalizadas. Isso ocorreu principalmente no caso dos treinamentos e da difusão de conhecimento. Esse resultado sugere que possa haver um movimento de empresas do nível 1 para o nível 2 no futuro.

Outra característica que foi mais comum no nível 1 foi a maior facilidade para lidar com processos complexos de recursos humanos, tais como as diferentes formas de compensação nos países e a movimentação de pessoas.

Os resultados apresentados puderam sugerir algumas proposições. Elas foram numeradas de 8 a 12 porque seguem as sete proposições apresentadas no capítulo anterior.

A primeira delas, analisando-se as empresas que foram classificadas no nível 2 de internacionalização, é que tais empresas conseguem maior compartilhamento de conhecimento e competências entre suas unidades quando fazem a seleção das pessoas internacionalmente. Este foi um dado que destacou-se nas entrevistas realizadas nas empresas classificadas neste grupo. Isso leva à oitava proposição do estudo:

Proposição 8: Com a seleção das pessoas internacionalmente, as multinacionais podem ter vantagens de compartilhamento de conhecimento e competências entre as unidades.

Um dos critérios para classificar as empresas no nível 2 era a maior possibilidade, nestas empresas, de fazer carreira internacional. Conforme foi mostrado nas entrevistas, este é um fator considerado pelos gestores de pessoas como sendo importante para a atração e retenção de profissionais qualificados para a empresa. Sendo assim, a nona proposição do estudo é:

Proposição 9: A possibilidade de fazer carreira internacional influencia a capacidade de atração de profissionais nos diferentes países onde ela atua e também influencia na retenção.

A análise das empresas no nível 1 de internacionalização mostrou que muitas delas preferem desenvolver os programas de treinamento na matriz. Em parte, essa característica está ligada também ao quanto a empresa centraliza a gestão de pessoas na matriz, mas também influencia no seu nível de internacionalização. Os treinamentos desenvolvidos na matriz não permitem com que o conhecimento seja desenvolvido e difundido na empresa como um todo – como foi observado nas empresas classificadas no nível 2. Mas por outro lado, apresentam a vantagem de ajudar a difundir a cultura corporativa para as subsidiárias. Algumas das empresas classificadas no nível 2 de internacionalização relataram dificuldades para manter a cultura corporativa uniforme em todas as suas unidades, já que sofrem influências de diferentes culturas dos países onde atuam. Isso leva à décima proposição do estudo:

Proposição 10: Com o desenvolvimento de treinamentos na matriz, as multinacionais podem ter vantagens de difusão da cultura corporativa para as subsidiárias, mas por outro lado perdem em compartilhamento de competências entre as unidades.

As entrevistas também mostraram que as empresas têm a possibilidade de adotar ou não critérios unificados de compensação. Nos casos em que as empresas conseguiram fazê-lo, apesar das iminentes dificuldades com a adaptação para a legislação dos países, elas tiveram como vantagem a facilidade no intercâmbio de funcionários e em recompensar as pessoas por metas que reflitam os objetivos gerais da companhia. Assim sendo, a décima primeira proposição do estudo é:

Proposição 11: O desenvolvimento de critérios de compensação unificados entre a matriz e as subsidiárias permite mais facilmente o intercâmbio de funcionários, além de recompensar por metas corporativas, mantendo a unidade da organização como um todo.

Olhando-se o nível de internacionalização de forma geral, tanto na seleção, como no treinamento e compensação de pessoas, as empresas do nível 2 apresentaram a característica de aproveitar as competências e conhecimentos das suas subsidiárias. Perderam, com isso, o maior controle sobre as políticas que são adotadas mundialmente e sobre a uniformização da cultura empresarial mundialmente. Isso leva à décima segunda proposição do estudo:

Proposição 12: Quanto maior o nível de internacionalização das políticas de gestão de pessoas mais as empresas tenderão a aproveitar competências e conhecimentos de suas subsidiárias, em detrimento de menor controle sobre a uniformização de sua cultura corporativa.

No capítulo a seguir, estas proposições serão discutidas de forma a analisar conjuntamente os dois modelos teóricos usados neste estudo.

11 Discussão dos resultados

Neste capítulo os resultados obtidos são discutidos e sintetizados. Usando a abordagem de Eisenhardt e Graebner (2007), que coloca que os estudos de caso são um método que tem por principal contribuição a geração de teorias, ao invés de testar teorias já geradas, nosso estudo propõe três modelos que podem futuramente ser testados por meio de pesquisas com amostras mais abrangentes.

O primeiro construto analisado no estudo foi o nível de autonomia das subsidiárias. Os resultados obtidos mostraram que a centralização das políticas de gestão de pessoas na matriz está mais relacionada à integração global da estratégia da empresa, à integração de subsidiárias de menor porte, à facilidade de movimentação de funcionários entre as unidades e à necessidade de procedimentos rígidos.

A descentralização, por sua vez, relaciona-se ao aproveitamento das vantagens locais, à existência de subsidiárias mais independentes, à facilidade de lidar com a cultura e legislação locais e à flexibilidade e rapidez na tomada de decisões.

Por sua vez, as empresas que adotam o Modelo Híbrido entre centralização e descentralização destacaram-se pela capacidade de aproveitar as competências conjuntas da matriz e da subsidiária, de forma a adotar as políticas que são fruto da combinação de melhores práticas.

Dentre os fatores que determinam qual a escolha da empresa em termos de centralizar ou não as políticas de gestão de pessoas na matriz, estão: a cultura do país de origem, a experiência internacional da empresa, a forma de abertura da subsidiária e o tamanho da multinacional.

Estes resultados estão ilustrados graficamente na Ilustração 16.

Ilustração 16 Modelo de níveis de autonomia da subsidiária em termos das políticas de Gestão de Pessoas

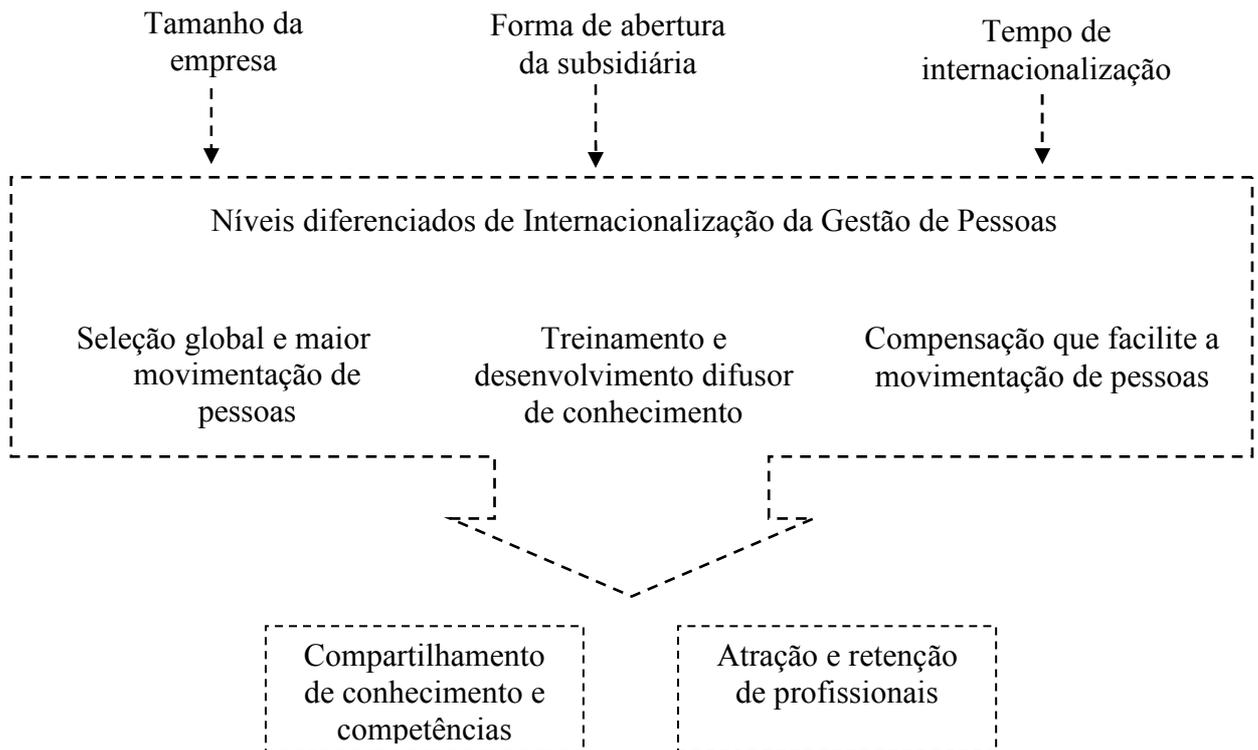


O segundo construto do estudo foi o nível de internacionalização das políticas de gestão de pessoas. Os resultados da análise dos casos para este construto mostraram quatro casos que puderam ser classificados no nível diferenciado de Internacionalização da Gestão de Pessoas. Estes casos destacaram-se por possuir políticas de seleção global e maior facilidade de movimentação de pessoas internacionalmente, treinamento e desenvolvimento voltado à difusão do conhecimento entre as subsidiárias e políticas de compensação que facilitam a movimentação das pessoas entre as unidades da empresa. Como efeitos, foram relatados o maior compartilhamento de conhecimento e competências entre as unidades e facilidade na atração e retenção de profissionais na empresa.

Os resultados também sugeriram que os níveis diferenciados de internacionalização são mais comuns de serem encontrados em empresas maiores, com mais tempo de internacionalização e fundadas por meio de *joint venture*.

A Ilustração 17 ilustra esses achados de pesquisa.

Ilustração 17 Modelo de níveis de Internacionalização da Gestão de Pessoas



11.1 Análise conjunta dos dois construtos

O objetivo deste trabalho foi analisar a estratégia de gestão de pessoas das multinacionais brasileiras com base em dois construtos, que são os apresentados acima. Neste item, foi feito um modelo que relaciona o nível de autonomia com o nível de internacionalização. Ele foi apresentado no capítulo 5.3. A seguir, este modelo será apresentado classificando-se as empresas em cada um dos quadrantes, como mostra a Ilustração 18.

Ilustração 18 Modelo de análise da estratégia internacional de Gestão de Pessoas

Nível de internacionalização	Nível 2	Politec	Sabó Sadia	Weg
	Nível 1	Alpargatas Bematech CPM DTS	Klabin	A1 Group CMA Metalfrio
		Centralização	Modelo Híbrido	Descentralização

Nível de autonomia da subsidiária

A análise do modelo acima nos mostra primeiramente a existência de pelo menos uma empresa em cada um dos quadrantes, que combinam os dois níveis de internacionalização com os três níveis de autonomia. Ele também permite fazer algumas discussões sobre estes achados.

Primeiramente, uma discussão possível é se o nível de internacionalização diferenciado dependeria de algum dos níveis de autonomia. Os casos da Sabó e Sadia sugerem que existem algumas interfaces. Nestas empresas, ter adotado o Modelo Híbrido na tomada de decisão de gestão de pessoas, mantendo-se o intercâmbio entre matriz e subsidiária, foi um dos fatores que tornou possível com que estas empresas fossem classificadas no nível 2 de internacionalização. A parceria conseguida entre matriz e subsidiárias foi um dos fatores que contribuiu para que essas empresas tenham maior facilidade em movimentar pessoas, políticas de compensação voltadas a isso e treinamentos que visam o desenvolvimento de conhecimentos na empresa como um todo, aproveitando as vantagens da internacionalização para desenvolver seus recursos humanos. Então, sugere-se que o Modelo Híbrido nas decisões de gestão de pessoas possa ser um dos fatores que facilitam níveis diferenciados de internacionalização.

No entanto, os casos da Politec e Weg mostram que ter um nível diferenciado de internacionalização parte de um interesse maior da empresa em aproveitar o fato de ser multinacional para sua gestão de pessoas, e é possível com níveis de autonomia maiores (caso da Weg) ou menores (caso da Politec).

12 Considerações finais

Este estudo teve como objetivo analisar a estratégia de gestão de pessoas com base em dois construtos: o nível em que as subsidiárias destas empresas possuem autonomia para decidir sobre a estratégia de gestão de pessoas e o nível de internacionalização das políticas de gestão de pessoas de multinacionais brasileiras.

Para isso, foram realizados doze estudos de caso, com base em entrevistas com os principais responsáveis pela gestão de pessoas internacional das empresas.

Os resultados foram divididos em duas seções. A primeira delas referiu-se ao nível de autonomia da subsidiária em termos de gestão de pessoas.

Os resultados desta primeira seção mostraram que um número expressivo das multinacionais brasileiras participantes optou por uma estratégia de centralizar as decisões de gestão de pessoas na matriz: dos doze casos, cinco foram classificados no nível 1 do modelo teórico, chamado de centralização. No entanto, contrariamente ao que se poderia esperar com base na literatura estudada, não foi a maior parte das empresas que se encontrou neste nível. Quatro casos mostraram adotar a descentralização das decisões sobre gestão de pessoas pela matriz e três casos adotaram uma postura intermediária, onde as decisões são tomadas em conjunto pela matriz e as subsidiárias. Estes resultados são surpreendentes primeiramente porque a literatura – baseada em casos de multinacionais estrangeiras, e não no caso específico brasileiro – chama a atenção para o quanto as multinacionais tendem a centralizar as decisões na matriz, em termos de gestão de pessoas, até como uma estratégia de controle sobre suas subsidiárias. No caso brasileiro ocorreu uma postura contrária e, analisando-se alguns dos casos, os resultados sugerem que a cultura brasileira facilite a descentralização, no sentido de que é favorável a respeitar as culturas internacionais – dado o histórico do país de ter sido formado por imigrantes de diversas nacionalidades. Em segundo lugar, o nível intermediário entre centralização e descentralização não havia sido encontrado na literatura, que dá ênfase em modelos dicotômicos. O surgimento deste nível chama a atenção por mostrar uma situação intermediária e que possui características próprias, estando ligada a suas próprias vantagens.

Analisando-se as razões e as barreiras enfrentadas pelas empresas ao optarem por centralização, Modelo Híbrido ou descentralização, verificou-se que as empresas na realidade optam por diferentes lados de uma mesma moeda. Ao centralizar, a decisão é por integrar a estratégia de gestão de pessoas da empresa globalmente, facilitar a

integração de subsidiárias de menor porte, que ainda não comportariam maior autonomia na própria gestão e facilitar a movimentação de pessoas entre as unidades. Por um lado, esta decisão implica em maior rigidez de procedimentos. Já ao descentralizar, contrariamente à opção anterior, as empresas optam por aproveitar as vantagens locais, possuir subsidiárias mais independentes, dar maior flexibilidade e rapidez às decisões. Por outro lado, apesar da facilidade em lidar com a cultura e legislação local das suas subsidiárias, estas empresas abrem mão da maior facilidade em movimentar pessoas e comparar resultados de suas unidades.

Os resultados da segunda seção do estudo referiam-se ao nível de internacionalização da gestão de pessoas nas empresas multinacionais brasileiras. O construto de nível de internacionalização vem sendo discutido mais recentemente na literatura, e foi definido aqui como a capacidade da área de recursos humanos em tirar partido da globalização para fornecer os melhores recursos para a empresa, independentemente de onde esses recursos estão localizadas, de acordo com as proposições de alguns recentes estudos (FARNDALE, POUTSMA e BREWSTER, 2008; SPARROW, 2007).

Os resultados desta segunda parte mostraram que quatro casos puderam ser classificados no que foi chamado de Nível 2, que é um nível diferenciado de internacionalização das políticas de gestão de pessoas. Neste nível foram classificadas as empresas que possuíam maior facilidade em movimentar pessoas internacionalmente, programas de treinamento desenvolvidos em nível global e com o objetivo de compartilhar conhecimentos entre as unidades, e políticas de compensação que favorecem a captação de recursos humanos globalmente. Os casos das empresas do Nível 2 mostraram algumas características específicas. Elas tinham como diferenciais: pro-ativamente enfatizar global de pessoal como forma de difundir o conhecimento entre as unidades; buscar alternativas para promover a formação e desenvolvimento de competências podem surgir em diferentes filiais; e, finalmente, políticas de compensação que incentivam o desenvolvimento de habilidades globais nos funcionários e facilitam as oportunidades de carreira internacional. Esse desenvolvimento de competências globalmente que foi uma característica deste grupo de quatro empresas também foi apontado como tendo efeitos sobre a competitividade geral da empresa, tal como sugerido pelos estudos de Karayaz (2008), McCall, Arnold e Sutton (2008) e Schenkel e Teigland (2008). O nível diferenciado de internacionalização da gestão de pessoas também foi colocado pelos entrevistados como sendo capaz de influenciar a atração e retenção de profissionais na empresa.

Analisando-se além dos objetivos declarados do estudo, as entrevistas também trouxeram alguns resultados complementares. Esses foram resultados que, embora não se relacionem diretamente às questões de pesquisa do estudo, também trazem alguns achados interessantes para futuras pesquisas na área. Os principais itens colocados pelos entrevistados como sendo importantes para que outras empresas sigam ao internacionalizarem-se são:

- Conhecer bem a legislação e cultura locais antes de iniciar o processo de internacionalização;
- Começar a desenvolver pessoas para atuar internacionalmente antes de iniciar suas atividades no país estrangeiro;
- Desenvolver os profissionais da matriz em competências internacionais para que eles conheçam a cultura dos demais países;
- Desenvolver procedimentos de gestão de pessoas que serão implementados nos outros países.

Pôde-se concluir, analisando-se os dois construtos de forma conjunta, de modo a ter uma visão mais abrangente da estratégia internacional de gestão de pessoas destas empresas, que é possível ter um nível diferenciado de internacionalização da gestão de pessoas independentemente da autonomia dada às subsidiárias para decidir as políticas de gestão de pessoas. No entanto, foram encontradas evidências de que as empresas que têm um modelo híbrido na centralização entre matriz e subsidiária possuem também maior facilidade em compartilhar conhecimentos e competências das suas unidades de negócio internacionais, contribuindo assim para um nível diferenciado de aproveitamento das oportunidades globais.

12.1 Contribuições do estudo

Este estudo contribuiu de duas maneiras com a literatura. A primeira delas, foi o aprofundamento da discussão sobre a autonomia das subsidiárias em termos de gestão de pessoas, que já havia sido objeto de vários estudos anteriores, mas menos freqüentemente com ênfase específica nas multinacionais brasileiras. Além disso, o estudo acrescentou uma nova dimensão à dicotomia entre centralização e descentralização que era presente em boa parte dos modelos, considerando também agora a possibilidade de uma situação intermediária. Ainda neste assunto, o estudo discute e descreve os fatores que levam as empresas a optarem por um ou outro nível de autonomia.

A segunda foi o desenvolvimento do conceito de nível de internacionalização da gestão de pessoas, que havia sido colocado por diversos autores como relevante na atualidade, mas ainda não havia, de acordo o referencial teórico realizado, sido abordado por estudos anteriores da forma como foi na presente pesquisa. Este estudo descreve como seria o nível diferenciado de internacionalização da gestão de pessoas e ilustra com quatro casos de empresas que foram nele classificadas, descrevendo quais seriam suas características.

Para os profissionais, o estudo apresenta três modelos teóricos como resultado das análises, que podem ser usados para facilitar a tomada de decisão das multinacionais brasileiras ao optarem por diferentes abordagens da sua estratégia de gestão de pessoas.

12.2 Limitações do estudo

Este estudo tem as limitações do método de múltiplos casos. Este método tem o limite de que suas conclusões não podem ser generalizáveis ao universo das empresas (YIN, 2003), já que tem o objetivo de gerar novas teorias e não testá-las. No caso específico desta pesquisa, as empresas estudadas também estão baseadas na realidade do Brasil e podem ter características comuns ao seu país de origem (SHEN, 2006).

Além disso, o construto nível de internacionalização foi definido com base em estudos anteriores, mas não foram encontrados modelos já testados que tratassem desse assunto. A elaboração de um modelo específico para esta pesquisa dificulta a comparação com achados anteriores.

12.3 Sugestões para estudos futuros

Para pesquisas futuras, sugere-se que os resultados deste estudo sejam replicados em outros países e que o modelo teórico seja validado, dando continuidade ao desenvolvimento desta teoria. Outra sugestão é que sejam estudadas as possíveis relações entre o nível de autonomia e o nível de internacionalização da gestão de pessoas, como também é sugerido em outros estudos (BJÖRKMAN, FEY e PARK, 2007; FENTON-O'CREEVY, GOODERHAM e NORDHAUG, 2008).

A amostra utilizada compreendeu doze casos, e sugere-se que em estudos futuros esta amostra seja ampliada.

Os resultados do estudo também sugeriram que futuras pesquisas podem ser feitas sobre as diferenças culturais que as multinacionais brasileiras encontram em outros países, com relação à própria cultura nacional e suas implicações para a gestão de pessoas.

13 Referências

- AGUIAR, M.. **The new global challengers**. Boston Consulting Group Reports 2006.
Disponível no site: www.bcg.com em 04 de janeiro de 2007.
- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. (Org.).
As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANTHONY, W. P.; PERREWÉ, P. L. e KACMAR, K. M. **Strategic Human Resource Management**. Harcourt Brace e Company, 1996.
- ARRUDA, C. (Org.). **Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira**. Fundação Dom Cabral, julho de 2002. Disponível no site: www.fdc.org.br, acesso em 03 de março de 2007.
- ARRUDA, C. Como alcançar a China e a Índia? **HSM Management**, n59, novembro/dezembro de 2006, p. 25-32
- ARRUDA, C., TELLO, R e LARA, A.L. **O desafio da competitividade para os países latino-americanos**. Núcleo de competitividade da Fundação Dom Cabral. 2005.
Disponível no site: www.fdc.org.br , acesso em 03 de março de 2007.
- ASSISTENCIAL, Portal de notícias. **Gestão de Pessoas nas multinacionais**. 20 de janeiro de 2007. Disponível no site: www.assistencial.org.br com acesso em 2 de fevereiro de 2008.
- B2B Magazine. **Expansão internacional**. Disponível no site http://www.dtslatin.com/desc_imprensa.asp?IdNoticia=47 em 9 de abril de 2008.
- BAIRD, L e MESHOULAM, I. Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. **The Academy of Management Review**, Vol. 13, No. 1. (Jan., 1988), pp. 116-128.
- BARTLETT, C. e GHOSHAL, S. Building competitive advantage through people. **MIT Sloan Management Review**, Winter, pp.34-41, 2002.
- BARTLETT, C. A. e GHOSHAL, S.. Managing **across borders: the transnational solution**. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1989, 288p.
- BARTLETT, C.A. e GHOSHAL, S.. Global Strategic Management: Impact on the New Frontiers of Strategy Research. **Strategic Management Journal**, Vol. 12, Special Issue: Global Strategy. (Summer, 1991), pp. 5-16.

- BATES, R. Human resource development objectives. *In*: MARQUARDT, M. **UNESCO encyclopedia on life support systems**. Paris: UNESCO, 2003.
- BELANGER, J.; EDWARDS, P. e WRIGHT, M.. Best HR practice and the multinational company. **Human Resource Management Journal**; 1999; 9, 3; pg. 53.
- BIRD, A., TAYLOR, S. e BEECHLER, S. A typology of international human resource management in Japanese multinational corporations: organizational implications. **Human Resource Management** (1986-1998); 37, 2; pg. 159, 1998.
- BIRKINSHAW, J., MORRISON, A. e HULLAND, J. Structural and Competitive Determinants of a Global Integration Strategy . **Strategic Management Journal**, Vol. 16, No. 8, pp. 637-655, 1995.
- BJORKMAN, I., FEY, C.F. e PARK, H.J. Institutional theory and MNC subsidiary HRM practices: evidence from a three-country study. **Journal of International Business Studies**, 38, pp. 430–446, 2007.
- BOHLANDER, G., SNELL, S. e SHERMAN, A. **Managing Human Resources**. 10th ed., South-Western College, 2007.
- BRASIL, F. L. e ORTEGA, L.M. Análise da estratégia de internacionalização: o caso Bematech. Workshop sobre Internacionalização de Empresas, **Anais**. FEA USP, 2007.
- BREWSTER, C., WOOD, G. e BROOKESW, M. Similarity, Isomorphism or Duality? Recent Survey Evidence on the Human Resource Management Policies of Multinational Corporations. **British Journal of Management**, Vol. 19, pp. 320–342, 2008.
- BRITT, J. Expatriates want more support from home. *HR Magazine*; 47, 7; pg. 21, Jul 2002.
- CARTER, N. e CULLEN, J. B. A comparison of centralization/decentralization of decision making concepts and measures. **Journal of Management**, v.10, n. 2, pp. 259-268, 1984.
- CHANG, Y.Y., WILKINSON, A.J. e MELLAHI, K. HRM strategies and MNCs from emerging economies in the UK. **European Business Review**, Vol. 19 No. 5, 2007, pp. 404-419.
- CHILD, J. Organizational structure and strategies of control: a replication of the Aston study. **Administrative Science Quarterly**, n. 17, pp. 163-177, 1972.

- CHOY, W.K.W. Globalization and Workforce Diversity: HRM Implications for Multinational Corporations in Singapore. **Singapore Management Review**; 2007; 29, 2; pg. 1
- CLEVELAND, Jeanette N; GUNNIGLE, Patrick; HERATY, Noreen; MORLEY, Michael. US multinationals and human resource management: Evidence on HR practices in European subsidiaries. **IBAR – Journal of the Irish Academy of Management**; 2000; 21, 1; pg. 9.
- COLAKOGLU, S. e CALIGIURI, P. Cultural distance, expatriate staffing and subsidiary performance: The case of US subsidiaries of multinational corporations. **The International Journal of Human Resource Management**, 19(2):223, 2008.
- COLUMBIA LAW SCHOOL. **New Study Ranks Brazil's Multinational Corporations**. Disponível no site www.law.columbia.edu com acesso em 12 de janeiro de 2007.
- COMPUTERWORLD. **DTS Consulting se divide e cria seis empresas independentes**. Notícia de 9 de dezembro de 2008. Disponível no site: <http://pcworld.uol.com.br/noticias/2008/12/19/dts-consulting-se-divide-e-cria-seis-empresas-independentes/> com acesso em 9 de abril de 2009.
- CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- DELERY, J. E. e DOTY, D.H. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. **The Academy of Management Journal**, 39(4): 802-835, 1996.
- DICKMANN, M. e MÜLLER-CAMEN, M. A typology of international human resource management strategies and processes. **The International Journal of Human Resource Management**, v.17, n.4, pp.580 – 601, 2006.
- DOWLING, P. e WELCH, B. **International Human Resource Management**. Thomson Learning; 4th Ed, 2004.
- DUNNING, J. **International production and the multinational enterprise**. London: George Allen e Unwin, 1981.
- DUNNING, J. **Multinational enterprise and the global economy**. Workingham: Addison-Wesley Publishers, 1993.
- DUNNING, J.H. **The globalization of business**. London: Routledge: 1993.

- EDSTROM, A. e GALBRAITH, J.R. Transfer of managers as a coordination and control strategy in Multinational Organizations. **Administrative Science Quarterly**, 22, 2, 1977, pp. 248-263.
- EISENHARDT, K. M. e GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, 2007, v. 50, n. 1, 25-32.
- EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v.14, n.4, 1989, pp. 532-550.
- EPR, Comunicação Corporativa. **Grupo Bematech integra RH com o uso das soluções.** Disponível no site: http://www.itweb.com.br/voce_informa/interna.asp?cod=4988 acessado em 6 de abril de 2009.
- ERBACHER, D., D'NETTO, B. e ESPAÑA, J. Expatriate Success in China: Impact of Personal and Situational Factors. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge; Sep 2006; 9, 2; pg. 183.
- ESTADO DE SÃO PAULO. **Metalfrio cresce a passos rápidos no exterior.** 17 de março de 2008.
- ESTADO DE SÃO PAULO. **Sadia põe à venda fábrica na Rússia inaugurada em 2007.** 18 de março de 2009.
- FARAZMAND, A. **Innovation in Strategic Human Resource Management: Building Capacity in the Age of Globalization.** Public Organization Review; Mar 2004; 4, 1; pg. 3.
- FARNDALE, E., BREWSTER, C. e POUTSMA, E. Coordinated vs. liberal market HRM: the impact of institutionalization on multinational firms. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 11, 2008, pp. 2004-2023.
- FARNDALE, Elaine e PAAUWE, Jaap. Uncovering competitive and institutional drivers of HRM practices in multinational corporations. **Human Resource Management Journal**, vol. 17, n. 4, 2007, pp. 355-375.
- FENTON-O'CREEVY, M; GOODERHAM, P. e NORDHAUG, O. Human resource management in US subsidiaries in Europe and Australia: centralization or autonomy? **Journal of International Business Studies**, 39(1):151, 2008.
- FERNER, A., ALMOND, P., CLARK, I., COLLING, T., EDWARDS, T., HOLDEN, L., MULLER-CAMEN, M. Dynamics of Central Control and Subsidiary

- Autonomy in the Management of Human Resources: Case-Study Evidence from US MNCs in the UK. **Organization Studies**, V.25, N. 3, pp. 363-391, 2004.
- FERNER, Anthony e VARUL, Matthias Z. Internationalization and the personnel function in German multinationals. **Human Resource Management Journal**; 2000; 10, 3; pg. 79.
- FERNER, Anthony. Country of origin effects and HRM in multinational companies. **Human Resource Management Journal**; 1997; 7, 1, pg. 19.
- FERRARO, M. To centralize or not to centralize. **China Staff**, Hong Kong, v. 13, n. 9, pp. 9-14, 2007.
- FIROZ, N. M. e RAMIM, T. Understanding Cultural Variables is Critical to Success in International Business. **International Journal of Management**; Sep 2004; 21, 3; pg. 307
- FLEURY, A. e FLEURY, M.T. Competitiveness, competences and corporate strategies: Brazil and China catching-up in the global economy. In: Third International Workshop “Globalization And Corporate Strategies For The Xxi Century: The Brazilian Innovation Challenge”. **Anais..** Rio de Janeiro, 2005.
- FOMBRUN, C. Environmental trends create new pressures on human resources. **Journal of Business Strategy**: v. 3, n. 1, pp. 61-69, 1982.
- FOSSUM, J.A., PARKER, D.F. Building state-of-the-art human resource strategies. **Human Resource Management** (pre-1986). New York: Spring, 1983, v. 22, p.97-111.
- FREDRICKSON, J.W. The strategic decision process and organizational structure. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 2, pp. 280-297, 1986.
- FREEDMAN, M. Creating Strategic Excellence. In: **Business: the ultimate resource**. London: Bloomsbury Publishing, 2002.
- FRIEDMAN, B.A. Globalization Implications for Human Resource Management Roles. **Employ Response Rights Journal**, v.19, pp.157–171, 2007.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL.. **Ranking FDC das Transnacionais Brasileiras, edição 2008**. Fundação Dom Cabral, 2008. www.kpmg.com.br. Acessado em 10 de janeiro de 2008.
- GATES, S.R. e EGELHOFF, W.G. Centralization in Headquarters-Subsidiary Relationships. **Journal of International Business Studies**, Vol. 17, No. 2, pp. 71-92, 1986.

- GAZETA MERCANTIL. **Alpargatas eleva investimentos para este ano.** 17 de março de 2009.
- GAZETA MERCANTIL. **Nona fábrica da Sabó no exterior será na Índia.** 31 de julho de 2008.
- GAZETA MERCANTIL. **WEG fecha fábrica em Guarulhos e demite os 370 funcionários.** 19 de março de 2009.
- GRAHAM, Mary E e TREVOR, Charlie O. Managing new pay program introductions to enhance the competitiveness of multinationals. **Competitiveness Review**; 2000; 10, 1; pg. 136.
- GREENWOOD, R. e HININGS, C.R. Centralization revisited. **Administrative Science Quarterly**, 1976.
- HAYDEN, C.L. **The Handbook of Strategic Expertise.** Nova York: The Free Press, 1986.
- HILAL, A. e HEMAIS, C.A. Da escola de Uppsala à Escola Nórdica de negócios internacionais: uma revisão analítica. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Campinas, 2001. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.
- HILTROP, Jean M. Mapping the HRM practices of international organizations. **Strategic Change**; Sep/Oct 2002; 11, 6; pg. 329.
- JANUSH, Erwin. Issues in global human resources. **Risk Management**; 50, 7; pg. 42, Jul 2003.
- JOHANSON, J. e WIEDERSHEIM-PAUL, F. The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n.3, p. 305-322, 1975.
- JORNAL ZERO HORA. **Alpargatas vira líder na produção de calçados.** 25 de outubro de 2008.
- KARAYAZ, G. Utilizing Knowledge Management for Effective Virtual Teams. **The Business Review**, Cambridge, 10(1): 294-300, 2008.
- KHATRI, N. e NANYANG, O.P.N. Managing human resources in a global era. **Management Research News**; 2000; 23, 2-4; pg. 81.
- KIDGER, P.J. Management structure in multinational enterprises: Responding to globalization. **Employee Relations**. 24, 1/2; pg. 69, 2002.

- LARSSON, R. Case survey methodology: Quantitative analysis of patterns across case studies. **Academy of Management Journal**, Vol. 36, No. 6, 1993, pp. 1515-1546.
- LAZARUS, R.S. **Personality**. Englewood cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1971.
- LEE, A.S. Integrating positivist and interpretive approaches to organizational research. **Organization Science**, 2, pp. 342-365, 1991.
- LENGNICK-HALL, C.A. e LENGNICK-HALL, M.L. Strategic Human Resources Management: a review of the literature and a proposed typology. **The Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, Jul 1988, pp. 454-470.
- LI, J.; QIAN, G; LIAO, S e CHU, C.W.L. Human resource management and the globalness of firms: An empirical study in China. **The International Journal of Human Resource Management**, 19(5):828, 2008.
- LUNDY, O. e COWLING, A. **Crítica da função da administração de pessoal**. London: Routledge, 1996.
- MARQUARDT, M. e O'BERGER, N. The future: Globalization and new roles for HRD. **Advances in Developing Human Resources**; Aug 2003; 5, 3; pg. 283.
- MARTINS, G.A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MCCALL, H.; ARNOLD, V. e SUTTON, S.G. Use of Knowledge Management Systems and the Impact on the Acquisition of Explicit Knowledge. **Journal of Information Systems**, 22(2):77-102, 2008.
- MCLEAN, G.N. A Reneging U.S. Multinational. **Advances in Developing Human Resources**, 3: 67-69, 2001.
- MELLES, R. 'They speak English so I'll be okay.' Not so fast. **Canadian HR Reporter**; Sep 23, 2002; 15, 16; pg. 11.
- MICHIE, Jonathan e SHEEHAN, Maura. Business Strategy, human resources, labor market flexibility and competitive advantage. **International Journal of Human Resource Management**, v.16, n.3, pp. 445-464, 2005.
- MILES, M.B. e HUBERMAN, A.M. **Qualitative Data Analysis - An Expanded Sourcebook**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- MILLIMAN, J.; VON GLINOW, M.A. e NATHAN, M. Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: implications for congruence theory. **The Academy of Management Review**; Apr 1991; 16, 2; pg. 318.

- MINTZBERG, H. **Strategy Process: concepts, contexts, cases**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- MURITIBA, P.M. e ALBUQUERQUE, L.G. Especificidades da Gestão Estratégica de Pessoas para as Organizações Internacionalizadas. In: ALBUQUERQUE, L.G. (organizador). **Gestão Estratégica de Pessoas**. Livro no Prelo, 2009.
- MYLONI, B., HARZING, A. e MIRZA, H. The effect of corporate-level organizational factors on the transfer of human resource management practices: European and US MNCs and their Greek subsidiaries. **International Journal of Human Resource Management**, v.18, n.12, pp. 2057–2074, 2007.
- NELSON, Bob. Motivating workers worldwide. **Workforce**; Nov 1998; 3, 6; pg. 25.
- NOBEL R; BIRKINSHAW, J. Innovation in Multinational Corporations: Control and Communication Patterns in International ReD Operations. **Strategic Management Journal**, 19: 479-496. 1998.
- NOHRIA, N. e GHOSHAL, S. **The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- O’SULLIVAN, S. L., APPELBAUM, S.H. e ABIKHZER, C. Expatriate management "best practices" in Canadian MNCs: A multiple case study. **Career Development International**; 2002; 7, 2; pg. 79
- OLIVEIRA, D. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PARRY, E; DICKMANN, M e MORLEY, M. North American MNCs and their HR policies in liberal and coordinated market economies. **The International Journal of Human Resource Management**, 19(11), 2008.
- PERMULTER, H. The tortuous evolution of the multinational corporation. **Columbia Journal of World Business**, Jan-Feb 1969 , 9-18.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage**. New York: Free Press, 1985.
- PRAHALAD, C.K. e DOZ, Y.L. **The multinational mission: balancing local demands and global vision**. Nova York: The Free Press, 1987.
- PUCK, J.F.; KITTLER, M.G. e WRIGHT, C. Does it really work? Re-assessing the impact of pre-departure cross-cultural training on expatriate adjustment. **The International Journal of Human Resource Management** , 19 (12), 2008.

- PUDELKO, M. e HARZING, A. Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries. **Human Resource Management**, Vol. 46, No. 4, Pp. 535–559, 2007.
- RAZI, N. Employing O.D. Strategies in the Globalization of HR. **Organization Development Journal**; Winter 2006; 24, 4; pg. 62.
- REVISTA EXAME. **Edição especial de 40 anos**. Edição 893, ano 41, n. 9 – 23/05/2007.
- RICHARDS, L.J. Hiring multicultural vagabonds. **Workforce**; 3, 6; pg. 28, Nov 1998.
- ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.
- ROEHLING, M.V., BOSWELL, W.R., CALIGIURI, P., FELDMAN, D., GRAHAM, M.E., GUTHRIE, J.P., MORISHIMA, M. e TANSKY, J.W.. The Future of HR Management: Research Needs and Directions. **Human Resource Management Journal**, Summer 2005, Vol. 44, No. 2, Pp. 207–216.
- ROSENZWEIG, P.M. e NOHRIA, N. Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations. **Journal of International Business Studies**, Vol. 25, No. 2. (2nd Qtr., 1994), pp. 229-251.
- ROTHWELL, W.J; PRESCOTT, R.K e TAYLOR, M. Transforming HR into a global powerhouse. **HR Focus**, 76(3):7, 1999.
- SCANDURA, T.A. e WILLIAMS, E.A. Research Methodology in Management: Current Practices, Trends, and Implications for Future Research. **The Academy of Management Journal**, Vol. 43, No. 6, 2000, pp. 1248-1264.
- SCHENKEL, A. e TEIGLAND, R. Improved organizational performance through communities of practice. **Journal of Knowledge Management**, 12(1):106, 2008.
- SCHULER, R. S. e WALKER, J.W. Human resources strategy: focusing on issues and actions. **Organizational Dynamics**, 19, n1, 1990.
- SCHULER, Randall S; FULKERSON, John R; DOWLING, Peter J. Strategic Performance Measurement and Management in Multinational Corporations. **Human Resource Management**, Fall 1991; 30, 3; pg. 365.
- SHEN, J. Factors affecting international staffing in Chinese multinationals (MNEs). **The International Journal of Human Resource Management**, 17(2): 295-315, 2006.
- SMALE, A. Global HRM integration: a knowledge transfer perspective. **Personnel Review**: v. 37, n.2, 2008, pp. 145-164.

- SOUZA, M.C. Influência da estrutura organizacional e perfil gerencial sobre o desempenho da empresa. Dissertação (Mestrado) apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. FEA/USP: 1982.
- SPARROW, P.R. Globalization of HR at function level: four UK-based case studies of the international recruitment and selection process. **The International Journal of Human Resource Management**, 18:5, 845 – 867, 2007.
- SPROULL, L. Using electronic mail for data collection in organizational research. **Academy of Management Journal**, 29: 159-169, 1986.
- STOREY, J. e SISSON, K. **Managing work and organizations series**. Open University Press, 1993.
- TANURE, B., HEAL, D. e CANÇADO, V.L. **Acesita: tornando-se um player global**. Casos da Fundação Dom Cabral. Setembro de 2005. Disponível no site: www.fdc.org.br, com acesso em 04 de janeiro de 2007.
- TARIQUE, I. e SCHULER, R. Emerging issues and challenges in global staffing: a North American perspective. **The International Journal of Human Resource Management**. 19(8):1397, 2008.
- TARIQUE, I; SCHULER, R. e GONG, Y. A model of multinational enterprise subsidiary staffing composition. **The International Journal of Human Resource Management**, 17(2)207-224, 2006.
- TAYLOR, S., BEECHLER, S. e NAPIER, N. Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management. **The Academy of Management Review**, Vol. 21, No. 4. (Oct., 1996), pp. 959-985.
- VALOR ECONÔMICO. **De olho na internacionalização, Politec entra no jogo das aquisições**. 15 de janeiro de 2009.
- VANCE, C. e PAIK, Y. **Managing a global workforce: Challenges and Opportunities in International Human Resource Management**. New York: M. E. Sharpe, 2006.
- VASCONCELLOS, E. e HEMSLEY, J. R. **Estrutura das Organizações**. São Paulo: Pioneira, 2003 (4ª. Edição).
- VASCONCELLOS, E.. Contribuições ao estudo da estrutura administrativa. Tese (Doutorado) em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo. FEA /USP: 1972.

- VITRINE PUBLICITÁRIA. **Sadia abrirá inscrições para Programa de Trainees 2009 em agosto.** Disponível no site: <http://www.vitrinepublicitaria.net/destaque2.asp?id=196> com acesso em 6 de abril de 2009.
- VOSS, C., TSIKRIKTSIS, N. e FROHLICH, M.. Case research in operations management. **International Journal of Operations e Production Management.** Bradford: 2002. Vol. 22, Iss. 2; p. 195-220.
- VU, U. Doing business in China has everything to do with people. **Canadian HR Reporter**; Sep 26, 2005; 18, 16; pg. 5.
- WANG, G. G. e WANG, J.. Human Resource Development Evaluation: Emerging Market, Barriers, and Theory Building. **Advances in Developing Human Resources.** San Francisco: Vol. 7, Iss. 1; 2005, pp. 22-37.
- WANG-COWHAM, C. HR structure and HR knowledge transfer between subsidiaries in China. **The Learning Organization**, v. 15, n.1, 2008, pp. 26-44.
- WEISZFLOG, W. **Michaelis Língua Portuguesa: moderno dicionário.** São Paulo: Melhoramentos, 2004.
- WELCH, D. E. Globalization of staff movements: Beyond cultural adjustment. **Management International Review**; Second Quarter 2003; 43, 2; pg. 149.
- WÖCKE, A.; BENDIXEN, M.; e RIJAMAMPIANINA, R. Building flexibility into multi-national human resource strategy: a study of four South African multi-national Enterprises. **The International Journal of Human Resource Management**, v.18, Maio 2007, pp. 829-844.
- YAN, A. e GRAY, B. Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China *Joint ventures*: A Comparative Case Study. **The Academy of Management Journal**, Vol. 37, No. 6 (Dec., 1994), pp. 1478-1517.
- YIN, R.K. **Case study research: design and methods.** Applied Social Research Methods Series, 3a. edição, 2003.
- YOUNG, S. e TAVARES, A.T. Centralization and autonomy: back to the future. **International Business Review**, v. 13, 2004, pp. 215-237.

13.1 Referências eletrônicas

- A1 Group.....www.a1.com.br.....Acesso em 08 de abril de 2009
- AD Online.....www.adonline.com.br.....Acesso em 16 de abril de 2009
- Alpargatas.....www.alpargatas.com.br.....Acesso em 10 de janeiro de 2009

Bematech.....www.bematech.com.br.....Acesso em 6 de abril de 2009
CMA.....www.cma.com.br.....Acesso em 6 de abril de 2009
CPM Braxis.....www.cpmbraxis.com.....Acesso em 8 de abril de 2009
DTS Consulting.....www.dts.com.br.....Acesso em 9 de abril de 2009
Google.....www.google.com.br.....Acesso em 8 a 20 de outubro de 2009
Klabin.....www.klabin.com.br.....Acesso em 9 de abril de 2009
Metafrio.....www.metalbrio.com.br.....Acesso em 9 de abril de 2009
Politec.....www.politec.com.br.....Acesso em 15 de abril de 2009
Sabó.....www.sabo.com.br.....Acesso em 6 de abril de 2009
Sadia.....www.sadia.com.br.....Acesso em 6 de abril de 2009
Weg.....www.weg.net.br.....Acesso em 14 de abril de 2009
Yahoo.....www.yahoo.com.br.....Acesso em 8 a 20 de outubro de 2009

14 Anexos

14.1 Anexo I: Relação de multinacionais brasileiras

EMPRESA	PRODUTO/SETOR	INTERNACIONALIZAÇÃO
Acumuladores Moura	Baterias automotivas	EUA
Ambev	Bebidas	Vários países - América Latina
Artecola	Adesivos para calçados e móveis	México, Argentina, Colômbia, Chile e Peru
Asyst Sudamérica	Tecnologia da Informação	Argentina e Chile
Atech	Tecnologia crítica	Argentina
Bemfixa	Buchas, parafusos, brocas	
Bertin	Vários produtos	Paraguai, Uruguai e China
Busscar	Indústria automobilística	Colômbia e México
Calçados Azaléia	Calçados	
Camargo Correa	Engenharia e Construção	
Vale	Mineradora	
Grupo Fischer (Citrosuco)	Suco de laranja	EUA
Cinex	Móveis	México
CieT	Inteligência de mercado	EUA e Europa
Coteminas	Têxtil	
CSN	Siderurgia	Portugal e EUA
CRW Plásticos	Plásticos	Eslováquia, EUA
Cutrale	Bebidas	
Datasul	Inteligência de mercado	
Duas Rodas Industrial	Alimentos	Chile, Argentina e Peru
Duratex (Grupo Itaú Sa)	Material de construção	Argentina, EUA e Bélgica
Embraco	Compressores	Itália, Eslováquia, China, EUA, México
Embraer	Aeronaves	China, Singapura, Europa
EverSystems	Soluções tecnológicas para o setor financeiro	
Gerdau	Siderurgia	EUA, Argentina, Peru, Uruguai e Venezuela
Gran Sapore	Refeições coletivas	México
Grupo Ibope	Pesquisas	14 países
Grupo Votorantim		EUA, Bélgica, Alemanha
Guerra	Implementos rodoviários	Argentina
H Stern	Jóias	
Marcopolo	Indústria automobilística	Portugal, Argentina, México, Colômbia e a África do Sul
Marfrig	Carnes	Uruguai e Argentina
Metagal	Autopeças	Brasil e Argentina
Monsanto	Produtos e soluções para produtores de alimentos; sementes	
Multi Holding (Wizzard)	Idiomas	
Mynarski	Gestão de patrimônio	Brasil, México, EUA
NeoGrid-Mercador	Cadeia de suprimentos	Brasil, Argentina e Chile
O Boticário	Cosméticos	
Randon	Autopeças, veículos e serviços	Argentina
Santista Têxtil - Tavex (O Grupo Camargo Correa tem 61% de participação)	Tecidos	Argentina e Chile
Stefanini IT	Tecnologia da Informação	
Tigre	Material de construção	10 países
Tramontina	Utilidades domésticas	

Natura	Cosméticos	América Latina (7 países) e França
Odebrecht	Engenharia e construção	Angola, Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Emirados Árabes, Equador*, EUA, México, Panamá, Peru, Portugal, República Dominicana e Venezuela (*) Unidade do Equador encerrando operações em 2008
Petrobrás	Exploração e produção de combustíveis	
JBS Swift Friboi	Carnes	EUA e Austrália
Grupo Ultra		
Andrade Gutierrez	Engenharia e construção	
Oxiten	Extração	México e Venezuela
A1 Group	Publicidade	Portugal
Bematech	Tecnologia	Argentina, Alemanha, EUA, China e Taiwan
CMA	Consultoria financeira	EUA, Espanha, Portugal, Argentina, Uruguai, Chile, Peru e Colômbia
CPM Braxis	Tecnologia	EUA e escritórios em vários países
DTS consulting; datapro	Tecnologia	Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México, Peru, Venezuela, EUA e Espanha
Klabin	Papel e celulose	Argentina
Metalfrio	Indústria	Turquia, México, EUA
Politec	Tecnologia	Alemanha, Bélgica, China, EUA, França, Índia, Inglaterra e Japão
Sadia	Alimentos	Rússia, escritórios em 11 países
WEG	Motores elétricos	Argentina, México, China, Portugal
Sabó	Autopeças	África do Sul, Argentina, Austrália, Bolívia, Colômbia, Costa Rica, Equador, Guatemala, Indonésia, Singapura, Itália, Jordânia, Malásia, México, Paraguai, Peru, República Dominicana, Venezuela.

* os campos em branco referem-se a situação de dados insuficientes.

14.2 Anexo II: Carta-convite para as empresas



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA AS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

A Gestão dos Recursos Humanos é hoje um dos principais desafios para as empresas que atuam internacionalmente. Atualmente, no Brasil, cerca de 70 empresas nacionais que possuem escritórios ou plantas no exterior. Fortalecer estas empresas é uma das motivações deste projeto. Participe! Veja a seguir os detalhes e os benefícios para os participantes.

O projeto

Este projeto tem o objetivo de analisar e difundir as melhores práticas de recursos humanos nas multinacionais brasileiras.

Realização

É um projeto realizado em parceria por duas universidades: Virginia Tech (EUA) e Universidade de São Paulo (Brasil). Recebe também o apoio da Fapesp (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo).

Os pesquisadores responsáveis são:

Lindolfo G. Albuquerque	Professor da USP
John Lawrence French	Professor da Virginia Tech University
Patricia Morilha Muritiba	Doutoranda da USP e Pesquisadora-visitante da Virginia Tech

Como participar

Será feita uma entrevista de cerca de 30 minutos por telefone. Pode ser entrevistado o Diretor de RH ou profissional que seja responsável pela gestão de recursos humanos nas subsidiárias. Data: podemos agendar no melhor horário possível e inclusive ligar para o celular do entrevistado se ele preferir.

Confidencialidade

Todas as informações são baseadas em melhores práticas, desta forma não é necessário divulgar informações confidenciais. Mesmo assim, nossa intenção não é expor as empresas, mas sim favorecê-las com conhecimento atualizado sobre sua área de atuação. Desta forma:

- O conteúdo das entrevistas será transcrito e enviado ao entrevistado para sua aprovação.
- Outras cláusulas de confidencialidade podem ser aceitas conforme as necessidades de sua empresa.

Vantagens para os participantes

Todos os participantes, terão como benefícios:

- Receberão cópia dos resultados consolidados da pesquisa
- Serão convidados para workshop para troca de experiências com outras empresas

Contato

Patricia Morilha Muritiba

pmuritib@vt.edu pmorilha@usp.br

14.3 Anexo III: Roteiro das entrevistas

Empresa:.....

Entrevistado: Cargo:

Há quanto tempo no cargo?

Considerando-se que sua empresa atua internacionalmente e tem subsidiária ou centro de pesquisa fora do país, por favor, responda às questões a seguir:

1. Como é a estrutura de gestão de pessoas da empresa, quais os cargos de RH nos outros países?
2. Onde são desenvolvidas as estratégias de gestão de pessoas? (na matriz ou nas subsidiárias). Qual o nível de autonomia das subsidiárias para desenvolver estratégias de gestão de pessoas?
3. A empresa costuma selecionar pessoas internacionalmente em vários níveis hierárquicos? Há muitos estrangeiros hoje no Brasil? E expatriados fora?
4. Como você vê as possibilidades de carreira internacional na empresa?
5. Onde são desenvolvidos os programas de treinamento e como se dá o intercâmbio de conhecimento entre as unidades?
6. Existem, e quais seriam, critérios de compensação baseados em critérios internacionalizados?
7. Como você percebe os diferenciais (vantagens e barreiras) deste modelo que sua empresa adota?
8. Que conselhos você daria para as empresas que estão se internacionalizando agora? Que dificuldades encontrarão?
9. Número de funcionários: Brasil: Subsidiárias:
10. Países onde atua:
11. Tipo de subsidiária em cada país: *greenfield*, fusão/aquisição, *joint venture* ou outra configuração?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)