

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

Maria Simone Prates Barreto

**Mentalidade Global e Recursos Humanos Internacionais em
Empresas Brasileiras do Setor de Construção Pesada.**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**SÃO PAULO
2009**

Maria Simone Prates Barreto

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientação: Prof. Doutor Arnaldo Jose França Mazzei Nogueira

SÃO PAULO

2009

Banca Examinadora

DEDICAÇÃO

Dedico este trabalho a meu pai, Alberto (in memoriam), que me ensinou desde criança a importância, o valor da educação e da construção de sólidos valores éticos e morais. Com amor e com muitas saudades. A minha mãe, Maria do Socorro, que sempre me incentivou e me apoiou na realização dos meus sonhos, pelo equilíbrio e ponderação. E ao meu marido, Ricardo, meu companheiro, pelo carinho, incentivo, apoio e pela compreensão.

AGRADECIMENTOS

Muitos contribuíram de forma direta ou indireta para a realização desta dissertação. Dessa forma, o simples agradecimento não traduz as contribuições recebidas para que os objetivos fossem alcançados. Agradeço a todos e em especial:

Ao Prof. Dr. Arnaldo Jose França Mazzei Nogueira, meu orientador, de quem tive o privilégio da convivência e do aprendizado neste período, pelo incentivo e motivação e por acreditar que mesmo com um tema tão pouco abordado poderíamos realizar um bom trabalho.

Às empresas participantes da pesquisa, Camargo Corrêa e Norberto Odebrecht, pelo crédito e confiança na dissertação. Sem esse apoio, eu não teria conseguido atingir meu objetivo.

Aos entrevistados de minha pesquisa exploratória pela atenção e dedicação com que me acolheram e me forneceram os dados necessários para este trabalho, acima de tudo, disponibilizaram-me seu tempo, mesmo com a agenda lotada e com as viagens internacionais.

Às amigas e colegas de profissão, pela possibilidade de trocar ideias e incentivar a realização deste trabalho, Ângela Brandão, Bettina Krutman, Cíntia Doria, Cecília Junqueira, Rosana Lovato e Rubria Coutinho.

A Mônica Delgado, que também é minha amiga, colega de profissão e parceira, meu agradecimento especial pelas reflexões e discussões sobre o tema de recursos humanos internacionais, cuja contribuição foi fundamental neste trabalho.

Às minhas irmãs Nair, Silvia, Nélia e Silene, que apesar das discussões familiares e da distância física são presenças constantes no meu dia a dia.

Ao Nick, Pedro, Diego, Bruno, Priscila, Lucas e Julia, pela possibilidade de aprendizado constante de uma nova forma de pensar.

A CAPES, fomentadora de minha bolsa, cujo apoio deve continuar, para que a pesquisa acadêmica possa ajudar no desenvolvimento do país.

RESUMO

Estudar a mentalidade global de gestores da construção pesada de empresas brasileiras foi o objetivo central deste trabalho. Teve-se, ainda, como objetivos específicos, realizar uma revisão da literatura sobre a mentalidade global e recursos humanos internacionais, identificar as políticas de recursos humanos internacionais que favorecem ou restringem o desenvolvimento e a manutenção da mentalidade global nos gestores da construção pesada e realizar uma caracterização das empresas do segmento citado. A pesquisa se caracteriza por estudos de casos múltiplos em duas organizações, por meio de pesquisa qualitativa descritiva. Os dados para análise foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, além de análise documental e de sites. As empresas selecionadas fazem parte do ranking das transnacionais brasileiras realizado pela Fundação Dom Cabral e divulgado em 2009. A pesquisa revelou que não há consistência na suposição de que as empresas estudadas, devido ao histórico de possuir uma grande experiência acumulada em aproximadamente 30 anos de atuação fora do Brasil, possuam consistentes políticas de recursos humanos internacionais, que facilitassem o desenvolvimento e a manutenção da mentalidade global dos seus gestores. A análise dos dados apontou que os gestores das duas empresas encontram-se em estágios diferentes; na Camargo Corrêa, com uma orientação etnocêntrica, e na Norberto Odebrecht, com uma orientação regiocêntrica ou policêntrica. Assim, nos dois casos os gerentes não apresentam uma visão geocêntrica, cuja orientação está mais próxima da mentalidade global. Ainda, a pesquisa não encontrou evidências da existência de políticas de recursos humanos internacionais com vistas ao desenvolvimento e à manutenção da mentalidade global. Percebeu-se, somente, algumas estratégias isoladas para facilitar a capacidade de pensar globalmente. Embora as conclusões deste trabalho não possam ser generalizadas, por se tratar de um estudo de casos, este poderá contribuir para estudos futuros que busquem o entendimento da mentalidade global dos gestores brasileiros e como as políticas de recursos humanos internacionais que desenvolvem e mantêm a mentalidade global são utilizadas pelas empresas brasileiras.

Palavras-chave: Mentalidade global, Gestão de recursos humanos internacionais, Dimensões culturais

ABSTRACT

The core objective of this paper is to study the global mindset of managers in Brazilian construction companies. Besides that, there were the specific objectives of reviewing the literature about global mindset and international human resources, identifying the international human resources' policies that enable or restrict the development and the maintenance of global mindset among construction companies' managers, and characterizing this segment's companies. The research is made of multiple case studies in two organizations, by means of descriptive and qualitative research. The data for analysis was collected by semi-structured interviews, besides documents and websites analysis. The selected companies are part of the Brazilian Transnational Companies ranking, made by Fundação Dom Cabral and published in 2009. The research revealed that there is no consistence in the supposition that the studied companies, since they have a large experience accumulated in over 30 years of international presence, have consistent policies of international human resources that can enable the development and the maintenance of their managers' global mindset. The analysis of the data pointed out that managers from both companies are in different stages; at Camargo Corrêa, with an ethnocentric orientation, and at Norberto Odebrecht, with a regiocentric or polycentric orientation. Thus, in both cases managers do not present a geocentric view, which is closer to the global mindset. In addition, the research didn't find evidences of the existence of international human resources policies focusing the development and the maintenance of the global mindset, only a few isolated strategies to enable the capacity of thinking globally. Even though the conclusions of this paper cannot be generalized, since this is a study of cases, this can contribute to future studies that seek to understand the global mindset of Brazilian managers and how international human resources policies that develop and maintain the global mindset are used by Brazilian companies.

Keywords: global mindset, international human resources management, cultural dimensions

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Medidas da mentalidade global no nível individual	21
Quadro 2 - Medidas da mentalidade global no nível do grupo	22
Quadro 3 - Medidas da mentalidade global no nível da organização	23
Quadro 4 - fatores que facilitam ou inibem o desenvolvimento da mentalidade global	27
Quadro 5 - Estratégia de internacionalização e a orientação para o RH	32
Quadro 6 - Práticas e políticas de remuneração para diferentes dimensões culturais proposta por Hofstede (1993)	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Construção pesada - 2007	
Pessoal ocupado e remuneração média por faixa de salários mínimos	49
Tabela 2 - Construção pesada - 2007	
Distribuição do pessoal ocupado e da massa de remuneração por faixa de salários mínimos	50
Tabela 3 - Construção pesada - 2007	
Pessoal ocupado e remuneração média por categorias de ocupação	51
Tabela 4 - Construção pesada - São Paulo	
Admitidos e desligados e salários médio segundo faixa salarial janeiro 2008 a marco 2009	52
Tabela 5 - Construção pesada - exceto São Paulo	
Admitidos e desligados e salários médio segundo faixa salarial janeiro 2008 a marco 2009	53
Tabela 6 - Construção pesada - São Paulo	
Admitidos e desligados e salários médio segundo categorias de ocupação salarial janeiro 2008 a marco 2009	54
Tabela 7 - Construção pesada – exceto São Paulo	
Admitidos e desligados e salários médio segundo categorias de ocupação salarial janeiro 2008 a marco 2009	55
Tabela 8 - Construção pesada - São Paulo	
Desligados segundo faixa de tempo no emprego janeiro 2008 a marco 2009	56
Tabela 9 - Construção pesada - exceto São Paulo	

Desligados segundo faixa de tempo no emprego janeiro 2008 a março 2009	57
Tabela 10 - Comparativo geral das empresas	64
Tabela 11 - Índice de regionalidade	65
Tabela 12 - Ranking 2008 das empresas mais transnacionalizadas - variáveis-chave	65
Tabela 13 - Índice de Transnacionalidade - Evolução nos últimos 3 anos	68
Tabela 14 - Perfil geral dos integrantes	68
Tabela 15 - Entrevistados da Camargo Corrêa	75
Tabela 16 - Entrevistados da Norberto Odebrecht	75

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Exportação de serviços de engenharia	59
Gráfico 2 - Exportação mundial de serviços de engenharia	60
Gráfico 3 - Perfil dos recursos humanos por faixa etária	67
Gráfico 4 - Perfil dos recursos humanos por escolaridade	78
Gráfico 5 - Perfil dos recursos humanos por tempo de empresa	70
Gráfico 6 - Distribuição dos recursos humanos por região geográfica	71

LISTA DE SIGLAS

RH - Recursos Humanos

CBI- Câmara Brasileira da Indústria e Comércio

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ENR - Engineering News-Record

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio

FDC - Fundação Dom Cabral

CCSA - Grupo Camargo Corrêa

CNEC - Engenharia e Camargo Corrêa Equipamentos

BPC - Bento Pedroso Construções

IDE - Investimento Direto no Exterior

PA - Programa de Ação

PIB - Produto Interno Bruto

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos

MTE - Ministério do Trabalho e Emprego

RAIS - Relatório Anual de Informações Sociais

CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas

CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

JIBS - Journal of International Business Studies

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1. O problema de pesquisa	1
2. Metodologia de pesquisa	3
3. Estrutura do trabalho	6
CAPÍTULO I – A MENTALIDADE GLOBAL EM DIVERSAS PERSPECTIVAS... 8	
1. Mentalidade global	8
1.1 Perspectiva cultural	9
1.2 Perspectiva estratégica	12
1.3 Perspectiva multidimensional	16
2. Pesquisas sobre a mentalidade global	19
3. Desenvolvimento da mentalidade global	24
4. Síntese do capítulo	27
CAPÍTULO II – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAIS..... 30	
1. Recursos humanos internacionais	30
2. Aspectos culturais	33
3. Processos de recursos humanos.....	37
4. Síntese do capítulo	45
CAPÍTULO III – A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS DO SEGMENTO DE CONSTRUÇÃO PESADA..... 48	
1. O segmento da construção pesada.....	48
2. O grupo Camargo Corrêa	60
3. A organização Norberto Odebrecht.....	62
4. Dados comparativos das empresas	64
5. Síntese do capítulo	71

CAPÍTULO IV– A MENTALIDADE GLOBAL DOS GESTORES E AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAIS	75
1. Estratégias e planejamento de recursos humanos internacionais	76
2. Políticas e processos de recursos humanos internacionais.....	86
3. Síntese do capítulo	98
CONCLUSÕES.....	99
REFERÊNCIAS	105
ANEXOS	110
1. Roteiros de entrevistas	110

INTRODUÇÃO

1. O problema de pesquisa

As organizações brasileiras intensificaram sua internacionalização a partir da década de 90. Esse processo foi proporcionado pela abertura do mercado brasileiro durante o governo Collor de Mello, com a redução das barreiras comerciais e de tarifas e teve como consequência a diminuição do crescimento da economia doméstica assim, várias mudanças nas estratégias e políticas da área de recursos humanos podem ser percebidas. Com a crise internacional as multinacionais brasileiras deparam-se com novos desafios para lidar com vários aspectos econômicos que vão muito além das nossas fronteiras e, acredita-se que, a internacionalização é um processo com tendência a aumentar. Em decorrência desse contexto, ocorre a necessidade de um novo perfil dos gestores, com a existência de novas capacidades e habilidades para que possam gerenciar empresas internacionalizadas.

Neto (2007) afirma que as empresas ainda enfrentam sérios problemas de gestão no seu caminho para a internacionalização: falta de pessoas preparadas, mudanças no modelo de governança, criação de *mindset* global apropriado, aceitação de compartilhamento de poder e competência para transformar a vantagem comparativa em vantagem competitiva, são alguns dos desafios a serem enfrentados. Além dessas colocações, temos ainda a baixa experiência dos dirigentes de organizações brasileiras para atuarem em ambientes desconhecidos. Tanure, Evans e Pucik (2007) acrescentam que ter executivos com *mindset* global, e não doméstico, é um desafio especial para a empresa brasileira, que viveu fechada durante muitos anos.

O que determina a mentalidade global e como cultivá-la? As multinacionais brasileiras reconhecem a mentalidade global como fator estratégico para o negócio? A área de recursos humanos internacionais tem políticas que facilitam o desenvolvimento da mentalidade global dos seus gestores? É importante que os gestores desenvolvam uma mentalidade global, com o objetivo de facilitar o entendimento da diversidade dos vários ambientes de atuação no que tange à cultura local, à legislação pertinente a cada país, ao conhecimento do cliente e concorrência, aos preços praticados, à distribuição, etc.

A mentalidade global facilita a capacidade de pensar e atuar em um mundo globalizado. Essa mentalidade é suportada por algumas habilidades e competências que facilitam a apreciação, valorização e gerenciamento da diversidade. Ela permite a rapidez na adaptação a mudanças, a lidar com os paradoxos e o gerenciamento de forças contraditórias e

conflitos que naturalmente emergem na internacionalização das organizações. Assim também pensam Levy et al. (2007). Para eles a mentalidade global relaciona-se com o ambiente de negócios global ou transnacional a partir de atitudes individuais, habilidades, competências e comportamentos em direção a estruturas, estratégias, políticas e práticas organizacionais.

Importante apresentar que as empresas brasileiras são caracterizadas como entrantes tardios no processo de internacionalização ou *late mover*.

“Os entrantes tardios são: empresas maduras e integradas que cresceram em mercados protegidos da competição internacional utilizam recursos naturais e mão-de-obra barata; não possuem competências tecnológicas; atrasadas em termos de capacitação gerencial; operam em ambientes extremamente turbulentos” (FLEURY, e FLEURY, 2007, p.4).

Rocha, Silva e Carneiro (2007), explicam que uma das possíveis causa para a internacionalização tardia das empresas brasileiras encontra-se no fator cultural, ou seja, do quadro cognitivo dos gerentes referido na literatura internacional como global mindset.

O problema central desta pesquisa diz respeito à mentalidade global e a gestão de recursos internacionais em empresas brasileiras que são consideradas *Late movers*. É importante compreender o que é mentalidade global, como lidar com habilidades e competências para a sua formação e quais são as políticas de recursos humanos internacionais que facilitam o seu desenvolvimento e sua manutenção. Cabe a área de recursos humanos suportar o desenvolvimento e manutenção desta mentalidade, através da formulação de adequadas políticas de recursos humanos internacionais.

Assim, esse estudo coloca em discussão a mentalidade global dos gestores de empresas do segmento de construção pesada e as políticas de recursos humanos internacionais praticadas pelas mesmas, porque foram essas as primeiras empresas brasileiras a se internacionalizaram. Devido a esse histórico, com uma grande experiência acumulada de aproximadamente 30 anos de atuação fora do Brasil, supõe-se que essas empresas possuam consistentes políticas de recursos humanos internacionais, que proporcionem o desenvolvimento e a manutenção da mentalidade global dos seus gestores.

O objetivo central deste trabalho é estudar a mentalidade global de gestores da construção pesada de empresas brasileiras. A partir do momento em que se discute o conceito de mentalidade global, ocorre a possibilidade de ampliar o entendimento e o desenvolvimento da mentalidade global e, conseqüentemente, o auxílio na formulação de estratégias de negócios internacionais. Os objetivos específicos são: realizar uma revisão da literatura sobre a mentalidade global e recursos humanos internacionais, identificar as

políticas de recursos humanos internacionais que favorecem ou restringem o desenvolvimento e a manutenção da mentalidade global nos gestores da construção pesada e realizar uma caracterização das empresas do segmento citado.

2. Metodologia de pesquisa

Para atender aos objetivos propostos, optou-se como estratégia a pesquisa qualitativa, que, segundo Minayo (1993) esse tipo de pesquisa responde a questões muito particulares. Ela se ocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantitativo. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças dos valores das atitudes.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de casos múltiplos comparativos, que permitiu analisar com profundidade, em cada empresa, a mentalidade global dos gestores e as políticas de recursos humanos internacionais que facilitariam o desenvolvimento e a manutenção desta mentalidade. Essa opção baseou-se em Yin (2003) que coloca que a estratégia de pesquisa de estudo de caso contribui de forma inigualável para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Casos múltiplos porque a pesquisa foi realizada em duas empresas do mesmo segmento, que iniciaram seus processos de internacionalização na mesma época, permitindo uma ampliação do escopo da pesquisa e possibilitando estabelecer comparações e obter dados mais robustos.

Entrevistas exploratórias semiestruturadas foram utilizadas como técnica para coleta das informações. Essa escolha foi fundamentada nas vantagens desta técnica, apresentadas em Quivy e Campenhoudt (2008) na qual ocorre a possibilidade de profundidade dos elementos de análises recolhidos, a flexibilidade e a fraca diretividade do dispositivo que permite recolher os testemunhos e as interpretações dos interlectores, respeitando os próprios quadros de referência- a sua linguagem e as suas categorias mentais.

Como fonte de pesquisa utilizou-se duas empresas do mesmo segmento de atuação: a construtora Camargo Corrêa e a Norberto Odebrecht. Em 1978, a Camargo Corrêa começou a construção da hidrelétrica de Guri, na Venezuela, a segunda em potência do mundo, então com capacidade instalada de 10.300 MW. Em 1979, a Norberto Odebrecht iniciou obras de barragens no Chile e no Peru, inaugurando sua fase internacional.

Esta pesquisa de caráter qualitativo foi realizada em cinco etapas. Na primeira etapa realizou-se um estudo-piloto com o objetivo de uma primeira aproximação da área de recursos humanos internacionais. Assim, elaborou-se uma revisão bibliográfica a respeito do tema de recursos humanos internacionais. Posteriormente, foi elaborado um

roteiro para a realização das entrevistas e foi feita a escolha das empresas para realização da pesquisa. O roteiro de entrevista nº 1 foi elaborado sob a fundamentação de Vance e Paik (2006), que abordam todos os processos de recursos humanos internacionais.

Para escolha das empresas que serviriam para o estudo, foi realizada uma análise das maiores empresas brasileiras utilizando-se a revista “Exame Melhores e Maiores de 2008”, levando-se em consideração o segmento de atuação das empresas e o estado onde estão suas matrizes. Após essa separação, optou-se por delimitar três segmentos de atuação: o de construção pesada, o de tecnologia e o de alimentos. Após uma cuidadosa verificação das principais empresas por segmento, acessando seus sites, optou-se pela Camargo Corrêa (construção pesada), Friboi (alimentos) e Stefanini IT Solutions (tecnologia), por serem as que tinham atuação em maior número de países. As três empresas foram contatadas por telefone e e-mail, em agosto de 2008, através dos responsáveis pela área de recursos humanos internacionais. Tanto a Friboi como a Stefanini IT Solutions não se dispuseram a participar das entrevistas, alegando que não era política da empresa a participação em pesquisas para estudos acadêmicos.

Elaborou-se um instrumento de pesquisa e, com a aprovação da Camargo Corrêa foram realizadas seis entrevistas pessoais: com: 1) diretor de relações internacionais, 2) gerente de desenvolvimento organizacional da área internacional, 3) gerente de treinamento e desenvolvimento, 4) consultora interna de RH para a área internacional, 5) gerente administrativo responsável pelos processos de remuneração e de expatriação/ repatriação e a 6) consultora interna de recrutamento e seleção responsável por esse processo da área internacional. O roteiro foi enviado por e-mail para todos os entrevistados antes das entrevistas, objetivando proporcionar o conhecimento prévio das questões que seriam abordadas e eventuais preparações de informações. Esse roteiro foi utilizado apenas para focar o conteúdo e não se teve a pretensão de abordar todas as perguntas. O interesse maior era o entendimento de uma visão macro das políticas de recursos humanos internacionais praticadas pela empresa. Essas entrevistas foram realizadas em profundidade com duração média de uma hora e 30 minutos.

Todas as entrevistas da primeira etapa foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e transcritas para auxiliar na análise do conteúdo. Agruparam-se depois as transcrições em grandes categorias para análise, tendo como referência os processos da área de recursos humanos internacionais. Assim, os conteúdos foram analisados e correlacionados com o referencial teórico sobre recursos humanos internacionais e elaborou um artigo sobre a temática de gestão de recursos humanos no processo de internacionalização.

Na segunda etapa, procurou-se mapear inicialmente a literatura existente sobre *global mindset* no JIBS (*Journal of International Business Studies*), na qual foi identificado o artigo de Levy et al. (2007). Esse artigo foi referencial para revisão bibliográfica sobre o tema da mentalidade global. Após a revisão bibliográfica sobre mentalidade global, o primeiro roteiro de entrevista foi modificado e elaborou-se outro roteiro de entrevistas n.º 2, na qual foi acrescentado questões para verificação da existência de políticas de recursos humanos internacionais em todos os processos, que facilitassem o desenvolvimento e a manutenção da mentalidade global dos gestores. Quanto à escolha das empresas dessa etapa, optou-se por aprofundar a pesquisa no segmento de construção pesada, uma vez que essas empresas foram as primeiras a se internacionalizarem, sendo que, devido a esse histórico, teriam políticas de recursos humanos internacionais que favorecessem o desenvolvimento e a manutenção da mentalidade global dos seus gestores.

Foi realizada a revisão bibliográfica sobre o tema de mentalidade global e recursos humanos internacionais, com o objetivo de realizar algumas reflexões e apresentar as bases teóricas nas quais o estudo se baseou. Conforme Thiollent (1983) o uso do método científico não pode ser considerado de maneira independente dos conceitos ou das bases teóricas implícitas ou explicitamente envolvidas na pesquisa. Também se teve a intenção de compreender como os pesquisadores da área de *internacional management* e de recursos humanos internacionais estão abordando estes temas.

Após análise do ranking da fundação Dom Cabral das maiores transnacionais brasileiras de 2008, optou-se por Camargo Corrêa, Andrade Gutierrez e Norberto Odebrecht. A escolha dessas empresas foi pelo fato de serem as três maiores empresas apontadas pelo *ranking* das “500 grandes da construção de 2008”, apresentado pela CBIC (Câmara Brasileira de Indústria e Comércio), e ainda pela relevância apontada no *ranking* das transnacionais brasileiras realizado pela Fundação Dom Cabral e divulgado em 2009, em que as mesmas situam-se entre as 20 maiores transnacionais brasileiras em ativos no exterior.

As três empresas foram contatadas por telefone e e-mail, em fevereiro de 2008, através dos responsáveis pela área de recursos humanos internacionais, e todas tiveram interesse em participar da pesquisa. Porém, a Andrade Gutierrez não disponibilizou agenda para realização das entrevistas. Foram realizadas duas entrevistas em profundidade na Norberto Odebrecht, com o vice-presidente internacional de organização e pessoas e com o diretor de organizações e pessoas. Devido à existência de grande informação sobre a Camargo Corrêa, foi realizada uma entrevista para complementar dados com outra consultora interna de

recursos humanos da área internacional. Esse roteiro serviu como direcionador, não seguindo necessariamente a ordem das perguntas. As entrevistas na segunda etapa foram pessoais e realizadas em maio de 2009. O objetivo desta etapa foi entender se as políticas de recursos humanos internacionais favoreciam o desenvolvimento e a manutenção da mentalidade global dos gestores das empresas estudadas. Novamente, todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e transcritas para facilitar a análise do conteúdo.

A terceira etapa foi à realização da caracterização do setor de construção pesada, na qual realizou-se uma pesquisa principalmente na CBI (Câmara Brasileira da Indústria e Comércio), no DIEESE (Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos) e em vários outros sites da internet. Também, dissertações e livros que apresentavam informações sobre as empresas foram utilizados como fontes secundárias. Acredita-se que, ao conhecer o setor brasileiro de construção pesada e o mundial, ocorre a possibilidade de visualizar um contexto de setor mais amplo.

A quarta etapa foi a partir de informações secundárias, em que foi realizada pesquisa em sites, em documentos internos da empresa, jornais e revistas. O uso de múltiplas fontes (entrevista, documentos, sites etc.) permitiu enriquecer os dados levantados para o estudo dos casos. A Norberto Odebrecht disponibilizou três volumes da TEO (Tecnologia Empresarial Odebrecht) para complementação dos dados sobre a empresa. A análise documental, por sua vez, objetiva confirmar as informações advindas de outras fontes de pesquisa e obter detalhes e informações mais exatas sobre o funcionamento das empresas analisadas (YIN, 2003). Esses dados foram importantes para confirmar ou não os conteúdos obtidos nas entrevistas. Utilizou-se também, a observação direta, no momento das entrevistas, realizada na matriz das empresas em São Paulo, na qual favoreceu informações adicionais. Segundo Yin (2003) a observação direta analisa acontecimentos em tempo real e permite avaliar comportamentos ou condições ambientais.

Finalmente, ocorreu a análise de conteúdo de todas as entrevistas transcritas, da primeira e segunda etapa. Após uma primeira análise dos conteúdos, estes foram reunidos em grandes categorias para análise, tendo como referência os processos da área de recursos humanos internacionais. Assim, os conteúdos foram analisados e correlacionados com o referencial teórico sobre mentalidade global e recursos humanos internacionais.

3. Estrutura do trabalho

Esta dissertação está organizada em quatro capítulos. No primeiro é realizada uma revisão da literatura sobre o tema de mentalidade global em suas diversas perspectivas, principais pesquisas, resultados encontrados e como pode ser realizado o desenvolvimento dessa mentalidade. No segundo, são examinadas as questões sobre recursos humanos internacionais e os processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, avaliação de desempenho, expatriados, repatriados e impatriados. O contexto do segmento de construção pesada brasileiro, o mundial de serviços de exportações de engenharia e os dados das empresas são descritos no capítulo três. No quarto coloca-se as discussões e análises sobre a mentalidade global e as políticas de recursos humanos internacionais. O trabalho é encerrado com as conclusões e as implicações da pesquisa.

CAPÍTULO I – A MENTALIDADE GLOBAL EM DIVERSAS PERSPECTIVAS

1. Mentalidade global

Temos algumas nomenclaturas para a capacidade de pensar globalmente e as duas principais são: mentalidade transnacional (BARTLETT E GHOSHAL, 1992) e mentalidade global (RHINESMITH, 1992, 1993).

Para este trabalho o foco será o entendimento da mentalidade global dos gestores, uma vez que se tem a necessidade de delimitar um objeto de estudo. Ressalta-se que é importante, também, a existência da mentalidade global corporativa, reforçada por Jeannet (2000), que enfatiza que não é suficiente para uma empresa ser bem-sucedida globalmente, ter apenas gerentes com mentalidade global; é preciso que toda a empresa, na sua estrutura, processos, princípios e comportamentos esteja alinhada aos mesmos princípios.

Por outro lado, um corpo gerencial com mentalidade global é essencial para a existência da mentalidade global corporativa, e o debate da globalização e suas implicações tem focado tradicionalmente no nível macro (nacional) e no nível meso (organizações), e raramente é estendido para o nível micro (nível cognitivo dos gerentes).

Gupta e Govindarajan (2002) apontam que as mentalidades das organizações sofrem mudanças que envolveriam quatro formas primárias: 1) novas experiências; 2) mudança de poder dos indivíduos; 3) mudanças nos processos sociais da organização no momento da interação entre as pessoas e 4) mudança de pessoas na organização em que novas pessoas trazem novas mentalidades.

Levy et al. (2007) depois de realizarem um grande levantamento sobre as várias visões a respeito da mentalidade global, apontam que existem três diferentes perspectivas. Uma perspectiva focada na cultura, outra na estratégia e a última focada na multidimensional. Para eles, os principais teóricos dessas perspectivas são: Perlmutter (1969), como o principal teórico da perspectiva cultural; Prahalad e Doz (1987) e Bartlett e Ghoshal (1992), da perspectiva estratégia, e Rhinesmith (1992, 1993), da perspectiva multidimensional, que trabalha simultaneamente as duas perspectivas mencionadas acima e acrescenta algumas características individuais. Levy et al. relatam que a maioria dos autores conceituam a mentalidade global relacionada a duas grandes dimensões no que diz respeito à variedade estratégica do ambiente global, ocasionando aumentando o nível de complexidade e a diversidade cultural e nacional.

Eles concluíram que as duas principais perspectivas, a cultural e a estratégica, devem ser incorporadas para definição e mensuração da mentalidade global,

explicando que, devido à complexidade do ambiente global, ocorre a indicação que a mentalidade global deve ser conceituada como um construto multidimensional, integrando a dimensão cultural, a dimensão estratégica e com visão dos níveis local e global.

Tanure, Evans e Pucik (2007) citam duas dessas dimensões: a perspectiva cultural que usa como terminologia a perspectiva psicológica, e a perspectiva estratégica. Os autores definem a perspectiva estratégica da mentalidade global como um conjunto de atitudes que predis põem os indivíduos a equilibrar a competição entre a empresa, o país e as prioridades, competição essa que ocorre naturalmente nos processos de gestão internacional, e não defender uma dessas dimensões em prejuízo das outras. A perspectiva cultural seria como a competência de aceitar a diversidade cultural e trabalhar com ela.

1.1 Perspectiva cultural

Pesquisadores dessa escola consideram a mentalidade global, frente ao contexto da diversidade cultural inerente ao processo de globalização. Segundo essa perspectiva, os gerentes *seniores* são desafiados a ultrapassar sua miopia doméstica para uma perspectiva mais ampla, ou seja, a mentalidade global, de modo a superar os limites culturais e interagir com funcionários de outros países. Essa perspectiva sugere que a mentalidade global envolve a pré-disposição cultural, a abertura para o entendimento, a seleção e incorporação de novas práticas e valores.

Os primeiros estudos dessa perspectiva surgiram com Perlmutter (1969). Segundo o autor podem ser identificadas três atitudes primárias dos executivos *seniores* para construir uma empresa multinacional: etnocêntrica ou orientada para o país de origem; a policêntrica ou direcionada para o país anfitrião e a geocêntrica ou orientada para o mundo. Heenan e Perlmutter (1979) acrescentaram uma quarta atitude: a regiocêntrica.

Nas *orientações etnocêntricas*, os dirigentes acreditam que a pessoa do país de origem tem mais capacidade para dirigir as atividades internacionais do que os nativos que trabalham nas subsidiárias. As decisões são centralizadas no país de origem e as políticas e práticas adotadas são as mesmas do país de origem. Essas subsidiárias têm que cumprir um padrão imposto pela matriz. As premiações, incentivos e punições são focadas na matriz e existe um forte fluxo de informações de ordens, comando e advertência da matriz para as subsidiárias. Essa visão valoriza o recrutamento e treinamento de pessoas do país de origem da multinacional para a ocupação das posições-chave.

Essa forma de orientação leva a um aspecto positivo na qualificação dos gerentes das subsidiárias no que tange à formação de uma cultura única, e também auxilia na

transferência das competências fundamentais. Um fator negativo dessa visão etnocêntrica é que pode ocorrer um estreitamento da cultura da empresa, não promovendo o seu melhor lado.

Nas *orientações policêntricas*, os dirigentes valorizam a cultura do país em que atuam. Eles acreditam que as pessoas do país anfitrião têm uma forma mais adequada para dirigir a empresa e que podem gerenciar o negócio através de efetivos controles financeiros. Nessa orientação ocorre um baixo fluxo de comunicação entre a matriz e as subsidiárias e também entre as próprias subsidiárias. As premiações, incentivos e punições são realizadas em função do desempenho das subsidiárias. O recrutamento e desenvolvimento para as posições-chave são priorizados para as pessoas do país anfitrião. Pela crença de que as pessoas são diferentes em cada país, os processos de avaliação de desempenho, de incentivos e métodos de treinamento têm que, necessariamente, ser diferentes.

Essa forma diminui custos e é menos onerosa, pois há a necessidade de um número menor de gerentes expatriados. O lado negativo dessa orientação é a redução de mobilidade de carreira, o isolamento da matriz frente às subsidiárias e a redução da oportunidade de sinergias. Nesse tipo de orientação ocorre a descentralização e a autonomia das operações globais.

Nas *orientações regiocêntricas* existe uma grande aproximação com as orientações policêntricas. No entanto, a forma de estruturar a multinacional ocorre através de regiões. Essa atitude enxerga vantagens em recrutar, selecionar, desenvolver, reconhecer os gerentes em uma base regional. Assim, os planos estratégicos e controle são estabelecidos por regiões. As argumentações favoráveis a essa orientação é que tem a extensão de controle reduzida, maior sensibilidade por área, melhor alocação dos recursos e programas de treinamento e desenvolvimento mais equilibrados. Os fatores críticos de sucesso para essa orientação podem ser apontados como: integridade e balanço regionais, consciência dos objetivos globais, relações apropriadas intraorganizações. Essa orientação pode ser um importante estágio para a expansão da perspectiva global e uma efetiva visão do mundo como um todo. Alguns autores não reconhecem essa orientação regiocêntrica e a consideram como uma orientação policêntrica.

Nas *orientações geocêntricas*, os dirigentes não pressupõem que uma nacionalidade seja superior a outra. Frente a políticas e limites locais, os executivos são escolhidos pela sua capacidade de resolver problemas, não pela sua nacionalidade. Essa atitude usa os recursos humanos de maneira eficiente e favorece a criação de uma forte cultura, existindo uma intensa colaboração entre matriz e subsidiárias. Consegue estabelecer

processos que são universais, porém com a possibilidade de realizar as variações locais. As premiações, incentivos e punições são realizadas em função dos objetivos locais e globais. A comunicação ocorre simultaneamente entre matriz e subsidiárias e entre as subsidiárias, e as pessoas-chave das subsidiárias têm o sentimento de participarem de uma equipe.

Também nas orientações geocêntricas ocorre o desenvolvimento de um sistema de gerenciamento em que as pessoas são motivadas a trabalhar para os objetivos globais e não somente para defender os objetivos do seu país.

As orientações apresentadas acima, apesar de terem um foco apenas na perspectiva cultural, podem contribuir para o entendimento dos estágios em que as empresas se encontram na sua internacionalização, bem como se as políticas de recursos humanos internacionais encontram-se alinhadas ou não para o desenvolvimento e manutenção da mentalidade global.

Para a dimensão cultural, Levy et al. (2007) usam o termo *cosmopolita* como referência dessa perspectiva. De acordo com os autores, esse termo apareceu nas Ciências Sociais na década de 1950 com Merton (1957) e Gouldner (1957). A pessoa cosmopolita, segundo Vertovec e Cohen (2002, apud Levy et al., 2007) é alguém que simultaneamente: a) transcende o modelo mental nacional; b) concilia ações e ideias que são orientadas em direção, simultaneamente, entre o particular e o universal, entre o local e o global; c) vai ao encontro do essencialmente cultural e d) está envolvido em um repertório variável e complexo de interesse, identidade e fidelidade.

Levy et al. (2007) definem *cosmopolitanismo* como o estado da mente que foca no exterior e que concilia o global e o local, o familiar e o estrangeiro. Uma segunda característica para eles é a abertura ao mundo e um sentimento positivo de investigar, aprender sobre os significados de outros sistemas. Eles apontam que essas duas características juntas são a fundação da perspectiva cultural na literatura que aborda o tema da mentalidade global, definida por Kobrin (1994) em termos de um sistema global que suporta a tomada de decisão, ou seja, como um sistema de valores de gerenciamento de recursos humanos internacionais geocêntricos, que tem a habilidade de colocar-se sobre a origem nacional.

Maznevski e Lane (2004, apud Levy et al., 2007) definiram a mentalidade global sob dois aspectos: uma estrutura cognitiva que guia a atenção para a interpretação das informações e uma competência na qual novas experiências são acrescentadas a essa estrutura cognitiva. Para eles, a mentalidade global é a habilidade de desenvolver e interpretar critérios de desempenho de pessoas e de negócios independentes, de um único país, cultura ou contexto, e de implementar esses critérios apropriadamente em diferentes países, culturas ou

contextos.

Adler e Bartholomew (1992), assim como Kobrin (1994), reforçam a importância das políticas de recursos humanos internacionais para o desenvolvimento de gerente transnacional, colocando que os sistemas apropriados de recursos humanos facilitam a melhor “utilização” dos gestores recrutados, desenvolvidos e retidos. Adler e Bartholomew utilizam o termo “gerente transnacional” para indicar a mentalidade global e colocam que esse gerente “é um cidadão do mundo” definido pelo seu conhecimento e apreciação por várias culturas e pela habilidade em mover-se facilmente e rapidamente em várias culturas e países. Segundo eles, para o gerente transnacional ser efetivo, existe a necessidade de conhecimentos específicos e habilidades de adaptação e uma visão ampla do mundo integrado com a diversidade. As habilidades requeridas para o gerente transnacional são: saber trabalhar com pessoas de outras culturas e ter habilidade para a aprendizagem, a fim de propiciar o contínuo desenvolvimento das capacidades da organização. Os gerentes transnacionais têm obrigação de aprender como colaborar com os parceiros em todo o mundo, ganhar o máximo de conhecimento dessa interação, bem como transmitir conhecimento rapidamente ao mundo inteiro na sua rede de trabalho.

Estiene (1997) também foca no aspecto cultural dizendo que a mentalidade global é a prontidão para aprender e a habilidade para adaptar-se. Isso é um entendimento e uma aceitação de alguns tipos de atividades que estão presentes nas empresas globais.

Bhagat et al. (2007) acrescentam que, além do aspecto cultural necessário para a mentalidade global, deverá levar-se em consideração a essência que existe entre os vários ambientes, diferentes organizações e pessoas. Assim, o gerente global que tem sucesso na sua atuação administra efetivamente as interações existentes entre indústrias, ambientes e pessoas. Consegue realizar uma gestão eficiente e eficaz no contexto cultural da sua origem, como também em outros contextos em que deve interagir.

1.2 Perspectiva estratégica

A perspectiva estratégica foi desenvolvida nos anos de 1970 a 1980 por pesquisadores de estratégias internacionais em Harvard, particularmente pelas pesquisas de Bartlett e Ghoshal (1992). Essa corrente conceitua mentalidade global no contexto de complexidade gerada pela globalização, que enfoca uma maneira de pensar que reflete orientações estratégicas conflitantes. Refere-se a um conjunto de atitudes que predispõe os indivíduos a equilibrar a competição entre a empresa, o país e as prioridades, competição essa

que ocorre naturalmente nos processos de gestão internacional.

Segundo essa linha, a mentalidade global abrange formulação de estratégias através do pensamento estratégico global. Então, para a empresa manter-se competitiva em uma perspectiva global, ocorre a necessidade de mudança nas suas estratégias. Prahalad e Doz (1987) explicitaram que, para as organizações serem competitivas em um ambiente global, existe a necessidade de um contínuo balanço entre as expectativas globais e a capacidade de fornecer respostas locais.

Bartlett e Goshall (1992) apresentaram quatro tipos de formas tradicionais para a internacionalização das empresas, baseados no grau da integração global, resposta e aprendizagem locais. As *empresas multinacionais* são aquelas que desenvolveram uma postura estratégica e uma capacidade organizacional que permitem ser sensíveis e receptivas a diferentes ambientes do mundo. Desenvolveram estratégias dominadas por respostas locais, com portfólio de entidades nacionais múltiplas com grande autonomia estratégica e organizacional. As *empresas globais* tratam o mercado mundial como um todo, desenvolveram suas operações mais pela necessidade de eficiência global. As operações internacionais são centralizadas em termos de decisões estratégicas e operacionais e desenvolveram estratégias dominadas por eficiência global. As *empresas internacionais* realizam a transferência e adaptação do conhecimento e habilidades da empresa-mãe aos mercados externos, desenvolveram estratégias dominadas pela transferência do conhecimento global. Assim, Bartlett e Goshall (1992) apresentam o modelo transnacional em que a *empresa transnacional* supera as contradições entre os três objetivos: da necessidade de alcançar simultaneamente eficiência global, receptividade nacional e capacidade de desenvolver e explorar o conhecimento em termos mundiais. Eles argumentaram que as organizações transnacionais são caracterizadas por um comprometimento simultâneo com a competitividade, flexibilidade e aprendizagem em escala global. Como gerentes transnacionais buscam entender e utilizar subsidiárias e mercados externos para os benefícios da firma, eles precisavam ter uma mentalidade ampla para entender as combinações inerentes a todas as diferentes funções da empresa e a necessidade de ser flexível na tomada de decisão.

Kefalas (1998) e Arora et al. (2004) mantêm a ideia que a mentalidade global é caracterizada por alto nível de “conceituação” e “contextualização”. As características referentes à habilidade de conceituação apresentam-se como a capacidade de compreender, como parte de um ambiente global, e estão relacionadas à habilidade de lidar com a complexidade de um fenômeno na prática. As habilidades de contextualização estão relacionadas à capacidade de adaptação ao contexto local e apresentam-se com a capacidade

de alterar a forma como a pessoa observa o mundo para alterar a realidade local.

A definição de mentalidade global para Jeannet (2000) é o estado da mente que torna a pessoa capaz de entender negócios em uma indústria ou em mercado específico em uma base global. O autor coloca que a noção de mentalidade global não é uma coisa nova, porém na sua concepção é diferente da mentalidade transnacional proposta por Bartlett e Ghoshal (1992). Ele propõe uma classificação para o crescimento da mentalidade global, baseada em cinco estágios que são: mentalidade doméstica, mentalidade internacional, mentalidade multinacional, mentalidade regional e mentalidade global. A *mentalidade doméstica* é aquela em que a pessoa tem como referência uma única cultura e experiência profissional no seu próprio país de origem. Assim, o profissional tem dificuldade em validar ideias originadas de outros países ou de outras culturas, pois tem como referência um único ambiente, baseado na sua experiência doméstica e com a tendência a rejeitar novas ideias. A *mentalidade internacional* é formada quando a pessoa teve pelo menos uma experiência significativa em um segundo país, adquirida através de viagens internacionais, aprendizado de um segundo idioma e desenvolvimento da habilidade em lidar com culturas diversas. Normalmente esses profissionais têm um conhecimento profundo apenas de uma região ou país, por isso, não apresentam uma mentalidade global. A *mentalidade multinacional* é caracterizada quando a pessoa teve várias responsabilidades internacionais, frequentemente na mesma região, porém em maior número de países e por um período maior do que as pessoas que têm a mentalidade internacional. O ponto forte da pessoa com essa mentalidade é a facilidade de adaptar-se a países diferentes pela experiência de ter superado vários desafios. Seu ponto fraco é não ter um conhecimento profundo de uma determinada organização. No entanto, desenvolveu a habilidade de aprender e adaptar-se com rapidez a novos desafios e novas culturas. Para Jeannet (2000), a principal diferença entre a mentalidade multinacional e a mentalidade global é que a pessoa com a mentalidade multinacional opera em uma base multidoméstica, tem como foco uma marca ou um país por vez. Suas discussões são frequentemente centradas em um mercado de cada vez e são menos habilidosas e com foco menor para uma discussão regional ou global. A *mentalidade regional* é caracterizada quando a pessoa tem um profundo conhecimento de uma única região, em organizações e países similares. Conceitualmente, a mentalidade regional está mais perto da mentalidade global do que as outras mentalidades. A principal diferença entre a mentalidade regional e a mentalidade global está na natureza das atribuições. A *mentalidade global* é a habilidade de entender um negócio, num setor e mercado específicos em um mercado global. Não se restringe a uma região ou país específico. A pessoa que detém essa mentalidade tem a

capacidade de elaborar estratégias de negócios em termos globais, não levando simplesmente em consideração um país de cada vez, tem a habilidade de lidar com diferentes problemas ao mesmo tempo.

Gupta e Govindarajan (2002) conceituam a mentalidade global como combinação de abertura e entendimento da diversidade cultural dos países e dos mercados, com a habilidade e a propensão de sintetizar através dessa diversidade. O foco está em uma complexa estrutura cognitiva, de conhecimento, caracterizada por níveis altos de diferenciação e integração.

Begley e Boyd (2003) afirmam que, para a empresa adquirir a mentalidade global corporativa, é necessário que os gerentes, individualmente, demonstrem uma mentalidade global por meio de três componentes: 1) pensar globalmente, perceber quando é um benefício criar um padrão global consistente; 2) pensar localmente, o processo para tornar-se realmente global depende do entendimento da companhia sobre as diferenças culturais locais e 3) pensar simultaneamente no global e no local, reconhecer quais as situações em que ocorrem elementos globais e locais que requerem atenção imediata. Eles afirmam que a mentalidade global requer elementos similares aos do modelo de Kefalas (1998).

Arora et al. (2004) mencionaram que a pessoa com mentalidade global pode ser definida como alguém que pode analisar conceitos em uma perspectiva global e que tem a flexibilidade para adaptar-se ao ambiente local e ser sensível ao contexto.

Nummela, Saarenketo e Puumalainen (2004) definiram a mentalidade global de forma semelhante à de Gupta e Govindarajan (2002), afirmando que a mentalidade global facilita a análise e tem uma disposição para o global, a flexibilidade para adaptar-se ao ambiente local e ser sensível ao contexto.

Para Levy et al. (2007), a mentalidade global é um construto no nível individual que captura e representa uma cognição multidimensional única. Esses autores definem essa mentalidade como uma estrutura cognitiva altamente complexa, caracterizada por uma abertura e uma articulação de realidades culturais e estratégias múltiplas em ambos os níveis, local e global, e a habilidade cognitiva de mediar e integrar através dessa multiplicidade. Acrescentam, também, que a mentalidade global é caracterizada por três aspectos complementares: 1) abertura e consciência das múltiplas esferas do significado e da ação; 2) representação e articulação complexas da dinâmica cultural e estratégica e 3) integração e mediação entre ideais e ação orientados simultaneamente para o local e o global.

Para eles, esses três elementos criam um contínuo multidimensional por meio do qual a mentalidade global pode ser mensurada e avaliada.

A literatura reconhece vários tipos de estratégia genérica de internacionalização das empresas. Para este estudo, utilizaremos a nomenclatura proposta por Vance e Paik (2006), uma vez que são dois importantes teóricos para os estudos de gerenciamento de recursos humanos internacionais. A *estratégia global da liderança do custo* pode ser notada quando a empresa é competitiva em um país e é muito influenciada por essa posição em outros países. A empresa integra suas atividades no mundo todo para obter os benefícios por estabelecer conexões e sinergia entre países, conseguindo, assim, obter vantagem competitiva. Para que a empresa adote essa estratégia ocorre a necessidade de um alto nível de coordenação e interdependência entre as subsidiárias estrangeiras e a operação da matriz, a fim de que a companhia esteja integrada globalmente. Normalmente essa estratégia é usada com o objetivo de obter sinergia entre os países e, consequentemente, aumentar a competitividade da empresa através da eficiência de custos e a obtenção da escala dos produtos. Na *estratégia mult-doméstica*, a matriz gerencia as subsidiárias como uma *holding* com um portfólio de negócios isolados, elas têm um elevado grau de autonomia no processo decisório e são cobradas apenas pelos resultados e orientação aos princípios de valores da empresa. Assim, os gestores têm muita autonomia para adaptar as estratégias às subsidiárias em que atuam, tendo em vista as condições específicas do mercado local. Na *estratégia transnacional*, ocorre o olhar simultâneo entre o local e o global. Essa forma, a empresa precisa adaptar as condições locais não perdendo de vista a coordenação e controle globais. Há uma forte interação entre as subsidiárias e a matriz, bem como entre as próprias subsidiárias, caracterizando uma organização em rede. Essa estratégia enfatiza a aprendizagem global, em que o fluxo de habilidades e conhecimentos não apenas é da matriz para as subsidiárias, mas também das subsidiárias para a matriz. As subsidiárias também têm um grau de autonomia maior do que na estratégia global, no entanto, não tão grande como na estratégia mult-doméstica. A *estratégia regional* surge como uma alternativa entre a estratégia global e a estratégia multinacional, com o objetivo de facilitar o balanço entre o global e o local. Nessa estratégia, cada subsidiária reporta-se para sua respectiva matriz regional, que possui uma grande autonomia para adaptar estratégias para seus países de subordinação, em função das suas particularidades.

1.3 Perspectiva multidimensional

A perspectiva multidimensional coloca um equilíbrio entre o aspecto

pessoal e o aspecto organizacional. O principal teórico é Rhinesmith (1992, 1993), que, para conceituar mentalidade global, usa as duas dimensões citadas acima. Ele afirma que as pessoas com mentalidade global compreendem que a vida possui forças contraditórias, acredita mais em processos organizacionais do que em estrutura e têm como valor a diversidade, sentem-se confortáveis com ambiguidades e surpresas e procuram ser abertas consigo mesmas e com os outros. Esse autor incorpora, além da dimensão cultural e estratégica, o aspecto individual, e afirma que um gerente global efetivo necessita da mentalidade global e de um conjunto de conhecimentos e habilidades.

A definição de mentalidade global para Rhinesmith (1993) é a pré-disposição para enxergar o mundo de uma determinada maneira que estabelece limites e fornece explicações para o porquê das coisas serem como são, ao mesmo tempo, estabelece uma orientação para as maneiras como devemos nos comportar. Para esse autor, as características pessoais que podem preceder uma mentalidade global são: conceitualização, flexibilidade, sensibilidade, julgamento e reflexão e acrescenta que essas características individuais são o lado *ser*, e as competências o lado *fazer*. O autor definiu competência como “uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado” (RHINESMITH, 1993, p. 35). Para ele as competências que suportam a mentalidade global são: gestão da competitividade, gestão da complexidade, gestão da adaptabilidade, gestão de equipes, gestão da incerteza, gestão do aprendizado.

Srinivas (1995) afirma que a mentalidade global é a forma como ocorre a aproximação do mundo, a tendência em olhar o mundo por uma perspectiva maior. As pessoas que pensam globalmente têm a tendência de ter uma abertura consigo mesmas e com os outros, repensando limites e mudando seus comportamentos. Mentalidade global é a fundação para algumas competências de negócios como gerenciamento da concorrência e gerenciamento da incerteza. Esse autor coloca que para caracterizar a mentalidade global existe a necessidade de oito componentes: 1) curiosidade e preocupação com o contexto; 2) aceitação da complexidade e suas contradições; 3) consciência e sensibilidade quanto à diversidade; 4) busca de oportunidades nas incertezas e surpresas; 5) foco na melhoria contínua; 6) perspectiva de tempo prolongado; 7) fé em processos da organização e 8) pensamento sistêmico.

Kedia e Mukherji (1999) assinalam que a mentalidade global é caracterizada por uma abertura e uma habilidade em reconhecer interconexões complexas, um único tempo e uma única perspectiva de espaço, conexão emocional, capacidade de gerenciamento da incerteza e habilidade para balancear tensões. Para ser um competidor global, existe a

necessidade de uma mentalidade global que possibilite aos gerentes entender complexidade gerenciando uma rede complexa e interligada.

Levy et al. (2007) mencionam que as características centrais das diferentes definições para a mentalidade global podem ser agrupadas em três grandes blocos de termos. O primeiro bloco é em relação ao cognitivo, em que os vários estudos que descrevem as principais propriedades para a mentalidade global usam as características cognitivas e de processamento de informações. Os exemplos para termos usados nesse primeiro bloco são: “estrutura de conhecimento”, “estrutura cognitiva”, “habilidade para desenvolver e interpretar”, “atenção”, “fazer sentido” e habilidades de conceitualização e contextualização. O segundo bloco é o existencialismo, no qual são usados termos como: “estado da mente”, “maneira de ser”, “orientação”, “abertura” e “consciência”. O último bloco é comportamental, nesse a mentalidade global é descrita como comportamental, isto é, disposição e competências relacionadas a termos como “habilidade para adaptar”, “curiosidade”, “propensão para engajar”, “visão de oportunidades”.

Beecher e Jadivan (2007) alegam que a complexidade cognitiva é necessária, porém sozinha não é suficiente para o líder global ter uma influência de sucesso. Para ele ser bem-sucedido, existe a necessidade de um pacote de atributos que é a mentalidade global. Esses autores definem a mentalidade global como um estoque de conhecimento individual, com atributos psicológicos e cognitivos que permitem a pessoa influenciar indivíduos, grupos ou organizações de diversos sistemas socio culturais (dentro e fora dos limites da organização global) representando diversos sistemas culturais, políticos e institucionais que contribuem para o atingimento das metas das organizações globais. Adicionalmente, ressaltam que os componentes críticos para o sucesso do líder global são o capital intelectual, o capital psicológico e o capital social, no entanto, alertam sobre a necessidade da tradução desses capitais em comportamentos efetivos. O *capital intelectual* é o conhecimento e o entendimento de negócios globais, clientes, concorrentes, parceiros de *supply chain* e de sistemas políticos globais. O *capital psicológico* inclui importantes atributos como: abertura, respeito por outras culturas, entendimento e disposição em trabalhar com pessoas de outras culturas e o *capital social* é a habilidade em construir relações confiáveis com pessoas diferentes.

2. Pesquisas sobre a mentalidade global

É importante resgatar as principais pesquisas realizadas e os resultados atingidos para a operacionalização do conceito de mentalidade global. A revisão da literatura informa sobre os caminhos metodológicos percorridos de forma que se possa mapear as principais hipóteses já testadas. Nesse sentido, apresentam-se a seguir algumas pesquisas já realizadas.

Levy et al. (2007) afirmam que, devido a competitividade gerada pela globalização, ocorre um conflito de definições e operacionalização sobre o conceito de mentalidade global, bem como a existência de um número limitado de estudos empíricos, e que também são usadas várias formas de mensuração em vários níveis teóricos. Colocam que a principal questão atualmente é se a mentalidade global precede a estratégia ou a estrutura, ou se estas precedem aquela. Para este trabalho, assume-se que a mentalidade global precede a estratégia e a estrutura.

Kobrin (1994) foi o primeiro pesquisador a realizar um trabalho empírico com o objetivo de verificar a existência da relação existente entre a mentalidade gerencial geocêntrica, proposta por Perlmutter (1969) e por Heenan e Perlmutter (1979), e algumas características das empresas com o escopo geográfico e as suas estruturas e estratégias. Obteve como resultado uma correlação entre o escopo geográfico e algumas políticas e práticas da área de recursos humanos internacional. Ele não encontrou relação entre a mentalidade geocêntrica e a estrutura e estratégia das empresas. Conclui seu estudo levantando a hipótese de que talvez o geocentrismo esteja relacionado ao *networking* global, por meio de uma forte interação interpessoal fortalecida pelas práticas e políticas da área de recursos humanos internacionais. Levanta a seguinte hipótese: o desenvolvimento da mentalidade geocêntrica pode estar relacionado com a informação ou com o conhecimento intensivo das empresas mais que a posição ou a estratégia.

Murta, Lenway e Bangazzi (1998) focaram na relação entre mentalidade global e aspecto cognitivo em diversas empresas americanas. Examinaram a relação entre a mentalidade dos gerentes e a sua percepção a respeito das políticas corporativas. Operacionalizaram o conceito de mentalidade global em relação à expectativa individual, aos impactos da globalização e às mudanças das estratégias locais em relação a três dimensões: integração, coordenação e capacidade de resposta. A pesquisa foi realizada no período de 1992 a 1995 com a participação de 370 gerentes em 13 subsidiárias e na matriz. Em 1992, os autores descobriram que, quando as empresas decidiam implantar uma estratégia

internacional, existia um baixo consenso do grupo corporativo a respeito das melhores políticas a serem adotadas. Em 1995, perceberam uma grande diferença entre a mentalidade dos gerentes, em que, a partir da implantação de uma estratégia global ocorreu um aumento da mentalidade global em todos eles.

Carpenter e Fredrickson (1999 apud Levy, 2000) conduziram uma pesquisa na qual estudaram a relação existente entre algumas características da alta gerência, como experiência internacional, formação, função, tempo de empresa, heterogeneidade e expansão da postura global estratégica. Esses autores encontraram uma correlação positiva entre as características citadas acima. Também Sambharya (1996) encontrou uma alta associação entre a heterogeneidade da experiência internacional e o envolvimento internacional de algumas empresas dos Estados Unidos. No entanto, não foi encontrada relação entre as diferenças de idade e a postura global estratégica.

Levy (2000), na sua dissertação de tese de doutorado, realizou um estudo empírico sobre a mentalidade global onde tinha como objetivo verificar a relação existente entre mentalidade global, a heterogeneidade da equipe e a postura estratégica global. Ela encontrou uma significativa relação entre a mentalidade global e a estratégia global e concluiu que a mentalidade global da equipe da alta direção conduz a globalização.

Nummela, Saarenketo e Puumalainen (2004) realizaram uma pesquisa em 385 empresas em que o principal foco era identificar o que conduz à mentalidade global e sua relação com o desempenho da empresa. Os autores criaram um modelo e o testaram em empresas do segmento de informação e tecnologia de comunicação. Utilizaram como conceito para a mentalidade global o definido por Gupta e Govindarajan (2002). Para realizar a medida da mentalidade global, colocaram algumas questões em uma escala likert de sete pontos. Assumiram dois direcionadores para a mentalidade global: a experiência gerencial e as características de mercado. A experiência gerencial foi medida a partir de dois itens: porcentagem de gerentes com experiência internacional e a porcentagem de gerentes com educação internacional. Para as características de mercado, a medida foi feita a partir do grau de globalização, turbulência e falta de competitividade do mercado.

Como resultado, obtiveram que a experiência gerencial internacional e as características de mercado são importantes condutores da mentalidade. No entanto, não encontraram uma relação positiva entre educação e mentalidade global.

Arora et al. (2004) estabeleceram a validade de um construto para mensurar a mentalidade global, baseados nas definições de Kefalas (1998), referente às habilidades de conceituação e contextualização. Testaram também o relacionamento existente entre a

mentalidade global e algumas características individuais como: treinamento em gerenciamento internacional, experiência em trabalhar e viver em países estrangeiros, membro da família originado de outro país. Estes itens foram considerados como antecedentes da mentalidade global. Os autores encontraram uma relação positiva entre ela e essas características.

A seguir, serão apresentados três quadros-resumo elaborados por Levy et al. (2007), com o objetivo de sintetizar o que já foi realizado para a operacionalização do conceito de mentalidade global. Essa operacionalização é apresentada no nível individual, no nível do grupo e no nível da organização. Aponta-se o autor do estudo, o que foi medido, o tipo de mensuração, a perspectiva que está suportando a pesquisa e se a dimensão é unidimensional. Os conceitos principais baseiam-se nas características multiculturais da mentalidade global, ou multidimensional, em que a mentalidade global é considerada no contexto dos desafios da localização e integração.

Quadro 1

Medidas da mentalidade global no nível individual

Estudo	Elaboração da medida	Tipo de mensuração	Dimensão	Perspectiva
Murtha et al. (1998).	Mentalidade global.	Expectativa.	Multidimensional. Integração. Coordenação. Capacidade de resposta.	Estratégica.
Govindarajan e Gupta (2002).	Mentalidade global.	Auto percepção.	Unidimensional.	Estratégica.
Harveston et al. (2000) a.	Mentalidade geocêntrica.	Auto percepção.	Unidimensional.	Estratégica.
Arora et al. b.	Mentalidade global.	Percepção e auto percepção.	Multidimensional. Contextualização. Conceituação.	Estratégica.
Nummela et al. (2004).	Mentalidade global.	Percepção.	Multidimensional. Visão internacional. Pró-atividade. Comprometimento com a internacionalização.	Estratégica.

a- Itens adaptados de Burpit e Rondinelli (1998).

b- Desenvolvimento da mensuração por Kefalas e Neuland (1997).

Fonte: Traduzido e adaptado pela autora de What we talk when we talk about “global Mindset”: Managerial cognition in multinational corporations. Levy et al. (2007) *Journal of International Business Studies*.

Observa-se, nesse primeiro quadro, no nível individual, que a operacionalização do conceito de mentalidade global foca-se na perspectiva estratégica e com tendência maior da dimensão multidimensional, ou seja, a mentalidade global considerada no contexto dos desafios da localização e integração. O tipo de mensuração das pesquisas realizadas nesse primeiro quadro baseiam-se na percepção e na auto percepção.

Quadro 2
Medidas da mentalidade global no nível do grupo

Estudo	Elaboração da medida	Tipo de mensuração	Dimensão	Perspectiva
Levy (2005).	Atenção e composição do time da alta direção.	Análise de conteúdo.	Multidimensional. Atenção aos elementos do ambiente. Atenção na distância.	Estratégica.
Bouquet (2005).	Atenção e composição da equipe da alta direção.	Comportamental.	Multidimensional. Viagens internacionais dos CEO. Discussões sobre decisões da globalização. Exploração global. Riqueza das comunicações.	Estratégica.

Fonte: Traduzido e adaptado pela autora de What we talk when we talk about “global Mindset”: Managerial cognition in multinational corporations. Levy et al. (2007) *Journal of International Business Studies*.

Nas pesquisas realizadas para avaliação do grupo, conforme síntese apresentada no quadro 2, temos os estudos de Levy (2005) e Bouquet (2005), em que o foco está na perspectiva estratégica, as dimensões são multidimensionais, com dois diferentes tipos de mensuração, um com análise de conteúdo e o outro comportamental e o objeto de estudo foi o time da alta direção.

Quadro 3
Medidas da mentalidade global no nível da organização

Estudo	Elaboração da medida	Tipo de mensuração	Dimensão	Perspectiva
Jeannet (2000).	Mentalidade global.	Percepção e dados quantitativos da organização.	Multidimensional. Estratégia de negócios. Organização da firma. Quadro gerencial.	Estratégica.
Govindarajan e Gupta (2001) e Gupta e Govindarajan (2002).	Mentalidade global.	Percepção.	Multidimensional. Dimensão não especificada.	Estratégica.
Begley e Boyd (2003).	Mentalidade global.	Percepção.	Multidimensional.	Estratégica.
Kobrin (1994); Beechler et al.(2004).	Geocentrismo.	Entrevistas semi-estruturadas.	Unidimensional.	Cultural.

Fonte: Traduzido e adaptado pela autora de What we talk when we talk about “global Mindset”: Managerial cognition in multinational corporations. Levy et al. (2007) *Journal of International Business Studies*.

No quadro 3, temos quatro pesquisas que foram realizadas para avaliar a mentalidade global da organização, com o foco maior na perspectiva estratégica e dimensão multidimensional. Nota-se que, apesar do tema mentalidade global ter iniciado seu debate em 1969, ainda são poucas as pesquisas realizadas para a operacionalização desse conceito. Para a avaliação individual, temos cinco pesquisas, no nível do grupo duas pesquisas e no nível da organização, quatro. Percebe-se que a maioria das pesquisas aborda a dimensão estratégica, carecendo de estudos nas outras dimensões. A maioria do tipo de mensuração está na percepção e auto percepção e foca-se na avaliação da mentalidade global.

3. Desenvolvimento da mentalidade global

Para desenvolver a mentalidade global, há a necessidade de concentração no contexto do negócio atual, com suas pressões, contrastes e oportunidades que surgem na realização de negócios em mercados globais. É necessário providenciar conhecimento sobre outras culturas e valores com o entendimento provocado nas práticas dos negócios, conscientizar as empresas domésticas da influência que a cultura tem nas práticas empresariais e no comportamento das pessoas. No nível individual, avaliar a extensão de como os indivíduos são flexíveis, adaptáveis, abertos para fazer coisas de diferentes formas, diferentes da sua própria cultura. Essas são recomendações propostas por Estiene (1997), em que se pode perceber é uma pesquisadora que foca na dimensão cultural.

Govindarajan e Gupta (2002) alegam que a educação formal de aprendizagem de idiomas, o desenvolvimento de projetos com várias equipes de diferentes países, por meio de programas de aprendizagem cultural e expatriações podem ser utilizados para o desenvolvimento da mentalidade global. Os autores alegam que existem duas dimensões incorporadas: a decisão estratégica e a tomada de decisão. A mentalidade global, tanto individual como organizacional, pode ser desenvolvida a partir de quatro fatores: curiosidade a respeito do mundo e o comprometimento de tornar-se mais esperto sobre como o mundo trabalha; auto conhecimento e uma explicitação sobre a mentalidade atual; exposição à diversidade e às novidades e a aquisição de novos conhecimentos a respeito de diversas culturas e mercados.

Para esses autores, o desenvolvimento da mentalidade global no nível individual é um processo lento, que pode demorar anos para a pessoa adquirir a aprendizagem e experiência em múltiplas culturas. Eles sugerem que as empresas acelerarem o processo de aquisição de conhecimento sobre diferentes culturas e mercados através de duas formas: facilitando a construção desse conhecimento no nível individual e aumentando a diversidade na composição do quadro de pessoal das empresas. Outra forma mencionada pelos autores para essa aprendizagem seria por meio da educação formal, oferecendo programas para o desenvolvimento de habilidades em outros idiomas e o aumento do conhecimento em diversas culturas e mercados. Citam como exemplos o Global Management Development Institute e o South Korea's Samsung Group, que sempre oferecem cursos de gerenciamento internacional de negócios, história dos países, cultura e economia e idiomas estrangeiros.

Com o foco no desenvolvimento da mentalidade global dos gerentes, que acarretaria o aumento da mentalidade global da empresa, temos a sugestão de Begley e Boyd (2003), em que colocam que, para que ocorrer esse desenvolvimento, existe a necessidade de um movimento em direção aos focos global e local nas estruturas, processos e na grade de poder. Isso envolve um equilíbrio formal com flexibilidade através de redes modulares de trabalho de aprendizagem social, que ocorre por intermédio da interação sócio cultural, do balanço da padronização com customização através da distribuição do gerenciamento, da visão corporativa de centros de excelência com equilíbrio entre o controle e o comando e com delegação por meio da aplicação de procedimentos justos e legais.

Kedia e Mukherji (1999) alegam que para o desenvolvimento da perspectiva global tornam-se necessários alguns conhecimentos de políticas, fatores sociais e economia internacional e habilidades de aculturação e liderança para o gerenciamento da diversidade.

Paul (2000) acrescenta que a mentalidade global da corporação pode ser desenvolvida por intermédio da composição do quadro da alta direção, tendo pessoas de várias culturas. Essa composição facilita a reflexão e o aprendizado, possibilitando a ampliação de uma visão mais global e, ainda, alguns conhecimentos específicos sobre novas tendências e mudanças do ambiente. A nacionalidade da alta direção reflete sobre a diversidade nas operações em todo o mundo.

Apresentaremos alguns fatores que facilitam ou inibem o desenvolvimento da mentalidade global. Ao conhecer esses fatores, é possível identificar quais políticas e práticas de recursos humanos estão alinhadas e quais são passíveis de elaboração para a contribuição do aumento da mentalidade global dos indivíduos e organizações.

No quadro 4 será apresentado os fatores que facilitam ou inibem o desenvolvimento da mentalidade global, no âmbito específico da indústria, da organização e da pessoa. Quanto aos fatores específicos da empresa que colaboram para o aumento da mentalidade global estão o aumento da globalização, novas regulamentações governamentais, como por exemplo, a diminuição de barreiras de importação de serviços e produtos e a criação de blocos econômicos que facilitem o comércio entre os países. De forma oposta, os fatores que podem inibir o desenvolvimento da mentalidade global podem ser apontados como: intervenção governamental que inibe a entrada de produtos e serviços de outros países, ritmo lento ou inexistência da globalização, ciclo lento de vida dos produtos e um marketing global rígido, que não possibilite as adequações necessárias aos mercados locais.

Os fatores que facilitam o desenvolvimento da mentalidade global, específico das organizações, são mencionados como a herança administrativa, o

monitoramento dos clientes, os mecanismos de coordenação horizontal e os sistemas para criação e difusão de conhecimento. Já os que inibem são explicitados como a fraca herança administrativa, baixo pensamento estratégico da alta direção e baixa capacidade de resposta e ineficiência para lidar com os clientes.

A mentalidade global da pessoa, foco deste trabalho, pode ser desenvolvida por fatores como orientação cosmopolita, complexidade cognitiva, rede familiar e de amigos para apoio e inteligência cultural, que pode ser entendida como a flexibilidade para entender e apreciar culturas de diversos países. Os autores colocam que a orientação para o local ou a visão doméstica, a maneira cognitiva simples de interpretar o mundo, a falta de inteligência cultural e a carência de apoio familiar podem se inibidores do desenvolvimento da mentalidade global.

Quadro 4

Fatores que facilitam ou inibem o desenvolvimento da mentalidade global

	Facilitam	Inibem
Específicos da indústria.	Ritmo rápido da globalização. Criação de blocos econômicos que facilitam o comércio entre as fronteiras. Práticas uniformes no mercado global e produtos padronizados. Intervenção governamental efetiva.	Ritmo lento ou inexistência da globalização. Ciclo de vida do produto mais lento. Oportunidade limitada para o comércio entre fronteiras. Método rígido para o marketing global. Economia centralizada e intervenção governamental autocrática.
Específicos da organização.	Herança administrativa que facilita a globalização. Monitoração eficaz da liderança estratégica de clientes e da organização. Mecanismos de coordenação horizontais. Sistemas de gestão do conhecimento eficazes.	Fraca herança administrativa. Falta de visão estratégica da alta direção. Relações ineficientes entre a organização e clientes e baixa capacidade de resposta. Baixo conhecimento de sistemas de gerenciamento.
Específicos da pessoa.	Orientação cosmopolita. Complexidade cognitiva. Inteligência cultural. Ênfase em modelos universais e de não julgamento de pensamento. Rede de suporte da família e amigos.	Orientação local. Maneira cognitiva simples de interpretar o mundo. Falta de inteligência e competências culturais. Ênfase no pensamento de julgamento e particularista. Falta de rede de suporte.

Fonte: Traduzido pela autora de. On Becoming a Global Manager: A Closer Look at the Opportunities and Constraints in the 21 ST Century. Bhagat et al. In: Jadivan, M; Steers, R. M. E Hitt, M.A (eds) *The Global Mindset. Advances in international management*, vol. 19. Amsterdam: Elsevier, 2007.

4. Síntese do capítulo

Na literatura internacional existem várias e diferentes opiniões sobre o conceito de mentalidade global, não ocorrendo concordância sobre esse conceito. As diversas

perspectivas estudadas podem indicar um conjunto de competências adequadas para a gestão internacional. Frente aos desafios apresentados pela globalização, faz-se necessário um novo portfólio de conhecimentos, competências e habilidades, que facilite a capacidade de pensar e atuar globalmente. Propõe-se que o suporte para facilitar essa perspectiva global seja a mentalidade global. Uma outra questão que emerge neste debate é a complexidade gerada pela diversidade de múltiplas culturas, legislações, clientes, concorrências, logísticas, etc. A mentalidade global não poderá ser entendida, analisada e construída a partir de uma visão unidimensional e sim por uma perspectiva multidimensional.

Ao explicitar algumas pesquisas que já foram realizadas para operacionalizar o conceito de mentalidade global, ocorre a possibilidade de visualizar as hipóteses e conclusões que foram obtidas, facilitando, assim, uma maior compreensão do desenvolvimento da mentalidade global. Como adicional para o entendimento das possibilidades de desenvolvimento da mentalidade global foram apresentadas algumas orientações propostas por vários autores.

O conceito de mentalidade global deverá incorporar as perspectivas cultural, estratégica e multidimensional e algumas habilidades comportamentais, tais como: flexibilidade, sensibilidade e interesse por outras culturas, apreciação da diversidade, facilidade de gerenciar conflitos, análise e soluções de problemas complexos, facilidade de lidar com a incerteza e complexidade, interesse pelo novo e por desafios, estabilidade emocional e familiar, facilidade de relacionamento interpessoal, etc. Como complemento para a atuação do gestor internacional, além das colocações mencionadas acima, mostra ser importante agregar algumas habilidades de negócios.

Para este trabalho, a definição mais completa para a mentalidade global foi a formulada por Beechler e Jadivan (2007), que a entendem como um estoque de conhecimento individual, com atributos psicológicos e cognitivos, que permitem a pessoa influenciar indivíduos, grupos ou organizações de diversos sistemas socio culturais (dentro e fora dos limites da organização global), representando diversos sistemas culturais, políticos e institucionais que contribuem para o atingimento das metas das organizações globais.

Assim, ao estudar as empresas do segmento de construção pesada, será analisada as atitudes primárias dos gestores, conforme referencial proposto por Perlmutter (1969) e Heenan e Perlmutter (1979). Segundo esses autores podem ser identificadas quatro atitudes primárias dos executivos *seniores* para construir uma empresa multinacional: etnocêntrica ou orientada para o país de origem; a policêntrica ou direcionada para o país anfitrião e a geocêntrica ou orientada para o mundo e uma quarta atitude, a regiocêntrica que

foi acrescentada em 1979.

Outro ponto que é proposto para verificação é em relação ao entendimento, o desenvolvimento e a manutenção da mentalidade global nas suas diversas perspectivas: a cultural, a estratégica e a multidimensional.

Por fim, será também, objeto de estudo se as empresas pesquisadas desenvolvem a mentalidade global dos seus gestores, tendo como referencial as pesquisas realizadas e os resultados obtidos e a orientação de outros pesquisadores, ou seja, algumas estratégias como incentivo a diversidade cultural, a utilização de vários idiomas, o desenvolvimento de projetos com várias equipes de diferentes países, por meio de programas de aprendizagem cultural e expatriações são usadas pelas duas empresas.

CAPÍTULO II – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAIS

Neste capítulo foi realizada uma revisão da literatura sobre recursos humanos internacionais. Ressalte-se que essa área é uma das grandes responsáveis pelo desenvolvimento das pessoas e, consequentemente, da mentalidade global no nível individual, dos grupos e organizacionais. Adequadas políticas de recursos humanos internacionais e a mentalidade global dos gestores têm um importante papel no aumento das operações globais das empresas. Através do recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e avaliação de desempenho, as empresas globais podem propiciar os comportamentos requeridos para a obtenção dos seus objetivos globais.

Apresenta-se, ainda, a distinção entre a área de recursos humanos domésticos e internacionais, as orientações para a área de recursos humanos internacionais em relação a cada estratégia de internacionalização, como os processos de recursos humanos podem contribuir ou não para o desenvolvimento da mentalidade global, bem como de que forma os aspectos culturais de cada país interferem no gerenciamento das pessoas.

1. Recursos humanos internacionais

Para Dowling, Festing e Engle (2008), o gerenciamento estratégico de recursos humanos internacionais pode ser definido como os impactos de gerenciamento de recursos humanos pertinentes às práticas, políticas e funções resultantes das atividades estratégicas dos negócios internacionais e esses impactos nos interesses e objetivos internacionais da empresa. Para esses autores, a grande diferença entre o RH doméstico e o RH internacional é a complexidade da operação ocasionada pela gestão em diferentes países e as diferentes nacionalidades dos funcionários. Os autores apontam que essa complexidade pode ser atribuída aos fatores: maior número de atividades de RH, necessidade da existência de uma perspectiva mais ampla, maior envolvimento na vida pessoal dos funcionários, mudanças ocorridas devido à ênfase ao mix de expatriados e variedades locais; exposição ao risco e influências maiores do externo. Ainda acrescentam outras quatro variáveis que diferenciam o RH doméstico do RH internacional: 1) o ambiente cultural; 2) o segmento primário da empresa; 3) a extensão e confiança da multinacional no mercado doméstico do seu país de origem e 4) as atitudes dos gerentes *seniores*.

Empresas com atuação no mercado global enfrentam demandas específicas tanto no que diz respeito à estratégia de negócios quanto à estratégia de recursos humanos. Torna-se necessário um enfoque global que leve em consideração a complexidade de fatores como culturas múltiplas, diferentes práticas e regulamentações, além da distância física envolvendo o comércio global e a percepção de que esses fatores impactam na gestão dos recursos humanos.

Para Pucik (1997), os sistemas etnocêntricos e paroquiais de RH e a herança das políticas até então focadas em um único país são as barreiras mais comuns para a implantação de processos organizacionais globais.

Adler e Bartholomew (1992) afirmam que, para que as políticas de recursos humanos internacionais sejam eficientes e desenvolvam gestores transnacionais competentes, existe a necessidade que o sistema de recursos humanos transnacional exiba três características: escopo, representação e processos transnacionais. O *escopo transnacional* é o contexto geográfico dentro do qual as principais decisões são tomadas. Para atingir uma abrangência global, os executivos e gerentes têm a obrigação de suportar suas decisões e opções avaliando a dinâmica de negócios do mundo todo. A *representação transnacional* refere-se à distribuição das posições dos executivos e gerentes, em que ocorre a necessidade de uma visão ampla do mundo, havendo, assim, uma representação de várias nacionalidades. Os *processos transnacionais* refletem a habilidade da empresa de incluir, efetivamente, representantes com ideias de várias culturas. As empresas criam processos transnacionais quando reconhecem, avaliam e usam eficazmente a diversidade cultural dentro da organização.

Um grande desafio percebido é a decisão pela opção da estratégia e a estrutura que será adotada nas operações internacionais, sendo esse um fator que determinará ou não o sucesso da operação. Essa opção implica na decisão entre localização e globalização, envolvendo uma decisão maior do que centralizar e descentralizar. Cada estratégia de negócios, bem como cada estrutura, vincula-se a determinadas formas de pensar e agir dos gerentes e, conseqüentemente, a várias regras e práticas no gerenciamento global de RH. Nem todas as estratégias de negócios são igualmente globais ou tem a necessidade de serem globais, porém acredita-se que a estratégia de recursos humanos tem que estar integrada com a estratégia de negócios.

Vance e Paik (2006) apresentam uma relação entre as estratégias de internacionalização e as orientações propostas por Perlmutter (1969) e Heenan e Perlmutter

(1979). Tanto as estratégias de internacionalização como as orientações foram apresentadas no primeiro capítulo.

Quadro 5

Estratégia de internacionalização e a orientação para o RH

Estratégia de Internacionalização	Orientação para RH
Global	Etnocêntrica
Multidoméstica	Policêntrica
Transnacional	Geocêntrica
Regional	Regiocêntrica

Fonte: Traduzido de Vance e Paik (2006).

Dowling, Festing e Engle (2008) apresentam algumas vantagens da orientação etnocêntrica: a manutenção de uma boa comunicação, a maior facilidade de replicação das políticas e objetivos corporativos e a diminuição de riscos quando a empresa encontra-se no início da internacionalização. No entanto, algumas desvantagens advindas dessa orientação podem ser observadas tais como: aumento da rotatividade, diminuição da produtividade devido à baixa oportunidade de promoções dos funcionários das subsidiárias, adaptação e custo do expatriado podem ser demorados e dispendiosos e pode ocorrer uma percepção de injustiça no que tange à remuneração dos expatriados e dos funcionários locais.

Quanto às vantagens da orientação policêntrica, os autores destacam a eliminação de barreiras de linguagem, a diminuição de problemas de adaptação dos expatriados e familiares, a redução de investimentos em programas de treinamentos para consciência cultural. Porém, a desvantagem dessa orientação é a baixa oportunidade de obter experiência em operações internacionais e, conseqüentemente, de carreira para os funcionários das subsidiárias. Podem, ainda, surgir conflitos por barreiras de linguagem, valores e culturas gerando um isolamento da subsidiária e da matriz.

As vantagens da orientação geocêntrica são destacadas como: a possibilidade de desenvolvimento de um time de executivos internacional, com visão de uma perspectiva global, e a possibilidade de facilitar a cooperação e a divisão de recursos entre as

unidades. Vendo sob o aspecto das desvantagens, eles citam que essa orientação, cujo alto custo é gerado pela necessidade de grandes investimentos em treinamentos e recolocação e de uma política de remuneração com uma base de pagamento global. Também extensas documentações podem ser requeridas acarretando altos custos e tempo.

A orientação regiocêntrica tem como vantagens: a facilidade de integração entre os executivos da região e de ser um caminho para a multinacional mover gradualmente das orientações etnocêntrica e policêntrica para a geocêntrica. As desvantagens que devem ser os focos de atenção são a possibilidade de ocorrer um federalismo regional em detrimento da matriz e a dificuldade da empresa em atingir uma orientação geocêntrica.

Frente a essas colocações, Dowling, Festing e Engle (2008) afirmam que deve ser desenvolvido um grupo de pessoas que entenda as mudanças que ocorrem quando uma empresa se torna global, apesar de estarem enraizados nos seus países de origem. O principal objetivo da área de RH internacional é desenvolver capacidade internacional de gerenciamento.

Welch (apud Dowling, Festing e Engle, 2008) identificou algumas barreiras da área de RH internacional que podem impedir a multinacional de construir e sustentar políticas geocêntricas: disponibilidade de funcionários, restrição de tempo e custos, exigências governamentais do país anfitrião e políticas ineficazes de gerenciamento dos recursos humanos.

2. Aspectos culturais

Ressalta-se que o objetivo central deste trabalho é estudar a mentalidade global de gestores da construção pesada de empresas brasileiras, bem como identificar quais são as políticas de recursos humanos internacionais que favorecem ou restringem o desenvolvimento da mentalidade global. No entanto, apresentamos a análise da dimensão cultural, perspectiva importante para o entendimento da mentalidade global e para o estudo dos processos de internacionalização que envolvem as pessoas.

Ferner et al. (2007) alegam que existe um grande debate na literatura internacional a respeito do mecanismo de controle e coordenação entre as subsidiárias e a matriz, que, dependendo da estratégia adotada pela empresa, a mesma acarretará determinado impacto na sua cultura.

Segundo Tanure e Duarte (2006), a entrada em mercados internacionais impõe às empresas desafios importantes como compreender particularidades do outro país no que diz respeito aos padrões culturais, ao comportamento do consumidor, ao ambiente institucional, dentre outros. O grau de similaridade ou diferença em relação ao país de origem dessas organizações torna certos locais mais atraentes que outros, sendo que é fundamental propiciar consistência entre práticas de gestão e cultura - tanto nacional como organizacional, de modo que regras e procedimentos organizacionais não entrem em conflito com os valores fundamentais das pessoas.

O gerente global tem necessidade de conscientizar-se das maneiras em que sua cultura é similar ou não a de todos os países estrangeiros nos quais a sua empresa tem atuação. Sendo assim, é importante que as empresas globais desenvolvam seus gerentes para lidar de forma eficaz com pessoas de diferentes culturas.

As políticas de recursos humanos internacionais têm, necessariamente de ater-se aos aspectos culturais inerentes a todos os países e devem ser suportadas pela diversidade cultural. Assim, será possível construir processos sinérgicos de cultura. Nesse sentido, resgatamos alguns trabalhos que tiveram o objetivo de compreender as diferenças culturais dos países.

Um trabalho clássico sobre culturas nacionais foi desenvolvido por Hofstede (1993) para entender as dimensões culturais em diversos países e seus impactos nas organizações. As dimensões são: distância do poder, individualismo, masculinidade x feminilidade, necessidade de controle da incerteza, orientação de longo prazo x orientação de curto prazo.

Distância do poder: pode ser definida como o grau de desigualdade entre as pessoas de uma população de um país considerado normal: de relativamente igual (onde é pequena a distância do poder) para extrema desigualdade (distância grande do poder). Todas as sociedades são desiguais, porém algumas são mais desiguais do que outras. *Individualismo*: o grau com que as pessoas, em um país, preferem atuar no nível individual em relação a outros membros de outros grupos. A oposição ao individualismo é o coletivismo. Nas culturas individualistas, as pessoas preocupam-se com seus próprios interesses e os da família imediata. Nas culturas coletivistas, as pessoas, ao longo da vida, permanecem membros de grandes grupos, porém coesos, que os protegem em troca de lealdade e que competem com outros grupos. *Masculinidade x feminilidade*: nas culturas masculinas, é esperado que os homens sejam ambiciosos, tenham posições firmes, sejam preocupados com dinheiro e

admirem o que é grande e forte. Nas culturas femininas, espera-se que homens e mulheres não sejam competitivos, modestos, preocupados com os relacionamentos e simpatizem com tudo que é pequeno e fraco. *Necessidade de controle da incerteza*: pode ser definida como o grau com que as pessoas, em um país, preferem situações mais estruturadas em lugar de situações desestruturadas. Em sociedades com uma alta necessidade de controle da incerteza, as pessoas têm a tendência a se revelar mais nervosas, enquanto em sociedades com baixa necessidade, as pessoas aparentam ser mais tranquilas. Essa dimensão representa a extensão de comportamentos de pessoas de uma cultura no sentido de evitar situações ambíguas, por meio de regras rígidas, não tolerância de desvios e crença em verdades absolutas. *Orientação de longo prazo x orientação de curto prazo*: promove a adoção de comportamentos voltados para recompensas futuras enquanto a orientação de curto prazo apóia a adoção de comportamentos com respeito à tradição, preservação da dignidade, relacionados com o passado e o presente.

Para Hofstede (2003), a cultura nacional pode ser definida como uma "programação mental", o "software da mente" produzido no ambiente social em que a pessoa cresce e adquire suas experiências. Essa programação mental é que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro (nível nacional, regional, sexo, idade, classe social, etc.).

Para contrapor o trabalho de Hofstede (1993,) coloca-se a pesquisa do projeto GLOBE realizada pela Thunderbird (School of International Management), com o início em 1993 e o envolvimento de 160 pesquisadores de 61 diferentes países. Segundo Jadvan et al. (2006), essa pesquisa tinha como objetivo mover-se além do referencial teórico proposto por Hofstede (1993). Porém, para este estudo será considerado as cinco dimensões propostas por Hofstede (1993), por tratar-se um trabalho amplamente divulgado, citado e discutido em várias áreas do conhecimento.

Para House et al (2002), as dimensões obtidas através do projeto GLOBE são nove: 1) necessidade de controle da incerteza, 2) distância de poder, 3) coletivismo I - coletivismo da sociedade, 4) coletivismo II - coletivismo em grupo, 5) igualdade de gênero, 6) assertividade, 7) orientação futura, 8) orientação para o desempenho e 9) orientação humana.

Necessidade de controle da incerteza: definida como a extensão com que os membros da organização ou sociedade esforçam-se para evitar a incerteza pela confiança nas normas, rituais e práticas burocráticas, para aliviar a imprevisibilidade de eventos futuros. *Distância de poder*: definida como o grau com que os membros de uma organização ou

sociedade esperam e concordam com que o poder possa ser dividido. *Coletivismo I - coletivismo da sociedade*: reflete o grau com que as práticas organizacionais e institucionais incentivam e recompensam a distribuição coletiva dos recursos. *Coletivismo II - coletivismo em grupo*: reflete o grau com que as pessoas expressam o orgulho, a lealdade e a coesão com sua organização e família. *Igualdade de gênero*: a extensão com que a organização ou sociedade minimiza as diferenças e discriminações de gênero. *Assertividade*: o grau com que os indivíduos em sociedade e organizações são assertivos, confrontativos e agressivos nas suas relações sociais. *Orientação futura*: o grau com que os indivíduos em organizações e sociedades engajam em comportamentos com orientação futura como planejamento, investimento no futuro e atrasa gratificações. *Orientação para o desempenho*: a extensão com que uma organização ou sociedade encoraja e reconhece os membros dos grupos pelo desenvolvimento e excelência do desempenho. Os autores colocam que essa dimensão inclui componente da orientação futura, chamada dimensão orientação de longo prazo x orientação de curto prazo, proposta por Hofstede (1993). *Orientação humana*: o grau com que as organizações e indivíduos em sociedade encorajam e reconhecem indivíduos por serem altruístas, amigáveis, generosos, cuidadosos e amáveis com os outros indivíduos. House et al. (2002) colocam que essa dimensão é similar a chamada de sinceramente amável, colocada por Hofstede e Bond (1988).

House et al. (2002) mencionaram que as seis primeiras dimensões têm sua origem nas dimensões culturais propostas por Hofstede (1993), e que as três primeiras escalas têm a pretensão de refletir o mesmo construto das dimensões como necessidade de controle da incerteza, distância de poder e individualismo.

Vance e Paik (2006) apontam que a integração da economia global e regional pode afetar a cultura, pois à medida que os países se tornam industrializados, eles experimentam uma mudança significativa nos valores e nos comportamentos que englobam o mercado, levando-os a uma convergência cultural, conduzida pela integração global. Apesar dessa integração, as divergências culturais permanecem fortes. Gerentes ainda reconhecem a necessidade de adotar práticas de gerenciamento locais. Para Pucik (1997), as tentativas de levar conceitos e gerenciamentos universais a países sem levar em conta os aspectos culturais locais podem ser desastrosas, principalmente em funções de liderança.

A maioria das empresas se esforça para encontrar o equilíbrio entre a globalização e a localização. Para Vance e Paik (2006), talvez a resposta esteja no meio termo chamado *crossvergence* - ou uma mistura dos sistemas culturais entre diferentes países. A globalização da economia mundial fez com que fosse possível um país aprender com outro,

estudar e avaliar as melhores práticas mundiais para ter novas ideias na área de gerenciamento organizacional.

Laurent (1986) afirma que o verdadeiro gerenciamento de recursos humanos global irá requerer uma série de passos críticos que ainda não ocorreram, como por exemplo: a) um reconhecimento explícito da matriz da organização de que a subsidiária estrangeira pode ter outros caminhos para gerenciar pessoas que não são nem melhores nem piores, mas que podem ser mais efetivos localmente; b) o desejo da matriz de não somente conhecer as diferenças culturais, mas também tomar atitudes para torná-las discutíveis e depois usá-las; c) construir uma crença genuína em todas as partes envolvidas de que os caminhos mais criativos e efetivos de se gerenciar pessoas podem ser desenvolvidos como um resultado do aprendizado *cross-cultural*.

Para Tanure e Duarte (2006), é fundamental propiciar consistência entre práticas de gestão e cultura, de modo que regras e procedimentos organizacionais não entrem em conflito com os valores fundamentais das pessoas.

O imperativo cultural deve ser observado nos aspectos da cultura local, no sistema legal, economia, na religião, nas crenças e na educação. Esse imperativo cultural é importante para que o sistema de gerenciamento de recursos humanos internacionais seja aceitável, legítimo e praticável.

3. Processos de recursos humanos

Recrutamento e seleção

Recrutamento é a busca de candidatos para determinada posição que pode ser interna como externa. Seleção é a escolha entre os candidatos recrutados. Esses processos têm o objetivo de atender demandas imediatas e são influenciados por vários fatores como: estratégia de negócios, estágio do desenvolvimento internacional da empresa, experiência específica em determinado mercado, legislações governamentais, sistemas de remuneração.

Dowling, Festing e Engle (2008) colocam que a primeira grande diferença entre um quadro de funcionários doméstico e um internacional é a forma como a empresa determina que suas posições-chave serão preenchidas na matriz e nas subsidiárias (orientações etnocêntricas, policêntricas, regiocêntricas e geocêntricas). Além disso, Dowling e Welch (1991) alertam que a atenção deverá ser colocada na decisão de quem assumirá posições

estratégicas nas subsidiárias; as restrições governamentais e a habilidade da organização em atrair os candidatos certos também devem ser consideradas.

As habilidades técnicas, idioma, conformidade intercultural, exigências familiares, exigências das multinacionais e exigências culturais do país são fatores que devem ser considerados para selecionar os expatriados. Percebe-se a importância do aspecto cultural no processo de recrutamento e seleção, uma vez que diferentes culturas enfatizam diferentes atributos para a seleção dos profissionais. Em algumas culturas, a idade, sexo e estrutura familiar são requisitos importantes, em outras não.

Para Vance e Paik (2006), a seleção internacional exige um número maior de habilidades e características de personalidade, tais como: habilidades interpessoais, intenção e motivação para obter experiência internacional, sensibilidade intercultural, adaptabilidade, tolerância a ambiguidade, curiosidade, flexibilidade para gerenciar o trabalho em um ambiente estrangeiro e possibilidade da companhia da família.

Beecher e Jadivan (2007) mencionam que a seleção e o recrutamento realizados através de diversas fontes em todo o mundo suportam o desenvolvimento da mentalidade global. A empresa que restringe a contratação a apenas uma nacionalidade, gênero, formação ou experiência encontra-se em desvantagem, uma vez que essas práticas diminuem a possibilidade de encontrar candidatos com uma grande capacidade cognitiva e que sejam cosmopolitas.

Considera-se que os processos de recrutamento e seleção para uma empresa globalizada tornam-se mais complexos e caros. Existe a necessidade de atenção em pontos fundamentais como onde identificar as fontes de recrutamento e ter estratégias adequadas de atração, pois é fundamental buscar pessoas “competentes” independentemente da sua nacionalidade.

Além dessa fase de captação das pessoas, há a necessidade de um processo sofisticado para a escolha dos que podem contribuir para aumentar a mentalidade global, isento de favorecimento a uma ou outra cultura, a atenção deverá ser direcionada para o entendimento do capital social, intelectual e psicológico existentes nas pessoas candidatas às posições. Uma das formas de inferência a respeito do capital social e intelectual poderá ser a partir da análise de experiências anteriores, formação educacional, conhecimento e entendimento de outras culturas e na verificação de alguma ação como por exemplo na construção de equipes, que envolveria o capital social. O capital psicológico diz respeito a alguns traços de personalidade, como flexibilidade, adaptabilidade, respeito por outras culturas, predisposição para trabalhar com pessoas de outras culturas, abertura ao novo,

facilidade de relacionamento, que podem ser mensurados a partir de instrumentos específicos para esse objetivo.

Recrutar pessoas em qualquer parte do mundo é apenas o primeiro passo. As empresas necessitam também descobrir formas de identificar os indivíduos com maior sensibilidade para a realidade internacional, ou seja, com maior mentalidade global. Muitos gerentes falharam nas suas atribuições internacionais, implicando em um alto custo econômico, organizacional e pessoal.

Treinamento e desenvolvimento

Dowling, Festing e Engle (2008) afirmam que estudos indicam que o componente principal dos programas de treinamento, antes da expatriação, que contribui para uma tranquila transição a um local estrangeiro, inclui: treinamento para a consciência cultural, visitas preliminares, instrução de linguagens e assistência para as questões práticas do dia a dia.

As organizações globais investem na estruturação de universidades corporativas para divulgar cultura e valores comuns e verificar a possibilidade de realizar mudanças rápidas em toda a organização. Treinamento e desenvolvimento são vitais para desenvolver líderes globais com competências internacionais, habilidades em outros idiomas, conhecimento de leis e conhecimento de outras culturas. Os profissionais com atuação global têm necessidade de novos conhecimentos, novas habilidades, novas exigências para tomar decisões, avanços em tecnologia da informação e alta demanda por alerta constante em análise e interpretação de dados.

Vance e Paik (2006) propõem quatro estratégias que favorecem o desenvolvimento de competências globais dos profissionais: 1) transferência para novas atribuições ou novo trabalho; 2) treinamento; 3) viagem e 4) trabalho em equipes multiculturais. Para o treinamento, eles propõem que seja mais formal com o grande foco na troca de conhecimento explícito e citam como exemplo programas em estratégias globais, gerenciamento de mudanças, gerenciamento de equipes de trabalho virtual, negociação internacional, habilidades para gerenciamento de conflitos – sendo estes últimos realizados com profissionais de várias partes do mundo, encontrando-se uma vez por semana, em algum local longe da matriz.

Além dos fatores críticos de treinamento e desenvolvimento citados acima para construir competências globais, Vance e Paik (2006) mencionam a importância da

realização do alinhamento global da força de trabalho para atingir os objetivos e metas globais. Esse alinhamento poderá ser realizado através de uma mentalidade comum e troca de conhecimento, representando uma unificação de linguagem - o que favorece um alimento de pensamento e ação, facilitando, assim, a efetiva interação e colaboração por meio da multinacional.

Dowling, Festing e Engle (2008) relacionam quatro grandes tendências para o treinamento e desenvolvimento internacionais. A primeira é que, com a globalização, existe uma tendência de atuação convergente para a área de treinamento e desenvolvimento, porém existe uma pressão, principalmente dos países desenvolvidos, em localizarem as iniciativas de treinamento e desenvolvimento em locais que tenham um maior domínio. A segunda tendência é que, para o desenvolvimento e a aprendizagem serem competentes, continua sendo necessário considerar a importância e o impacto do contexto nacional e das instituições. A terceira tendência é o aumento da consciência da importância das organizações não governamentais (ONGs) na interação com o treinamento e desenvolvimento, e a quarta é o aumento do interesse em relação à China.

Aponta-se que o processo de treinamento e desenvolvimento pode ser forte aliado no desenvolvimento da mentalidade global dos gestores. É aconselhável que os programas de treinamento e desenvolvimento sejam planejados e aplicados por equipes com participantes de várias nacionalidades. Para serem considerados programas globais, não podem ser planejados com foco em apenas uma cultura (geralmente representados pela nacionalidade da matriz).

Na aplicação dos programas, é importante a participação de pessoas de várias nacionalidades, facilitando assim, a possibilidade de integração, troca de informações e conhecimento e aprendizagem de outras culturas e, conseqüentemente, o acréscimo do capital intelectual, social. Quanto ao capital psicológico, poderá ser útil o desenvolvimento dos traços de personalidade já mencionados anteriormente através de *Coaching*.

Avaliação de desempenho

Dowling, Festing e Engle (2008) apontam que os principais processos para o gerenciamento estratégico internacional dos recursos humanos são a mensuração e o gerenciamento do desempenho, o que permite realizar o alinhamento das metas e objetivos e o desenvolvimento das competências necessárias para o negócio global. A diversidade de

produção e operação, a dispersão geográfica e a variedade de modelos de operações dificultam a criação de processos de gerenciamento de desempenho adequados, sendo que o maior desafio é que eles contemplem, simultaneamente, o local e o global.

A avaliação de desempenho é um processo desafiante para qualquer empresa, sendo que nas operações internacionais seu escopo cresce em complexidade, pois existe a necessidade de avaliação de pessoas de diferentes culturas e em várias subsidiárias, e que essas avaliações sejam consistentes nas suas comparações de desempenho.

Vance e Paik (2006) discutem cinco grandes fases do processo de gerenciamento do desempenho: 1) o desenho do trabalho, que deve incluir tarefas específicas; 2) as expectativas de desempenho; 3) a interação de trabalho; 4) a relação de reporte e 5) as qualificações necessárias para o trabalho. Completando as fases citadas acima, temos o monitoramento do processo com avaliação formal após seis meses ou um ano. Para o gerenciamento do desempenho global, os autores reforçam a necessidade de incluir, na avaliação, a integração e a coordenação estratégica, o alinhamento da força de trabalho, a aprendizagem organizacional e o gerenciamento do conhecimento. Ainda, a sensibilidade para as condições locais, para diferenças interculturais, detalhamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento.

As habilidades técnicas são necessárias, mas não são condições suficientes para que o desempenho internacional tenha sucesso. Habilidades interpessoais interculturais, sensibilidade para normas e valores estrangeiros, facilidade de adaptação em um ambiente não familiar são algumas características que as multinacionais observam para selecionar gerentes internacionais. O desafio adicionado é o gerenciamento e avaliação eficaz do desempenho por meio de todas as operações da multinacional.

Processos globais de reconhecimento de desempenho e de promoção exigem sistemas que são apropriados para várias nacionalidades. O processo de promoção e carreira não devem ser focadas em decisões que somente privilegiam uma cultura, mas que tenha a perspectiva mais ampla da competência independente da nacionalidade.

O processo de avaliação de desempenho pode ser um grande aliado no desenvolvimento e manutenção da mentalidade global dos gestores. Os comportamentos e as métricas indicativas da mentalidade global deverão ser explícitos e reconhecidos no momento da avaliação de desempenho, assim a empresa estará comunicando e reconhecendo a mentalidade global como um fator estratégico para seus negócios internacionais.

Expatriados, repatriados e impatriados

Tanure e Duarte (2006) apontam alguns aspectos que são necessários para que se obtenham resultados no processo de expatriação: a clareza do objetivo que se tem com a expatriação, um olhar atento para alguns requisitos básicos, como capacidade de adaptação pessoal e familiar em um ambiente diferente, a facilidade para aprender novas línguas, ausência de preconceitos para aceitar novas culturas, flexibilidade e capacidade de comunicação. Equilíbrio emocional, humildade para aprender, perseverança, senso de humor e habilidade para lidar com situações de crise e com mudanças completam o perfil ideal do futuro expatriado.

Bolino e Feldman (2000) alegam que o gerenciamento do processo de expatriação continua sendo um desafio para recursos humanos, principalmente por duas razões: o custo da expatriação de um funcionário é alto, sendo que é desejável que a empresa tenha um retorno sobre seu investimento e continua sendo uma grande dificuldade a adaptação das pessoas em outros países.

Outra ação de fundamental importância é a repatriação, isto é, a volta do executivo ao seu país de origem. Algumas empresas preparam o executivo para a expatriação e não focam a atenção no momento do retorno ao país de origem. Se esse processo de retorno não for realizado de maneira eficaz, a empresa poderá perder o investimento que realizou com a expatriação, não aproveitando a oportunidade de transferir o conhecimento, as competências e habilidades que o executivo adquiriu na sua experiência internacional. Quando o executivo volta, desenvolveu novas competências e habilidades com uma percepção diferente da sua cultura e, provavelmente, sua aspiração de carreira sofreu mutação. Torna-se necessário traçar um plano de carreira em conjunto com o executivo, em a empresa terá a oportunidade de aproveitar esse recurso valioso de conhecimento a respeito de diferentes culturas, mercados, consumidores e, até mesmo, de outras redes sociais.

A estratégia de impatriação pode ser usada para o desenvolvimento da mentalidade global e pode ter alguns benefícios, tais como: aproveitar essas pessoas para desenhar ações apropriadas às especificidades do país de origem do executivo e ali estabelecer futuros contratos, formar de uma visão ampliada do mundo global que contribui para o desenvolvimento da mentalidade global dos executivos das empresas e também, no período em que a pessoa passa na matriz, ter contato com a cultura da mesma e adquirir competências que o capacitarão a exercer funções estratégicas no retorno ao seu país.

Os processos de expatriação e repatriação são as estratégias mais usadas e discutidas para o desenvolvimento da mentalidade global dos gestores brasileiros, com especial destaque para o processo de expatriação. A expatriação é quando a matriz transfere seu executivo para uma subsidiária; a repatriação é o seu retorno à matriz e a impatriação é a importação de executivos. A impatriação é pouco usual no Brasil devido a barreiras de leis brasileiras.

Nota-se que é necessário ampliar as estratégias para o desenvolvimento e manutenção da mentalidade global. Os outros processos de recursos humanos internacionais poderão ser utilizados como novas estratégias.

Remuneração

De acordo com Dowling, Festing e Engle (2008), quando uma multinacional desenvolve uma política de remuneração internacional, busca uma série de objetivos. Para alcançá-los, primeiro, sua política necessita de consistência com a estratégia, com as necessidades estruturais e com o negócio em que atua. Além disso, tal política deve atrair e manter seus funcionários em funções nas quais a empresa tem as maiores carências e oportunidades. Terceiro, a política de remuneração necessita facilitar a transferência de trabalhadores internacionais. Por fim, deve considerar a equidade salarial e a fácil administração dessa política. Ou seja, tal política de remuneração deve ser competitiva e reconhecer fatores de incentivo.

Reynolds (2000) afirma que os sistemas de remuneração são diferentes no mundo, e essas diferenças vêm, principalmente, da cultura e das influências históricas de cada país, por exemplo, enquanto nos EUA a remuneração encoraja o individualismo e a alta performance, na Europa continental os programas enfatizam tipicamente a responsabilidade social; o tradicional modelo japonês considera idade e tempo de empresa como fatores determinantes de remuneração. Algumas empresas têm descoberto que pagamentos adicionais em alguns países têm feito os empregados trabalharem menos. Assim que o empregado atinge o suficiente para satisfazer suas necessidades, o tempo que ele permanece com a família ou em outra atividade fora da empresa é percebido como mais valioso do que um pagamento adicional. Esse autor acrescenta que pensar globalmente e agir localmente não é suficiente para planejar a remuneração internacional, sendo necessário ter uma mentalidade global e então desenhar programas locais que estão consistentes com aquela mentalidade específica e práticas locais. Frequentemente as duas estão em conflito. Os programas de

remuneração devem ser integrados para a eficácia global, ainda que diferenciada, para motivar efetivamente e atender as necessidades específicas das variadas categorias de empregados.

Em observação ao Quadro 6, em que estão representadas as diferentes práticas e políticas de remuneração que poderão ser adotadas em função das diferentes dimensões culturais propostas por Hofstede (1993), conscientizamo-nos da importância da observação da cultura no momento do desenho das políticas e práticas de remuneração que serão implantadas na matriz e nas subsidiárias.

Quadro 6

Práticas e políticas de remuneração para diferentes dimensões culturais propostas por Hofstede (1993)

Dimensão	Baixo	Alto
Distância do poder.	Os empregados participam e são envolvidos na determinação e distribuição das recompensas, na divisão de lucros e partilha de ganhos.	Os empregados não participam nem são envolvidos na determinação e divisão de lucros e partilha dos resultados.
Individualismo.	Recompensas baseadas no grupo e mínima distinção individual.	Pagamento baseado no desempenho, com elogios e reconhecimentos individuais.
Necessidade de controle da incerteza.	Desempenho baseado no risco, foco externo da equidade do pagamento, flexibilidade.	Pagamento limitado pelo desempenho, pagamento consistente com a previsibilidade.
Masculinidade.	Forte ênfase nos benefícios sociais, qualidade de vida no trabalho, balanço entre trabalho e vida pessoal, trabalho seguro, ênfase na divisão e não na recompensa e competição.	Ênfase no pagamento pelo desempenho, pagamento por competição, promoção e reconhecimento.

Fonte: Traduzido de Vance e Paik (2006).

O olhar para o desenho da política salarial, de prêmios e incentivos deverá ser ampliado para vários países. Para que a empresa global consiga atrair e reter profissionais

competentes, é preciso ter essas políticas consistentes com as políticas dos países que poderão ser fontes de recrutamento desses profissionais e também dos de atuação da empresa.

A política de remuneração deve ser competitiva e reconhecer a mentalidade global como um fator de incentivo. Caso a empresa não utilize a remuneração como estratégia de manutenção da mentalidade global, o investimento realizado com a captação, desenvolvimento e expatriação de pessoas que tenham essa mentalidade poderá não reverter em resultados para que as empresas sejam mais competitivas globalmente.

4. Síntese do capítulo

Pucik (2007) afirma que atribuições internacionais podem ser usadas para reforçar e aprimorar os programas formais de lideranças globais em mentalidade global. Porém, esta aprendizagem, se não tiver processos organizacionais que reforcem as decisões e comportamentos que sejam consistentes com a orientação global, não terá continuidade.

Assim, percebe-se a importância das políticas de recursos humanos internacionais no reforço dos comportamentos e decisões em direção a uma orientação global. A avaliação de desempenho dos gerentes deve ter objetivos claros a serem atingidos, contemplando os aspectos globais e locais; isso ajudará no reforço de comportamentos necessários para a atuação global. Além de claros e formais, esses objetivos devem ser reconhecidos e valorizados na política de remuneração. Caso não ocorra essa atenção nos processos citados acima, poderá ocorrer um obstáculo na obtenção de comportamentos que favoreçam o desenvolvimento da mentalidade global. Percebe-se que a empresa global necessita explicitar e reconhecer as ações que sejam consistentes com a orientação global.

O sistema de gestão de recursos humanos internacional deve ser olhado como um sistema integrado de gestão, e todos os outros processos, de captação, treinamento e desenvolvimento têm que estar alinhados com a estratégia de internacionalização da empresa e com ações que desenvolvam e mantenham a mentalidade global. Deverá ocorrer a valorização da diversidade cultural e uma política que possibilite oportunidades iguais de carreira, independente da nacionalidade do funcionário.

O gerenciamento de recursos humanos internacional tem no seu escopo um aumento de funções e complexidade ocasionadas pela gestão em diferentes países e com diferentes nacionalidades dos funcionários, o que faz com que essa área enfrente novos desafios de capacitação dos profissionais para atuarem nesse campo. O principal desafio percebido é o entendimento das diferentes culturas, crenças e valores das pessoas, como

mentionado anteriormente, pois é um fator fundamental para a elaboração, adaptação e implantação de práticas e políticas de recursos humanos internacionais. Essas diferentes culturas poderão ser compreendidas tendo-se como referencial o trabalho de Hofstede (1993), que procurou entender a caracterização da cultura de uma empresa específica, com atuação em vários países, mas, como resultado de suas pesquisas, conseguiu identificar padrões nacionais de cultura, fazendo de seus estudos um dos mais relevantes referenciais sobre cultura nacional.

Importante também é que os profissionais de recursos humanos desenvolvam a sua mentalidade global, o que favorecerá a criação de uma visão mais ampla.

Quanto à seleção dos profissionais para atuação internacional, novos critérios terão que ser observados, como a facilidade com o idioma de onde irá trabalhar, a flexibilidade, a sensibilidade cultural, a adaptabilidade, etc.

Novos conhecimentos, habilidades e competências terão que ser desenhadas e desenvolvidas nos gestores para uma atuação internacional para que a empresa consiga atingir seus objetivos e metas nessa área. Percebe-se, ainda, a necessidade de compreensão ampla das práticas e legislações dos países onde as empresas atuam.

Em suma, o processo de abertura das fronteiras geográficas tem contribuído para outro foco, outra forma de atuação na área de recursos humanos. Ocorre também o aumento de complexidade e atenção ao sistema de gerenciamento internacional de recursos humanos, pois ele é responsável pelo sucesso ou falha de uma atribuição internacional, pelo estabelecimento de comportamentos, pela motivação e comprometimento das pessoas envolvidas nas operações internacionais.

Com a revisão da literatura dos capítulos I e II, pretende-se, no capítulo IV, identificar quais políticas de recursos humanos internacionais das empresas estudadas favorecem o desenvolvimento e a manutenção da mentalidade global. Especificamente como as duas empresas tratam seus processos de gerenciamento de cultura, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, expatriação, impatrição e repatriação e remuneração com o objetivo de desenvolver e manter a mentalidade global dos seus gestores.

A seguir, serão abordados dados referentes ao segmento de construção pesado brasileiro, do mercado mundial de exportação de serviços de engenharia, cujo objetivo é o mapeamento e consequente entendimento do setor de atuação da Norberto Odebrecht e da Camargo Corrêa. Apresentaremos ainda, um histórico da internacionalização das duas empresas, dados comparativos dos seus recursos humanos e suas respectivas posições

considerando o *ranking* da Fundação Dom Cabral das transnacionais brasileiras - edição 2009

CAPÍTULO III – A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS DO SEGMENTO DE CONSTRUÇÃO PESADA

1. O segmento da construção pesada

O segmento da construção pesada, mais que os demais subsetores da construção civil, tem expectativas bastante otimistas em relação aos investimentos programados pelo PAC em obras de infraestrutura. Segundo avaliação da Câmara Brasileira da Indústria da Construção Civil, esse setor deve crescer em 2009 acima dos índices da economia, mesmo com a crise, e a projeção para seu crescimento é de superar os 3% previstos pelo governo e pelo mercado financeiro para o crescimento do Produto Interno Bruto.

A seguir, apresentam-se alguns dados relativos a emprego e salário da construção pesada, que foram elaborados pelo DIEESE/2009 com base nos dados da RAIS/2007, na qual foi realizada uma agregação das empresas que atuam nas atividades que podem ser caracterizadas como típicas da construção pesada¹. O volume de emprego em 31/12/2007 no segmento foi então estimado em 204 mil trabalhadores no estado de São Paulo e 539 mil no restante do país, ou seja, aproximadamente 743 mil empregos no segmento.

¹ Esta agregação comporta os Grupos CNAE 421 (construção de rodovias e ferrovias, obras de arte especiais e obras urbanas); 422 (obras de infraestrutura para energia elétrica, telecomunicações, água e esgoto e transporte por dutos); 429 (construção de outras obras de infraestrutura) e 432 (instalações elétricas, hidráulicas e outras instalações em construções).

Tabela 1
Construção pesada - 2007
Pessoal ocupado e remuneração média por faixa de salários mínimos

Faixa de salários mínimos	São Paulo		Brasil (*)	
	Número de trabalhadores	Remuneração média (R\$)	Número de trabalhadores	Remuneração média (R\$)
Até 1	2.485	304,38	13.132	333,10
1 a 2	55.803	608,57	248.126	560,96
2 a 3	63.150	923,41	131.431	917,21
3 a 4	32.407	1.295,79	56.313	1.295,36
4 a 5	15.387	1.675,50	25.630	1.674,67
5 a 7	13.026	2.181,53	23.658	2.202,77
7 a 10	7.515	3.122,72	15.509	3.129,73
10 a 15	4.029	4.518,26	8.090	4.522,77
Mais de 15	4.172	10.843,45	7.061	9.642,60
Sem informação	5.875	-	9.675	-
Total	203.849	1.354,58	538.625	1.086,67

* Exceto São Paulo.

Fonte: elaborado pelo DIEESE a partir de dados de MTE, RAIS 2007.

Tabela 2
Construção pesada - 2007
Distribuição do pessoal ocupado e da massa de remuneração por faixa de
salários mínimos

Faixa de salários mínimos	São Paulo		Brasil (*)	
	% trabalhadores	% massa de remuneração	% trabalhadores	% massa de remuneração
Até 1	1,2%	0,3%	2,4%	0,7%
1 a 2	27,4%	12,3%	46,1%	23,8%
2 a 3	31,0%	21,1%	24,4%	20,6%
3 a 4	15,9%	15,2%	10,5%	12,5%
4 a 5	7,5%	9,3%	4,8%	7,3%
5 a 7	6,4%	10,3%	4,4%	8,9%
7 a 10	3,7%	8,5%	2,9%	8,3%
10 a 15	2,0%	6,6%	1,5%	6,3%
Mais de 15	2,0%	16,4%	1,3%	11,6%
Sem informação	2,9%	-	1,8%	-
Total	100%	100%	100%	100%

* Exceto São Paulo

Fonte: elaborado pelo DIEESE a partir de dados de MTE, RAIS 2007.

As tabelas 1 e 2 mostram a distribuição dos trabalhadores e a remuneração média segundo a faixa de remuneração em salários mínimos. Percebe-se que a maior concentração do pessoal é na faixa de até três salários mínimos (em São Paulo, 60%, e no restante do país 73% tinham remuneração equivalente a até o limite de três salários mínimos). No estado de São Paulo, os trabalhadores nas faixas de remuneração a partir de quatro salários mínimos representavam 22% do total, enquanto nos demais estados esta participação era de 15%. Em termos gerais, a remuneração média em São Paulo é 25% superior à média dos demais estados, diferença explicada, fundamentalmente, pelo melhor nível de remuneração dos empregados nas faixas superiores a 15 salários mínimos. Este grupo de trabalhadores no estado representava 2% do total de pessoas, que se apropriavam de mais de 16% da massa de remuneração paga. A média da remuneração no setor é de R\$ 1.355 no estado de São Paulo e de R\$ 1.087 no resto do país.

Tabela 3
Construção pesada - 2007
Pessoal ocupado e remuneração média por categorias de ocupação

Categorias de ocupação (**)	São Paulo		Brasil (*)	
	Número de trabalhadores	Remuneração média (R\$)	Número de trabalhadores	Remuneração média (R\$)
Diretores e gerentes	3.057	7.503,56	5.763	4.462,08
Profissionais das ciências e das artes	6.738	4.564,02	14.160	4.112,32
Técnicos de nível médio	14.932	2.000,34	38.117	1.809,79
Trabalhadores de serviços administrativos	30.676	1.086,66	78.612	914,06
Pessoal de operação	128.019	1.068,18	353.397	890,94
Trabalhadores em reparação e manutenção	20.424	1.100,89	48.539	939,93
Sem informação	3	1.081,87	37	1.170,07
Total	203.849	1.354,58	538.625	1.086,67

* Exceto São Paulo.

** Agregações a partir da CBO - Classificação Brasileira de Ocupações.

Fonte: elaborado pelo DIEESE a partir de dados do MTE, RAIS 2007.

Quando se observa a distribuição do emprego segundo categorias de ocupação (Tabela 3), nota-se que não há significativa diferença na distribuição entre as empresas paulistas e aquelas do restante do país. O conjunto dos trabalhadores diretamente ligados à produção (operação) é em proporção ao emprego total, de 63% em São Paulo e de 66% no Brasil. A amplitude entre a remuneração média desses trabalhadores e a média dos diretores e gerentes é bastante elevada: em São Paulo, estes últimos recebem, em média, remuneração sete vezes maior que a média dos trabalhadores da produção. No Brasil, essa relação é de cinco vezes. Ressalte-se que essa relação não é a diferença entre o maior e o menor valor pago a título de remuneração, pois para cada grupo de categorias o montante reflete a média dos vários trabalhadores agrupados nas respectivas categorias

Tabela 4
Construção pesada - São Paulo
Admitidos e desligados e salários médios segundo faixa salarial de janeiro de
2008 a março de 2009

Faixa de salários mínimos	Admitidos			Desligados			Saldo	Sal. médio Adm./ Deslig.
	Número de trab.	% de trab.	Sal. médio (R\$)	Número de trab.	% de trab.	Sal. médio (R\$)		
Até 1	4.696	1,78%	408,60	3.683	1,61%	409,48	1.013	1,00
1 a 2	144.701	54,83%	663,00	113.000	49,50%	667,69	31.701	0,99
2 a 3	73.311	27,78%	980,68	68.062	29,81%	989,20	5.249	0,99
3 a 4	20.256	7,68%	1.432,02	22.189	9,72%	1.430,66	-1.933	1,00
4 a 5	7.367	2,79%	1.847,71	7.861	3,44%	1.862,34	-494	0,99
5 a 7	5.736	2,17%	2.390,92	6.542	2,87%	2.423,80	-806	0,99
7 a 10	3.624	1,37%	3.431,76	3.693	1,62%	3.427,85	-69	1,00
10 a 15	1.704	0,65%	5.027,42	1.633	0,72%	4.978,25	71	1,01
Mais de 15	1.443	0,55%	11.052,96	1.165	0,51%	10.906,43	278	1,01
Sem informação	1.047	0,40%	-	468	0,20%	-	579	-
Total	263.885	100%	996,81	228.296	100%	1.051,35	35.589	0,95

.Fonte: elaborado pelo DIEESE a partir de dados do MTE, CAGED.

As tabelas 4 e 5 mostram como evoluíram os admitidos e demitidos no estado de São Paulo e no Brasil ao longo do período de janeiro de 2008 a março de 2009. No estado de São Paulo, foram criados 35,6 mil novos postos de trabalho, resultado da contratação de 263,9 mil trabalhadores contra 228,3 mil desligamentos. A maior parte (89%) deste saldo foi pela contratação de trabalhadores com salários entre um e dois salários mínimos. O salário dos novos trabalhadores ficou, em média, 5% abaixo do dos desligados. É um valor relativamente pequeno, se considerarmos que entre os desligados estão empregados com certo tempo de casa ou mesmo aposentados com maior experiência. Isso também pode ser visto como um indicador de que o segmento da construção pesada pode estar vivendo uma realidade de pouca oferta de mão de obra especializada.

Tabela 5
Construção pesada - Brasil - exceto São Paulo
Admitidos e desligados e salários médios segundo faixa salarial de janeiro de
2008 a março de 2009

Faixa de salários mínimos	Admitidos			Demitidos			Saldo	Sal. médio Adm./ Deslig.
	Número de trab.	% de trab.	Sal. médio (R\$)	Número de trab.	% de trab.	Sal. médio (R\$)		
Até 1	74.208	9,53%	409,39	50.721	7,31%	410,12	23.487	1,00
1 a 2	495.350	63,64%	582,77	421.109	60,71%	594,54	74.241	0,98
2 a 3	122.229	15,70%	989,40	125.722	18,13%	1.000,73	-3.493	0,99
3 a 4	41.842	5,38%	1.427,62	43.721	6,30%	1.427,19	-1.879	1,00
4 a 5	17.297	2,22%	1.851,25	18.454	2,66%	1.855,52	-1.157	1,00
5 a 7	12.157	1,56%	2.435,86	15.775	2,27%	2.435,08	-3.618	1,00
7 a 10	7.692	0,99%	3.467,45	8.811	1,27%	3.448,76	-1.119	1,01
10 a 15	3.505	0,45%	5.043,66	4.316	0,62%	5.024,63	-811	1,00
Mais de 15	2.369	0,30%	9.884,04	2.955	0,43%	10.489,29	-586	0,94
Sem informação	1.738	0,22%	-	2.038	0,29%	-	-300	-
Total	778.387	100%	808,24	693.622	100%	886,80	84.765	0,91

Fonte: elaborado pelo DIEESE a partir de dados do MTE, CAGED.

No restante do país, como se observa na tabela 5, o saldo foi de 84,7 mil novos empregos. O padrão de remuneração, entretanto, mostra que as contratações se concentraram nas faixas salariais mais baixas (até dois salários mínimos), que responderam por 64% das admissões e 61% dos desligamentos. Nessa faixa, as diferenças de salários entre os admitidos e os desligados não têm muita margem de variação, diante da política de pisos salariais e da política de recuperação do salário mínimo, fazendo com que os salários de desligados e admitidos sejam muito semelhantes. Para trabalhadores com salários acima de dois mínimos, o saldo foi negativo, o que revela enxugamento do quadro de pessoal com maiores salários, em contraste com o pessoal menos qualificado na base da pirâmide salarial.

Tabela 6
Construção pesada - São Paulo
Admitidos e desligados e salários médios segundo categorias de ocupação
salarial de janeiro de 2008 a março de 2009

Categorias de ocupação (*)	Admitidos			Desligados		
	Número de trab.	% de trab.	Sal. médio (R\$)	Número de trab.	% de trab.	Sal. médio (R\$)
Diretores e gerentes	1.408	0,53%	5.758,87	1.181	0,52%	5.663,67
Profissionais das ciências e das artes	4.430	1,68%	4.010,56	2.898	1,27%	3.921,79
Técnicos de nível médio	14.538	5,51%	1.649,33	11.424	5,00%	1.766,74
Trabalhadores de serviços administrativos	36.671	13,52%	776,67	27.612	12,09%	832,33
Pessoal de operação	187.830	71,18%	888,58	168.336	73,74%	962,37
Trabalhadores em reparação e manutenção	20.011	7,58%	929,53	16.845	7,38%	997,24
Total	263.885	100%	996,81	228.296	100%	1.051,35

* Agregações a partir da CBO - Classificação Brasileira de Ocupações.
 Fonte: elaborado pelo DIEESE a partir de dados do MTE, CAGED.

Quando observada a movimentação segundo categorias de ocupação (Tabela 6), percebe-se que a maior rotatividade fica por conta dos operacionais, que responderam por 71% das admissões e 74% das demissões. O salário médio desses profissionais mostra maior diferenciação entre o patamar de ganho dos demitidos e desligados: estes últimos recebem em média salários 8% acima dos que deixaram o emprego, o que pode ser caracterizado como um movimento de rebaixamento dos gastos com salários.

Tabela 7
Construção pesada - exceto São Paulo
Admitidos e desligados e salários médios segundo categorias de ocupação
salarial de janeiro de 2008 a março de 2009

Categorias de ocupação (*)	Admitidos			Desligados		
	Número de trab.	% de trab.	Sal. médio (R\$)	Número de trab.	% de trab.	Sal. médio (R\$)
Diretores e gerentes	2.673	0,34%	3.114,92	2.458	0,35%	3.303,42
Profissionais das ciências e das artes	8.329	1,07%	3.909,13	5.988	0,86%	3.830,07
Técnicos de nível médio	33.218	4,27%	1.442,12	20.102	4,20%	1.618,42
Trabalhadores de serviços administrativos	92.533	11,89%	714,88	81.480	11,75%	793,45
Pessoal de operação	591.166	75,95%	735,99	529.027	76,27%	818,23
Trabalhadores em reparação e manutenção	50.468	6,48%	774,51	45.567	6,57%	865,49
Total	778.387	100%	808,24	693.622	100%	886,80

* Agregações a partir da CBO - Classificação Brasileira de Ocupações.

Fonte: elaborado pelo DIEESE a partir de dados do MTE, CAGED.

Conforme mostra a tabela 7, o padrão se mantém para o conjunto do país, exceto pelo fato de as diferenças salariais entre admitidos e desligados serem mais marcantes: na média geral, esse diferencial indica que os desligados ganhavam cerca de 10% a mais que os admitidos.

Tabela 8
Construção pesada - São Paulo
Desligados segundo faixa de tempo no emprego de janeiro de 2008 a março de 2009

Faixa de tempo de casa	Número de desligados	%	
		Na faixa	Acumulado
De 1,0 a 2,9 meses	57.653	25,3%	25,3%
De 3,0 a 5,9 meses	52.694	23,1%	48,3%
De 6,0 a 11,9 meses	55.305	24,2%	72,6%
De 12,0 a 23,9 meses	30.322	13,3%	85,8%
De 24,0 a 35,9 meses	9.399	4,1%	90,0%
De 36,0 a 59,9 meses	7.380	3,2%	93,2%
De 60,0 a 119,9 meses	3.883	1,7%	94,9%
120 meses ou mais	859	0,4%	95,3%
Ignorado	10.801	4,7%	100%
Total	228.296	100%	

Fonte: elaborado pelo DIEESE a partir de dados do MTE, CAGED.

Quando observada a distribuição dos desligados por faixa de tempo de casa no estado de São Paulo (Tabela 8), nota-se que a rotatividade é bastante forte no setor. Quase 73% dos trabalhadores desligados não atingiram um ano de trabalho na empresa.

Tabela 9
Construção pesada - exceto São Paulo
Desligados segundo faixa de tempo no emprego de janeiro de 2008 a março de 2009

Faixa de tempo de casa	Número de desligados	%	
		Na faixa	Acumulado
De 1,0 a 2,9 meses	164.199	23,7%	23,7%
De 3,0 a 5,9 meses	173.933	25,1%	48,7%
De 6,0 a 11,9 meses	177.467	25,6%	74,3%
De 12,0 a 23,9 meses	89.245	12,9%	87,2%
De 24,0 a 35,9 meses	27.829	4,0%	91,2%
De 36,0 a 59,9 meses	18.938	2,7%	93,9%
De 60,0 a 119,9 meses	8.891	1,3%	95,2%
120 meses ou mais	2.332	0,3%	95,6%
Ignorado	30.788	4,4%	100%
Total	693.622	100%	

Fonte: elaborado pelo DIEESE a partir de dados do MTE, CAGED.

No restante do país o padrão se repete (Tabela 9), porém de maneira mais clara: os trabalhadores com menos de um ano de casa representam mais de 74% do total de desligados.

Considera-se importante compreender algumas características do setor de construção pesada que o diferenciam de outros setores e que têm um relevante impacto na gestão de recursos humanos. O trabalho realizado na construção pesada é por projetos, nos quais o produto é concebido visando atender às necessidades específicas de cada cliente. Apesar de o processo ser realizado a partir de algumas orientações técnicas iguais, é variável na sua aplicação, já que as condições dos ambientes físicos, dos prazos, custos e qualidade são diferentes. Além disso, existem várias fases de construção (preparação do terreno, fundação, estruturas, instalações, acabamentos etc.). Assim, são vários processos, vários fornecedores, diferentes quantidades e necessidades de qualificação dos recursos humanos.

Devido às características mencionadas acima, os recursos humanos são alocados por projetos, sendo despedidos ou realocados após a conclusão de cada obra. Em função disso, a rotatividade do quadro de pessoal é muito alta comparando com outros setores de atividades. Outra característica particular desse setor é que as pessoas têm necessidade de alta mobilidade pelo citado acima, pois, ao término de uma obra, ocorre a necessidade, às

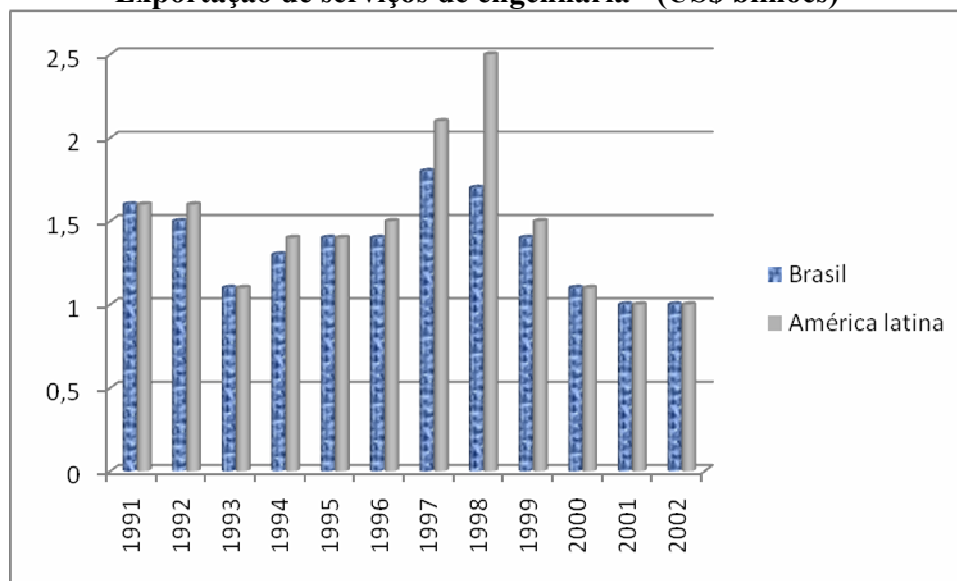
vezes, de transferência para outro país, outra cidade, o que, conseqüentemente, implica numa disponibilidade familiar para o acompanhamento da transferência ou da aceitação da convivência a distância. Por último, aponta-se que às vezes os projetos são executados em lugares sem grandes atrativos culturais, com condições precárias de moradia, saúde e segurança, implicando numa maior flexibilidade e disponibilidade dos recursos humanos.

Algumas empresas do setor de construção pesada buscaram a internacionalização como uma alternativa para aumento de receitas. Esse processo foi obtido pela retração do mercado nacional, ocasionada pela diminuição da participação do setor público na composição dos resultados financeiros das empresas do setor de construção. O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2002) afirma que, embora não existam estudos sistemáticos sobre a competitividade das empresas brasileiras de construção, acredita-se que elas tenham condições de disputar parte do mercado mundial de compras governamentais, pois dispõem de alta capitalização, baixo endividamento e faturamento superior à média global. Essa tendência foi iniciada com a Mendes Júnior – pioneira no processo de internacionalização. Hoje, diversas empresas da área têm atuação no exterior: Odebrecht, Andrade Gutierrez, Camargo Corrêa, Mendes Júnior, Queiroz Galvão e OAS. Segundo a Pesquisa Anual da Indústria da Construção do IBGE de 2005, as receitas provenientes do exterior registraram aumento nominal de 39,7%.

O mercado mundial de serviços de exportação de engenharia

O Brasil apresenta uma posição dominante na América Latina (Gráfico 1), respondendo por 69% das 1.000 maiores empresas do continente. De modo geral, o estudo do MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio) indica que, em média, 86% dos contratos de projetos de engenharia e obras das empresas brasileiras são firmados com países em desenvolvimento. As principais oportunidades para o setor estão, dessa forma, nesse grupo de países, que em geral demandam grandes obras de infraestrutura. Dados analisados por Coutinho (2003, apud RODRIGUES et al. 2006), representam, graficamente, essa liderança (Gráfico 1).

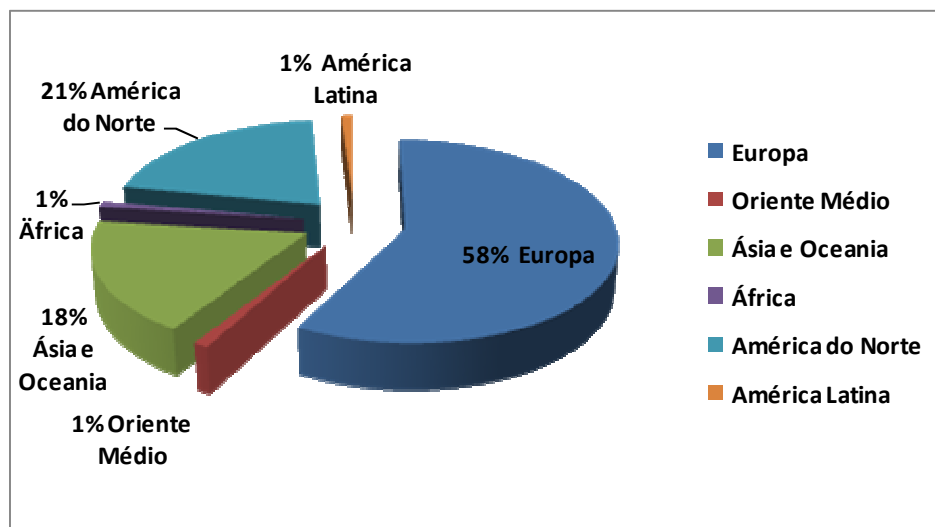
Gráfico 1
Exportação de serviços de engenharia - (US\$ bilhões)



Fonte: ENR (2002) – The Top 225 international contractors.

Embora o Brasil tenha participação majoritária na América Latina, ela ainda é tímida no contexto mundial, em que os países desenvolvidos da Europa e América do Norte aparecem como os maiores exportadores de serviços de engenharia. As duas empresas estudadas encontram-se no ranking da FDC de 2008, no qual estão entre as maiores empresas transnacionais brasileiras. No ranking das 500 grandes construtoras brasileiras de 2008, apontado pela CBIC, são as duas primeiras. Nota-se, no entanto, que em relação à exportação mundial de serviços de engenharia, a América Latina contribui com apenas 1% desses serviços.

Gráfico 2
Exportação mundial de serviços de engenharia



Fonte: ENR (2002) – The Top 225 international contractors.

2. O grupo Camargo Corrêa

O grupo Camargo Corrêa (CCSA) teve sua origem em 1939, com a criação da Camargo Corrêa & Companhia Limitada – Engenheiros e Construtores. Hoje, atua em 13 países e tem aproximadamente 56,8 mil funcionários, sendo que dez mil trabalham no exterior. O grupo tem atuação diversificada e está estruturado em cinco grandes divisões de negócios: 1) engenharia e construção; 2) cimentos; 3) calçados, têxteis e siderurgia; 4) concessões e 5) incorporação, meio ambiente e corporativa. Em 2007, o grupo teve uma receita bruta consolidada de R\$ 12,4 bilhões.

A Divisão de Engenharia e Construção

Essa divisão é composta por cinco unidades de negócios, que são: 1) infraestrutura Brasil; 2) infraestrutura internacional; 3) construções e edificações; 4) construção naval e 5) engenharia. A unidade de infraestrutura Brasil é composta pelas empresas Construções e Comércio Camargo Corrêa e CNEC Engenharia e Camargo Corrêa Equipamentos – com atuação nas áreas de energia, transporte e indústria, entre outras. A unidade de infraestrutura internacional desenvolve operações nos segmentos de construção, projetos e gestão de obras de infraestrutura e desenvolvimento imobiliário no exterior. Oferece um conjunto de soluções, incluindo o de *desenvolvedora (developer)*, responsável por todas as etapas do empreendimento. A unidade de construções e edificações oferece soluções

integradas em construções e desenvolve negócios nas áreas de edificações industriais, comerciais, residenciais, hospitalares e de segurança. A unidade de construção naval possui foco no investimento no setor de construção de embarcações de grande porte e de plataformas *offshore*, para a exploração de petróleo. A unidade de engenharia realiza estudos e projetos de engenharia, gerenciamento completo de empreendimentos e obras, consultoria e assessoria técnica.

A Atuação Internacional

Entre meados dos anos 1970 e o início da década de 1980, a Camargo Corrêa partiu para sua primeira experiência internacional. A empresa integrou o consórcio responsável pela segunda fase da obra que ampliou de dois mil para dez mil megawatts a capacidade da usina de Guri, na Venezuela, hoje rebatizada de Central Hidrelétrica Simón Bolívar – a segunda maior do mundo, depois de Itaipu, em capacidade de geração.

As operações internacionais ganharam força no início de 2007, com a criação da unidade de negócio de infraestrutura internacional, dentro da divisão de engenharia e construção. A decisão foi tomada diante do aumento da demanda por parte de diversos países, interessados em ter a empresa como parceira em projetos de investimento em obras de infraestrutura e em compartilhar de sua experiência, das soluções construtivas que desenvolveu e dos avançados métodos de gestão que adota. Ela é uma *holding* que controla subsidiárias instaladas em 12 países e é responsável pela estruturação de propostas e por trabalhos de prospecção em muitos outros.

A unidade obteve, em seu primeiro ano, receita líquida de R\$ 417 milhões. Esse valor corresponde a cerca de 20% da receita internacional do grupo e a 13% da receita da divisão de engenharia e construção. Atualmente, a empresa executa obras na Colômbia, na Venezuela, no Peru, na Bolívia e em Angola, e desenvolve projetos no Panamá, no Equador, na Argentina, no Chile e em Moçambique.

Em julho de 2008, a divisão de engenharia e construção implantou uma estratégia de negócios que teve como consequência a implantação de uma nova estrutura organizacional: a divisão de infraestrutura internacional, não atuando mais como *holding* e com estrutura independente da área de recursos humanos, criando uma posição de gerente de recursos humanos internacionais subordinada ao diretor de recursos humanos, responsável por todas as divisões da Camargo Corrêa Engenharia e Construção.

3. A organização Norberto Odebrecht

A Odebrecht foi fundada em 1944 e atua nas áreas de engenharia e construção, química e petroquímica (Brasken), e tem participações nos setores de infraestrutura e serviços públicos. Desenvolve e administra projetos de infraestrutura, com foco em concessões e parcerias público-privadas. Desde 2007, investe no setor de bioenergia, concentrado na produção de etanol e açúcar e na cogeração de energia a partir da produção de açúcar e álcool. Atua, ainda, nos segmentos de óleo, gás, engenharia ambiental e empreendimentos imobiliários, e participa de empreendimentos nos setores de transportes, em Portugal, e de mineração, na África.

Possui cerca de 89.915 integrantes, sendo que 37.110 estão no Brasil e 47.805, fora do Brasil. Percebe-se, assim, que atualmente o contingente maior de funcionários trabalha fora do Brasil. Tem aproximadamente 6.680 expatriados e no seu quadro de recursos humanos tem representatividade de 53 diferentes nacionalidades.

A Construtora Norberto Odebrecht S.A.

Presta serviços integrados de engenharia, suprimento, construção, montagem e gerenciamento de obras civis, industriais e de tecnologia especial; desenvolvimento de projetos imobiliários e turísticos e prestação de serviços de engenharia ambiental.

A Atuação Internacional

Após atuação de mais de 30 anos no mercado brasileiro, a Construtora Norberto Odebrecht começou, simultaneamente, a atuar no Peru e no Chile, em 1979, e ganhou impulso ao longo da década de 1980. Em 1984, a empresa assinou contrato para a construção da Hidrelétrica de Capada, em Angola, primeiro empreendimento da Odebrecht em solo africano.

O processo de internacionalização intensificou-se na América do Sul, na segunda metade dos anos 80, com o início da atuação em 1988, no Equador e na Argentina. Em 1988, começa outro desafio: a atuação no continente europeu. Em Portugal, a Odebrecht adquiriu a empresa portuguesa José Bento Pedroso e Filhos, rebatizada de Bento Pedroso

Construções – BPC, passando então a atuar em obras de tecnologia especial, tendo construído a ponte Vasco da Gama, sobre o rio Tejo, e trechos do metrô de Lisboa.

Em 1991, a Odebrecht venceu uma concorrência pública nos Estados Unidos, para construção do Metromover, o metrô elevado de Miami. No mesmo ano, começou na Inglaterra ao incorporar a SLP Engineering, uma das principais construtoras de *offshore* do Reino Unido, com o objetivo de prestar serviços às empresas que produziam petróleo e gás no Mar do Norte. Chegou também à Alemanha, no segmento de construção pesada.

Na Ásia, a prestação de serviços para o setor de petróleo levou a Odebrecht até Cingapura, onde participou da construção da plataforma semissubmersível Petrobras 18, e à Malásia, onde deu início à construção da Hidrelétrica de Bakun; no México, construiu a barragem de Los Huites, e na Costa Rica, as de Toro I e Toro II.

Em 2002, iniciou a atuação na República Dominicana. Em 2003, no Oriente Médio, com a abertura de escritório nos Emirados Árabes Unidos, onde hoje trabalha nas obras de ampliação do Aeroporto Internacional de Abu Dhabi. No ano seguinte, iniciou sua atuação no Panamá e a construção de um terminal de combustíveis no porto de Djibuti, na África. Ainda no continente africano, em 2007, a Odebrecht passou a executar obras de infraestrutura na Líbia.

Um dos maiores diferenciais da Odebrecht é a Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO), que provê os fundamentos éticos, morais e conceituais para a atuação dos Integrantes da Organização Odebrecht. A atuação das pessoas é descentralizada. Cada uma, através do processo de delegação planejada, baseada na confiança entre líderes e liderados e na parceria, tem responsabilidade e autonomia para realizar o seu Programa de Ação. O exercício da parceria ocorre com a participação de cada um dos integrantes na concepção e na realização do seu trabalho, assim como na geração e na partilha dos resultados dele decorrentes.

Faturamento da Odebrecht em 2007, por região geográfica, composição da receita bruta (em milhões de reais):

Brasil - 23.269

Europa - 1.643

África - 4.643

América do Norte - 2.079

Outros países das Américas do Sul e Central - 8.735

Ásia/Oriente Médio - 583

Outros - 3

(Fonte: relatório anual de 2008.)

Nota-se, por esses números, que a maior parte do seu faturamento encontra-se em países em desenvolvimento.

4. Dados comparativos das empresas

Observando-se a Tabela 10, as empresas estudadas são oriundas dos estados do Rio de Janeiro e de São Paulo. Em faturamento e patrimônio líquido para o ano de 2008, temos, em primeiro lugar, a Construtora Norberto Odebrecht, seguida da Construtora Camargo Corrêa. Quanto à porcentagem do faturamento total em contratos privados, o valor é maior para a Construtora Norberto Odebrecht, e com percentual relativamente inferior está a Construtora Camargo Corrêa. Nota-se que a Construtora Camargo Corrêa tem grande dependência de contratos com o governo, uma vez que tem apenas 6% da distribuição do faturamento total de contratos privados. Já a Norberto Odebrecht apresenta um índice consideravelmente superior, no qual 41% da distribuição do seu faturamento é obtida através de contratos privados.

Tabela 10
Comparativo geral das empresas

Ranking 2008	Empresa	UF	Faturamento em R\$ x 1.000	Faturamento em US\$ x 1.000	Patrimônio em R\$ x 1.000	% Contratos privados (*)
1	Construtora Norberto Odebrecht	RJ	2.987.701	1.672.845	1.700.952	41
2	Construtora Camargo Corrêa	SP	2.746.269	1.537.665	1.125.919	6

* Distribuição percentual do faturamento total.

Fonte: Ranking das Maiores Construtoras – 2008 – CBIC (Câmara Brasileira de Indústria e Comércio).

Existe um foco de atuação dessas empresas na América Latina e África segundo o ranking 2009 da Fundação Dom Cabral. Apesar de a Camargo Corrêa ter um número de países onde atua ligeiramente superior ao da Odebrecht, sua atuação concentra-se na América Latina e África. A Odebrecht atua em 16 países, sendo na América Latina 38%,

América do Norte 6%, Europa 13%, África 31%, Ásia 13% e Oceania 0%. A Camargo Corrêa atua em 17 países, sendo na América Latina 71%, América do Norte 5%, Europa 6%, África 18%, Ásia 0% e Oceania 0%.

Tabela 11
Índice de regionalidade

Empresas	Total de países	América Latina	América do Norte	Europa	África	Ásia	Oceania
Odebrecht	16	38%	6%	13%	31%	13%	0%
Camargo Corrêa	17	71%	5%	6%	18%	0%	0%

Fonte: Ranking FDC das Transnacionais Brasileiras, 2009.

Analisando-se o ranking das transnacionais brasileiras de 2009, realizado pela FDC, em um universo de 39 empresas, a Construtora Norberto Odebrecht encontra-se na 6ª posição, e a Construtora Camargo Corrêa, na 15ª posição. Esse índice consiste na avaliação de três indicadores empresariais, que, agregados, compõem o grau de internacionalização das empresas brasileiras: 1) receitas/vendas, que é a relação entre receitas brutas de subsidiárias no exterior e as receitas totais; 2) ativos, que é a relação entre o valor dos ativos no exterior e o valor total dos ativos da empresa e 3) funcionários, que é a relação entre o número de funcionários no exterior e o número de funcionários total. Para cada um dos três indicadores utilizados, é calculado um índice que reflete a proporção do exterior sobre o total. Posteriormente, calcula-se a média dos três índices para se compor o índice geral de transnacionalidade de cada empresa.

Tabela 12
Ranking 2009 das empresas mais transnacionalizadas – variáveis-chave

Ranking 2009	Empresa	Sector Principal	Índice de transnacionalidade	Vendas	Ativos	Empregados
6	Odebrecht (1) (2)	Construção	0,357	0,315	0,196	0,561
15	Camargo Corrêa (2)	Construção	0,177	0,177	0,162	0,192

(1) Empresas constituídas como sociedades anônimas não listadas na Bovespa.

(2) Conglomerados diversificados.

Fonte: Ranking FDC das Transnacionais Brasileiras, 2009.

Apesar da crise financeira que vivenciou o mundo no último trimestre de 2008, a Odebrecht aumentou sua internacionalização em relação a 2007 e 2008. O mesmo não aconteceu em catorze empresas de um total de 40 (35%) que tiveram suas operações internacionais negativamente afetadas pela crise.

Conforme a FDC/2009, o Grupo Camargo Corrêa sentiu uma redução de demanda em alguns setores em que atua no exterior, em especial nos EUA e na Argentina, porém em menor escala se comparada com a retração do consumo dos mercados desenvolvidos em geral. Ainda assim, o desempenho geral da empresa em 2008 foi sensivelmente superior ao de 2007, demonstrando a grande capacidade do grupo de administrar os negócios durante a crise financeira.

Tabela 13

Índice de Transnacionalidade - Evolução nos últimos 3 anos

Empresa	Setor Principal	2008	2007	2006
Odebrecht	Construção	0,357	0,255	0,277
Camargo Corrêa	Construção	0,177	0,231	0,175

Fonte: Ranking FDC das Transnacionais Brasileiras, 2009.

Dados comparativos dos recursos humanos

O grupo Norberto Odebrecht tem um total de funcionários, 89.915, proporcionalmente superior ao da Camargo Corrêa, que é de 54.300. Acrescenta-se que fora do Brasil e em números de expatriados a diferença entre o total de funcionários das duas empresas é significativa. A Norberto Odebrecht tem 53 nacionalidades no seu quadro de pessoal, já o grupo Camargo Corrêa não tem disponíveis dados referentes às nacionalidades dos seus integrantes.

Tabela 14
Perfil geral dos integrantes

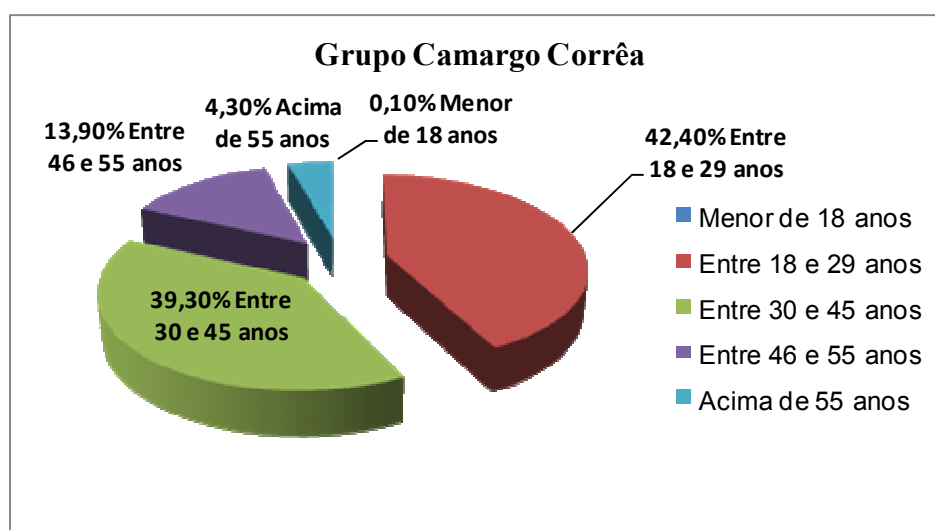
Empresa	Total de Funcionários	Total de Funcionários no Brasil	Total de Funcionários no exterior	Total de expatriados	Numero de nacionalidades
Organização Norberto Odebrecht	89.915	37.110	47.805	6.680	53
Grupo Camargo Corrêa	54.300	43.300	11.000	754	*

* Dados não disponíveis.

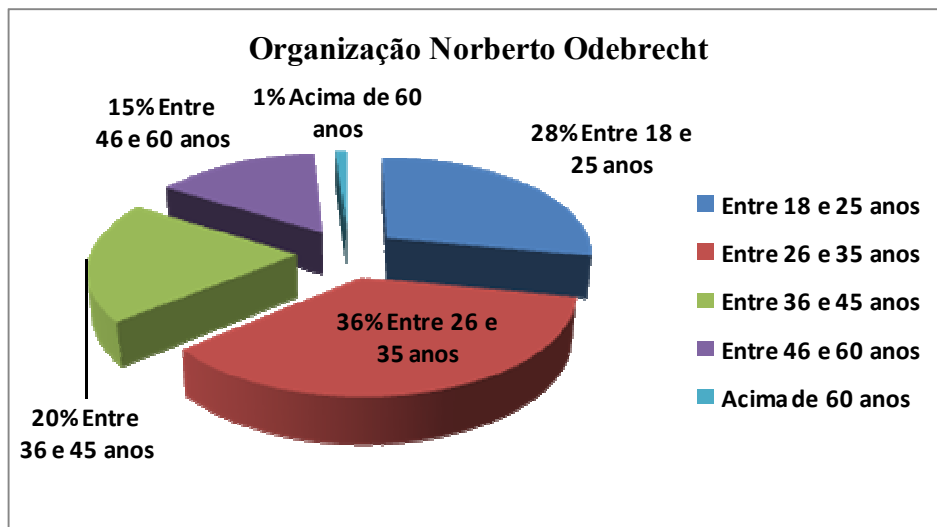
Fonte: elaborada pela autora a partir de dados fornecidos pelas empresas.

Na Camargo Corrêa e na Odebrecht o quadro de recursos humanos é composto por uma população jovem, sendo que a maioria das pessoas situa-se na faixa de idade entre 18 e 45 anos. Aproximadamente 81% do quadro de recursos humanos da Construtora Camargo Corrêa encontra-se nessa faixa de idade, e na Norberto Odebrecht 84% estão nessa mesma faixa. Percebe-se que pessoas com idade superior a 45 anos têm um universo muito pequeno de representatividade nas duas empresas.

Gráfico 3
Perfil dos recursos humanos por faixa etária



Fonte: relatório anual de 2007.

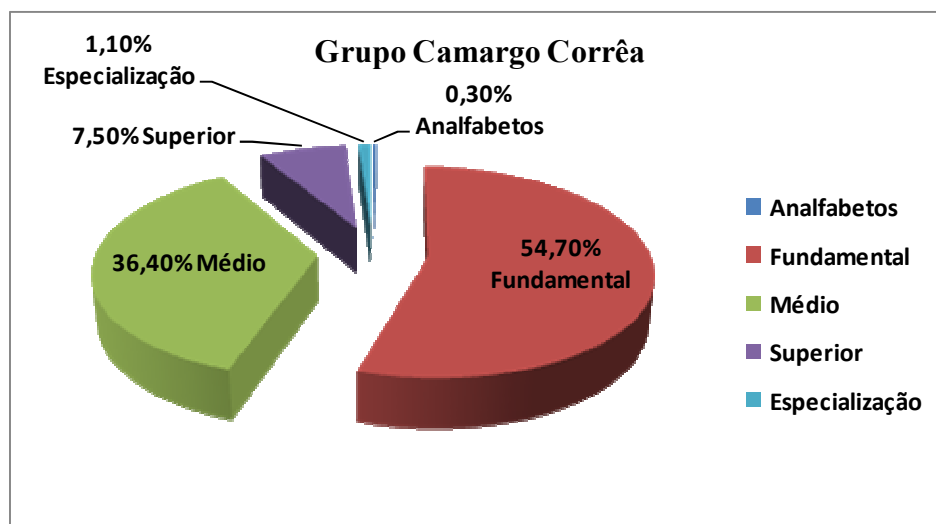


Fonte: dados fornecidos pela empresa.

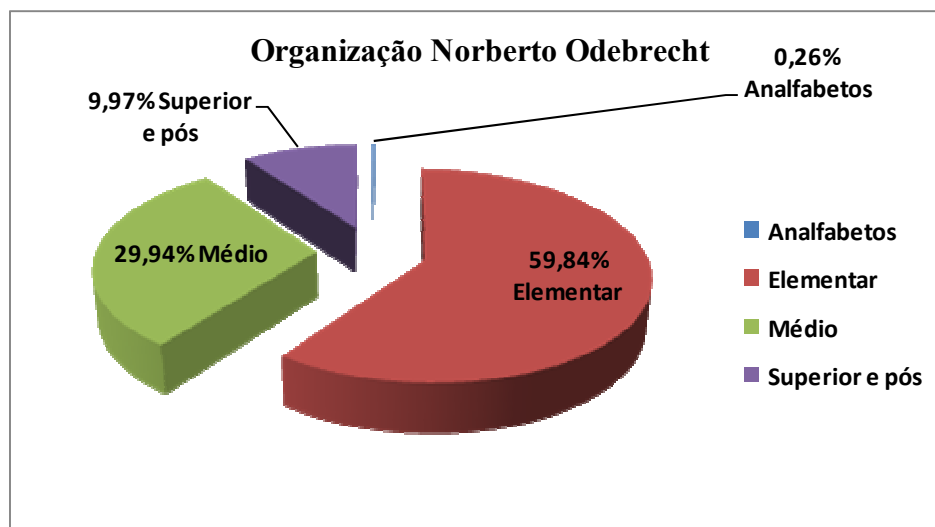
Nota-se, tanto na Camargo Corrêa (0,30%) como na Odebrecht (0,26%), que existe uma pequena parcela de pessoas analfabetas. Nas duas empresas a maioria do quadro de recursos humanos possui ensino fundamental e médio, com parcelas mínimas de pessoas com curso superior e especialização. Percebe-se que, apesar de a população ser jovem, o seu nível de escolaridade é baixo para empresas que são internacionalizadas.

Gráfico 4

Perfil dos recursos humanos por escolaridade



Fonte: relatório anual de 2007.



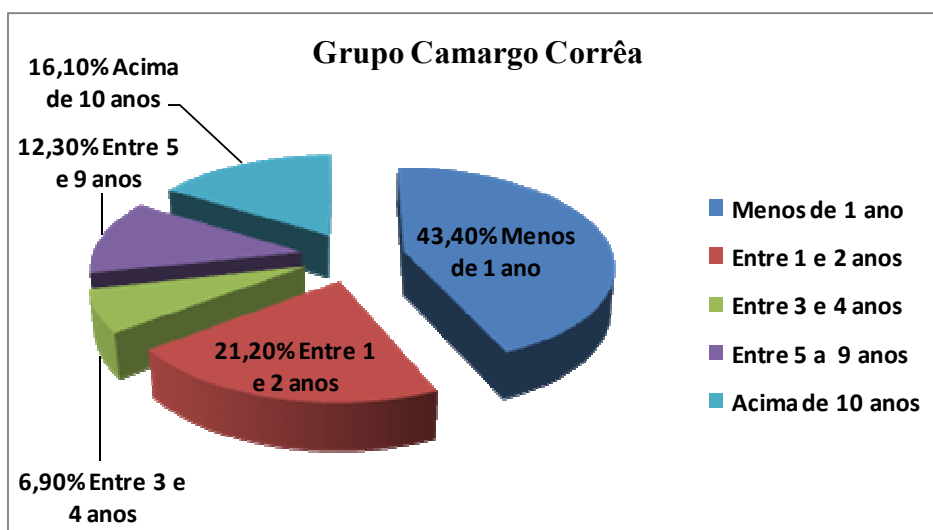
Fonte: dados fornecidos pela empresa.

Mais de 50% dos funcionários da Camargo Corrêa têm até dois anos de tempo de casa. Com um comportamento semelhante, a Norberto Odebrecht tem mais de 66% dos funcionários com tempo de casa inferior a cinco anos. Esse indicador tem semelhança com o do setor de construção pesada; quando observada a distribuição dos desligados por faixa de tempo de casa no estado de São Paulo (Tabela 8), nota-se que a rotatividade é bastante forte no setor, quase 73% dos trabalhadores desligados não atingiram um ano de trabalho na empresa. Tanto em São Paulo como no restante do país, o padrão se repete (Tabela 9), porém de maneira mais clara: os trabalhadores com menos de um ano de casa representam mais de 74% do total de desligados.

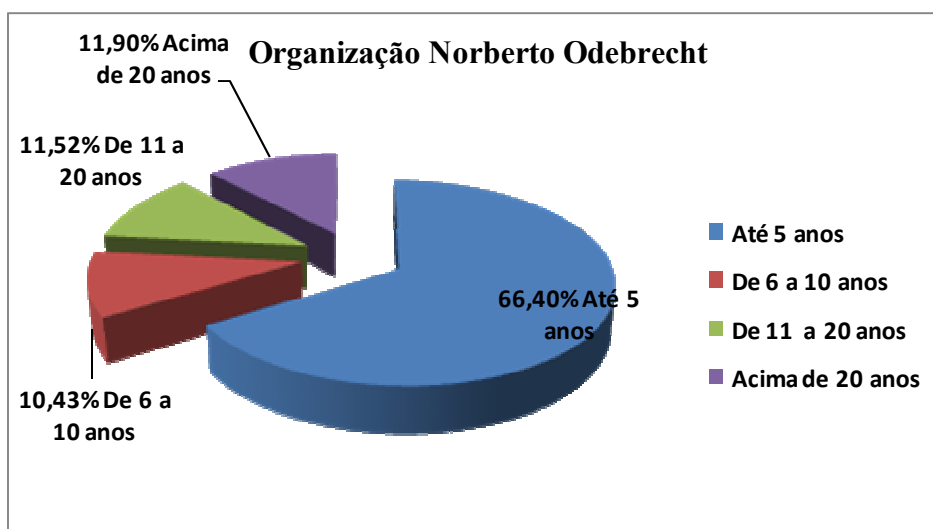
Esse alto índice de rotatividade tem grandes impactos na gestão das pessoas, na qual os investimentos em treinamento e desenvolvimento podem não ter o retorno desejado pelas empresas, ocorrendo impactos na formação e consolidação da cultura corporativa e no desenvolvimento de *know-how* técnico. Outro ponto relevante encontra-se no processo de recrutamento e seleção, pois o alto volume de vagas pode ocasionar um processo carente de profundidade e dificuldade de utilização de instrumentos que poderiam reduzir os indicadores de rotatividade, pelo alto custo nesse investimento.

Gráfico 5

Perfil dos recursos humanos por tempo de empresa



Fonte: relatório anual de 2007.

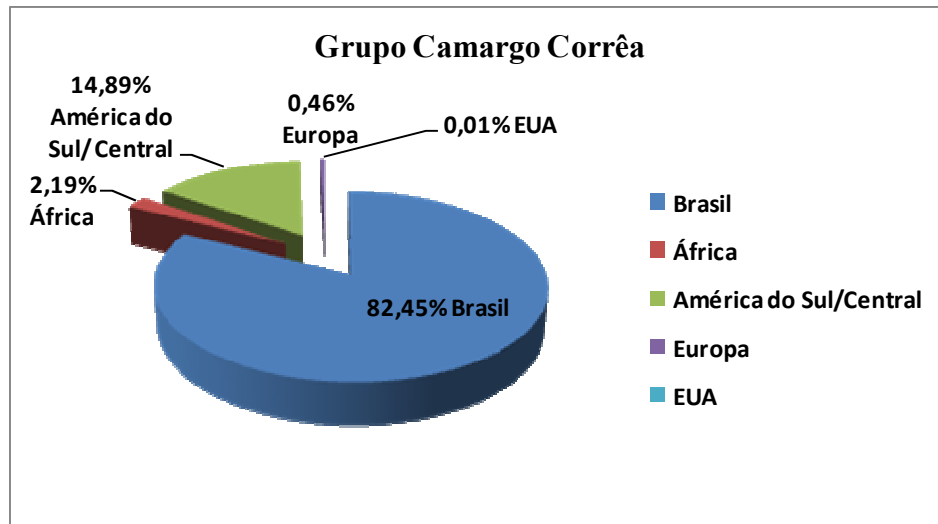


Fonte: dados fornecidos pela empresa.

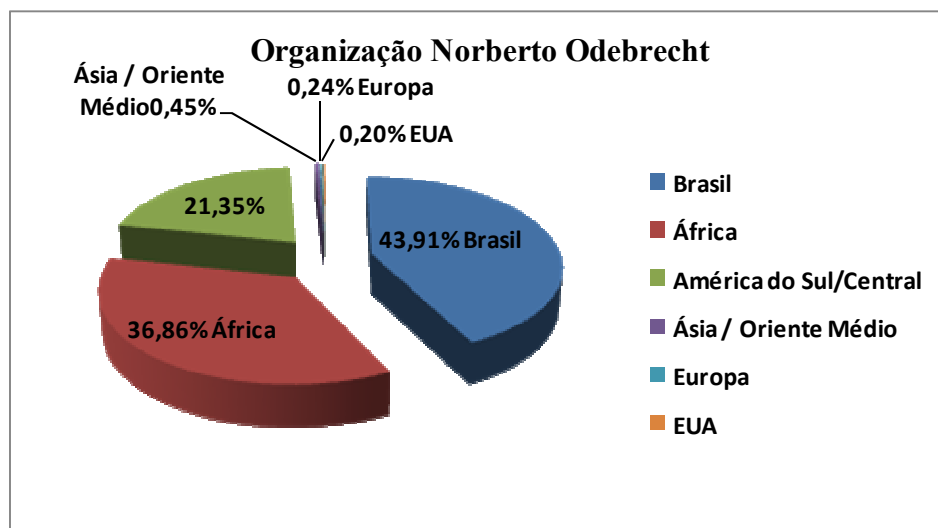
A distribuição geográfica dos funcionários da Camargo Corrêa encontra-se em maior número no Brasil e na América do Sul/Central; já na Odebrecht, estão no Brasil, África e América do Sul/Central. Constata-se, assim, que ambas as empresas têm atuação predominante em países próximos geograficamente e linguisticamente.

Gráfico 6

Distribuição dos recursos humanos por região geográfica



Fonte: dados fornecidos pela empresa.



Fonte: dados fornecidos pela empresa.

5. Síntese do capítulo

Algumas empresas brasileiras do segmento de construção pesada começaram sua internacionalização na década de 1970 para aumentar seu faturamento, uma vez que o mercado doméstico estava em retração devido à diminuição da participação do setor

público na composição dos seus resultados financeiros. Apesar de vasta experiência de atuação em mercados estrangeiros, a parcela de exportação de serviços de engenharia do Brasil não apresenta significância no mercado mundial, mas apresenta relevância no mercado da América Latina, onde lidera, e na África, regiões consideradas subdesenvolvidas ou em desenvolvimento. Assim, constata-se um grande mercado mundial para exportação de serviços de engenharia.

Em observância às características do setor de construção pesada do Brasil, temos que a remuneração média em São Paulo é 25% superior à média dos demais estados, diferença explicada, fundamentalmente, pelo melhor nível de remuneração dos empregados nas faixas superiores a 15 salários mínimos. Esse grupo de trabalhadores no estado representava 2% do total de pessoas que se apropriavam de mais de 16% da massa de remuneração paga. A média da remuneração no setor é de R\$ 1.355 no estado de São Paulo e de R\$ 1.087 no resto do país. Quando se observa a distribuição do emprego segundo categorias de ocupação, nota-se que não há significativa diferença na distribuição entre as empresas paulistas e aquelas do restante do país. O conjunto dos trabalhadores diretamente ligados à produção (operação) é em proporção ao emprego total, de 63% em São Paulo e de 66% no Brasil.

Ao longo do período de janeiro de 2008 a março de 2009, no estado de São Paulo, foram criados 35,6 mil novos postos de trabalho, resultado da contratação de 263,9 mil trabalhadores contra 228,3 mil desligamentos. A maior parte (89%) desse saldo foi pela contratação de trabalhadores com salários entre um e dois salários mínimos. No restante do país, o saldo foi de 84,7 mil novos empregos. O padrão de remuneração, entretanto, mostra que as contratações se concentraram nas faixas salariais mais baixas (até dois salários mínimos), que responderam por 64% das admissões e 61% dos desligamentos. Para trabalhadores com salários acima de dois mínimos, o saldo foi negativo, o que revela enxugamento do quadro de pessoal com maiores salários, em contraste com o pessoal menos qualificado na base da pirâmide salarial.

Observa-se que a maior rotatividade fica por conta dos operacionais, que responderam por 71% das admissões e 74% das demissões. Em relação à distribuição dos desligados por faixa de tempo de casa no estado de São Paulo, nota-se que a rotatividade é bastante forte no setor. Quase 73% dos trabalhadores desligados não atingiram um ano de trabalho na empresa. No restante do país, o padrão se repete, porém de maneira mais clara: os trabalhadores com menos de um ano de casa representam mais de 74% do total de desligados.

Quanto ao perfil dos recursos humanos das duas empresas estudadas, destaca-se que são extremamente parecidos no que tange a faixa etária, escolaridade e tempo de empresa. Trata-se de uma população jovem; a maioria das pessoas situa-se na faixa de idade entre 18 e 45 anos. Nas duas empresas a maioria das pessoas concluiu o ensino fundamental e médio, com parcelas mínimas de pessoas com curso superior e especialização. Mais de 50% dos funcionários da Camargo Corrêa têm até dois anos de tempo de casa. Com um comportamento semelhante, os recursos humanos da Norberto Odebrecht têm mais de 66% com tempo de casa inferior a cinco anos. A distribuição geográfica dos recursos humanos de ambas as empresas tem atuação predominante em países próximos geograficamente e linguisticamente.

Apesar de as duas empresas estudadas terem iniciado sua internacionalização na década de 1970, a parcela de exportação de serviços de engenharia do Brasil não apresenta significância no mercado mundial; somente tem relevância no mercado da América Latina, onde essas empresas lideram, e no africano. Percebe-se a existência de um grande mercado mundial para exportação de serviços de engenharia, que poderia ser explorado por empresas desse segmento.

Pelas características da Camargo Corrêa e da Norberto Odebrecht, nas quais a população dos funcionários é jovem, situando-se na faixa de idade entre 18 e 45 anos, esse aprendizado do processo de internacionalização desde a década de 1970 pode ter sido perdido, não aproveitado para disseminação e consolidação dessa experiência, a qual poderia favorecer o desenvolvimento da mentalidade global dos seus gestores. Outro indicador que reforça a possibilidade do não aproveitamento da experiência adquirida apresenta-se pelas características do setor e das duas empresas, pelo alto índice de rotatividade. Em análise do setor no período de janeiro de 2008 a março de 2009, quase 73% dos trabalhadores desligados não atingiram um ano de trabalho na empresa. No restante do país, o padrão se repete, porém de maneira mais clara: os trabalhadores com menos de um ano de casa representam mais de 74% do total de desligados. Na Camargo Corrêa, mais de 50% dos funcionários têm até dois anos de tempo de casa. Com um comportamento semelhante, os recursos humanos da Norberto Odebrecht têm mais de 66% com tempo de casa inferior a cinco anos.

Enfim, apesar de ambas as empresas terem uma pequena parcela de pessoas analfabetas, porém, o público com curso superior e especialização é mínimo: 7,5% com nível superior e 1,1% com especialização na Camargo Corrêa, e 9,97% na Norberto Odebrecht. Esse fator poderá ser um inibidor do desenvolvimento da mentalidade global, principalmente

na aquisição de outros idiomas e no reconhecimento e aceitação da diversidade cultural, o que facilitaria o estabelecimento de uma cultura que favoreça a mentalidade global.

CAPÍTULO IV– A MENTALIDADE GLOBAL DOS GESTORES E AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAIS

Com o objetivo de facilitar o entendimento dos conteúdos e análises, construiu-se as tabelas 15 e tabela 16, na qual se apresenta um resumo geral dos entrevistados por empresas, cargos e suas codificações.

Tabela 15

Entrevistados da Camargo Corrêa

Número entrevistado	Cargo
Entrevistados nº 1 e nº 2	Diretor de relações internacionais e gerente de desenvolvimento organizacional
Entrevistado nº 3	Gerente de treinamento e desenvolvimento
Entrevistado nº 4	Consultora interna
Entrevistado nº 5 e nº 6	Gerente administrativo e consultora de RH
Entrevistado nº 7	Consultora interna de RH

Tabela 16

Entrevistados da Norberto Odebrecht

Número entrevistado	Cargo
Entrevistado nº 1	VP internacional de organizações e pessoas
Entrevistado nº 2	Diretor de organizações e pessoas

1. Estratégias e planejamento de recursos humanos internacionais

As duas empresas estudadas começaram sua atuação no segmento de construção pesada em períodos próximos. O grupo Camargo Corrêa (CCSA) teve sua origem em 1939, com a criação da Camargo Corrêa & Companhia Limitada, e em 1944 Norberto Odebrecht fundou sua empresa individual, que originou, no ano seguinte, a Construtora Norberto Odebrecht.

Entre meados dos anos 1970 e o início da década de 1980, a Camargo Corrêa partiu para sua primeira experiência internacional. As operações internacionais ganharam força no início de 2007, com a criação da unidade de negócio Infraestrutura Internacional, dentro da Divisão Engenharia e Construção. A Organização Norberto Odebrecht começou, simultaneamente a atuar no Peru e no Chile, em 1979, e ganhou impulso ao longo da década de 1980. Em 1984, a Odebrecht assinou contrato para a construção da Hidrelétrica de Capada, em Angola, que foi o primeiro empreendimento da Odebrecht em solo africano. A Camargo Corrêa começou a operar em Luanda no início de 2006 com o projeto de melhoria e implantação do sistema viário do porto de Luanda.

Observa-se que as duas empresas começaram a atuar tanto interna como externamente em períodos próximos. Iniciaram seus processos de internacionalização por países da América Latina, próximos geograficamente e com idiomas semelhantes. A Camargo Corrêa começou sua atuação em Angola somente em 2006, sendo que a Construtora Norberto Odebrecht já atuava na África desde 1984. Parece que a Camargo Corrêa somente intensificou sua internacionalização a partir de 2006, quando ocorreu a criação da unidade de Infraestrutura Internacional para dar agilidade e autonomia ao trabalho internacional.

[...] a primeira decisão foi que a nossa atuação internacional iria respeitar os integrantes da Camargo Corrêa [...], as pessoas aqui não tinham o idioma, uma coisa importante é você poder se comunicar [...] a decisão da empresa foi a de atuar na América Latina cujo idioma é o espanhol, e na África portuguesa, Angola, Moçambique esse foi o primeiro aspecto. Principalmente Angola e Moçambique, porque eram os países que tinham maior potencial de negócio [...] (entrevistados nº 1 e nº 2 da Camargo Corrêa).

[...] Eu acho importante você ter até como registro a internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht, quer dizer, nós começamos nos anos finais dos anos 70, início dos anos 80. Na realidade, em 1978 nós estávamos nos envolvendo nisso, é um dado interessante não somente com essa dificuldade com relação a você internacionalizar o homem, era a cultura das empresas existentes no Brasil que tinham um verdadeiro receio de se internacionalizarem [...] (entrevistado nº 2 da Norberto Odebrecht).

Observa-se que o início da internacionalização da Norberto Odebrecht estava atrelada a financiamentos, onde existia o compromisso de exportar serviços e bens.

[...] através das linhas de crédito que a Organização Norberto Odebrecht obtinha, nós tínhamos o compromisso, porque a linha de crédito estava atrelada à exportação de serviços e de bens. [...] (entrevistado nº 2 da Norberto Odebrecht).

Reforça que a internacionalização da Odebrecht iniciou-se com exportações e percebe-se pelo discurso de Odebrecht, E. (2008), colocado abaixo, que a escolha dos países para atuação não ocorreu em função de um planejamento estratégico da empresa e mais por interesse do governo brasileiro.

[...] nos primeiros anos ou no primeiro movimento o modelo era de exportação de serviços a partir do Brasil. A atuação se baseava na visão estratégica de que deveríamos buscar boas oportunidades, com o menor risco possível quanto aos ambientes políticos, empresariais e operacionais e tendo especialmente como premissa ir para onde houvesse interesse do governo brasileiro em estreitar relações com o país (discurso de Emílio Odebrecht)

A Construtora Odebrecht já atuou em 32 países, sendo 14 nas Américas, quatro na Ásia, três no Oriente Médio, quatro na Europa e sete na África. Hoje opera em 16 países com atuação em 13% na Ásia, 6% na América do Norte, 38% na América Latina, 31% na África, 13 % na Europa e 0% na Oceania. A Camargo Corrêa em 17 países, no entanto não opera na Ásia e na Oceania, tendo a atuação maior na América Latina com 71%, África 18%%, 5% na América do Norte e 6% na Europa.

Os valores eleitos para atuação global da divisão de Engenharia e Construção da Camargo Corrêa são: confiança nas pessoas, delegação planejada, foco no cliente e sustentabilidade.

[...] confiança nas pessoas, delegação planejada, foco no cliente e sustentabilidade, foram os valores eleitos de forma global [...] (entrevistados nº 1 e 2 nº da Camargo Corrêa).

Percebe-se existir na empresa um choque de cultura entre esses valores globais e as colocações dos entrevistados que indica existir na Camargo Corrêa uma cultura centralizadora das decisões, o que dificultaria uma atuação global.

[...] Na Camargo Corrêa a cultura é centralizada e as pessoas esperam ou pedem para tomar decisão e lá fora com o fuso horário de dez horas na velocidade que se tem não dá. Então a gente faz uma espécie de carta-mandato para eles, ou para o que a gente chama de PO (plano operacional) [...] ((entrevistados nº 1 e 2 nº da Camargo Corrêa).

De maneira oposta, a Construtora Norberto Odebrecht tem uma cultura descentralizada, o que facilitaria sua atuação global. Essa descentralização é baseada na TEO

(Tecnologia Empresarial da Odebrecht), que oferece os fundamentos éticos, morais e conceituais para atuação dos funcionários da empresa e Odebrecht pratica a delegação planejada e a parceria.

[...] O princípio filosófico instituído por Norberto Odebrecht foi de ter uma atuação descentralizada através da confiança nas pessoas. Então está aí a nossa marca, a nossa estrutura, o nosso organograma. Tradicionalmente falando temos dois pólos de atenção. Um são os acionistas e o outro são os clientes [...] (entrevistado nº 1 da Norberto Odebrecht).

Os valores gerais para toda a Organização Odebrecht, independente do país em que está atuando, são expressos através da Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO), fundamentados nos princípios de Sobreviver, Crescer e Perpetuar. Existem três grandes diretrizes para qualquer atuação no exterior: 1) adotar políticas inovadoras de remuneração e desenvolvimento profissional das nossas equipes, promovendo ao máximo o engajamento de profissionais locais; 2) utilizar a capacidade de contribuição brasileira aos empreendimentos, inclusive mediante a transferência de tecnologia e 3) atuar em associação com empresários do país-cliente.

[...] e foi baseado nos princípios, valores e conceitos da filosofia empresarial da Organização Odebrecht que definimos também as seguintes diretrizes para qualquer ação no exterior da Organização Odebrecht: 1º adotar políticas inovadoras de remuneração e desenvolvimento profissional das nossas equipes, promovendo ao máximo o engajamento de profissionais locais; 2º Utilizar a capacidade de contribuição brasileira aos empreendimentos, inclusive mediante a transferência de tecnologia; 3º atuar em associação com empresários do país-cliente [...] (discurso de Emílio Odebrecht)

As políticas, práticas e instrumentos de gestão de pessoas são utilizados no Brasil e em todos os outros países em que a Camargo Corrêa atua. Essa orientação aproxima-se ao padrão etnocêntrico, segundo o qual, os dirigentes acreditam que a pessoa do país de origem tem mais capacidade para dirigir as atividades internacionais do que os nativos que trabalham nas subsidiárias (PERLMUTTER, 1969).

Percebe-se que na Camargo Corrêa existe uma cultura de valorização dos recursos humanos brasileiros como se verifica no discurso abaixo, reforçando assim a atitude etnocêntrica desta empresa, pois segundo Perlmutter, 1969 um dos indicadores dessa orientação é este comportamento percebido.

[...] o ideal seria aproveitar as famílias do local, nos países da América Latina algumas coisas você não consegue, e quando tem no caso dos engenheiros daqui eles gostam do pessoal que já trabalhou com eles, eles levam esse pessoal pra se formar para trabalhar com eles [...] (entrevistados nº 5 e nº 6 da Camargo Corrêa).

Outro indicador que nos permite inferir que a orientação etnocêntrica aproxima-se ao padrão etnocêntrico, proposto por Perlmutter, 1969 para a Camargo Corrêa, situa-se na constatação que não existe adaptação dos instrumentos e políticas utilizados na matriz no Brasil para os países em que atuam, segundo os discursos abaixo. .

[...] Os mesmos instrumentos são utilizados para a matriz e subsidiárias, porém com alguma dificuldade. Os países não têm o mesmo desenvolvimento que o Brasil, nós temos dificuldade de acesso à internet. Fora do país temos que fazer tudo no papel. A empresa tem um sistema de gestão de pessoas que eu não consigo inserir no sistema. A Colômbia que está estruturando, Peru complicadíssimo, Venezuela é complicada [...] (entrevistado nº 4 da Camargo Corrêa).

[...] então essa política ela está voltada para brasileiros, então ela precisa ser modificada para engenharia para que compense outros profissionais de outras localidades, Bolívia leva gente boa, Venezuela leva gente boa, mas como levar, e que política nós vamos aplicar a nossa, a mesma política nossa [...] (funcionário da Camargo Corrêa). [...] em Angola 100% dos funcionários do primeiro nível são brasileiros [...] (Entrevistados nº5 e nº6 da Camargo Corrêa).

Na orientação etnocêntrica as decisões são centralizadas no país de origem e as políticas e práticas adotadas são as mesmas do país de origem. Essas subsidiárias têm que cumprir um padrão imposto pela matriz. As premiações, incentivos e punições são focadas na matriz e existe um forte fluxo de informações da matriz para as subsidiárias de ordens, comando e advertência. Essa visão valoriza o recrutamento e treinamento de pessoas do país de origem da multinacional para a ocupação das posições-chave.

Aponta-se que esta forma de orientação leva a um aspecto positivo na qualificação dos gerentes das subsidiárias no que tange a formação de uma cultura única e, também, auxilia na transferência das competências fundamentais. Um fator negativo dessa visão etnocêntrica é que pode ocorrer um estreitamento da cultura da empresa, não promovendo o seu melhor lado.

Dowling e Welch (1991) afirmam que uma orientação etnocêntrica pode ser uma opção adequada quando a empresa está estabelecendo um novo negócio ou produto em outro país, e as políticas e procedimentos anteriores são considerados como fatores essenciais para o sucesso da operação. Parece ser o caso da empresa Camargo Corrêa, uma vez que seu processo de internacionalização é recente. No entanto, ainda como ressaltam os autores, quando ocorrer o crescimento desse negócio, essa orientação etnocêntrica poderá ser um fator

impeditivo para uma estratégia competitiva global. A orientação mais adequada para uma operação internacional seria a geocêntrica, na qual as pessoas são escolhidas para desenvolver atividades-chave sem levar em consideração sua nacionalidade, não existe a suposição de que uma nacionalidade seja a outra. Frente a políticas e limites locais, os executivos são escolhidos pela sua capacidade de resolver problemas, não pelo seu lugar de nascimento. Essa atitude utiliza os recursos humanos de maneira eficiente e favorece a criação de uma forte cultura, existindo uma grande colaboração entre matriz e subsidiárias e consegue estabelecer processos que são universais, porém com a possibilidade de realizar as variações locais. As premiações, incentivos e punições são realizadas em função dos objetivos locais e globais. A comunicação ocorre simultaneamente entre matriz e subsidiárias e entre as subsidiárias, e as pessoas-chave das subsidiárias têm o sentimento de participar de uma equipe. Também, nas orientações geocêntricas, ocorre o desenvolvimento de um sistema de gerenciamento em que as pessoas são motivadas a trabalhar para os objetivos globais e não somente para defender os objetivos do seu país.

Nota-se que a Camargo Corrêa está dando alguns passos para uma visão policêntrica, um exemplo que podemos explicitar para esse comportamento está no programa de trainees que existe em Angola, com a participação de pessoas de nacionalidade angolana, na qual estão sendo preparadas as futuras lideranças para essa região. Provavelmente, após essa formação será possível que as funções-chave em Angola sejam preenchidas por estes participantes do programa de trainees.

Dowling, Festing e Engle (2008) apresentam algumas vantagens da orientação etnocêntrica: a manutenção de uma boa comunicação, a maior facilidade de replicação das políticas e objetivos corporativos e a diminuição de riscos quando a empresa encontra-se no início da internacionalização. No entanto, algumas desvantagens advindas dessa orientação podem ser observadas como: aumento da rotatividade, diminuição da produtividade devido à baixa oportunidade de promoções dos funcionários das subsidiárias, adaptação e custo do expatriado podem ser demorados e dispendiosos e pode ocorrer uma percepção de injustiça no que tange à remuneração dos expatriados e dos funcionários locais.

A Norberto Odebrecht está organizada por regiões e suas políticas, práticas e instrumentos de recursos humanos são adaptados para todos os países de atuação, seguindo como base a Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO). Diferente da Construtora Camargo Corrêa, que apresenta um padrão etnocêntrico, a Norberto Odebrecht apresenta uma orientação regiocêntrica, segundo Heenan e Perlmutter (1979). Para esses autores, essa

orientação tem uma grande proximidade com a orientação policêntrica. No entanto, a forma de estruturar a multinacional ocorre através de regiões.

Verifica-se nos discursos abaixo a organização da Odebrecht esta estruturada por grandes regiões.

[...] são duas grandes presidências, tem duas independências internacionais, e você vai me perguntar e por que não está a Venezuela aqui? , a Venezuela tem uma operação tão gigantesca que é dedicada a uma vice-presidência a uma área internacional onde ela está, Estados Unidos, todos são da região fora da geopolítica do Brasil, são três vice-presidência internacionais, tem a Venezuela em específica e a América Latina em especial que abrange Nigéria, abrange Portugal, Moçambique [...] (entrevistado nº 1 da Norberto Odebrecht).

[...] são três regiões [...] América do Norte e também um pouco de Portugal e no norte da Europa para a Europa, Portugal e América do Norte. E de alguns países da África também e pega a Ásia também [...] (entrevistado nº 2 da Norberto Odebrecht).

Essa atitude enxerga vantagens em recrutar, selecionar, desenvolver, reconhecer os gerentes em uma base regional. Assim, os planos estratégicos e controle são estabelecidos por regiões. As argumentações favoráveis a essa orientação são que tem a extensão de controle reduzida, maior sensibilidade por área, melhor alocação dos recursos e programas de treinamento e desenvolvimento mais equilibrados. Os fatores críticos de sucesso para essa orientação podem ser apontados como: integridade e balanço regionais, consciência dos objetivos globais e relações apropriadas intraorganizações. Essa orientação pode ser um importante estágio para a expansão da perspectiva global e uma efetiva visão do mundo como um todo, porém não pode ser considerada como uma orientação global.

[...] são duas grandes presidências, tem duas independências internacionais, e você vai me perguntar e por que não está a Venezuela aqui? , a Venezuela tem uma operação tão gigantesca que é dedicada a uma vice-presidência a uma área internacional onde ela está, Estados Unidos, todos são da região fora da geopolítica do Brasil, são três vice-presidência internacionais, tem a Venezuela em específica e a América Latina em especial que abrange Nigéria, abrange Portugal, Moçambique [...] (entrevistado nº 1 da Norberto Odebrecht).

[...] são três regiões [...] América do Norte e também um pouco de Portugal e no norte da Europa para a Europa, Portugal e América do Norte. E de alguns países da África também e pega a Ásia também [...] (entrevistado nº 2 da Norberto Odebrecht).

Outro indicador da orientação regiocêntrica, segundo Heenan e Perlmutter (1979) da Norberto Odebrecht, encontra-se na adaptação das políticas e instrumentos para todos os países, seguindo como base a Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO)

[...] a nossa referência vai ser a Odebrecht que tem 60 anos de experiência, então a nossa espinha dorsal para criar uma política de relação, uma política de viagem, uma política de recrutamento e seleção, vai ser a Odebrecht com as adaptações que vão ser para o setor que vamos agora e quando você me pergunta de exterior a política é a mesma, quando nós chegamos do outro lado nós vamos levar toda a nossa cultura para que o local respeitasse as diferenças existentes. Claro não vai chegar lá, por exemplo, no Líbano que tem muita diferença, o que nós vamos fazer é o seguinte: a nossa política ela tem esse comportamento e o país que essas restrições é isso, precisam controlar não pode e a mulher, tem esse tipo de problema tem que respeitar as regras do local [...].... [...] Se o meu pacote de remuneração tem uma política variável ou qualquer outro como plano de carreira, eu consiga atrair esse tipo de profissional sem dar pra ele esse cargo, então na negociação eu posso fazer com que esses benefícios se adequem, só para que você perceba a flexibilidade em qualquer lugar que a construtora vai [...] (entrevistado nº 2 da Norberto Odebrecht).

No discurso a Norberto Odebrecht e a Camargo Corrêa demonstram preocupação e atenção para os aspectos culturais inerentes a todos os países em que atuam. No entanto, nota-se que apesar do discurso dos entrevistados da Norberto Odebrecht, de que existe a valorização da cultura de cada país, existe uma concepção macro da organização de que “A organização Odebrecht é universal em termos de sua filosofia; de sua cultura” (Sobreviver, crescer e perpetuar: Tecnologia Empresarial da Odebrecht, p.v, 2002). Para Pucik (1987), as tentativas de levar conceitos e gerenciamentos universais entre países sem levar em conta os aspectos culturais locais podem ser desastrosas, principalmente em funções de liderança. Acrescenta que, Vance e Paik (2006), apontam que talvez a resposta esteja no meio termo chamado *crossvergence* - ou uma mistura dos sistemas culturais entre diferentes países. A globalização da economia mundial fez com que fosse possível um país aprender com outro, estudar e avaliar as melhores práticas mundiais para ter novas ideias na área de gerenciamento organizacional. Assim, reforça-se que não existe uma cultura universal.

[...] as políticas não chegam a serem rígidas entendeu ela chega como uma direção a ser seguida [...]... [...] as políticas não engessam elas dão um norte o que eu faço é adaptar as condições [...] (entrevistado nº 2 da Norberto Odebrecht).

A sensibilidade as diferenças culturais dos países pode ser observado pelo discurso baixo do diretor de relações internacionais e do gerente de desenvolvimento organizacional. Acrescenta-se que ambos já tiveram a experiência como expatriados em vários países.

[...] agora você vai para um outro país, é muito forte, esse choque cultural, se você conseguir ser produtor, e falar a língua das pessoas que têm costume e se você cruza as pernas na frente de um outro e você é mal interpretado, o homem e a mulher, tem que dar beijo em homem e abraça e tudo mais, se você for beijar uma mulher no Oriente Médio você pode ser preso, então é a parte mais difícil, e aí depois do acultramento vem o prospecto institucional, como que é a estrutura, você tem aspectos

importantes, aspectos legais, de moeda [...]... [...] a parte mais difícil é o acultramento [...] então você entra em choque, porque você tem seus valores, seus princípios [...] tinha que parar para rezar cinco vezes, no Ramadan tem que ficar sem comer durante o dia inteiro e durante quase quarenta dias, tem a questão da língua, tem a questão da comida, da música[...] [...] isso tudo a pessoa tem que estar aberta, por outro lado gera um aprendizado fantástico, porque você sofre primeiro, se você for com a família, a família sofre, seus filhos sofrem, essa parte do acultramento é bem difícil [...] (entrevistados n° 1 e 2 n° da Camargo Corrêa).

Para a entrada em mercados internacionais, a Camargo Corrêa mostrou preocupação em compreender particularidades do outro país no que diz respeito aos padrões culturais, ao comportamento do consumidor, ao ambiente institucional, dentre outros. Tanure e Duarte (2006) colocam que o grau de similaridade ou diferença em relação ao país de origem dessas organizações torna certos locais mais atraentes que outros, sendo que é fundamental propiciar consistência entre práticas de gestão e cultura - tanto nacional como organizacional, de modo que regras e procedimentos organizacionais não entrem em conflito com os valores fundamentais das pessoas.

[...] você tem que ter bons líderes, que possam fazer um conjunto de pessoas um time, trabalhar junto alinhado, agora quando as pessoas não estão lá elas têm que ter suas necessidades básicas supridas, que eu diria assim casa, comida, escola, saúde, porque senão ela vai toda hora pensar “meu filho não tem escola, se eu tiver doente, se não tiver dinheiro como é que eu vou pagar as contas”, segurança também, muitos países a gente decidiu não estar por causa da integridade do profissional, tem oportunidade pelo mundo inteiro, agora o que havia, e em primeiro lugar vem essa segurança, quando nós ganhamos os portos, que foi a minha primeira obra que eu estava conduzindo, que era na Colômbia, era no meio das FARC isso há três anos atrás, e as FARC estão bem, poderosa já havia tido casos de sequestro, então nós fizemos todo um planejamento junto com o governo, o exército e tal para mitigar as possíveis ações, tínhamos toque de recolher, as pessoas não saem de casa em determinado horário, é toda uma questão de segurança lá específica para as pessoas que estão em volta, esse aspecto de segurança também é importante porque para evitar coisas que já aconteceram no passado (entrevistados n° 1 e 2 n° da Camargo Corrêa).

Maznevski e Lane (2004, apud Levy et al. 2007) definem a mentalidade global como a habilidade de desenvolver e interpretar critérios de desempenho de pessoas e de negócios independentes, supostos de um único país, cultura ou contexto e implementar esses critérios apropriadamente em diferentes países, culturas ou contextos. Pode-se inferir que, comparativamente entre as duas construtoras, a que tem uma maior mentalidade global dos gestores seria a Organização Odebrecht. Justifica-se porque tem uma atuação mais diversificada em número de países, culturas e contextos.

Outros dados analisados, que podem ser indicadores dessa diferença da mentalidade global entre os gestores da Camargo Corrêa e da Norberto Odebrecht,

encontram-se nos dados apresentados pela Odebrecht, em que, no seu quadro de recursos humanos, existem 53 nacionalidades diferentes. Assim, ocorre o aumento da competência de aceitar e trabalhar com a diversidade cultural. Para a Camargo Corrêa, esse indicador não se encontra disponível, pode-se perceber que não existe a preocupação, nesta empresa, em utilizar essa estratégia da diversidade da nacionalidade como um fator facilitador do aumento da mentalidade global. Também verifica-se que o site das duas empresas e vários documentos internos analisados permite inferir essa diferença de mentalidade global, na medida em que a Norberto Odebrecht usa os idiomas português e espanhol, e agora essa empresa está traduzindo seus sistemas de gestão para o idioma inglês e a Camargo Corrêa somente utiliza o idioma português. Seria então outro indicador da valorização, reconhecimento e incentivo da diversidade cultural.

Assim, a Norberto Odebrecht segue alguns direcionamentos propostos por Adler e Bartholomew (1992) quando afirmam que, para que as políticas de recursos humanos internacionais sejam eficientes e desenvolvam gestores transnacionais competentes, existe a necessidade de que o sistema de recursos humanos transnacional exiba três características: escopo transnacional, representação transnacional e processos transnacionais. O *escopo transnacional* é o contexto geográfico dentro do qual as principais decisões são tomadas. Para atingir uma abrangência global, os executivos e gerentes têm a obrigação de suportar suas decisões e opções avaliando a dinâmica de negócios do mundo todo. A *representação transnacional* refere-se à distribuição das posições dos executivos e gerentes, na qual ocorre a necessidade de uma visão ampla do mundo para essa distribuição, acontecendo assim uma representação de várias nacionalidades. Os *processos transnacionais* refletem a habilidade da empresa de incluir, efetivamente, representantes com ideias de várias culturas. As empresas criam processos transnacionais quando consistentemente reconhecem, avaliam e usam de modo eficaz a diversidade cultural dentro da organização.

Apesar de a Construtora Norberto Odebrecht encontrar-se em um estágio posterior do grau de internacionalização da Camargo Correa, esta ainda não mostra evidências de uma orientação geocêntrica. Um outro indicador que auxilia na constatação de que as duas empresas estudadas encontram-se em estágios diferentes de internacionalização, é o índice de regionalidade apresentado pela Fundação Dom Cabral (2009), segundo o qual a Norberto Odebrecht atua em 16 países com 38% na América Latina, 6% na América do Norte, 13% na Europa, 13 % na Ásia e 0% na Oceania. A Camargo Corrêa atua em 17 países, porém não tem atuação na Ásia e Oceania. Atua em 71% na América Latina, 5% na América do Norte, 6% na Europa, 18 % na África. Analisa-se que a Construtora Norberto Odebrecht está em um

estágio mais avançada no seu processo de internacionalização do que a Camargo Corrêa. Em relação às vantagens e desvantagens da orientação policêntrica para Dowling, Festing e Engle (2008) temos que a eliminação de barreiras de linguagens, a diminuição de problemas de adaptação dos expatriados e familiares, a redução de investimentos em programas de treinamentos para consciência cultural; podem ser observadas como vantagens. Porém, a desvantagem dessa orientação é a baixa oportunidade de obter experiência em operações internacionais e, conseqüentemente, de carreira para os funcionários das subsidiárias. Podem, ainda, surgir conflitos por barreiras de linguagens, valores e culturas, gerando um isolamento da subsidiária e da matriz.

Outra possibilidade para a análise que a mentalidade global existente nos gestores das duas empresas, não se encontra como uma orientação geocêntrica segundo Perlmutter (1969) pode ser inferida pela baixa mentalidade global do brasileiro de uma maneira mais ampla, analisadas por Tanure, Evans e Pucik (2007) quando mencionam que ter executivos com *mindset* global, e não doméstico, é um desafio especial para a empresa brasileira, que viveu fechada durante tantos anos.

Parece que em ambas as empresas existe a necessidade de implantação de políticas de recursos humanos internacionais que favoreçam o desenvolvimento e manutenção da mentalidade global e, conseqüentemente, o aumento do grau de internacionalização das duas empresas. Adler e Bartholomew (1992), assim como Kobrin (1994), reforçam a importância das políticas de recursos humanos internacionais para o desenvolvimento do gerente transnacional, colocando que sistemas apropriados de recursos humanos facilitam a melhor *utilização* dos gestores que foram recrutados, desenvolvidos e retidos.

A Construtora Norberto Odebrecht, apesar de apresentar indícios de mentalidade mais próxima da geográfica do que a Construtora Camargo Corrêa, parece que o processo de construção dessa mentalidade não foi planejado, sendo conduzido por tentativas e erros frente à experiência, sendo considerado um processo de evolução natural.

[...] olha eu te confesso que no início esse tipo de raciocínio não tinha peso e hoje cada vez mais ele tem e é um processo que está sendo natural porque se você vai na construtora lá atrás e volta naquela parte da conversa nossa que falava no risco de expatriação, teve muitos casos de você preparar o profissional, era perfeito na parte técnica e chegava na outra ponta não batia por questões pessoais e familiares e questão de cultura que o país existia e de variáveis existentes, o que favoreceu a construtora? o nível de expatriação dela foi muito forte se falarmos de números [...] esse número permite uma seleção natural então quando você fala de mentalidade global o que vai ter, por exemplo, eu no meu caso específico que fiquei mais de 15 anos lá fora com a minha mentalidade com relação a isso é o preparo eu não tenho dificuldade eu não tenho barreiras para mim não existe chegar no local como esse não é uma situação que me iniba ou que crie barreiras e não existe uma mecânica não existe uma avaliação de que está aqui

com você é uma questão exata que você vai chegar do outro lado ele dar a resposta que eu preciso não existe uma ciência através disso né, haverá sempre o risco de entrar no máximo possível, te dar as realidades existentes e sentir a sua reação com relação a isso aí sim haverá um fator que eu vou medir de, que eu vou ver quando você chegar do outro lado aí é que eu vou ter essa percepção, mas a resposta seria essa a nossa vantagem é que essa circulação das pessoas nós temos já identificadas pessoas que podem chegar a um país como África que tem suas dificuldades enormes e se adaptar e pode chegar nos EUA ou na Europa ou na América do Sul sem grandes problemas então para nós hoje graças ao volume, mas a resposta exata seria não existe uma mecânica para que o meça [...] (Entrevistado nº 2 da Norberto Odebrecht).

A atividade de planejamento de RH na Construtora Camargo Corrêa é reativa na operação internacional, e apenas participa em uma segunda fase, isto é, partir da prospecção, análise de mercado e quando o contrato já está estabelecido. A área de recursos humanos é envolvida quando começa a identificação das pessoas que farão parte da execução do projeto.

[...] dentro da estrutura de cada país tem um responsável, esse que a gente chamou de diretor regional [...] então tem duas fases, a época da prospecção comercial, quando ele assume que pode ser um negócio. A partir desse momento, esse negócio começa a ficar mais palpável [...] já viu o mercado, aí a gente começa a identificar as pessoas que vão compor o time que vai para lá e o RH é envolvido nesse momento [...] (entrevistados nº 1 e nº 2 da Camargo Corrêa).

2. Políticas e processos de recursos humanos internacionais

Para selecionar as pessoas para atuação internacional, a Construtora Camargo Corrêa foca em três pilares: competência, vontade de trabalhar em outros países e mobilidade, isto é, a disponibilidade principalmente de não ter impedimentos familiares.

[...] ótimo, mas a primeira coisa que precisa ter, antes do desejo é a competência, se você tiver competência, mais a vontade, e mais a mobilidade, porque tem gente que tem competência e vontade aí chega na hora de ir lá a mulher trabalha, a mãe está doente, o filho não sei o que lá, tem uma série de coisas não adianta ele falar, então o meu incentivo foi que a maioria que fosse ficar fosse com a família, porque daí é como a gente faz no trabalho eu venho para cá e no fim do dia eu volto para casa [...] (entrevistados nº 1 e nº 2 da Camargo Corrêa).

No entanto, não ficou evidente a existência de uma política consistente, de critérios e instrumentos de recrutamento e seleção. O processo parece ser realizado de maneira informal, por meio de indicações e convites, sendo mais valorizado somente o conhecimento do profissional.

[...] trabalhamos com consultoria, o que nós trabalhamos muito com consultoria são indicações, porque o gerente de obras já leva a equipe dele, então eu faço uma entrevista [...]... [...] muito diferente, então assim estamos com uma obra nova e ele põe toda a equipe, então na verdade eu faço um convite para a pessoa, não existe nem uma política [...] ...[...] não, porque ele já conhece, já tem referência, e nós trabalhamos muito com transferência, então terminando uma obra em Tucuruvi, por exemplo, eles disponibilizam um site, um e-mail, nós temos um grupo de pessoas e tem tais vagas, ah está terminando uma obra, e tem tais vagas, você quer alguma pessoa, então é direto só negociação com ele, aí vem a questão salarial, o que ele tem lá, os benefícios que ele tem lá e o que eu posso oferecer, hoje eu tenho uma, um grande número de transferências [...]...[...] esse processo tem que ser mais transparente, tem que melhorar, as pessoas têm que saber das vagas não tem que ficar amarrado na locação [...]... [...] mas não é só o grupo da locação, porque os bastidores você conhece bem porque, quando ele quer ele vai se retirando, ele vai nos gestores e fala, porque já teve troca de favores, então eu sei que obra tá assim, eu sei que determinado ponto ele faz lá depois volta, quer dizer tem muito isso [...]... [...] mas essa coisa informal sempre vai vir, você sugere, você conhece a pessoa, ela trabalha bem, chama, isso sempre vai acontecer, agora pode se minimizar um pouco mais com um processo um pouco mais transparente (entrevistados n° 5 e n° 6 da Camargo Corrêa).

Na segunda fase de entrevista na Camargo Corrêa percebeu-se algumas mudanças que já estão sendo realizadas nesta empresa. O processo de recrutamento e seleção esta sendo reorganizado. Nota-se que já existe uma preocupação em definir critérios claros de seleção e a utilização de instrumentos específicos para melhor prognóstico para uma efetiva atuação internacional. No entanto esses critérios estão sendo alicerçados em cima da perspectiva cultural, que a empresa nomeia de multiculturalismo e que considera como sendo a mentalidade global.

[...] e o problema já começou com a pré-seleção não tinha foco, não tinha preocupação no processo seletivo para ver o perfil, não tinha instrumento em pegar os aspectos de mentalidade global que eu acho de multiculturalismo. Avaliação se naquele qual seria o impacto em morar em outro país tanto pessoal como familiar. Isso nunca foi avaliado. Hoje tem um projeto- piloto no processo de avaliação, uma psicóloga intercultural através de entrevistas e alguns testes vão avaliar, usada para gerentes, para cargos mais altos. Operacional, antes todo processo era feito por aqui, agora tem alguns prestadores de serviços que também já solicitamos usarem alguns instrumentos na seleção para verificar o multiculturalismo para diminuir o nosso turnover. O turnover continua alto, 30% em geral, considerando que 90% dos expatriados são operacionais (entrevistado n° 7 da Camargo Corrêa).

A Camargo Corrêa apresenta necessidade de rever os critérios de seleção para seus trainees. Constatou-se que para essa seleção não é considerada a fluência em outros idiomas, além do português, o que pode dificultar a atuação global desses profissionais.

[...] poder disseminar nos países, fizeram a visitas as obras, visitas técnicas, fizeram curso de idioma, não foi prioridade para nós inglês ou o espanhol como é feito nos outros programas de trainees até o programa da *holding* nós reverenciamos a competência, e idioma nós não vamos desenvolver, ele vai ter que aprender, nós temos um outro foco também de atuação em relação a isso, no Brasil

infelizmente nós não temos procura por um segundo idioma (entrevistado nº4 da Camargo Corrêa).

A Norberto Odebrecht afirmou que no passado a seleção para a atuação internacional era baseada em três coisas: humildade, tolerância e ser paciente com a diversidade do país. Atualmente, tem parcerias com algumas empresas que realizam o recrutamento e seleção para a expatriação, em que psicólogos se utilizam de algumas ferramentas para escolher as pessoas mais aptas para a expatriação.

[...] antigamente fazíamos a seleção, baseada em três coisas: humildade, tolerância, ser paciente com a diversidade do país. Hoje, temos parcerias com algumas empresas que realizam o recrutamento e seleção para a expatriação, existem psicólogos que realizam a seleção. Nós temos várias bases móveis que realizam o processo de seleção para os expatriados [...] (entrevistado nº 1 da Norberto Odebrecht).

Porém, observa-se que a seleção para a expatriação na Norberto Odebrecht é seguida mais através de um processo informal como se constata pelo conteúdo a seguir.

[...] as seleções aqui com a, do que nós temos um sistema mas ela é muito na linha da comunicação e dos trabalhos que você desenvolveu um , você participou dele várias aulas de hidrovia você tem um passado na empresa que o pessoal que identifica, então você passando por um recurso com uma obra no exterior, olha o fulano de tal que tem experiência nessa área é a pessoa indicada para a expatriação, não há uma formalidade com relação a isso, é muito mais uma comunicação interna que vai da resposta que precisamos [...] (entrevistado nº2 da Norberto Odebrecht)

Apesar das mudanças ocorridas no processo de seleção para a expatriação da Construtora Odebrecht, não foram estabelecidos critérios formais para a seleção, que procura a identificação da mentalidade global. A seleção para a expatriação foca-se mais nos aspectos técnicos e na incorporação da filosofia do grupo, ou seja, da TEO. Assim, não se observa a preocupação em identificar as perspectivas culturais, estratégicas e multidimensionais da mentalidade global. Atenção também deverá ser focada para a seleção internacional mencionada por Vance e Paik (2006), que esse processo exige um número maior de habilidades e características de personalidade, tais como: habilidades interpessoais, intenção e motivação para obter experiência internacional, sensibilidade intercultural,

adaptabilidade, tolerância à ambiguidade, curiosidade, flexibilidade para gerenciar o trabalho em um ambiente estrangeiro e a possibilidade da companhia da família.

[...] se você for associar isso o risco ele realmente existia naturalmente, quando você escolhe somente pelo lado técnico pode dar algum tipo de problema na chegada do outro lado, seja de ordem pessoal seja de ordem familiar, não há uma formalização para identificar se o recurso, [...] mas pelo lado técnico nós vamos estar seguros que ele vai nos apoiar, esse risco pelo menos eu conheço e historicamente na construtora ele foi tênue, nunca foi [...] de dizer a pessoa não foi, sei lá com aspectos sociais ou que a família veio aqui, algumas avaliações do tipo faixa etária a de crianças ou do tipo do local que vai são na capital próxima da família pode ficar essas conversas elas ocorrem naturalmente [...] (funcionário da Norberto Odebrecht).... [...] não, até tem a pessoa, tem, você vai encontrar um engenheiro o que não tem, e a filosofia e não tá aculturado com a empresa então essa preocupação de ter essa pessoa cumpre nada ela nos dá muito mais segurança sabe exatamente como nós pensamos e como nós agimos, e como devem nos representar perante o cliente, a gente essa imagem do cliente e está acima de qualquer coisa [...] (entrevistado nº2 da Norberto Odebrecht).

Na Camargo Corrêa não existe um processo formal de preparação para que os funcionários atuem no exterior, a empresa acredita que as pessoas escolhidas têm competência, maturidade e habilidade interpessoal e de relacionamento.

[...] como nós preparamos essas pessoas? no começo não tem muito preparo, porque olhando isso daqui a pessoa tem que ir. A primeira coisa é: eu sei quem tem competência, quem tem maturidade, habilidade interpessoal, de relacionamento [...] (entrevistados nº1 e nº2 da Camargo Corrêa).

Foi colocado que a Camargo Corrêa acredita que o certo é utilizar a mão de obra local, porém muitas vezes isso não acontece, como na operação atual de Angola, onde existe um alto número de trabalhadores brasileiros, aproximadamente 550 funcionários, entre níveis gerenciais, técnicos e operacionais. A justificativa para o uso de um grande número de funcionários brasileiros foi devido ao aquecimento do mercado mundial e à necessidade do cumprimento de prazos para entrega de obras. Outra dificuldade apontada foi a baixa qualificação dos funcionários, principalmente em Angola. A média de permanência dos funcionários operacionais que atuam no exterior é de quatro meses e normalmente não são acompanhados por seus familiares.

[...] o certo é utilizar mão-de-obra local, muitas vezes não acontece, não aconteceu por que, primeiro o mercado estava aquecido e aí o mundo estava procurando mão-de-obra, então como agente tinha prazo, agente acabou tendo que levar, porque a obra tinha a necessidade entrega rápida e não dava tempo de terminar profissionais de níveis não diferencial, operacionais que pudessem dar conta do

recado no tempo determinado [...] (entrevistados. nº1 e nº2 da Camargo Corrêa).

A Camargo Corrêa, quando recruta e seleciona funcionários brasileiros, estes perdem a oportunidade de aumentar a mentalidade global dos seus gestores, mentalidade esta reforçada por Beecher e Jadivan (2007) quando mencionam que a seleção e o recrutamento realizados por meio de diversas fontes em todo o mundo suportam o desenvolvimento da mentalidade global. A empresa que restringe a contratação apenas a uma única nacionalidade, gênero, formação ou experiência, encontra-se em desvantagem, uma vez que essas práticas diminuem a possibilidade de encontrar candidatos com uma grande capacidade cognitiva que sejam cosmopolitas.

Aponta-se a necessidade de um processo sofisticado para a escolha dos que podem contribuir para aumentar a mentalidade global, isento de favorecimento a uma ou outra cultura a atenção deverá ser direcionada para o entendimento do capital social, capital intelectual e capital psicológico existentes nas pessoas candidatas às posições. Uma das formas de inferências a respeito do capital social e intelectual poderá ser a partir da análise de experiências anteriores, formação educacional, conhecimento e entendimento de outras culturas e algumas ações como construção de equipes que envolvem o capital social. O capital psicológico diz respeito a alguns traços de personalidade, como flexibilidade, adaptabilidade, respeito por outras culturas, predisposição para trabalhar com pessoas de outras culturas, abertura ao novo, facilidade de relacionamento, que podem ser mensurados a partir de instrumentos específicos para esse objetivo.

Na Norberto Odebrecht existe um processo formal de preparação para que os funcionários atuem no exterior, assim, a empresa mostra preocupação em ter um programa estruturado de informações básicas sobre os países em que os funcionários vão trabalhar.

[...] e aí você tem isso para cada país, de Angola nós não entregamos somente isso, quatro horas antes da viagem dele, ele entra no aeroporto do Rio de Janeiro de onde sai o avião para lá, então ele vai chegar lá e vai dizer a ele, olha Angola é um país sofrido, mas nem por isso ele merece, aí faz uma linha do tempo em Brasília, e enquanto nós estamos fazendo em Brasília ele está fazendo a sua primeira faculdade, (tel...), então já para Angola não existe um modelo para cada país, não existe um modelo que sirva para todos os países, cada país tem a sua modalidade... [...] veja isso aqui, nós temos uma unidade de apoio para a atenção, porque todos são obrigados a passar por este portal, frenético, e aí tem países que [...]. , vai Estados Unidos, para lá não vai jogar um nível altíssimo intelectual, Angola para um que a gente manda basta o negócio deles, porque lá ele não está se ofendendo e tem o tipo, a questão cultural, e vai explicando a ele, e depois ele termina uma dinâmica e sai com uma malinha de papelão, uma criatura de mala que tem três coisas que você tem que levar contigo, tem que ter a atenção a toda dinâmica, a todo o processo que ele vai passar (entrevistado nº1 da Norberto Odebrecht).

Na Camargo Corrêa e na Norberto Odebrecht não há evidência, nos depoimentos, de uma política clara e definida em termos de atuação diferenciada no retorno dos funcionários para o Brasil. Assim, a empresa poderá perder o investimento que realizou com a expatriação porque deixa de utilizar a oportunidade de transferir o conhecimento, as competências e habilidades que os funcionários adquiriram na sua experiência internacional e, conseqüentemente, uma maior mentalidade global.

[...] necessariamente não, na realidade é um relativismo, suponhamos quando ele sai daqui ele sai com uma referência do Brasil lá fora e está crescendo e essa referência está acompanhando o cargo isso está em paralelo então o crescimento que teve lá fora está refletindo no Brasil se ele saiu daqui como responsável operacional 1 e se projetou a 5 lá fora e quando ele chegar do lado de cá ele será 5 nós vamos entender e de como cinco no Brasil igual progresso que ele teve lá fora, agora não necessariamente o período que ele teve lá fora é trazer e ele é que para uma alavancagem maior pode acontecer, mas não é obrigação, se tiver vai acontecer, vai ser um processo natural, ele cresceu fora e quando ele chegou ele vai ter mais conhecimento do que os que entram possivelmente então ele vai naturalmente se destacar... [...] e existe isso mas eu não digo em termos de adaptação na verdade nem na chegada e nem no retorno, não existe nada quando fosse de prateleira. A construtora procura ter a dinâmica de sequência dos programas para o profissional, isso é motivante, e existe algo que não se adaptar a essa empresa é a ociosidade e a rotina, então o cara já vem e já entra no programa novo e já dá sequência naquele programa, agora eventualmente pode ocorrer nessa crise, agora nós falamos nisso mas pode ocorrer que haja um fechamento de um determinado mercado e que não se consiga absorver as pessoas, não tenha ocorrido isso o momento hoje nosso [...] (entrevistado nº 2 da Norberto Odebrecht).

Apesar de a Norberto Odebrecht não evidenciar uma política formal para utilizar a experiência internacional, a fim de aumentar a mentalidade global, mostra a consciência de que a expatriação favorece o desenvolvimento da mentalidade global dos seus funcionários.

[...] e tem os multiplicadores isso porque você pensa que esse grupo todo que nós expatriamos normalmente vão com suas famílias na maior parte dos ambientes vão suas famílias são poucos ambientes que não permita levar a família levam os filhos e os filhos estão criando uma mentalidade global, então prover pelos meus eu tenho dois, tem um engenheiro e um químico e de gestão exterior, um está na Alemanha e outra nos EUA, é um processo natural, então para eles a busca foi por uma melhor qualidade [...] (entrevistado nº 2 da Norberto Odebrecht).

Uma ação diferenciada da Norberto Odebrecht, que reforça algumas ações para aumentar a mentalidade global da empresa e conseqüentemente dos gestores é o recrutamento de expatriados que realizou na Europa entre setembro de 2008 e abril de 2009, cujo objetivo foi atrair profissionais dos mercados em que atua, repatriando latino-americanos para seu quadro de funcionários. A Odebrecht ofereceu vagas para trabalhar na Argentina, Brasil, México, Panamá, Peru e na República Dominicana. Conforme dados do Estado de São

Paulo de 07/05/2009, a cidade espanhola, Barcelona, foi escolhida para o recrutamento por concentrar o maior número de latino-americanos na Europa, originários dos mercados em que a construtora pretende atuar com mais mão de obra local. Além de concentrar o maior número de imigrantes da América Latina, a Espanha também tem o maior contingente de desempregados da Europa. Em abril, o desemprego chegou no nível mais alto desde 1996 no país ibérico e atingiu 3,6 milhões de pessoas. Desses, 500 mil são estrangeiros, em sua maioria latino-americanos.

Constata-se assim que os processos de expatriação e repatriação são as estratégias mais usadas e discutidas para o desenvolvimento da mentalidade global dos gestores brasileiros, com especial destaque para o processo de expatriação, no entanto atenção deverá ser direcionada ao alerta que Pucik (2007) apresenta, quando coloca que, que atribuições internacionais podem ser usadas para reforçar e aprimorar os programas formais de lideranças globais em mentalidade global. Porém, essa aprendizagem, se não tiver processos organizacional que reforcem as decisões e comportamentos que sejam consistentes com a orientação global, não terá continuidade. A expatriação é quando a matriz transfere seu executivo para uma subsidiária, a repatriação é o seu retorno, a matriz e a impatriação é a importação de executivos. A impatriação é pouco usual no Brasil devido a barreiras de leis brasileiras.

A Camargo Corrêa algumas ações para realizar o desenvolvimento dos seus funcionários, como por exemplo, um programa de formação de futuros líderes, o profissional do futuro, porém não foi possível identificar políticas sólidas com o objetivo de desenvolver a mentalidade global. Verifica-se que, além desse programa, existe a necessidade de difundir e solidificar a cultura global da empresa e de estabelecer e divulgar valores comuns para o Grupo.

[...] Fiz a prática de realimentação que eles não sabem fazer, eles não têm essa habilidade. No ano passado, eles fizeram treinamento muito pesado, a empresa investiu, então o consultor foi lá, fez a iniciação, mas no dia a dia eles não fazem [...] [...] As pessoas sempre davam a desculpa com a questão salarial porque queriam uma proposta maior. Sempre a questão salarial, sempre a questão de benefícios, mas eu tenho certeza absoluta que não é isso, os problemas estão na gestão [...] [...] Os administradores de obras têm muito foco na seleção operacional e baixo foco no treinamento e desenvolvimento, não têm uma formação para essa ação [...] [...] mas um RH pra desenvolvimento não tem, não está formatada essa atuação, então na realidade quem identifica na localidade são as próprias pessoas, vamos supor que você está em um consórcio em uma empresa local, a outra empresa local, como na Colômbia, ela tem o domínio do país, na realidade a Camargo entra com diretrizes dos sócios no local, de RH, de tudo (entrevisto n° 4 da Camargo Corrêa).

A Norberto Odebrecht denomina o programa de formação de pessoas como educação pelo trabalho e engloba a prática da cultura empresarial, a absorção de conteúdos e habilidades, técnicas de cada profissão, e também a condução de seu negócio por meio dos desafios pactuados no PA (Programa de Ação).

[...] a empresa tem duas vertentes fortes: a educação pelo trabalho e educação para o trabalho, o que nós entendemos que a melhor condição do mundo [...]... [...] a realidade você vai conosco para Angola e você tem níveis de especialização que nós entendemos que o nível de uma maturidade é x então a partir daí a sua vivência com profissionais com maior experiência é que vai se traduzir na sua capacitação é interna certo e eventualmente você vai utilizar uma capacitação externa, o local permite e nem sempre o local permite, quando tá aqui no Brasil seguramente existe essa possibilidade para agregar valor desse conhecimento, você alavanca. (entrevistado nº 2 da Odebrecht)

Necessária seria a atenção na formação das atuais lideranças nas duas empresas estudadas, no que diz respeito ao desenvolvimento de competências internacionais, de gestão de pessoas, habilidades em outros idiomas, conhecimento de leis, e conhecimento de outras culturas. Também nota-se ser importante a elaboração de políticas formais de desenvolvimento, que irão favorecer o desenvolvimento da mentalidade global e a formulação de algumas estratégias que favorecem o desenvolvimento de competências globais dos funcionários como, por exemplo, as sugeridas por Vance e Paik (2006): 1) transferência para novas atribuições ou novo trabalho; 2) treinamento, 3) viagem e 4) trabalho em equipes multiculturais. Para o treinamento, eles propõem que seja mais formal com o grande foco na troca de conhecimento explícito e citam como exemplo, programas em estratégias globais, gerenciamento de mudanças, gerenciamento de equipes de trabalho virtual, negociação internacional, habilidades para gerenciamento de conflitos – sendo estes últimos realizados com profissionais de várias partes do mundo, encontrando-se uma vez por semana, em algum local longe da matriz.

A Norberto Odebrecht tem um sistema de avaliação de desempenho formalizado. O utilizado é o “Programa de ação” (PA) em que o par líder/ liderado pactua e formaliza as metas a serem atingidas, não somente econômicas e financeiras, como também relativas à formação de pessoas com a cultura da empresa, em especial a formação do seu substituto. A delegação planejada funciona, assim, como um facilitador de planejamento de metas e de delegação, tendo no PA o seu instrumento de comunicação. No entanto, nas duas empresas, não existem indicadores na avaliação de desempenho para verificação da mentalidade global. Aponta-se que a avaliação de desempenho dos gestores deve ter objetivos claros a serem atingidos, contemplando os aspectos globais e locais, isso ajudará no reforço

de comportamentos necessários para a atuação global. Dowling, Festing e Engle (2008) apontam os principais processos para o gerenciamento estratégico internacional dos recursos humanos são a mensuração e o gerenciamento do desempenho, o que permite realizar o alinhamento das metas e objetivos e o desenvolvimento das competências necessárias para o negócio global. A diversidade de produção e operação, a dispersão geográfica e a variedade de modelos de operações dificultam a criação de processos de gerenciamento de desempenho adequados, sendo que o maior desafio é que eles contemplem, simultaneamente, o local e o global.

[...] olha, nós temos um sistema de avaliação, na realidade a avaliação pode ocorrer a qualquer momento em que o recurso esteja conosco, seja por mudança de programas, seja por uma adaptação natural que possa ter sido feita por um período, mas o local e o expatriado têm o mesmo regime de avaliação numa época do ano, não existe uma data pré-definida, a qualquer momento se você está trabalhando comigo três, quatro meses e eu senti, que é um momento bom para nós sentarmos e conversarmos sobre o CPA e falarmos sobre você e sua vida sua carreira nós vamos fazer as avaliações estão abertas, a qualquer momento ela pode ser precipitada por algum programa que tenha acontecido com você [...]... [...] o programa de ação é aquilo que nós temos, é onde a empresa leve a você a sua atividade, né, existem metas individuais a metas coletivas, avessas com relação ao empreendimento, momento em que você tá e o que você pretende alcançar dentro do programa de ação, é ele envolve tudo o programa de ação é completo e aqui que realmente a ferramenta que a empresa dispõe para estabelecer essa relação planejada [...]... [...] a avaliação é voltada para um negócio, ou seja, tem um plano de ação você tá num determinado empreendimento nosso e vai atuar [...] então você tem foco com aquele empreendimento, seja para contratação e demissão, plano de carreira, avaliação, o seu foco vai estar voltado para aquilo, às vezes com a parte corporativa, mas o seu foco principal para a delegação é aquilo, é aquele negócio (entrevistado nº 2 da Odebrecht)

Como pode se percebido pelo conteúdo apresentado abaixo a Camargo Corrêa não tem um programa formal de avaliação de desempenho. Observa-se que esse processo pode ser um grande aliado no desenvolvimento e manutenção da mentalidade global dos gestores. Os comportamentos e as métricas indicativas da mentalidade global deverão ser explícitos e reconhecidos no momento da avaliação de desempenho, assim a empresa estará comunicando e reconhecendo a mentalidade global como um fator estratégico para seus negócios internacionais.

[...] claro que está ligada uma na outra, avaliação de performance, de comportamento do indivíduo, da equipe, isso que nós implantamos na América Latina, mas informal ainda, com formato simples, com as principais funções, os métodos e o que ele pretende atingir [...]... [...] a Camargo Corrêa ela tem características de empresa familiar nacional e brasileira, todo mundo se conhece para que avaliação de desempenho, é que agora o cenário está mudando, e a área internacional era uma área diferenciada [...]... [...] eles falam pra mim, a gente já se conhece, não precisa, a gente já se conhece, e se conhece mesmo, então ficou muito, durante muitos anos, tem funcionário que tem vinte anos de empresa, trinta anos, então conhece todo mundo, “olha deixa fazer

aqui o quadro de pessoal”, “ah espera aí, falta aqui um gerente, Ah lá em Manaus tem o gerente Joaquim, ele entende tudo, o foco dele é isso, e isso”, então eles faziam esse tipo de gestão de pessoa dessa forma, como fazem ainda, e nos tentamos trocar esse processo, é complicado, então é só assim, eu trago a pessoa de lá [...] (entrevistado nº 4da Camargo Corrêa).

Uma das políticas que merece especial atenção é o planejamento de carreira, uma vez que se constatou que as duas empresas carecem de planos de carreira internacionais. Percebeu-se que, apesar de a expatriação ser uma estratégia amplamente utilizada pelas duas empresas, não foi possível verificar que existia uma estratégia de carreira internacional que suportasse os programas de expatriação. Assim, fica limitada a possibilidade de utilizar a carreira internacional para o desenvolvimento e manutenção da mentalidade global.

[...] o que a gente gostaria de fazer com tudo isso no final era ter uma projeção de carreira, que a empresa não tem formalizado, ela tem muito informal, eu fiz um piloto com os profissionais, uma projeção de carreira seria para 2008-2009, fazer uma projeção de carreira para três anos, diante do mapeamento e do trabalho de desenvolvimento individual; com cada gestor e com cada profissional. Como que ele faria o desenho da carreira dele e dos seus profissionais no prazo de três anos a curto prazo, ele tem uma visualização do futuro, qual o principal problema da construção é a retenção de profissionais, não só da construção, mas de todos os mercados, eu acredito que agora com essa crise as coisas vão mudar de rumo [...]... [...] graças a Deus, que eu estava desesperada já, o que nós percebíamos as pessoas sempre davam a desculpa com a questão salarial, porque queriam uma proposta maior, “porque eu não tenho um aumento de salário há tanto tempo”, sempre a questão salarial, sempre a questão de benefício, eu tenho certeza absoluta que não é isso, os problemas estão na gestão, então o mapeamento e a gestão de carreira foram feitos para isso, para que as pessoas possam se empenhar vendo o futuro delas desenhado, uma projeção porque no ramo de construção tem muito, as ideias, não é como no ramo da indústria, essa é a diferença para aplicar aqui, no escritório, na primeira instância, o corporativismo no escritório, administração corporativa e projeto que é a grande diferença que passa por aí, e depois vem a questão de gestão no Brasil e fora é bem diferente [...] (entrevistado nº 4da Camargo Corrêa).

A Construtora Norberto Odebrecht usa uma ação que segundo Bhagat et al. (2007), colabora para o aumento da mentalidade global da organização, que é um sistema formalizado de gestão do conhecimento. Essas *Comunidades do conhecimento* foram a maneira encontrada para disseminar pela empresa o conhecimento dos casos críticos de sucesso e fracasso, para que o processo de aprendizagem fosse com base nos erros e acertos. As comunidades foram instaladas em encontros com pessoas representativas dos vários países. Oliveira (2007), também menciona e discute essas comunidades como a estratégia de transferência do conhecimento utilizado por essa empresa e coloca que inicialmente, havia mais informalidade na disseminação do conhecimento. Entretanto, a internacionalização progressiva e a intensa competitividade neste mercado exigiram uma administração mais estruturada e eficaz do conhecimento, o que vem ocorrendo na última década, a despeito de

mais de 25 anos de experiência internacional da organização. Essa estratégia pode ser um facilitador para o desenvolvimento do *capital social* definido Beecher e Jadivan (2007) como a habilidade em construir relações confiáveis com pessoas diferentes. Para os autores o capital social seria um dos componentes da mentalidade global.

[...] sim e forte, tem vários mecanismos para se fazer isso, você tem grupos que nós temos que são as comunidades, você tem a comunidade de barragem, você tem outras comunidades, nessas comunidades você pode colocar uma dúvida técnica que você tenha com relação ao procedimento, isso existe aqui de uma forma fria de grupos de profissionais que fazem parte dessa comunidade e você pode também requisitar esse grupo para conversar uma manobra que vai ter um determinado trabalho especial que não é comum ou você vai adotar uma nova metodologia, você pode chamar esses experts para opinar, conversar e entender aquela metodologia [...] (entrevistado nº 2 da Norberto Odebrecht).

A política de remuneração deve ser competitiva e reconhecer a mentalidade global como um fator de incentivo. Caso a empresa não utilize a remuneração como estratégia de manutenção da mentalidade global, o investimento realizado com a captação, desenvolvimento e expatriação de pessoas que tenham essa mentalidade poderá não reverter em resultados para que as empresas sejam mais competitivas globalmente. Nas duas empresas analisadas, não foi possível constatar que na política de remuneração o fator da mentalidade global é reconhecido e remunerado. A Norberto Odebrecht apresenta flexibilidade na sua política de remuneração e preocupação em atender às legislações específicas de cada país. Porém, torna-se importante observações apresentadas por Dowling, Festing e Engle (2008) para desenvolver uma política de remuneração internacional. Primeiro, a política necessita de consistência com a estratégia, com as necessidades estruturais e com o negócio em que atua. Além disso, tal política deve atrair e manter seus funcionários em funções nas quais a empresa tem as maiores carências e oportunidades. Terceiro, a política de remuneração necessita facilitar a transferência de trabalhadores internacionais. Por fim, deve considerar a equidade salarial e a fácil administração dessas políticas. Ou seja, tal política de Remuneração deve ser competitiva e reconhecer fatores de incentivo.

[...] Tem adaptação, e tem uma remuneração diferente, nós não contratamos pessoas somente do nordeste do Brasil. Quem vai, atende à legislação do país. Nós temos uma política de fazer com que ele tenha estrutura, se ele tiver, ele mantém aqui e vai com a mesma estrutura. Normalmente existe um percentual, um adicional de transferências, em dólar, em euro, em *kwanza*, em peso colombiano, em peso venezuelano, não importa [...]... [...] A construtora tem uma preocupação muito grande, não é pequena, de estar constantemente enquadrada com a parte legal em qualquer país que esteja [...] (entrevistado nº 2 da Norberto Odebrecht)

[...] A remuneração dos expatriados na Odebrecht é diferenciada, em todos os sentidos. Orientamos para que eles aproveitem o momento econômico. Em um determinado dia, a gente fala, não vai fazer a reforma da casa de sua mãe, aproveite o

momento para economizar, equilibre e aproveite [...] (entrevistado n° 1 da Norberto Odebrecht).

A remuneração da Camargo Corrêa contempla uma parte fixa e uma parte variável. No momento da expatriação, a parte fixa segue a mesma política do Brasil e são acrescentados alguns adicionais como transferência de qualidade de vida, dependendo do país. A remuneração variável da Camargo Corrêa está atrelada a metas das obras, se tem lucro tem o variável, se não, não tem. Essa empresa considera que a remuneração é a maior motivação para o funcionário trabalhar no exterior. Percebe-se que o “engenheiro” é a função mais valorizada na Camargo Corrêa, podendo, assim, existir problemas na gestão por essa valorização excessiva do aspecto técnico.

[...] porque para a Camargo Corrêa é muito valorizado, os engenheiros são muito valorizados na área especialista, está sendo agora até formalizada a diferença de salário, então diferente de outras empresas que com quarenta anos você não é gerente, você não é mais nada, a Camargo Corrêa um engenheiro com quarenta anos ele está no auge da carreira dele, é curioso, então para ser um gerente precisa ter mais experiência, é muito valorizada essa carreira, é muito valorizado, um analista sênior, por exemplo, em uma empresa com quarenta, cinquenta anos em outra empresa “nossa que terrível”, na Camargo Corrêa está certinho, esta no tempo certo, então tem essa diferença, eu percebi isso, na Camargo e das outras construtoras também (entrevistado n° 4 da Camargo Corrêa).

você pega o engenheiro naquele nível de engenheiros, por exemplo de R\$10.000,00, desconta os dependentes dele, o imposto de renda, desconta o INPS dele, então todos os engenheiros que estão naquele nível têm três filhos e têm previdência privada, então vão ter o mesmo salário, aí eu vou fazer a expatriação, vão adicionar os locais, aí eu vou jogar os adicionais e tal para que todos saiam com a mesma base {...}[...] é fixa, o que ele tem é o salário, em Angola, é 25% adicional na transferência para todos os países, para sair do Brasil é 25% de adicional de transferência, aí no adicional de transferência essa política vale para a Camargo, vale para todas as outras, aí no adicional de transferência nós temos dois adicionais, qualidade de vida um e qualidade de vida dois, esse adicional de qualidade de vida um ele define os lugares pela dificuldade do local, por adversidade, então em Angola é 35%, como um todo, é 35%, no Peru o pessoal saía de um lugar que é menos vinte graus e agora está na selva com 40 e não quanto graus, então não tem, nada próximo, então no Peru é fixo, o maior que nós temos é Angola (entrevistados n° 5 e 6 da Camargo Corrêa).

A Odebrecht apresenta percepção das diferenças sindicais existentes em todos os países, exigindo assim, uma postura flexível, que facilite o atendimento às legislações específicas de cada local.

[...] olha como todo sindicato local tende a ser problemático, tem alguns países que ele é mais forte [...] no Equador foi bastante complicado, em Angola ele é incipiente, tem alguns lugares que ele ainda está se arrumando e tem uns que são mais

problemáticos, o enfrentamento com o sindicato é o de sempre, tá numa linha de fazer acordos coletivos [...] para poder estabelecer as regras e olhando o mercado, né, quais são as concessões e você tem que se adaptar a ele e, eventualmente, a construtora vai um pouco além desses benefícios até por que pelas políticas internas que ela detém, mas ela procure enquadrar dentro das leis [...]... [...] a construtora Norberto Odebrecht tem uma preocupação muito grande, não é pequena, certo de estar constantemente enquadrada com a parte legal em qualquer país que esteja [...] (entrevistado n° 2 da Norberto Odebrecht).

3. Síntese do capítulo

Neste capítulo ocorreu a análise de conteúdo de todas as entrevistas transcritas, da primeira e segunda etapa. Inicialmente foi realizada uma primeira análise dos conteúdos, e após estes foram reunidos em grandes categorias para análise, tendo como referência os processos da área de recursos humanos internacionais. Assim, os conteúdos foram analisados e correlacionados com o referencial teórico sobre mentalidade global e recursos humanos internacionais.

A seguir, nas conclusões realiza-se uma síntese geral do capítulo III, onde se discutiram dados da construção pesada, dados mundiais de exportações de serviços de engenharia e dados comparativos das duas empresas. No capítulo IV, onde ocorreu a análise de conteúdo de todas as entrevistas transcritas e foi correlacionada com o referencial teórico de mentalidade global do capítulo I e do capítulo II sobre gestão de recursos humanos internacionais.

CONCLUSÕES

Devido ao conteúdo apresentado e analisado, aponta-se que não há consistência entre a suposição que as empresas estudadas, devido ao histórico, de possuir uma grande experiência acumulada de aproximadamente 30 anos de atuação fora do Brasil, que essas empresas possuam consistentes políticas de recursos humanos internacionais, que facilitassem o desenvolvimento e a manutenção da mentalidade global dos seus gestores.

O objetivo central deste trabalho foi estudar a mentalidade global de gestores da construção pesada de empresas brasileiras. Conclui-se que os gestores das duas empresas estudadas possuem a mentalidade global em diferentes estágios, a Camargo Corrêa, segundo definição de Perlmutter (1969), apresenta uma orientação etnocêntrica; a Norberto Odebrecht encontra-se em um estágio posterior, ou seja, a orientação regiocêntrica que estaria mais próxima da denominação geocêntrica, à qual estamos nos referindo como mentalidade global, conforme definição de Heenan e Perlmutter (1979).

Acredita-se que o conceito de mentalidade global foi amplamente discutido e apresentado sob várias perspectivas e diversos autores, cumprindo, assim, um dos objetivos específicos que era realizar uma revisão da literatura sobre a mentalidade global. Teve-se, ainda, como outros objetivos específicos realizar uma revisão da literatura sobre recursos humanos internacionais e identificar a existência de políticas de seus recursos que favoreciam ou restringiam o desenvolvimento da mentalidade global nos seus gestores. De uma maneira ampla não foi possível identificar, nas duas empresas, a existência de políticas consistentes de recursos humanos internacionais que auxiliassem no desenvolvimento e na manutenção da mentalidade global dos seus gestores. Observou-se a utilização de ações isoladas, sem vínculo com estratégias e políticas mais estruturadas dos processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, expatriação, impatriação e repatriação, avaliação de desempenho e remuneração, construídas como um sistema interligado de gestão dos recursos humanos internacionais.

O terceiro e último objetivo específico, realizar a caracterização do segmento de construção pesada, cumpriu-se ao apresentar algumas informações a respeito do mercado brasileiro e mundial de serviços de engenharia. Apesar de as duas empresas estudadas terem iniciado sua internacionalização na década de 70, a parcela de exportação de serviços de engenharia do Brasil não apresenta significância no mercado mundial, somente tem relevância no mercado da América Latina. Assim, constata-se um grande mercado mundial

para exportação de serviços de engenharia. Propõe-se que adequadas políticas de recursos humanos internacionais poderão facilitar o desenvolvimento da mentalidade global dos gestores e, assim, formular estratégias de negócios internacionais para que as empresas brasileiras, do segmento de construção pesada, ampliem suas exportações de serviços de engenharia, que visualizem novas possibilidades de mercados em outras regiões que não somente na América Latina e África.

Considera-se importante evidenciar que algumas características do perfil dos recursos humanos das duas empresas estudadas são extremamente parecidos no que tange a faixa etária, escolaridade e tempo de empresa. Trata-se de uma população jovem; a maioria das pessoas situa-se na faixa de idade entre 18 e 45 anos. Nas duas empresas a maioria das pessoas concluiu o ensino fundamental e médio, com parcelas mínimas de pessoas com curso superior e especialização. Mais de 50% dos funcionários da Camargo Corrêa têm até dois anos de tempo de casa. Com um comportamento semelhante, os recursos humanos da Norberto Odebrecht têm mais de 66% com tempo de casa inferior a cinco anos. A distribuição geográfica dos recursos humanos de ambas as empresas tem atuação predominante em países próximos geograficamente e linguisticamente.

Mais de 50% dos funcionários da Camargo Corrêa têm até dois anos de tempo de casa. Com um comportamento semelhante, a Norberto Odebrecht tem mais de 66% dos funcionários com tempo de casa inferior a cinco anos. Esse indicador tem semelhança com o do setor de construção pesada; na qual nota-se que a rotatividade é bastante forte no setor, quase 73% dos trabalhadores desligados não atingiram um ano de trabalho na empresa no período de janeiro de 2008 a março de 2009. Tanto em São Paulo como no restante do país este padrão se repete, porém de maneira mais clara: os trabalhadores com menos de um ano de casa representam mais de 74% do total de desligados.

Esse alto índice de rotatividade tem grandes impactos na gestão das pessoas, na qual os investimentos em treinamento e desenvolvimento podem não ter o retorno desejado pelas empresas, ocorrendo impactos na formação e consolidação da cultura corporativa e no desenvolvimento de *know-how* técnico. Outro ponto relevante encontra-se no processo de recrutamento e seleção, pois o alto volume de vagas pode ocasionar um processo carente de profundidade e de dificuldade de utilização de instrumentos que poderiam reduzir os indicadores de rotatividade, pelo alto custo nesse investimento.

Pelas características da Camargo Corrêa e da Norberto Odebrecht, nas quais a população dos funcionários é jovem, situando-se na faixa de idade entre 18 e 45 anos, esse aprendizado do processo de internacionalização desde a década de 1970 pode ter sido perdido,

não aproveitado para disseminação e consolidação dessa experiência, a qual poderia favorecer o desenvolvimento da mentalidade global dos seus gestores. Outro indicador que reforça a possibilidade do não aproveitamento da experiência adquirida apresenta-se pelas características do setor e das duas empresas, pelo alto índice de rotatividade. Em análise do setor no período de janeiro de 2008 a março de 2009, quase 73% dos trabalhadores desligados não atingiram um ano de trabalho na empresa. No restante do país, o padrão se repete, porém de maneira mais clara: os trabalhadores com menos de um ano de casa representam mais de 74% do total de desligados. Na Camargo Corrêa, mais de 50% dos funcionários têm até dois anos de tempo de casa. Com um comportamento semelhante, os recursos humanos da Norberto Odebrecht têm mais de 66% com tempo de casa inferior a cinco anos.

Complementando ainda, as duas empresas pesquisadas têm uma parcela pequena de pessoas analfabetas, no entanto, as pessoas com curso superior é mínima. Aponta-se que esse fator poderá ser um inibidor do desenvolvimento da mentalidade global, principalmente na aquisição de outros idiomas e no reconhecimento e aceitação da diversidade cultural, o que facilitaria o estabelecimento de uma cultura que favoreça a mentalidade global.

A Divisão de Engenharia e Construção da Camargo Corrêa é a mais antiga do grupo, e a contratação de um novo diretor para a unidade de Infraestrutura Internacional tem apenas quatro anos. Este diretor foi recrutado, exatamente, para levar adiante a internacionalização. Por ser bem recente este movimento, existem grandes desafios a ser enfrentados por essa empresa, desde a necessidade de elaboração de um planejamento estratégico conjunto entre as áreas de relações internacionais até recursos humanos, planejamento esse que leve em consideração os aspectos culturais de cada país onde atuam, até uma melhor preparação das atuais lideranças.

A orientação etnocêntrica foi constatada porque a Camargo Corrêa não possui políticas e práticas de recursos humanos estruturadas para cada subsidiária, essas são transferidas da matriz do mesmo modo que são operadas no Brasil. Entretanto, com a expansão internacional, é provável que a empresa passe a estruturar seus recursos humanos levando em consideração as peculiaridades de cada país. Essa adaptação não ocorrerá de forma natural e, de acordo com a experiência de mais tempo de atuação em cada país, a mudança de estratégia de internacionalização poderá auxiliar em melhor adequação das políticas e práticas de recursos humanos.

O processo de seleção global na Camargo Corrêa, apesar de sensível às dificuldades enfrentadas pelos expatriados, não leva ainda em consideração, além dos fatores

citados por eles, algumas características de personalidade como sensibilidade para diferenças culturais, adaptabilidade, tolerância à ambiguidade e habilidade para adaptação ao ambiente externo, o que facilitaria a adaptação do expatriado e o retorno do investimento nesse processo. No caso dos funcionários contratados para as obras internacionais, é preciso combinar diversos fatores desde os motivacionais, reconhecimento, segurança, aprendizagem, realização até os salários e benefícios. Outra estratégia que poderá ser observada por essa construtora é a sugerida por Beecher e Jadivan (2007), na qual mencionam que a seleção e o recrutamento realizados através de diversas fontes em todo o mundo suportam o desenvolvimento da mentalidade global. A empresa que restringe a contratação a apenas uma nacionalidade, gênero, formação ou experiência encontra-se em desvantagem, uma vez que essas práticas diminuem a possibilidade de encontrar candidatos com uma grande capacidade cognitiva e cosmopolitas.

Também existe a necessidade de atenção, entendimento e gerenciamento da diversidade cultural dos países em que atua, por outro lado fica evidente a busca da empresa pela integração e delegação apesar dos desafios enfrentados oriundos da herança do passado como empresa centralizadora. Outro indicador que diferencia a mentalidade global comparativamente das duas empresas é que a Norberto Odebrecht parece ter um sistema de gerenciamento da diversidade cultural mais *maduro* do que a Camargo Corrêa, uma vez que existe no quadro de funcionários daquela empresa um universo de funcionários de 53 nacionalidades diferentes. Reforçamos que a diversidade cultural pode auxiliar no desenvolvimento da mentalidade global, apresentando as pesquisas de Arora et al. (2004) e de Kefalas (1998) que testaram o relacionamento existente entre a mentalidade global e algumas características individuais, tais como: treinamento em gerenciamento internacional, experiência em trabalhar e viver em países estrangeiros, ter membro da família originado de outro país. Esses itens foram considerados como antecedentes da mentalidade global. Os autores encontraram uma relação positiva entre ela e essas características.

Observou-se também que a Construtora Camargo Corrêa está empreendendo ações visando mudar o posicionamento da área de Recursos Humanos para uma atuação mais estratégica. Uma sinalização dessa tendência é a contratação de um novo profissional de RH dedicado exclusivamente à área internacional e ligado diretamente à Diretoria de Recursos Humanos.

Outro aspecto importante notado nos depoimentos é o caráter peculiar das atividades das duas construtoras, em qual o conhecimento técnico é de extrema importância para o sucesso de sua atuação, fazendo com que seja mais difícil a contratação local e a

mobilidade entre os profissionais. Percebe-se, então, que embora a necessidade da percepção de que as habilidades técnicas sejam essenciais, não são condições suficientes para que o desempenho internacional tenha sucesso. Habilidades interpessoais, interculturais, sensibilidade para normas e valores estrangeiros, facilidade de adaptação em um ambiente não familiar são algumas características que as multinacionais exigem para selecionar gerentes internacionais.

Entretanto, apesar da formação de futuros líderes global estar entre as prioridades das empresas, há a necessidade de um maior foco nas lideranças atuais, principalmente na aquisição de competências que facilitem a atuação internacional, habilidades em outros idiomas e conhecimento de outras culturas no que tange à legislação, ao comportamento social e à história de outros países. Também se nota a necessidade de ater-se às orientações propostas por Vance e Paik (2006) para o gerenciamento do desempenho: 1) o desenho do trabalho que deve incluir tarefas específicas; 2) as expectativas de desempenho; 3) a interação de trabalho; 4) a relação de reporte e 5) as qualificações necessárias para o trabalho. Completando as fases citadas acima, temos o monitoramento do processo com sua avaliação formal após seis meses ou um ano. Para o gerenciamento do desempenho global, os mesmos autores reforçam a necessidade de incluir, na avaliação, a integração e coordenação estratégica, o alinhamento da força de trabalho, a aprendizagem organizacional e o gerenciamento do conhecimento e ainda, sensibilidade para as condições locais, para diferenças interculturais, detalhamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento.

Uma das políticas que merece destaque é a de carreira, com especial atenção ao estabelecimento de critérios claros para a atuação internacional, uma vez que se constatou que as duas empresas carecem de planos de carreiras internacionais. Percebeu-se que, apesar da expatriação ser uma estratégia amplamente utilizada pelas duas empresas, não existe, pela declaração dos entrevistados, um desenho formal desse processo.

Em relação às perspectivas da mentalidade global, tanto a Camargo Corrêa como a Norberto Odebrecht têm atenção à perspectiva cultural, e também deverão ser incorporadas, para a formulação das políticas de recursos humanos internacionais, as perspectivas estratégica e multidimensional.

Ressaltam-se algumas limitações da presente dissertação. O estudo exploratório baseou-se em apenas duas empresas, mas se tentou desenvolver o tema da mentalidade global dos gestores e como estão estruturadas suas práticas e políticas de recursos humanos internacionais, assim quaisquer generalizações devem ser cautelosas. Portanto, as investigações futuras poderão ampliar o número de empresas e segmentos a serem estudados,

expandir o campo de investigação no Brasil e em outros países, com o objetivo de comparar as políticas de recursos humanos internacionais e a mentalidade global dos gestores de culturas distintas. Também seria importante elaborar e validar um instrumento que possibilitasse a operacionalização de conceito da mentalidade global que respondessem as seguintes questões: é possível elaborar e validar um instrumento para operacionalizar o conceito de mentalidade global? Existem diferenças do grau de mentalidade global em empresas de diferentes segmentos e nacionalidades? A experiência internacional é condição para a mentalidade global? Quais fatores favorecem o desenvolvimento e quais inibem a mentalidade global dos gestores brasileiros? As políticas de recursos humanos internacionais que facilitam o desenvolvimento da mentalidade global dos gestores brasileiros são iguais as de outros países com diferentes culturas? Tais questões possibilitarão enriquecer as pesquisas e desenvolver este tema ainda pouco explorado.

Dessa forma, espera-se que essa dissertação tenha contribuído com o aprimoramento da compreensão da mentalidade global dos gestores e dos recursos humanos internacionais, no Brasil. Estudar a mentalidade global e as políticas de recursos humanos internacionais que desenvolvem e consolidam essa mentalidade pode contribuir para o desenvolvimento local, sobretudo em países considerados *late movers*, no processo de internacionalização, como no caso do Brasil. Gestores com uma maior mentalidade global serão capazes de desenvolver novas capacidades e habilidades para formular estratégias que acelerem a internacionalização das empresas, consolidando, assim, novos mercados de atuação.

REFERÊNCIAS

- ADLER, N. J.; BARTHOLOMEW, S. - Managing globally competent people. *Academy of Management Executive*, 1992, Vol.6, N. 3.
- ARORA, A; JAJU, A; KEFALAS A.G. e PERENICH, T. An exploratory analysis of global managerial mindsets: a case of U.S. Textile and apparel industry. *Journal of international Management*, 10, 2004, 393 – 411.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Rio de Janeiro: Persona, 1977.
- BARTLETT, C. E.; GHOSHAL, S. *Gerenciando empresas no exterior: A solução transnacional*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BEECHLER, S.; JAVIDAN, M. Leading with a Global Mindset. IN: JADIVAN, M; STEERS, R. M. E HITT, M.A (eds) *The Global Mindset. Advances in international management*, vol. 19. Amsterdam: Elsevier, 2007.
- BEGLEY, T.M.; BOYD, D.P. - The need for a Corporate Global Mind-Set. *MitSloan-Management Review*. V.44. N. 2, 2003.
- BHAGAT, R.S.; TRIANDIS H. C.; BALIGA B.R.; BILLING T.K.; DAVIS C. A. On *Becoming a global manager: a closer look at the opportunities and constraints in the 21 ST century*. In: JADIVAN, M; STEERS, R. M. E HITT, M.A (eds) *The Global Mindset. Advances in international management*, vol. 19. Amsterdam: Elsevier, 2007.
- BOLINO, M. C.; FELDMAN, D. C. Increasing the skill utilization of expatriates. *Human Resource Management*, vol. 39, nº 4, 2000.
- DIEESE - *Boletim de subsídio a negociação coletiva* – Sindicato dos trabalhadores em empresas da construção pesada em São Paulo, maio, 2009.
- DOWLING, P. J.; WELCH, D.E. - The Strategic adaptation process in international *human Resource Management: A case study*. *HR Human Resource Planning: 1991; 14.1: ABI/INFORM Global*.
- DOWLING, P. J.; FESTING M.; ENGLE A. D. - *International Human Resource management*. London: South - Western Cengage Learning, 5º edição, 2008.
- ENR - Engineering News-Record. Top international contractors, 2002
- ESTIENE, M. The art of cross-cultural management: “An alternative approach to *training and development*”. *Journal of European Industrial Training*, 1997, Vol.21.

- FERNER, A.; EDWARDS, P.; MARGINSON P.; TREGASKIS, O. *The determinants of central control and subsidiary 'discretion': in HRM and employment relations policies.* draft 1.2, 12th June 2007, work *in progress*, 2007.
- FLEURY, A; FLEURY, M.T. Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers. In: FLEURY, A; FLEURY, M.T. (orgs). *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Atlas, 2007.
- GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. Cultivating a global mindset. *Academy of Management Executive*, 2002, V. 16, N.1, p116-126.
- HERBERT, P. Creating a global mindset. *Thunderbird International Business Review*. Hoboken: Mar/Apr 2000. Vol. 42, Num. 2; pg. 187.
- HEENAN, D.A.; PERLMUTTER, H.V. *Multinational organization development: a social architectural perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley Pu. Co., 1979.
- HOFSTEDE, G. Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*. 1993, vol. 7, n 1.
- _____. *Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Gráfico Manuel A. Pacheco, Ltda, 2003.
- HOUSE, R.; JADIVAN, M. HANGES, P.; DORFMAN, P. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 2002, 3-10.
- JADIVAN, M.; HOUSE, R.; DORFMAN P.W.; HANGES, P. LUQUE, M. S. Conceptualizing and measuring cultures and their consequences; a comparative review of GLOBE'S and HOFSTEDE'S approaches. *Journal of international business studies*. 2006, 37, 897-914.
- JEANNET, J.P. *Managing With a Global Mindset*. Londres: Pearson Education Limited, 2000.
- KEDIA, B. L.; MUKHERJI, A. - Global Managers: Developing a Mindset for Global Competitiveness. - *Journal of World Business*/ 34(3) / 1999.
- KEFALAS, A. Think globally, act locally. *Thunderbird of International Business Review*, 1998.
- KOBRIN, S.J. Is there a relationship between a geocentric mind-set and multinational strategy? *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, 1994.
- LAURENT, A. - The cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human Resource Management (1986-1998)*; spring 1986; 25, 1; ABI/INFORM Global pg.91.

LEVY, O. Managerial cognitive orientation and demographic characteristics: A study of the relationships between global mindset, team heterogeneity, and global strategic posture. *Dissertation of doctor of Philosophy (sociology) at the University of Wisconsin-Madison, 2000.*

LEVY, O.; TAYLOR, S.; BOYACIGILLER, N. A.; BEECHLER, S. What we talk about when we talk about global mindset: managerial cognition in multinational corporations, *Journal of International Business Studies*. 2007.

What we talk about when we talk about global mindset: managerial cognition in multinational corporations. IN: JADIVAN, M; STEERS, R. M. E HITT, M.A (eds) *The Global Mindset. Advances in international management*, vol. 19. Amsterdam: Elsevier, 2007.

MAZNEVSKI, M. L.; LANE, H. W. Shaping the global mindset: Designing educational experiences for effective global thinking and action. In: N. Boyacigiller, R. M. e Goodman e M. Phillips (eds), *Crossing cultures: Insights from master teachers*. Londres: Routledge, 2004, apud Levy et al., 2007).

MINAYO, M.C. S. (org)- *Pesquisa social: teorias, métodos e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2007.

MURTHA T. P.; LENWAY S. A.; BAGOZZI R.P. Global Mind-sets and Cognitive Shift in a Complex Multinational Corporation. *Strategic Management Journal*, vol. 19, 97-114(1998).

NETO, D. T. Como as empresas brasileiras estão enfrentando os desafios da internacionalização. In: *Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

NUMMELA, N.; SAARENKETO, S.; PUUMALAINEN, K. A Global Mindset - A Prerequisite for Successful Internationalization? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Mar 2004. 21, p.51-64, 2004.

ODEBRECHT, N. *Sobreviver, crescer e perpetuar: tecnologia empresarial da Odebrecht*. Fundação Odebrecht: Salvador: Vols.1, 2,3, 2007, 8º edição.

ODEBRECHT, E. *A atuação internacional da Organização Odebrecht*. XX Fórum Nacional Brasil. “Um Novo Mundo nos Trópicos” 200 Anos de Independência Econômica e 20 Anos de Fórum Nacional (sob o signo da incerteza) 26 a 30 de maio de 2008

OLIVEIRA, J.R. M. M. Transferência de conhecimento e o papel das subsidiárias em corporações multinacionais brasileiras. In: FLEURY, A; FLEURY, M.T.L. (Orgs) *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: atlas, 2007.

- PAUL, H. Creating a global mindset. *Thunderbird International Business Review*. Hoboken: Vol. 42, nº 2, p. 187, mar/apr, 2000.
- PRAHALAD, C. K.; DOZ, Y. L. *The multinational mission: balancing local demands and global vision*. New York: The Free Press, 1987.
- PERLMUTTER, H. V. *The Tortuous Evolution of The Multinational Corporation*. *Columbia Journal of World Business*, 1969.
- PUCIK, V. Human Resources In The Future: An Obstacle or a Champion of Globalization. *Human Resource Management (1986-1998)*; Spring, 1997; 36, 1; ABI/ Global, p. 163.
- Reframing global mindset: From Thinking to acting. In: SHULER, R. S.; JACKSON, S. E. *Strategic Human Resource Management*. Austrália: Backwell Publishing Ltda, 2007.
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva, 2008, 5ª ed.
- RHINESMITH, S. H. – *Global Mindsets for Global Managers-Training and Development*. *Alexandria*: Oct, 1992. Vol. 46, Nº 10; p. 63.
- *Guia gerencial para a globalização: seis chaves para o Sucesso num mundo em transformação*. Rio de Janeiro: Berkeley Brasil Editora, 1993.
- REYNOLDS, C. - Global Compensation and benefits in transition. *Compensations and benefits Review*; ABI/Inform Global p. 28, Jan/Feb 2000; 32
- ROCHA, A.; SILVA, J. F.; CARNEIRO, J. Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: FLEURY, A; FLEURY, M. T. *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Atlas, 2007.
- SAMBHARYA, R. B. Foreign Experience of the Top Management Teams and International Diversification Strategies of US Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 17: 739-746, 1996.
- SRINIVAS K. M. Globalization of Business and the Third World: Challenge of expanding the mindsets. *Journal of Management Development*. Vol., 14 Nº 3, 1995.
- TANURE, B.; DUARTE, R. G. (orgs) – O impacto da diversidade cultural na gestão internacional. In: *Gestão Internacional*. São Paulo, Saraiva, 2006.
- TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. *A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais*. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- THIOLLENT, M. Problemas de Metodologia. In: FLEURY, A. C. e VARGAS N. (orgs). *Organização do Trabalho*. São Paulo: Atlas, 1983.

VANCE, C. M.; PAIK Y. *Managing a Global Workforce: Challenges and Opportunities in International Human Resource Management*. New York: M.E.Sharpe, 2006.

VERTOVEC, S.; COHEN, R. *Introduction: Conceiving cosmopolitanism*. In: *Conceiving cosmopolitanism: Theory, context, and practice*. Oxford: Oxford University Press, 2002, apud Levy et al., 2007.

VIEIRA, M.F.F.; ZOUAIM, D.M. - *Pesquisa Qualitativa em Administração*. FGV: Rio de Janeiro, 2005.

WELCH, D. HRM implications of globalization. *Journal of General Management* .vol.19 n° 4, pg 52-58, 1994. In: DOWLING, P. J.; FESTING M. e ENGLE A. D. - *International Human Resource management*. London: South - Western Cengage Learning, 5° edição, 2008.

YIN, R.K. *Estudo de Casos: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

O Estado de São Paulo, 07/05/2009.

<http://www.camargocorrea.com.br> acessado em 20-10-2008.

www.tobiascenter.iu.edu/conferences/documents/GlobalMindsetpresentation3609.ppt-
acessado em 01/02/2009.

<http://www.odebrecht.com.br> acessado em 24/04/2009.

<http://www.cbicdados.com.br/> acessado em 26/04/2009.

Ranking FDC das transnacionais brasileiras - Edição 2009

Relatório Anual do Grupo Camargo Corrêa – 2007

Exame – Melhores e Maiores, 2008.

Desempenho da economia nacional e do setor da construção em 2008 e perspectivas para 2009. BD / CBIC – Banco de dados da Câmara Brasileira da Indústria da construção.

<http://www.cbicdados.com.br/> acessado em 26/04/2009.

<http://www2.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sdp/proAcao/forCompetitividade/perExpServico/ServicosConstrucaoResumo.pdf>, acessado em 26/4/2009.

<http://www.dieese.org.br>, acessado em 10/08/2009.

http://www.ibge.gov.br/english/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=205&id_pagina=1, acessado em 12/08/2009.

ANEXOS

1. Roteiros de entrevistas

Roteiro n° 1

Aspectos culturais

- 1.A cultura organizacional da matriz é adotada como base da cultura organizacional da subsidiária?
- 2.Como é a comunicação entre os funcionários da matriz e subsidiárias?
- 3.Existe um gerenciamento formal no gerenciamento da diversidade cultural?

Planejamento de recursos humanos internacional

- 1.Como é feito o planejamento de RH? Há envolvimento do RH das subsidiárias?
- 2.Qual a estrutura organizacional e funcional do RH matriz e subsidiárias? Existe um centro de expertise em cada subsidiária?
- 3.Como é e onde está centralizado o sistema de informações gerenciais de RH?

Recrutamento e seleção

- 1.Como é realizado o recrutamento e seleção na matriz e nas subsidiárias (instrumentos, consultorias)?
- 2.O processo de recrutamento e seleção é padronizado?

Treinamento e desenvolvimento

- 1.Existe um alinhamento global de treinamento?
- 2.Como é realizado o alinhamento global na área de T&D?
- 3.Como ocorre a condução das necessidades de treinamento e desenvolvimento?
- 4.Como é realizada a transferência de conhecimento? Existe um processo formal? Se existe como é?
- 5.As subsidiarias tem liberdade para desenvolver programas de T&D?

Avaliação de desempenho

- 1.Como é realizado o estabelecimento de metas? Existe um alinhamento global?
- 2.Qual instrumento é utilizado para monitoramento do desempenho? Existe uma adaptação desse instrumento nas subsidiárias levando-se em conta as diferenças culturais?

Remuneração

- 1.Existe uma estratégia de remuneração global? Como é feito esse alinhamento?
- 2.A remuneração está alinhada a gestão de desempenho? Se sim como é feito nas subsidiárias?

Relações de trabalho

- 1.Que mudanças foram realizadas nas relações de trabalho para atender a legislação específica dos países?

Expatriados/ Impatriados

- 1.Como é feita a avaliação de desempenho do expatriado? Existe envolvimento do país de origem nesse processo?

Outras informações

- 1.Quais os indicadores de RH são utilizados: número de empregados, sexo, nível de escolaridade, nacionalidade, expatriados, impatriados, horas de T&D por funcionário, investimento em T&D.
- 2.Qual é o percentual de expatriados e o tempo de permanência?
- 3.Qual é o percentual de mulheres expatriadas?
- 4.Qual o nível de formação requerido para os funcionários expatriados?

Roteiro n ° 2**Planejamento de RH internacional**

1. Existe algum planejamento para o desenvolvimento da mentalidade global?
2. Como é feito o planejamento de RH? O RH brasileiro estabelece as práticas políticas ou há o envolvimento do RH das subsidiárias?
3. Existem políticas específicas para desenvolver e manter a mentalidade global?

Recrutamento e Seleção

1. Para a seleção internacional, a mentalidade global é considerada como um critério?
2. Se for, como é avaliado esse grau?
3. Como é realizado o recrutamento e seleção para atuação global? Existem diferenças ou não? Se existem, quais são?
4. Como é realizado o recrutamento e seleção na matriz e nas subsidiárias (instrumentos, consultorias, anúncios)?

Treinamento e Desenvolvimento

1. Existem programas para desenvolvimento da mentalidade global?
2. Existe um alinhamento global de T&D? Se existe, como é realizado?
3. A empresa tem mapeado as competências que são importantes para desenvolver a mentalidade global?
4. Como ocorre a condução das necessidades de treinamento e desenvolvimento?
5. Como é realizada a transferência de conhecimento? Existe um processo formal? Se existe, como é?
6. As subsidiárias têm liberdade para desenvolver programas de T&D?

Avaliação de Desempenho

1. A mentalidade global é reconhecida como diferencial de desempenho?
2. Quais competências são importantes para um desempenho superior?
3. Como é realizado o estabelecimento de metas? Existe um alinhamento global?
4. No estabelecimento de metas existe a preocupação em balancear objetivos locais e globais?
5. Qual instrumento é utilizado para monitoramento do desempenho? Existe uma adaptação

desse instrumento nas subsidiárias levando-se em conta as diferenças culturais?

Remuneração

1. Existe uma estratégia de remuneração global? Como é feito esse alinhamento?
2. A remuneração está alinhada à gestão de desempenho? Se sim, como é feita nas subsidiárias?
3. A mentalidade global é diferencial para a remuneração?

Relações de Trabalho

1. Que adaptações foram realizadas nas relações de trabalho para atender as relações trabalhistas dos países?
2. Como é a relação com os sindicatos nos outros países?
3. Como é o mercado de trabalho e de mão de obra nos outros países?
4. Existe uma política de relações de trabalho global?

Expatriados/ Impatriados /Repatriados

1. Como é realizado o processo de gestão dos processos de expatriados e repatriados?
2. Há algum aspecto diferenciado nessa gestão?
3. Existem impatriados no Brasil?
4. A mentalidade global é avaliada para a expatriação?
5. No retorno existe a preocupação de formalizar/ disseminar o aprendizado do expatriado?

Aspectos Culturais

1. Como é a comunicação entre os funcionários da matriz e subsidiárias?
2. Existe um gerenciamento formal no gerenciamento da diversidade cultural?
3. As posições-chave do Brasil e subsidiárias são ocupadas por brasileiros ou têm funcionários de outras nacionalidades?
4. A empresa se preocupa com a dimensão cultural no desenvolvimento da mentalidade global?
5. Qual o número de diferentes nacionalidades existe na empresa?