

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Roberta López Aguzzoli

**Gestão de Pessoas Internacional:
Como multinacionais brasileiras internacionalizam seus
recursos humanos?**

PORTO ALEGRE

2007

Roberta López Aguzzoli

**Gestão de Pessoas Internacional:
Como multinacionais brasileiras internacionalizam seus
recursos humanos?**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Administração
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do título
de Mestre em Administração.**

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Elaine Di Diego Antunes.

PORTO ALEGRE

2007

Esta dissertação é dedicada àqueles que fizeram de meus erros, acertos; nunca me deixaram desistir; guiaram meus passos; deram luz ao meu caminho; mostraram-me que todos os desafios nos fazem melhor; e me ensinaram que o amor é que move o mundo: Roberto, Dora e Jorge, meu mundo é um lugar melhor porque vocês fazem parte dele.

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação é um mosaico, um conjunto de informações tecidas com o auxílio de diversas mãos. Sem elas, os objetivos não teriam sido alcançados e o caminho seria ainda mais árduo. Assim, o simples agradecimento não traduz a magnitude de cada ajuda, mas tenta materializar algo que me é indescritível.

Profa. Elaine Di Diego Antunes, pela chance de um sonho. Obrigada pela confiança, sempre; pelas primeiras palavras no dia da matrícula (elas foram fundamentais); pela amizade; pelo incentivo; pela liberdade em criar e ousar; e por acreditar que mesmo com um tema tão incipiente, poderíamos realizar um bom trabalho.

Meu agradecimento à CAPES, fomentadora de minha bolsa, pela oportunidade de fazer um mestrado com dedicação exclusiva. Que este apoio auxilie muitos estudantes, para que a pesquisa acadêmica possa ajudar no desenvolvimento do país.

Prof. Nique e Prof. Ruas, hoje não tenho dúvida de que as sugestões feitas por vocês e o entusiasmo com o tema deram uma nova dimensão a este estudo, muito mais instigante e desveladora.

Obrigada aos respondentes de minha pesquisa exploratória pela atenção e dedicação com que acolheram meu tema e pelo empenho com o que o trataram. Meu agradecimento especial à Especialista de Remuneração e ao Diretor de RH, que acima de tudo, disponibilizaram-me seu tempo. E aos respondentes da etapa quantitativa, que mostraram, através de seus e-mails, que um tema novo pode auxiliar o desenvolvimento da prática administrativa.

À Revista Amanhã, em especial ao Sr. Eugênio e Sr. Marcos, pelo crédito à dissertação, sem este apoio não teria conseguido uma amostra tão representativa.

Ao tio Carlos, exemplo de dedicação e empreendedorismo, pelos diversos auxílios práticos e toda a presteza com que ajudou em minhas indagações.

Ao Zico, pelas aulas práticas sobre internacionalização. E aos Carlos: Carlos Klein, Carlos Mello, Carlos de Sousa as observações muito colaboraram.

Meu agradecimento ao Pedro, pelo encorajamento e pelas idéias fundamentais para o sucesso desta pesquisa. Estou convencida de que a bioquímica e a administração são áreas afins.

Ao Vô, argentino de nascimento, mas brasileiro de coração, que me desvendou seu país, para que minha compreensão ficasse mais fiel. Tua vida acadêmica é um exemplo a ser seguido.

A Lurdinha e ao Rafa que auxiliaram dúvidas matemáticas e cujas conversas renderam novos conhecimentos estatísticos.

Prof. Juvir, obrigada pelos textos, pelas conversas e pelos contatos. As diferentes vantagens ficaram muito mais claras para mim.

Vanessa, nossa troca de experiências enriqueceu este trabalho. Assim, como os encontros para escrevermos nossos artigos. Ju, obrigada por toda a dedicação, pelas conversas e pelo auxílio. Tuas palavras atalharam caminhos!!!!

Aos meus “velhos” amigos, que me acompanham há 23 anos (embora tenhamos 27). Vini, Bia, Boz, Dani e Bada, obrigada por participarem de mais esta etapa da minha vida e por, mesmo sendo da área da saúde, contribuírem. Vini, o plano cartesiano é útil, e todo o esforço para os contatos também. Jefe, obrigada pela paciência para analisar algo que não funcionava!! Mel, um dia ainda escrevemos juntas. Grazi, muito obrigada por estar sempre por perto, teu apoio ajuda-me a ser melhor.

Aos colegas de mestrado, importantes para a construção do conhecimento e o alcance deste objetivo: Aurora, Ralf, Fernando, Michele. E a Lisi e a Tati. Jorge e Ale obrigada pelas conversas nas horas de dúvida.

Prof. Callegaro, todo meu respeito e admiração.

Às pessoas mais importantes da minha vida, cujo empenho resultou em boa parte desta pesquisa e que sem o apoio, o incentivo e o amor eu nada seria: Dora, Roberto e Jorge.

RESUMO

Ao longo do século XX, o comportamento das empresas tomou novos rumos. A globalização e a conseqüente abertura do mercado tornaram-nas mais competitivas, exigindo a busca por novas alternativas que as mantivessem rentáveis. Desta forma, diversas empresas, na procura por novos mercados, alternativa à sua sazonalidade, busca por conhecimento, diversificação de risco, ou mesmo de vantagens produtivas, internacionalizaram suas atividades. Tal processo impactou no gerenciamento das pessoas e na estrutura dos Recursos Humanos. Portanto, objetiva este estudo compreender como multinacionais brasileiras localizadas na região sul do país, em diferentes estágios de internacionalização, gerenciam suas políticas e práticas de Gestão de Pessoas na subsidiária. Para cumprir tal objetivo, a presente pesquisa, exploratório-descritiva, foi dividida em duas etapas: uma qualitativa e outra quantitativa. A primeira, de caráter exploratório, foi realizada através de dois estudos de caso, em empresas gaúchas, em diferentes estágios de internacionalização. Esta fase permitiu a construção do instrumento de coleta utilizado na etapa quantitativa, sendo enviado para a população estimada de 41 empresas da região sul do país. Assim, com os resultados obtidos na fase exploratória e com uma amostra de 73,2%, na etapa quantitativa, pôde-se verificar diferenças na estrutura e funcionamento dos Recursos Humanos de empresas em níveis distintos do processo de internacionalização. Verificou-se que em estágios iniciais das atividades no exterior as empresas não possuem políticas e práticas de Gestão de Pessoas estruturadas, pois elas provêm da matriz. Com sua expansão internacional, as multinacionais passam gradualmente a estruturar seus recursos humanos, atendendo às diversas demandas do ambiente. O que permite supor que quanto mais inseridas em um país e conhecedoras de sua cultura, mais o RH se estrutura, desenvolve e aprimora suas políticas e práticas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas Internacional, Gerência dos Recursos Humanos, Internacionalização, Globalização.

ABSTRACT

Over the XX century, the enterprises behavior took new ways. Globalization process and the consequent market opening forced companies to be more competitive, demanding new alternatives that keep them more profitable. So, many companies, looking for new markets, knowledge, alternative to market changes, risk diversification, or even productivities advantages internationalized their activities. This process involved changes in people management and in Human Resources structure. Therefore, this study seeks to identify how Brazilian multinationals, located in Southern region of the country, in different stages of internationalization, manage its politics and practices oh Human Resources in the subsidiary. To reach the goal of the present research, exploratory-descriptive, was divided into two stages: one qualitative and the other quantitative. The first, exploratory, was done applying two case studies, in companies from the Rio Grande do Sul state in different stages of internationalization. This phase permitted to develop a questionnaire to the quantitative stage that was sent to 41 multinationals located in Southern Brazil. So, with the results obtained on exploratory stage and with 73,2% returned questionnaires, on quantitative phase, we could verify differences in the structure and management of Human Resources in companies in distincts stages of internationalization. We verified that in the initial stages of its activities in the foreign countries, those companies do not have structured policies and practices of HR. It comes from the headquarter. With the international expansion, the multinational gradually became to structure its Human Resources, accomplishing the demands from the environment. This led to suppose the more these companies are inserted a country and understand its culture, the better the HR is structured, develops and improves their politics and practices.

Keywords: International Human Resource, Human Resource Management, Internationalization, Globalization.

...os cientistas muitas vezes são rotulados de frios ou calculistas, quando na verdade a dedicação à ciência é uma atividade profundamente humana, cheia de paixão e reverência pela beleza da Natureza.

Marcelo Gleiser

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Direção Estratégica de Recursos Humanos em Multinacionais	40
Figura 2 - El Proceso de Configuración de RRHH en la Subsidiarias de la MCNs.....	43
Figura 3 - Tipos Básicos de Projetos para os Estudos de Caso	65
Quadro 1 - Definição das sentenças utilizadas no instrumento de coleta quantitativo.....	69
Quadro 2 - Categorização das Entrevistas	72
Quadro 3 - Categorias Iniciais e Intermediárias	99
Quadro 4 - Categorias Intermediárias e Finais	100
Quadro 5 - Comparação entre Brasil e Argentina	101
Quadro 6 - Gestão de Pessoas da etapa Qualitativa.....	185
Quadro 7 - Gestão de Pessoas da etapa Quantitativa.....	186

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Segmento das Multinacionais.....	139
Tabela 2 - Unidade de distribuição e produção X país anfitrião	142
Tabela 3 - Ambiente de Negócios	144
Tabela 4 - Demandas Locais	146
Tabela 5 - Subsistemas de Recursos Humanos	148
Tabela 6 - Aspectos Culturais.....	150
Tabela 7 - Diferenças significativas de média entre Subsidiárias produtivas e distributivas.	156
Tabela 8 - Rotação dos Fatores “Ambiente de Negócios”	159
Tabela 9 - Rotação dos Fatores “Práticas e Políticas de Recursos Humanos para Implantação da Subsidiária”	160
Tabela 10 - Recrutamento de Cidadãos Locais	164
Tabela 11- Seleção de Cidadãos Locais	165
Tabela 12 - Remuneração de Trabalhadores Locais.....	166
Tabela 13 - Remuneração de Expatriados	167
Tabela 14 - Capacitação dos Expatriados.....	168
Tabela 15 - Tipo de Treinamento Oferecido aos Empregados Locais	169
Tabela 16 - Recrutamento de Cidadãos Locais X Porte das Empresas	170
Tabela 17 - Seleção de Cidadãos Locais X Porte das Empresas	171
Tabela 18 - Remuneração de Trabalhadores Locais X Porte das Empresas	172
Tabela 19 - Remuneração de Expatriados X Porte das Empresas.....	173
Tabela 20 - Capacitação de Expatriados X Porte das Empresas	174
Tabela 21 - Tipo de Treinamento Oferecido aos Empregados Locais X Porte das Empresas	175
Tabela 22 - Modelo de Regressão	176
Tabela 23 - Coeficientes de Regressão.....	176

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 OBJETIVO GERAL.....	16
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO: PROCESSOS INTERLIGADOS MOLDANDO NOVAS RELAÇÕES	19
2.1.1 O Processo de Globalização	19
2.1.2 A Dinâmica de Internacionalização	21
2.1.2.1 O Papel da Multinacional e sua Subsidiária	21
2.1.3 Os Níveis de Internacionalização de uma Empresa	23
2.1.3.1 Os Modelos Precusores: Perlmutter e a Escola Nórdica.....	24
2.1.4 O Processo de Internacionalização	29
2.2 GESTÃO DE PESSOAS NO MUNDO GLOBALIZADO.....	31
2.2.1 Relações de Trabalho	31
2.2.2 Gestão de Pessoas	32
2.2.3 Gestão de Pessoas Internacional	34
2.2.3.1 Formas de Internacionalização como Determinantes da Gestão de Pessoas Internacional.....	36
2.2.3.2 A Construção de Modelos na Gestão de Pessoas Internacional	39
2.2.4 Os Subsistemas de Gestão de Pessoas para uma Subsidiária de Multinacional.....	44
2.2.4.1 Subsistema de Recrutamento e Seleção.....	45
2.2.4.2 Subsistema de Remuneração	49
2.2.4.3 Subsistema de Treinamento e Desenvolvimento.....	54
3 MÉTODO	62
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	62
3.1.1 Estratégia de Pesquisa.....	62
3.2 A ESCOLHA DO MODELO DE ANÁLISE	63
3.2.1 Plano de Técnica e Análise de Dados	64
3.2.1.1 Etapa Qualitativa	64
3.2.1.2 Etapa Quantitativa	68
3.3 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	71
3.3.1 Técnicas da Etapa Qualitativa	71
3.3.2 Técnicas da Etapa Quantitativa	73

4 RESULTADOS DA PESQUISA	75
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA ETAPA QUALITATIVA	75
4.1.1 Empresa A	75
4.1.1.1 Recrutamento e Seleção	78
4.1.1.2 Treinamento e Desenvolvimento	82
4.1.1.3 Remuneração	85
4.1.1.4 Políticas de RH	87
4.1.2 Empresa B	88
4.1.2.1 Recrutamento e Seleção	92
4.1.2.2 Treinamento e Desenvolvimento	94
4.1.2.3 Remuneração	96
4.1.2.4 Políticas de RH	97
4.1.3 Categorias Finais	100
4.1.3.1 Os Países: Argentina X Brasil	100
4.1.3.2 A Internacionalização de uma Empresa	113
4.1.3.3 O Estágio de Internacionalização Influenciando o setor de Recursos Humanos	119
4.2 ETAPA QUANTITATIVA	138
4.2.1 Perfil das Empresas	138
4.2.2 O Comportamento das Empresas em suas Subsidiárias.....	143
4.2.2.1 Diferenças de Média Estatisticamente Significativas entre Multinacionais com Subsidiárias Produtivas e Unidades de Distribuição	152
4.2.3 Análise Fatorial.....	157
4.2.4 Práticas de Recursos Humanos	163
4.2.5 Regressão Múltipla	175
REFERÊNCIAS	189
ANEXOS	198
ANEXO A	198
ANEXO B	199
ANEXO C	200
APÊNDICE	206
1 REGIONALIZAÇÃO: AMÉRICA LATINA	206

1 INTRODUÇÃO

O século XX apresentou um significativo progresso tecnológico, permitindo que distâncias geográficas pudessem ser minimizadas através da velocidade da transmissão de informações e rapidez dos transportes. Assim, a produtividade e a concorrência passaram a ser balizadas por uma conexão global que viabilizou a interação entre redes empresariais. Esta nova economia é denominada por Castells (2002) como informacional, global e em rede. É informacional porque a produtividade e a competitividade de unidades dependem da criação e emprego dos conhecimentos informacionais. É global, devido à organização mundial das atividades produtivas, matéria-prima, administração e distribuição. E, é em rede porque “nas novas condições históricas, a produtividade é gerada, e a concorrência é feita em uma rede global de interação entre redes empresariais” (CASTELLS, 2002, p. 119).

O avanço tecnológico e as ações balizadoras da economia capitalista potencializaram a globalização. No entanto, este processo global só acontece devido à heterogeneidade, uma vez que o mundo compõe-se de diversas dimensões culturais, econômicas e políticas. Os particularismos de cada sociedade é que permitem um intercâmbio entre os povos, pois só pode ser globalizado o que é fragmentado. Ou seja, a globalização interliga os diversos “mundos”, importando e exportando culturas (RODRIGUES, 2001; JAMESON, 2001). Apesar destes fatores heterogêneos, as diversidades geográficas e climáticas impõem restrições à unificação mundial. Assim, o mundo possui uma economia, uma tecnologia e uma ciência globais, as quais se deparam com o pluralismo cultural e com a divisão territorial (HOBSBAWM, 2000).

As fronteiras dos territórios podem auxiliar as empresas multinacionais¹, com capital destinado a investimento. Grandes organizações possuem poder de barganha para obterem melhores subsídios junto a países interessados em investimentos externos. A concretização deste objetivo demanda que as empresas internacionalizem suas atividades, saindo do país de origem em busca da ampliação de seus mercados, inovação tecnológica e condições mais competitivas de produção. No entanto, a internacionalização de uma empresa depende de sua natureza, de sua força internacional, das motivações de sua ampliação e do tipo de organização em que está estruturada (LEMAIRE, 1997). Este processo esbarra na relação

¹ Neste trabalho será utilizada a palavra “multinacional” para todo o tipo de empresa internacionalizada. No entanto, organizações multinacionais são definidas conforme seu tamanho, produto, seu estágio de internacionalização, origem e diversidade geográfica.

estabelecida entre a matriz e a subsidiária, uma vez que são encontrados obstáculos na distância, nas fronteiras nacionais, no idioma, na cultura, na fidelidade nacional, nas condições e nas leis locais. Neste contexto, a internacionalização perpassa pela consciência da multinacional da importância em adaptar suas práticas de RH (MILLIMAN et al., 1991).

O êxito de uma empresa internacionalizada depende, em grande parte, de como ela gerencia seu quadro de pessoal; da condução dos subsistemas de Gestão de Pessoas, pois estes exercem um importante papel no bom andamento das atividades desenvolvidas na subsidiária. (QUINTANILLA, 2002). A área de Gestão de Pessoas tem se expandido e vem se tornando mais ligada à necessidade estratégica dos negócios organizacionais. Tais fatos têm moldado as características da chamada estratégia de Gestão de Pessoas, que, no processo internacional, possui como principal objetivo “being responsive to and effective in the local environment, yet willing and ready to act in a co-ordinated fashion with the rest of the MNE units” (SCHULER et al., 1993, p. 734)

Desta forma, as políticas e práticas de uma multinacional necessitam ser localmente sensíveis e globalmente competitivas ao mesmo tempo (BARTLLET; GHOSHAL, 1986). Isso porque o desenvolvimento destas estratégias pode significar uma vantagem competitiva para a organização, fazendo com que a área de Gestão de Pessoas Internacional (GPI) se desenvolva e se molde às suas demandas (SCHULER et al., 1993). A prática da GPI, verificada em multinacionais, visa responder como o setor de Recursos Humanos comporta-se perante as mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas que acontecem em nível global (QUINTANILLA, 2002). Assim, as políticas e práticas da Gestão de Pessoas contemplam aspectos relacionados à cultura local, à economia, ao sistema legal e político (MILLIMAN et al., 1991). A internacionalização da estratégia de Gestão de Pessoas deve levar em conta a influência provinda do país de origem da empresa; o país em que a multinacional iniciará suas atividades e suas características industriais; além dos recursos e capacidade gerencial das subsidiárias (QUINTANILLA, 2002).

A complexidade de gerenciar empresas globais repousa no fato de que suas atividades estão alastradas pelo mundo em diversas unidades. Isso significa que a força de trabalho de cada país em que a multinacional opera é também influenciada pelas distintas culturas e idiomas (DOWLING; WELCH, 2005). Neste sentido, faz-se necessário adaptar os subsistemas da área de Gestão de Pessoas para a realidade encontrada na região onde a empresa pretende desenvolver suas atividades, no intuito de que o processo de internacionalização tenha êxito e consiga otimizar resultados. Assim, segundo Briscoe e

Schuler (2004), o planejamento de GPI centra-se na verificação das necessidades da mão-de-obra local na subsidiária e no desenvolvimento de metas que satisfaçam tais demandas.

Esta nova realidade tecnológica e global apresentada leva a questionamentos sobre a ação das organizações para se manterem competitivas no mercado global. Isso contempla não somente aspectos mercadológicos, mas também os de cunho gerencial, principalmente, na gestão do quadro funcional. Ademais, na América Latina observa-se um movimento das empresas na transposição de suas atividades produtivas. O sucesso destas atividades dependerá da atenção dada à Gestão de Pessoas em todo o processo de internacionalização. O cenário descrito conduz ao questionamento central desta pesquisa: como multinacionais brasileiras da região sul do país, em diferentes estágios de internacionalização, gerenciam suas políticas e práticas de Gestão de Pessoas na subsidiária?

1.1 OBJETIVO GERAL

- Identificar como multinacionais com matriz brasileira, em distintos estágios de internacionalização, gerenciam suas políticas e práticas de Gestão de Pessoas.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar o estágio de internacionalização das empresas estudadas;
- Identificar as características (industriais e regionais) do país de operações, que influenciam e são influenciadas no processo de transposição do alinhamento estratégico de políticas de Gestão de Pessoas;
- Comparar as práticas e políticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas empresas em cada um dos níveis de internacionalização analisados.

1.3 JUSTIFICATIVA

A globalização é um processo irremediável e irreversível em escala mundial, afetando a todos da mesma forma e na mesma medida, embora seus efeitos possam variar entre os

países e as classes sociais envolvidas (BAUMAN, 1999; STIGLITZ, 2002; HOBBSBAWM, 2000). Na globalização não existem fronteiras físicas, o capital é livre. Desta forma, os acionistas podem mover sua empresa para qualquer localidade que lhes retorne maiores dividendos. A queda de barreiras físicas e a criação de blocos econômicos facilitam o acesso das empresas a diversas partes do mundo. Tal acesso é facilitado pelo desenvolvimento da tecnologia da informação, que por sua vez fornece a base de conhecimentos econômicos, proporcionando um alcance global e possibilitando que uma organização tenha operações em países distantes de sua matriz (CASTELLS, 2002).

Desta maneira, as empresas estão atentas a locais que lhes proporcionem vantagens e possibilidades de maximização dos resultados. Estas razões estão fazendo com que inúmeras organizações, inclusive as da América Latina, desmembrem sua produção e busquem novos lugares para investimento. Tal transposição deve atentar para uma área estratégica da empresa: a Gestão de Pessoas. Segundo Taylor et al. (1996), uma companhia pode agregar valor caso se diferencie de suas concorrentes através da efetividade da organização humana. Um aspecto importante no estudo de Gestão de Pessoas, mas pouco explorado, é conhecer como tal área responde às rápidas mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas que ocorrem em um mundo globalizado. Deste modo, a fim de dinamizar o processo de gestão de pessoas em uma esfera global, de maneira eficiente, e, evitando entraves que possam obstaculizar a implantação de uma empresa no exterior, originou-se o estudo da chamada Gestão de Pessoas Internacional.

Segundo Laurent (1986), enquanto a área de Gestão de Pessoas está na adolescência, a internacionalização de suas estratégias e práticas ainda se encontra na infância. Isto se deve, em parte, ao fato de que estudos desenvolvidos neste tema abarcam preferencialmente problemas e características da expatriação (QUINTANILLA, 2002). Para Schuler et al. (1993), a principal tarefa dos pesquisadores nos estudos de Gestão de Pessoas Internacional é saber como ela é influenciada pelo ambiente externo e pelas dinâmicas internas. No entanto, é evidente o fato de que estudos de GPI não contemplam as inter-relações existentes nos diferentes enfoques da Gestão de Pessoas na fase de internacionalização das multinacionais (QUINTANILLA, 2002).

Há carência nos estudos de Gestão de Pessoas Internacional no concernente a elementos que afetam as multinacionais, como a influência dos países de origem e anfitrião, a estratégia e estrutura da empresa e a relação existente entre a matriz e suas subsidiárias. Desta forma, estudos pioneiros em Gestão de Pessoas Internacional abrangeram, por muito tempo,

as relações entre Estados Unidos e Japão (BOYACIGILLER; ADLER 1991 apud QUINTANILLA, 2002)², para, posteriormente, estenderem-se a países europeus (QUINTANILLA, 2002). No Brasil, o acervo dos Anais do principal congresso (ENANPAD) e revistas mais conceituadas da Administração (O&S, RAE, REAd, RAUSP), segundo critério do Ministério da Educação (MEC-QUALIS), demonstraram forte tendência entre os pesquisadores no estudo sobre expatriados. Assim, constata-se que pouco se investigou, no país, formas de internacionalização e planejamento estratégico de Gestão de Pessoas.

Ademais, pesquisa no portal Capes³, abrangendo o período de 1997 a 2006, em periódicos internacionais como Human Resource Management, Human Resource Management Journal, Journal of Human Resources, Human Resource Management Review, Journal of International Business Studies, Academy of Management Journal, European Journal of Industrial Relations, demonstrou a ausência de estudos internacionais que contemplem países em desenvolvimento e multinacionais nos primeiros estágios de internacionalização. Ressalta-se, assim, o campo de investigação a ser explorado. Os estudos de caso ou as *surveys* apresentados nos periódicos acima descritos contemplam países desenvolvidos e empresas multinacionais já consolidadas no mercado, com práticas sólidas de transposição de ações de Gestão de Pessoas.

Encontra-se uma carência de pesquisas a serem desenvolvidas em países importantes da América Latina (como Brasil, Argentina e México) que contemplem questões direcionadas ao processo de Internacionalização de Políticas de Gestão de Pessoas, suas implicações no ambiente na qual são recebidas e como se comportam os atores envolvidos. Ademais, muitos dos estudos basearam-se em aspectos quantitativos. A necessidade de uma análise exploratória qualitativa faz-se importante para que, através de dados mais detalhados, consiga-se observar e melhor compreender a complexa dinâmica da Gestão de Pessoas Internacional (WELCH, 1994; QUINTANILLA, 2002).

² BOYACIGILLER, N.; ADLER, N. The parochial dinosaur: organizational science in a global context. *Academy Management Review*, 16, 2, 1991.

³ www.periodicos.capes.gov.br

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo, dividido em dois capítulos, primeiramente contemplará a globalização e os processos de internacionalização das empresas para, então, abarcar questões referentes à Gestão de Pessoas no mundo globalizado.

2.1 GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO: PROCESSOS INTERLIGADOS MOLDANDO NOVAS RELAÇÕES

Este bloco da Revisão Teórica caracterizará os fatos que contribuíram para o fortalecimento da globalização e dos blocos econômicos e o crescimento de multinacionais em busca de novos territórios. A divisão da dinâmica internacional descreverá as formas de internacionalização, as características organizacionais em cada uma de suas fases e as vantagens de uma empresa em internacionalizar suas atividades. Assim, poder-se-á observar a relevância das regiões em que as empresas estabelecem-se, sua atitude no processo de internacionalização, para, posteriormente avaliar como tais comportamentos influenciam e são influenciados pelas mudanças globais nas relações de trabalho, sobretudo, na Gestão de Pessoas.

2.1.1 O Processo de Globalização

A invenção da escrita, no período neolítico, foi o primeiro marco para a existência de um mundo globalizado. A partir da redação de documentos, aspectos culturais, políticos e econômicos passaram a não mais depender da comunicação para serem repassados a outros povos e descendentes (RODRIGUES, 2001). Esta forma de registro promoveu a disseminação cultural, sendo intensificada pelo alcance das rotas de comércio (JAMENSON, 2001).

O intercâmbio cultural, econômico e político permite que não haja fronteiras físicas na globalização, resultando na adoção de um modelo de capital livre, no qual as distâncias territoriais não importam (BAUMAN, 1999). A ausência de limites geográficos foi disseminada pela evolução dos transportes, pois esses permitiram a aceleração e a difusão das mercadorias produzidas localmente para qualquer lugar do globo. Os produtos passaram a não

se limitar à sua perecibilidade nem ao mercado onde operava a empresa. Os meios de transporte encurtaram distâncias e tempo para percorrê-las. Isso possibilitou ainda, que as organizações descentralizassem a produção de bens, transferindo-as ou implementando filiais no local que determinassem mais conveniente (HOBSBAWM, 2000).

A aceleração no processo de globalização deve-se a mudanças no sistema produtivo, nas relações de trabalho e na economia internacional (FUJII, 2004). Para Hobsbawm (1995), abarca uma divisão laboral cada vez mais elaborada e complexa; uma maior rede de fluxos e intercâmbios que ligam as partes da economia mundial a um sistema global. De acordo com Barquero (2002), a intensificação nos processos de globalização tem os seguintes precedentes:

...as mudanças nas políticas econômicas e comerciais, que generalizam a liberação dos mercados de bens, serviços e fatores; as novas estratégias das empresas multinacionais, que tiram proveito das oportunidades de localização viabilizadas pela integração; e a introdução de inovações nos transportes e nas comunicações, que contribuem para a integração dos mercados e a produção multinacional, reduzindo os custos de produção e das trocas. (BARQUERO, 2002. p. 14)

A proximidade física da empresa ou sua distância em relação aos acionistas atualmente não preocupa, pois ela pode ser movida para a localidade onde a produção de mercadorias lhe seja mais rentável (BAUMAN, 1999; RODRIGUES, 2001). Desta forma, segundo Castells (2002), pode-se afirmar que existe uma economia global⁴, pois as economias de todo o mundo dependem do desempenho de seu núcleo globalizado.

Atualmente, a globalização e a fase do capitalismo correspondente, segundo Barquero (2002), são, em grande parte, descritas por indicadores que envolvem o incremento da economia mundial e dos mercados, sua internacionalização, a redução do papel do Estado, a importância dedicada às multinacionais, a relação das economias, as distintas maneiras de regionalização e o fortalecimento de blocos econômicos. Além disso, estes fatores facilitam a criação de uma interdependência global dos mercados de capital, que passam a ser gerenciados a qualquer momento por economias globalmente interligadas, funcionando em tempo real (BARQUERO, 2002; CASTELLS, 2002).

As empresas, nestes casos, passam a ser coordenadas por uma realidade reticular, onde as redes cibernéticas dão vazão a um espaço etéreo. Para tanto, faz-se necessário o desenvolvimento da tecnologia, que permita fazer, da distância, um produto social resultante da velocidade com a qual tais longitudes possam ser vencidas (CASTELLS, 2002; BAUMAN, 1999). A globalização não é apenas a criação de uma economia global, ela

⁴ “...uma economia cujos componentes centrais têm a capacidade institucional, organizacional e tecnológica de trabalhar em unidade e em tempo real, ou em tempo escolhido, em escala planetária” (CASTELLS, 2002, p. 143)

depende da eliminação de obstáculos técnicos, não econômicos, e resulta da abolição da distância e do tempo (HOBSBAWM, 2000).

Embora a globalização encurte as distâncias e o tempo, ela está vinculada a territórios onde se dá a produção de certas empresas. As chamadas cidades globais são lugares estratégicos na produção de funções que a matriz de uma organização não mais contém. Tais espaços gerenciam e controlam a economia global. Ou seja, esta economia se materializa através de territórios nacionais, por meio de “arranjos institucionais nacionais e de atos legislativos não contados, necessariamente como os estrangeiros” (SASSEN, 1999, p. 102). A existência destas cidades abre precedente para a busca daqueles locais que atraiam o capital internacional implicando na otimização de resultados. Desta forma, a globalização com sua realidade reticular, eliminação de barreiras físicas, encurtamento de distâncias e tempo permite que a internacionalização ocorra pela demanda de regiões que beneficiarão a produtividade e a lucratividade da empresa. As variáveis existentes neste processo é que moldarão as ações da subsidiária, suas políticas e práticas.

2.1.2 A Dinâmica de Internacionalização

A forma como ocorre a internacionalização de uma empresa determina grande parte de suas características e ações. Segundo Mcdougall e Oviatt (2000), os acadêmicos têm observado um processo crescente de internacionalização, até mesmo em organizações pequenas e recém criadas. No entanto, para que seus domínios produtivos sejam internacionais, estas multinacionais dependem do uso de tecnologia eficiente, de boas condições de comunicação e transporte, da diminuição de medidas protecionistas do governo e de um decréscimo no nicho de mercados geograficamente protegidos. Assim, nesta seção será descrito o papel da subsidiária no processo internacional e as variáveis que o influenciam, conforme distintos estudiosos do processo de internacionalização.

2.1.2.1 O Papel da Multinacional e sua Subsidiária

A atual importância das subsidiárias, na manutenção competitividade de sua matriz em operações globais, têm levado pesquisadores ao estudo do tema, o que justifica tal interesse de pesquisa (MILLIMAN et al., 1991; QUINTANILLA, 2002). Embora as características e

atitudes organizacionais na expatriação de uma empresa venham sendo estudadas desde Perlmutter (1969), foi nos anos 1980, que as investigações focaram sua atenção para o papel e as estratégias de corporações multinacionais.

Segundo Milliman et al. (1991), as possibilidades de uma empresa fazer negócio no exterior são muitas, como escritório corporativo, unidades estratégicas de negócios, subsidiárias, afiliadas estrangeiras ou joint ventures. Já para Hofstede (1991), as formas de uma organização expandir-se internacionalmente são: criação de filiais, aquisição de empresa no exterior, fusão internacional, joint venture e aliança estratégica internacional.

As empresas multinacionais são organizações complexas, que operam interconectadas em diferentes ambientes. São organizações que precisam ser locais e globais ao mesmo tempo, embora haja uma variedade de níveis de globalidade e localidade que devam atingir. A complexidade das multinacionais deriva da utilização de combinações formais e informais de controle, a fim de operarem interconectadas em distintos entornos geográficos (QUINTANILLA, 2002; SCHULER et al., 1993). Algumas destas formas de controle contemplam fatores como os sistemas de informação, o orçamento previsto, as metas de desempenho, a comunicação formal e informal, o relacionamento pessoal e a cultura corporativa (DOWLING; WELCH, 2005). Embora sutis, o controle e a autonomia são facilitados pela estrutura em rede, pois permitem um trabalho globalmente integrado e uma relação entre matriz e subsidiária menos hierarquizada. Neste caso, o grau de controle estabelecido entre a sede e a filial será determinado pela primeira (JANSSENS, 1994; QUINTANILLA, 2002). Ou seja, observa-se que mecanismos de controle e autonomia, dados à subsidiária, dependem de vários fatores como a gestão e estratégia de internacionalização da matriz, características de seu país de origem (cultura corporativa, sistemas e práticas de direção), complexidade dos entornos sociais (natureza da indústria, forças competitivas e dinâmicas do setor), contextos geográficos do país de origem e do país de operações e quais os recursos disponíveis e requisitos necessários na sede e em suas filiais (TAGGART, 1997). Isso antevê o encontro de formas de gestão que ajudem a ativar e manter o controle da subsidiária, uma vez que gerenciar as empresas multinacionais é mais complexo do que gerir as domésticas (LEMAIRE, 1997).

Assim, as subsidiárias são caracterizadas pela interação de diversas forças e recursos, porém sua identidade e evolução são mantidas ao mesmo tempo como o resultado de um complexo processo de internacionalização de distintas influências e ambiente (MILLIMAN et al., 1991). Wright et al. (2000) citam como variáveis do ambiente: forças político-legais (leis

e regulações do país), econômicas (seus indicadores e variáveis), tecnológicas (a capacidade do país e seu avanço) e sociais (cultura, valores, comportamento, tradições). Desta forma, a identidade organizativa das subsidiárias resulta de como interiorizam as ações de sua empresa matriz, do local de onde provém e opera, das influências do setor de atividades e de sua própria história de decisões em um contexto pré-estabelecido de influências e limitações. Para Dimaggio e Powell (1983), as empresas tendem, ao se internacionalizarem, interiorizar os entornos onde operam, adotando os modelos que consideram ser os mais adequados e utilizados pelas outras organizações. Também é vital entender as inter-relações entre o país de origem, o país de operações, a estratégia de negócio, a estrutura corporativa, o setor e o mercado (QUINTANILLA, 2002).

Saber integrar as demandas da filial à realidade da multinacional, verificando o entorno em que ambas estão inseridas e minimizando diferenças de cultura são essenciais no êxito da companhia, estando intrinsecamente ligadas às atitudes da multinacional ao se internacionalizar.

2.1.3 Os Níveis de Internacionalização de uma Empresa

Empresas internacionais evoluem, geralmente, de forma gradual. No início, exportam e importam produtos. Posteriormente, se houver recursos e mercados atrativos, as organizações iniciam parcerias, através de licenciamento de mercadorias ou de joint ventures. Assim, constituir sociedades com empresas estrangeiras pode auxiliar no ingresso de novos mercados. Isto significa que as companhias aprofundam seu envolvimento até investirem diretamente no país selecionado (WRIGHT et al., 2000).

Lemaire (1997) concorda com o processo evolutivo por que passa uma multinacional, ao constatar as três fases de seu desenvolvimento no exterior. Primeiro há a internacionalização inicial, onde as atividades concentram-se em âmbito doméstico assentados em estruturas nacionais ou regionais. Esta fase corresponde a uma abordagem exploratória, na qual a empresa faz uma implantação pequena, avaliando o potencial dos mercados e das condições de produção da localidade. O segundo estágio é o desenvolvimento local, onde as atividades são multilocais e baseadas em estruturas internacionais. Nesta etapa, a produtividade é incrementada. Por fim, estruturas multinacionais contemplam empresas

estruturadas de forma internacional, plenamente instaladas e com suas atividades bem estabelecidas (LEMAIRE, 1997).

Para Wright et al. (2000), existem quatro níveis de operação por que pode passar uma empresa. Uma organização doméstica, por exemplo, opera totalmente dentro dos limites de seu país de origem. Uma organização internacional terá um “envolvimento externo mínimo ou moderado. Pode comprar de fontes estrangeiras, exportar para outros países, licenciar suas operações para empresas estrangeiras, ou constituir alianças estratégicas com empresas sediadas no exterior” (p. 370). A multinacional, por sua vez, possuirá um elevado envolvimento internacional com investimentos diretos ou compra de empresas no país de interesse. Neste caso, as subsidiárias mantêm operações independentes, descentralizadas em uma série de mercados externos. Já a organização global apresenta características semelhantes à empresa multinacional, mas suas subsidiárias demonstram interdependência através de um sistema único e coordenado, embora complexo. Este tipo de empresa só se justifica se houver elevada participação de mercado. Assim, as atividades das filiais são divididas por função; algumas produzem, outras montam e há, ainda, as que vendem os produtos acabados. Segundo Wright et al. (2000), “empresas que decidem competir em nível global, geralmente operam com eficiência somente pela manutenção de alta participação do mercado” (p. 386).

2.1.3.1 Os Modelos Precusores: Perlmutter e a Escola Nórdica

Os primeiros estudos sobre os diferentes estágios de internacionalização por que passa uma empresa são até hoje referidos. Desta forma, a fim de melhor compreender tal dinâmica, descrever-se-á, a seguir, os modelos de Perlmutter (1969) e Johanson e Vahlne (1977).

Os Estudos de Perlmutter

O grau de internacionalização de uma multinacional é difícil de ser definido devido à variedade de parâmetros com os quais uma firma faz negócios no exterior (PERLMUTTER, 1969). Foi pensando nestas empresas que, em 1969, Perlmutter, identificou e classificou três formas de internacionalização, baseado na atitude empresarial de seus executivos (suposições sobre as decisões de produto, funcionais e geográficas). Estas formas ou atitudes, adotadas por gestores de organizações multinacionais na globalização de sua produtividade, foram

descritas como etnocêntrica (ou segundo o país de origem), policêntrica (ou segundo o país anfitrião) e geocêntrica (ou orientada para o mundo). No concernente à classificação do autor, tais orientações nunca aparecem isoladas no processo de internacionalização, mas são claramente distinguíveis. Há algum grau de etnocentrismo, policentrismo e geocentrismo em todas as formas de globalizar as atividades de uma empresa.

A atitude etnocêntrica, conforme Perlmutter (1969), pode ser encontrada em empresas de qualquer nacionalidade, nos quais critérios de desempenho para trabalhadores e produtos provêm da matriz. Neste tipo de internacionalização, as decisões são tomadas geralmente pela sede, e dela derivam as regras a serem seguidas pelas subsidiárias. Além disso, a matriz exerce rigoroso controle sobre a estratégia de ação da subsidiária. A identidade organizacional é determinada pela nacionalidade da sede e as posições estratégicas são ocupadas por expatriados da matriz. Multinacionais etnocêntricas, segundo Quintanilla (2002), costumam ser inovadoras, pois introduzem, no país de operações, práticas distintas das adotadas por suas organizações. Estas ações costumam distinguir-se das adotadas no país anfitrião da multinacional, cujas empresas valem-se de métodos tradicionais, incorporados à cultura local.

Uma segunda atitude observada, a policêntrica, é identificada quando as posições estratégicas são ocupadas por trabalhadores do país de operações da filial e a identidade organizacional é construída a partir da cultura local. Neste caso, a comunicação flui entre a matriz e a subsidiária e entre as próprias filiais da multinacional. Em casos policêntricos, a matriz outorga importante grau de autonomia a suas subsidiárias, adaptando-se às características do entorno em que opera. Já o controle é realizado através de dados financeiros. As regras estabelecidas na organização advêm prioritariamente da matriz, mas também das filiais e, a avaliação do desempenho de cada subsidiária é determinada localmente (PERLMUTTER, 1969). Empresas com tais características costumam ser adaptadoras e geralmente utilizam práticas locais na gestão de pessoal (MARGINSON, 1992).

Por sua vez, uma empresa geocêntrica objetiva um enfoque colaborativo entre a sede e a filial e encontra modelos universais e locais para avaliação e controle. Para Perlmutter (1969), a identidade organizacional, nestes casos, visa uma empresa internacional com interesses no país em que instala suas atividades. A matriz de empresas geocêntricas dirige suas subsidiárias como uma entidade global integrada, na qual o conhecimento e o controle se encontram dispersos ao longo da corporação. As posições estratégicas são ocupadas por funcionários recrutados em qualquer lugar do mundo, que podem ocupar cargos em todos os países em que a empresa possui atividades, independentemente de sua nacionalidade e com

uma orientação global. Dentro de limites políticos e legais, a sede da multinacional procura o melhor funcionário. Empresas geocêntricas, segundo Perlmutter (1969), identificam as necessidades locais de suas subsidiárias, dirigem sua planta global de forma centralizada, desenvolvendo princípios e políticas internacionais e elaboram manuais detalhados.

Uma quarta atitude, a regiocêntrica, foi adicionada por Perlmutter, às três atitudes anteriores, em 1979. O regiocentrismo aproxima-se da abordagem geocêntrica, utiliza grupos mais amplos de gestão, mas de forma limitada. Os funcionários podem ser de outros países, desde que o deslocamento ocorra em regiões pré-estabelecidas. Os gerentes locais não são promovidos à matriz e a subsidiária conta com certa autonomia na tomada de decisão (HEENAN; PERLMUTTER, 1979 apud DOWLING; WELCH, 2005)⁵. Este tipo de internacionalização, embora criado por Perlmutter (1979) como forma de aliar a estratégia geográfica à estrutura da multinacional, não foi mencionado nos demais livros e artigos pesquisados (QUINTANILLA, 2002; SCHULER et al., 1993; TARGGAT, 1998; MILLIMAN et al., 1991; BRISCOE; SCHULER, 2004; JANSSENS, 1994).

O grau de desenvolvimento econômico de um país também influencia as atitudes empresariais. Segundo Perlmutter (1969), em economias mais desenvolvidas e no setor da divisão de bens de consumo, tais atitudes tendem a ser policêntricas; já em países subdesenvolvidos e no segmento de produção industrial, costumam ser etnocêntricas.

Diversas investigações posteriores sobre atitudes na internacionalização de empresas foram realizadas. Dentre os casos mais citados na literatura, encontram-se os estudos realizados por Bartlett e Ghoshal (1986, 1989) e Porter (1986, 1990). No entanto, em tais pesquisas a nomenclatura utilizada por eles é uma derivação da classificação inicial de Perlmutter, não modificando sua essência de análise (QUINTANILLA, 2002; TARGGAT, 1998; DOWLING; WELCH, 2005).

A Escola Nórdica

Estudos posteriores a Perlmutter, ancorados a partir da Teoria da Firma, deram origem a uma nova abordagem de pesquisa sobre o processo de internacionalização de empresas. A construção deste novo modelo contemplou a teoria econômica, a teoria do comportamento

⁵ HEENAN; PERLMUTTER, H. **Multinational Organization Development**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.

organizacional, aspectos culturais e estudos de network, originando a Escola de Uppsala, posteriormente chamada de Escola Nórdica. Seu início deu-se na investigação de empresas suecas e posteriormente expandiu-se para outros países escandinavos, com características tecnológicas e sócio-econômicas muito semelhantes e onde as empresas apresentavam o mesmo processo de internacionalização (HEMAIS; HILAL, 2002).

Um dos mais importantes estudos realizados pela Escola Nórdica foi a pesquisa de Johanson e Vahlne (HEMAIS; HILAL, 2002; SACRAMENTO et al., 2002). O modelo proposto por estes autores cita que a falta de conhecimento de uma organização sobre o mercado, as operações estrangeiras e a incerteza ocasionada por esta inexperience internacional são importantes obstáculos no desenvolvimento das operações multinacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Por isso, segundo a Escola Nórdica, empresas que se internacionalizam optam por fazê-lo de forma incremental. Tal movimento, gradual, permite seu ajuste ao ambiente e é útil para corrigir certos desequilíbrios referentes ao risco do mercado, pois, à medida que as organizações se envolvem com os mercados estrangeiros, aprendem e se tornam mais comprometidas com a internacionalização. Assim, as operações de uma empresa devem ser internacionalizadas paulatinamente, a menos que a organização possua experiência de outros mercados em condições similares.

Segundo Johanson e Vahlne (1977), uma empresa pode adquirir o conhecimento do mercado e da dinâmica através de seu próprio processo de internacionalização: com o envolvimento crescente da firma em um país estrangeiro e com o sucessivo aumento de operações em novos países. A pesquisa dos autores demonstra que a maioria das empresas seguia o mesmo percurso na internacionalização de suas atividades: primeiro exportava a um país via um agente, estabelecia canais de exportação; instalava uma subsidiária de vendas; para então, iniciar a produção no país em que mantinha operações comerciais. Desta forma, o primeiro passo para a internacionalização de uma empresa seria a partir das exportações; o investimento em uma subsidiária no exterior só se concretizaria após anos de exportações realizadas para o mesmo local. Para Johanson e Vahlne (1977), este movimento e o estabelecimento de operações em novos países é o resultado de uma distância psíquica entre o país de origem e o país hospedeiro.

The psychic distance is defined as the sum of factors preventing the flow of information from and to the market. Examples are differences in language, education, business practices, culture, and industrial development. (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 24).

Tal distância interfere no fluxo de informações entre as nações e leva em consideração o grau de desenvolvimento do país, a educação, as distinções culturais, a linguagem cotidiana e de negócios e os vínculos entre o país de origem e o mercado estrangeiro. Os pesquisadores de Uppsala observaram que as empresas iniciavam seu processo de internacionalização a partir de países próximos geograficamente. Para as regiões mais distantes, tais organizações expandiam-se de forma gradual (HEMAIS; HILAL, 2002). Assim, as organizações, ao iniciarem a expansão de suas atividades, optariam por estendê-las a países com traços semelhantes. E, a partir do momento em que os processos de internacionalização adotados pela multinacional clarificassem, ela adquiriria conhecimento sobre o processo e sobre os canais de informação, podendo chegar a um alto envolvimento de subsidiárias no país de operações. Conseqüentemente, essa experiência em operações estrangeiras permitiria que a empresa abrisse mercados com lógicas diferentes do seu originário, e passasse a selecionar países cada vez mais distantes psicologicamente (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

De acordo com Hemais e Hilal (2002), o modelo acima foi criticado por diversos autores, devido ao fato de que, atualmente, muitas empresas têm ingressado diretamente em mercados distantes, suprimindo etapas de seu conhecimento gradual e acelerando o ritmo do processo de internacionalização. Outra crítica refere-se à falta de evidências que expliquem como o conhecimento experiencial afeta o comportamento organizacional da empresa e a inexistência de determinantes estratégicos no modelo. Segundo Barreto (2002), Johanson e Vahlne afirmaram que seu modelo possui um poder explanatório mais elevado nas fases iniciais do processo de internacionalização, aplicando-se melhor em organizações inexperientes; o que responderia parte das críticas atribuídas ao modelo.

Neste sentido, autores como Mcdougall e Oviatt (2000) demonstram que empresas que cedo internacionalizam suas atividades superam um menor número de barreiras no aprendizado organizacional, no concernente ao ambiente internacional. Desta forma, tais estudiosos afirmam que quanto antes uma empresa transpõe suas atividades, mais rápido crescerá de forma geral, incluindo sua inserção em mercados estrangeiros devido a sua maior adaptabilidade e inovação. Em seu argumento demonstram que empresas que esperam para iniciar a internacionalização esbarram nas rotinas já estabelecidas, variáveis que dificultam a aprendizagem em ambientes estrangeiros. Assim, empresas jovens são capazes de aprender mais rapidamente, facilitando seu crescimento.

Posterior à análise das formas de internacionalização que podem ser seguidas por uma empresa deve-se observar os motivos que a levam a decidir, a complexidade desta operação e

as variáveis envolvidas neste processo. Assim, poder-se-á compreender a diversidade de elementos presentes na transposição de uma empresa.

2.1.4 O Processo de Internacionalização

O desenvolvimento de uma multinacional necessita de alguns fatores fundamentais para o seu crescimento no exterior. Elas englobam a gestão, o fluxo e volume de informação, os modos de operação, as demandas do país anfitrião, a cultura nacional e idioma, os mecanismos de controle, a dispersão geográfica, a estrutura e o tamanho da organização. Estas demandas estão interligadas, relacionando-se entre si e elevando a conectividade conforme o aumento da organização (DOWLING; WELCH, 2005).

A internacionalização de uma empresa, assim como sua necessidade em globalizar as atividades pode assumir formas bastante variadas, alteradas de acordo com a natureza da atividade da empresa, a amplitude da abertura comercial, os parâmetros que caracterizam sua situação interna, os modos de presença internacional, as motivações e o tipo de organização da estrutura (doméstica, internacional, multinacional ou global) (LEMAIRE, 1997).

Quando uma empresa opta pela internacionalização como forma de crescimento, minimização de custo ou expansão de mercado deve atentar para o perfil de seus clientes em outros países; as demandas provindas deste novo local; o investimento necessário; a facilidade de transferência de tecnologia; o custo para transportar a produção; a especificidade das redes de distribuição; a existência de fatores que obstaculizam a produção como barreiras alfandegárias e controle estatal; e a cultura local (LEMAIRE, 1997). Diferenças culturais também devem ser analisadas, pois afetam a interação e o andamento das atividades entre matriz e filial. No entanto, neste processo de globalização das atividades de uma empresa, aspectos tecnológicos, sócio-econômicos e político-regulamentar é que determinarão a dinâmica das relações entre as subunidades da matriz. O favorecimento pode provir de uma vantagem comparativa com a produção a um menor preço ou maior qualidade, em locais que possuem custos trabalhistas menores ou tecnologia mais desenvolvida. Além disso, o valor da matéria-prima ou de sua extração pode ser mais econômica em determinadas regiões, o que traria benefícios à lucratividade de uma empresa (WRIGTH et al., 2000).

A multinacional pode apresentar, ainda, vantagens, se buscar outras formas de diferenciar seus produtos, tal como competir através de uma liderança no custo ou na

diferenciação do segmento que pretende atingir. Desta maneira, a vantagem competitiva de uma organização repousa no valor que seus produtos terão para seus compradores, considerando o valor para fabricá-los (PORTER, 1990). Assim, a internacionalização de mercados não está restrita unicamente à dotação de recursos produtivos, mas à tecnologia e aos insumos disponíveis (MATTUELLA, 1994). Desta forma, Porter (1990) afirma que a vantagem competitiva de uma organização deve atentar para a concorrência do local em que uma empresa está instalando suas atividades; os substitutos de seus produtos, os fornecedores e os compradores. Ou seja, uma empresa pode internacionalizar suas atividades em busca de um potencial mercado consumidor: quando o número de produtores em determinado setor inexistente ou é pequeno; pela ausência de produtos substitutos; ou, pelo desenvolvimento tecnológico. Nestes casos, a eficiência gerencial, na qual as empresas se posicionam com vantagem, engloba aspectos como decisões sobre matéria-prima; formas e fontes de financiamento de capital de giro; uso da capacidade instalada; otimização de estoques; e cuidado na previsão dos mercados (MATTUELLA, 1994).

A vantagem competitiva acontece na obtenção das empresas em trabalharem com custos menores ou na diferenciação de produtos, que através da inovação se mantêm elevados (PORTER, 1993). A continuidade deste status deve-se à sofisticação, mercadorias com mais qualidade, eficiência, tecnologia e conhecimento. Isso ainda significa que, a vantagem competitiva ocorre e se perpetua através de diferenças que envolvem aspectos econômicos, culturais e históricos de cada processo local. Ademais, outros fatores afetam diretamente a composição da vantagem competitiva como novas ou renovadas necessidades dos consumidores, aparecimento de um novo segmento da indústria, custos de disponibilidade oscilante de insumos (mão-de-obra, matéria-prima, energia, transporte, canais de distribuição, novas instalações); e mudanças nos regulamentos governamentais (PORTER, 1993).

Não obstante, Wright et al. (2000) atentam para os objetivos específicos de uma empresa ao buscar novas regiões de produção. Tais metas podem transcender vantagens competitivas e comparativas e abranger razões legais, políticas ou mesmo para uma compreensão global das necessidades dos consumidores. Afirmam que a missão da multinacional será definida a partir das oportunidades e ameaças do ambiente externo, dos pontos fortes e fracos e dos seus recursos internos.

No entanto, é a forma de internacionalização da multinacional que determinará como ela agirá no mercado, suas estratégias, formas de controle e qual o papel das subsidiárias, na consolidação da empresa. Apesar da importância da globalização neste processo, tal fato é

mais relevante quando se revelam práticas da Gestão de Pessoas provindas da matriz a cada um dos países e a interação entre os atores envolvidos nas relações de trabalho. Estas variáveis devem ser observadas antes do início das ações de uma multinacional. Tal relação é de suma importância para que a empresa conheça a cultura de seus trabalhadores, as exigências e leis governamentais e o entorno industrial, que influenciarão diretamente em suas atividades. Afinal, o desempenho de uma multinacional está relacionado com os critérios de políticas, práticas e com a estratégia de Gestão de Pessoas utilizados pelos gestores. Assim, adaptar os subsistemas de GP à realidade e cultura de cada país e ao estágio de internacionalização em que a empresa e sua subsidiária se encontram, torna-se fundamental para o desempenho almejado.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS NO MUNDO GLOBALIZADO

Nesta seção, serão abordados aspectos relacionados à Gestão de Pessoas perante as mudanças ocorridas nas relações de trabalho, uma vez que tal dinâmica afeta a forma de gerência de uma organização. Assim, observar-se-á como as etapas da internacionalização de uma empresa influenciam a Gestão de Pessoas Internacional, bem como as variáveis endógenas e exógenas presentes no processo. Por fim, a compreensão estrutural desta relação será evidenciada na descrição de modelos teóricos que buscam sistematizar o estudo da GPI.

2.2.1 Relações de Trabalho

O trabalho está no cerne da estrutura social. O paradigma informacional e a globalização afetam a sociedade, sendo derivados da transformação tecnológica e administrativa do trabalho e das relações produtivas (CASTELLS, 2002).

No concernente à mão-de-obra, muitas empresas descentralizam sua produção, através de subsidiárias, a países periféricos, pois estes oferecem vantagens na radicação de indústrias destinadas ao mercado mundial. Nos países desenvolvidos, por exemplo, a força de trabalho é mais cara e melhor organizada, as exigências governamentais devem estar acordo com diretrizes de assuntos como relações de trabalho, tributação, segurança e saúde. Em países subdesenvolvidos o trabalho tende a ser mais barato e menos organizado, além das normas

governamentais terem menor interferência na construção de práticas da subsidiária (DOWLING; WELCH, 2005).

O movimento de descentralização da produção faz com que muitos funcionários imigrem a outros países, contribuindo para a transformação da força produtiva inserida em um mercado de trabalho global. Assim, Castells (2002) assegura que existe uma tendência histórica, e, até, uma interdependência cada vez maior da mão-de-obra em escala global. Isto ocorre mediante três mecanismos: um emprego global, nas companhias multinacionais e suas redes associadas que migram a outros países; os impactos do comércio internacional sobre o emprego e as condições de trabalho; e os efeitos da concorrência global e de uma nova forma de gestão flexível sobre a mão-de-obra de cada país. Tais elementos fazem parte de uma nova ordem internacional do trabalho: as empresas concorrem através do mercado, juntamente com o entorno produtivo e institucional do qual pertencem. Esse processo estimula a criação de uma nova organização do sistema de cidades e regiões, de acordo com a nova divisão internacional do trabalho (BARQUERO, 2002).

Apesar de não haver um mercado de trabalho global unificado, Castells (2002) sugere a existência de uma força de trabalho com uma interdependência global em uma economia informacional. Ou seja, alguns aspectos da economia continuam locais. A maioria dos empregos e da produtividade continuará local e regional. No entanto, ainda que o capital seja global, o trabalho, em geral, é local (CASTELLS, 2002). Isto significa que a Gestão de Pessoas funcional continuará demandando inserções locais para que a produção resulte na eficiência desejada.

2.2.2 Gestão de Pessoas

As mudanças analisadas nas relações de trabalho mundiais repercutem na forma como as empresas gerem seu capital humano. A ênfase dada à área de Gestão de Pessoas (GP) de uma organização deve-se à observação dos gestores na importância de seus empregados para a consecução das metas da empresa. De acordo com Quintanilla (2002), o setor de Gestão de Pessoas de uma companhia refere-se ao conjunto de políticas e práticas responsáveis pelo gerenciamento dos trabalhadores e das decisões relacionadas aos empregados de forma individual ou coletiva. Dutra (2002) concorda com Quintanilla (2002), ao acrescentar às

políticas e práticas⁶ de Gestão de Pessoas a possibilidade de conciliação entre as expectativas da organização e dos empregados, de modo que elas possam ser realizadas ao longo do tempo.

As práticas de Gestão de Pessoas têm contribuído com a vantagem competitiva da organização, através do comportamento humano e da posição estratégica da empresa. Assim, a expansão da GP nos últimos anos, deve-se às necessidades estratégicas das organizações (LADO; WILSON; 1994).

Define-se a gestão estratégica organizacional como um conjunto de decisões e ações que determinam o desempenho de uma empresa, focando o seu planejamento e sua estratégia no longo prazo. Para tanto, observa e avalia as oportunidades e as ameaças externas, considerando as forças e as fraquezas de uma corporação. A estratégia conduz a empresa na consecução de um planejamento para que ela atinja a missão e seus objetivos, maximizando sua vantagem competitiva (HUNGER; WHEELLEN, 2002).

Deste modo, a estratégia de Gestão de Pessoas será responsável por formular e implantar os elementos estratégicos da corporação, baseando-se na definição de como cada atividade afetará o comportamento dos empregados (SCHULER et al., 1993). Ademais, a estratégia de gerenciamento de Gestão de Pessoas necessita moldar-se ao contexto organizacional, o que exige flexibilidade em adaptar tal operação (MILLIMAN et al., 1991). Assim, a importância atribuída aos trabalhadores da empresa em sua gestão estratégica implicará no planejamento adotado pela corporação, a fim de que as atividades organizacionais desenvolvidas estejam de acordo com a estratégia da empresa e resultem em um alto desempenho (TACHIZAWA et al., 2001; LACOMBE, 2005).

O planejamento de Gestão de Pessoas é um processo no qual os gerentes observam e decidem antecipadamente o perfil dos trabalhadores necessários à empresa, para que concretize seus objetivos econômicos. Esta escolha deve considerar o contexto e a estratégia organizacional, a fim de que se obtenha os resultados almejados e se preveja o futuro da empresa em um determinado período de tempo (TACHIZAWA et al., 2001).

Para o êxito de seus objetivos, o planejamento de Gestão de Pessoas deve estar aliado ao planejamento estratégico da empresa. Segundo Lacombe (2005), o planejamento

⁶ Entende-se por políticas, na área de Gestão de Pessoas, os princípios e diretrizes balizadoras das decisões e comportamentos empresariais e individuais e a forma como estão engajados à organização. Por práticas, compreendem-se as várias formas de procedimentos, técnicas e métodos usados na implementação de decisões e na condução das ações empresariais em âmbito interno e externo. Assim, o conjunto de práticas envolve o processo de seleção, a remuneração, o treinamento e desenvolvimento e a avaliação (DUTRA, 2002; QUINTANILLA, 2002)

estratégico deve direcionar o negócio através de projetos sistêmicos de metas e levantamento dos recursos disponíveis para atingi-las, considerando aspectos internos e externos à organização.

Estes princípios de práticas, políticas, estratégias e planejamento são necessários tanto nas ações domésticas como em missões internacionais. Em ambos os casos, deve-se atentar para a importância da correta definição estratégica, considerando o entorno em que a empresa opera. Além disso, em casos de internacionalização a matriz e a filial devem possuir objetivos alinhados ao planejamento estratégico. Da mesma forma, como já citado, as pessoas são importantes para o atingimento das metas organizacionais. Isto se reproduz na Gestão de Pessoas Internacional, com uma diferença: os trabalhadores a serem gerenciados estão em outro país.

2.2.3 Gestão de Pessoas Internacional

As implicações resultantes do processo de globalização das economias mundiais facilitaram a internacionalização de empresas ávidas por um incremento em seus resultados. Estes fatores abriram precedente para um novo campo de pesquisa: a Gestão de Pessoas Internacional (GPI). Segundo Taylor et al. (1996), diversos autores concordam que uma empresa internacionalizada ou em processo de internacionalização terá êxito proporcional à condução da efetividade de sua organização humana.

Segundo Laurent (1986), este campo de conhecimento é muito complexo, definido de forma fraca e todavia pouco compreendido. A complexidade do tema deve-se, segundo Dowling e Welch (2005), à ampliação das atividades realizadas pelo setor de Gestão de Pessoas e à necessidade de uma perspectiva mais ampla.

O conceito de Gestão de Pessoas Internacional foi desenvolvido entre os anos 1980-1990, por diferentes autores. Neste estudo, optou-se em adotar a definição proposta por Taylor et al. (1996, p. 960) que a descreve como “the set of distinct activities, functions, and process that are directed at attracting, developing, and maintaining an MNC’s (Multinational Companies) human resources”. Deve-se ressaltar que o campo de GPI é caracterizado por três distintas abordagens. Primeiramente, a gerência cultural, deve examinar o comportamento organizacional dos trabalhadores dentro das empresas, a partir de uma perspectiva internacional. O segundo enfoque observa a comparação das relações industriais e procura

descrever, comparar e analisar políticas de Gestão de Pessoas em diferentes países. Por fim, a terceira abordagem busca focar aspectos da GP em organizações multinacionais (DOWLING; WELCH, 2005). Concomitantemente ao conceito de Gestão de Pessoas Internacional, o desenvolvimento da organização humana de uma empresa necessita de estratégias de aprimoramento. O conceito mais utilizado em estudos acadêmicos para definir a Estratégia de GPI foi cunhado por Schuler et al. (1993, p. 720):

Human resource management issues, functions and policies and practices that result from the strategic activities of multinational enterprises and that impact on the international concerns and goals of those enterprises.

Desta forma, observa-se que são as políticas e práticas de Gestão de Pessoas adotadas pela organização, as responsáveis pelo comportamento dos indivíduos em seus esforços em fixar e desenvolver uma estratégia internacional. Janssens (1994) afirma que a GPI é uma forma de permissão consentida às multinacionais para que estas conduzam de modo efetivo e controlem eficientemente suas operações internacionais. A gerência de tais operações deve considerar que os Recursos Humanos de uma multinacional apresentarão quatro forças que se relacionarão diretamente, interagindo entre si e podendo produzir resultados distintos na Gestão de Pessoas de cada subsidiária implantada:

La casa matriz y la influencia de su país de origen, la influencia del país de operaciones, la industria en la que las operaciones tiene lugar y los recursos y capacidad directiva de las subsidiarias (QUINTANILLA, 2002, p. 73).

O resultado da Gestão de Pessoas decorre da importância designada a cada uma destas distintas forças e como elas interagirão ao longo do tempo. A influência da sede organizacional é a força mais evidente e a responsável por determinar o comportamento e o papel das subsidiárias. Segundo Quintanilla (2002), deve-se observar que a matriz também é moldada por seu entorno e pelas características do país onde foi originada. Estas variáveis afetam diretamente a personalidade empresarial, a organização internacional e seus processos.

O país de operações exerce, através de sua cultura e de instituições idiossincráticas, pressões locais que levam as subsidiárias a se adaptarem às rotinas do país em que possuem atividades produtivas. O mercado local, por sua vez, influencia a subsidiária porque sua natureza e característica terão repercussões diretas no desenvolvimento de políticas e práticas de Gestão de Pessoas. Já, a capacidade e recursos diretivos das subsidiárias determinam seu desenvolvimento e contribuem com o incremento da matriz (QUINTANILLA, 2002).

Ferner (1997) afirma que a competição internacional e o sistema produtivo globalizado lidam com influências de diversos países. As multinacionais transmitem suas práticas além das fronteiras locais e podem ser vistas como importantes na homogeneização

de sistemas nacionais, e, conseqüentemente na erosão de diferenças do país de origem. Neste sentido, Ferner e Quintanilla (2002) citam que o aumento da integração nacional da atividade econômica da multinacional, a nível setorial, tem disseminado práticas de emprego, aumentando a convergência de práticas internacionais e diminuindo suas diferenças. Entretanto, há formas de antecipação no comportamento da Gestão de Pessoas em multinacionais, uma vez que as características nacionais derivam do processo histórico, do desenvolvimento econômico e cultural de um país. Além disso, as tendências comuns por que passam estas empresas pode, paradoxalmente, favorecer a perpetuação das diferenças nacionais (FERNER, 1997). Tal fato pode ser evidenciado, através de entrevistas com executivos, realizado por Almond et al. (2005), no qual, um depoimento resume a tendência das políticas em Gestão de Pessoas:

In HR, still we have three diverse types of practices, the identical ones (e.g. recruitment), the similar ones (e.g. performance management) and the different ones (e.g. industrial relations); however the homogenization tendency is very clear.

2.2.3.1 Formas de Internacionalização como Determinantes da Gestão de Pessoas Internacional

Segundo Schuler et al. (1993), a adoção de práticas de GPI depende do grau de experiência internacional da organização. O papel dos Recursos Humanos da matriz e as atitudes adotadas na gerência do seu quadro pessoal serão concomitantes com o enfoque estratégico de internacionalização da empresa e à atitude que terá com suas subsidiárias. Organizações mais experientes costumam possuir um conjunto maior de práticas de Gestão de Pessoas, adaptando-as melhor às demandas locais. Empresas com pouco conhecimento internacional possuem um menor número de práticas de GP estabelecidas e, na maioria das vezes, agem conforme o enfoque etnocêntrico. As multinacionais policêntricas costumam desenvolver estratégias adaptadoras, já que adequam suas práticas aos trabalhadores locais, estes, geralmente contratados no próprio país de operações.

Entretanto, Ferner (1997) acrescenta à afirmação de Schuler et al. (1993) que uma análise do país de origem deve ser feita baseada no fato de que multinacionais geralmente estão ancoradas em uma série de valores nacionais característicos, que juntos compõem um sistema de negócios. Para o autor, estas características exercem influência na forma como as empresas gerenciam a GPI. No entanto, a correspondência entre padrões do sistema nacional

de negócios e o comportamento de uma multinacional não é completo, uma vez que nem todos os elementos da matriz podem ser exportáveis, estando arraigados na cultura nacional. Ademais, a diversidade de obstáculos que países anfitriões apresentam para ‘importação’ de elementos de uma empresa estrangeira determina como a operação desta será colocada em prática. Isso significa que gerenciar a Gestão de Pessoas Internacional deve considerar diferenças nas formas de governo, sistemas de controle, organização funcional do mercado de trabalho e predisposições da cultura nacional.

Corroborando a Ferner, Saka (2002), que cita que a adoção das práticas de Gestão de Pessoas encontra diferenças no comportamento entre empresas. As variáveis subnacionais as condicionam. Isto inclui fatores locais (como políticas regionais de governo e seu impacto na composição de habilidade do mercado de trabalho local) e características específicas da empresa (como os graus de controle financeiro e o uso de expatriados para gerenciar a implementação de práticas transferidas para a subsidiária). No entanto, a autora diferencia transferência e internacionalização das práticas de trabalho. A internacionalização, para ela, refere-se, além de tudo, à adoção, pelos empregados, do significado e a atitude que existe por trás da prática, ao invés de compreender meramente a sua forma externa. A transferência, por sua vez, é a adoção das práticas, levemente reguladas pelo ambiente local em que a empresa está inserida, o que perpassa pela cultura do país onde se localiza a multinacional.

A Influência Cultural

Conforme Hofstede (1991), a cultura é coletiva, partilhada por indivíduos pertencentes ao mesmo ambiente social e manifestada de distintas formas. Segundo o autor, a cultura pode ser vislumbrada através de cinco valores nacionais: distância hierárquica (medida de aceitação dos que detém menos poder em uma sociedade desigual); grau de individualismo (sociedades individualistas X coletivistas); grau de masculinidade (comportamentos masculinos – papéis sociais diferenciados; comportamentos femininos – papéis sociais sobrepostos); controle de incerteza (grau de inquietude social frente às situações desconhecidas); e orientação a longo/curto prazo.

Ao se considerar a Gestão de Pessoas em âmbito internacional deve-se observar que a subsidiária, além de sofrer influência provinda da matriz, está propensa a ser ascendida pela cultura local e por outras instituições do país anfitrião (KOPP, 1994; QUINTANILLA, 2002).

Ademais, aspectos da Gestão de Pessoas Internacional e de Relações de Trabalho estão mais suscetíveis a serem influenciadas pela cultura local, que deve ser observada, pois os valores, atitudes e comportamentos sociais requererão o ajuste dos empregados a esta nova dinâmica. Desta forma, atividades de contratação, promoção, recompensas e demissão serão determinadas pelas práticas do país anfitrião e geralmente ancoradas na cultura deste país (DOWLING; WELCH, 2005).

Assim, Kopp (1994) afirma que ao internacionalizar as práticas de Gestão de Pessoas, as multinacionais podem enfrentar algumas dificuldades. Segundo a autora, algumas subsidiárias apresentam alta rotatividade dos empregados locais; atrito e comunicação falha entre os trabalhadores nativos e os expatriados; insatisfação dos empregados regionais quanto à inexistência de promoções internas; desafios legais do país de operações; e em alguns casos, percebe-se a dificuldade da matriz em atrair trabalhadores locais qualificados, devido ao menor reconhecimento da mesma, na cultura do país e a um baixo relacionamento com potenciais fontes de indicação de candidatos.

Desta forma, ao se estabelecer uma subsidiária fora do país de origem, a organização deve atentar para, além dos aspectos culturais, a legislação local, pois é ela quem regulamentará a aposentadoria, as férias, benefícios, estrutura de impostos, o direito dos sindicatos, a utilização de negociação coletiva, as características dos postos de trabalho e a política de remuneração a serem adotadas (SOLOMON, 1995; QUINTANILLA, 2002). Conforme Solomon (1995), a cultura e o governo locais afetam diretamente o recrutamento dos trabalhadores, seu desempenho, desenvolvimento e o treinamento que será necessário. Sob a mesma argumentação encontram-se os estudos de Evans e Lorange (apud QUINTANILLA, 2002)⁷. Segundo os autores, as políticas de Gestão de Pessoas de uma multinacional devem-se pautar na lógica de mercado e na lógica cultural dos diferentes países em que operam suas subsidiárias.

Conforme Laurent (1986), a cultura nacional de um país é mais influente do que a cultura organizacional da matriz. Isto favorece a adoção de algumas práticas que são efetivas na sede da empresa, mas ineficientes em alguns países de operação. Ou seja, é significativa a ascendência cultural de um país sobre as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pela multinacional. Portanto, o autor sugere que as mesmas práticas implementadas na sede

⁷ EVANS, P.; LORANGE, P. The two logics behind human resource management. In: Evans, P.; Doz, Y.; Laurent, A. (org). **Human Resource Management in International Firms**. Change, globalization, innovation. Basingstoke: Macmillan, 1989.

organizacional possam ser levadas a diversos países, com distintas culturas, embora os resultados nunca sejam idênticos. Neste sentido, a cultura organizacional varia: a mesma empresa, distribuída em diversas plantas, terá diferentes culturas organizacionais.

The overall results give no indication of convergence between national groups. Their culture differences in managerial assumptions were not reduced as a result of working for the same multinational firm. (LAURENT, 1986 p. 95)

No entanto, a cultura organizacional também deve ser considerada. Se uma empresa decidir ingressar diretamente no país anfitrião, criando sua própria estrutura de negócios, como o proposto por Wright et al. (2000), a subsidiária sofrerá mais influências da matriz. Caso haja aquisição da empresa, as particularidades da organização adquirida, sua cultura, terão importante ascendência na configuração e desenvolvimento da filial (QUINTANILLA, 2002). Parte da cultura organizacional provém da forma como os gestores direcionam as estratégias empresariais. O estudo de Laurent (1986), realizado com gerentes de empresas européias e americanas, identificou que a nacionalidade influencia três vezes mais na formação das suposições gerenciais do que qualquer outra característica como idade, escolaridade, função e tipo de empresa. Assim, Laurent (1986) comprova que gerentes de diversas nacionalidades possuem distinta concepção do que representa o cargo que ocupam. Corroborando a Laurent, Rhinesmith (apud Solomon, 1995⁸) que cita que a cultura influencia diretamente a forma de gerir os Recursos Humanos. Assim exemplifica que, enquanto os americanos são igualitários e buscam empoderamento e autonomia, com iniciativa e responsabilidade; trabalhadores asiáticos, latino americanos e do leste europeu procuram por um chefe e esperam a autoridade para qualquer tomada de decisão, suas responsabilidades fazem parte de um grupo e eles respeitam os níveis hierárquicos. Isso significa, segundo o autor, que as atividades gerenciais variam conforme o país, dependendo dos valores presentes em cada cultura.

2.2.3.2 A Construção de Modelos na Gestão de Pessoas Internacional

As políticas e práticas de Gestão de Pessoas influenciam diretamente as diferentes fases do processo de internacionalização de uma empresa (QUINTANILLA, 2002). No intuito de interpretar os sistemas integrantes e desenvolvidos nesta operação, alguns autores

⁸ RHINESMITH, S. **A Manager's Guide to Globalization**. American Society of Training and Development, 1993.

propuseram sob forma de um modelo, a atuação de cada agente na internacionalização de uma empresa, os estágios verificados e as variáveis influentes neste processo.

O Modelo de Schuler

De modo a integrar as variáveis componentes da Gestão de Pessoas Internacional, Schuler et al. (1993) propõem um modelo de análise da Estratégia Internacional de Recursos Humanos. Segundo Schuler et al. (1993), o *framework* integrativo de Gestão de Pessoas Internacional é composto por *assuntos, funções e políticas e práticas* influenciados pelas atividades estratégicas desenvolvidas por uma multinacional. Este conjunto de ações moldará os interesse e metas de uma multinacional.

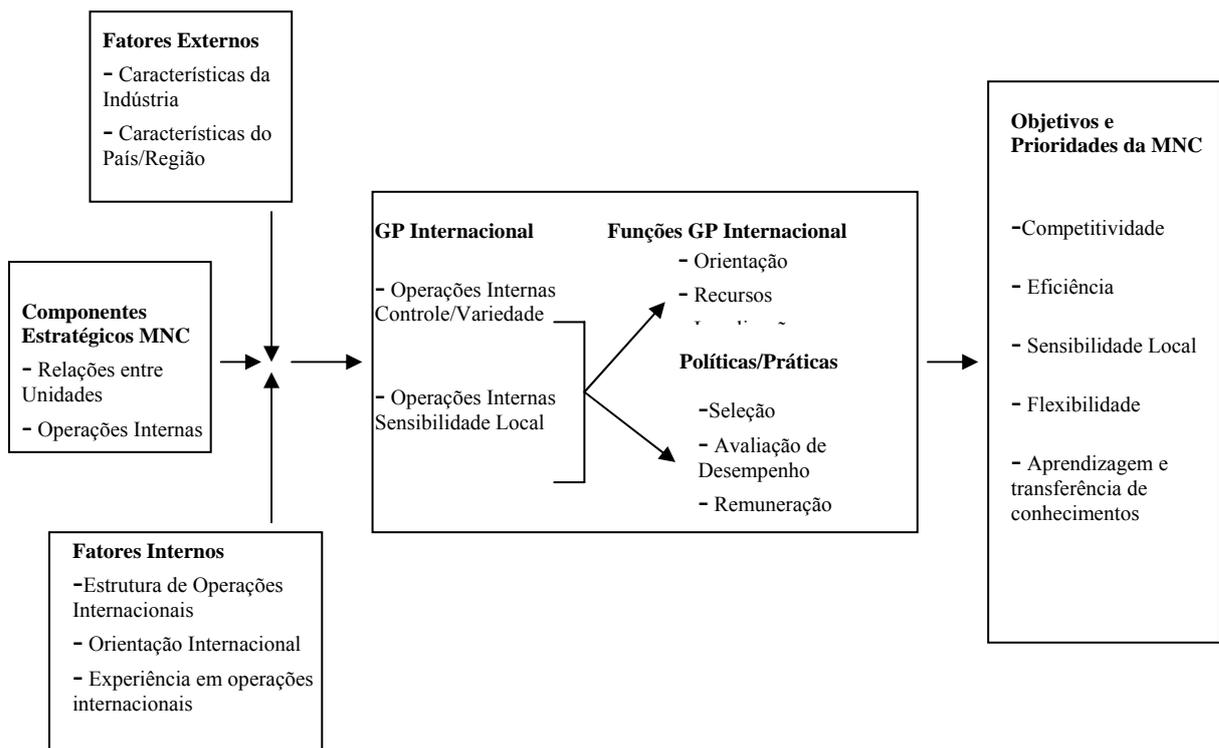


Figura 1- Direção Estratégica de Recursos Humanos em Multinacionais

Fonte: Schuler et al. (1993, p. 722).

Desta forma, o modelo acima representado (figura 1) demonstra o princípio da Estratégia Internacional de Gestão de Pessoas, sustentando-se nos componentes estratégicos da empresa. Inicia-se tal integração, a partir das necessidades das Relações entre as Unidades (Integração) de uma empresa com suas subsidiárias e nos desafios das Operações Internas

(Diferenciação) para atuar no país de operações. Assim, há interesse das empresas em compreender como suas unidades são diferentes e como devem fazer para ser integradas, controladas e coordenadas, mantendo o equilíbrio das relações entre sede e filial. As operações internas, por sua vez, referem-se ao reconhecimento e à tradição local, hábitos e leis. Tais aspectos, segundo Schuler et al. (1993), são fundamentais para se obter um alto grau de eficiência organizacional.

Os componentes estratégicos da empresa multinacional, de acordo com os autores, sofrem a incidência de fatores exógenos (fora da empresa) e endógenos (dentro da empresa). Caracterizam os fatores endógenos: a estrutura de operações internacionais; a orientação internacional da empresa; a estratégia competitiva adotada e a experiência da matriz em gerenciar operações internacionais. Os fatores exógenos são compostos por elementos que incluem características da indústria e da região. Agregam-se às peculiaridades do primeiro os seguintes elementos: o tipo de negócio e a tecnologia disponível; a natureza dos competidores e a extensão da mudança. Integram as características da região: as condições políticas, as características econômicas, as exigências legais e as condições sócio-culturais.

Assim, conforme Schuler et al. (1993), os fatores endógenos e exógenos direcionam o gerenciamento de Gestão de Pessoas da empresa, que deve se esforçar para ser localmente responsável e adaptável e globalmente coordenada e controlada. Tais fatores e os componentes estratégicos de uma empresa irão influenciar e moldar a questão Internacional de Gestão de Pessoas, composta no Gerenciamento estratégico de GPI pelas relações entre as unidades (controle e diversidade) e operações internas (sensibilidade local e estratégia adequada). Para Schuler et al. (1993), estes fatores influenciam as funções de Recursos Humanos Internacional e as Políticas e Práticas que serão adotadas.

No modelo, tais funções correspondem, segundo Schuler et al. (1993), à orientação de Gestão de Pessoas em uma multinacional: a equipe; a dedicação e recursos financeiros destinados a operar a organização de GP em multinacionais; e por fim, a localização de tais recursos e da própria gestão. Por *políticas e práticas*, os autores entendem o desenvolvimento de linhas gerais de como os funcionários serão gerenciados e o incremento de práticas específicas que auxiliem a construção de uma sólida gestão de pessoal. O resultado da interação destes aspectos (componentes estratégicos da empresa, fatores endógenos, exógenos, assuntos, funções e políticas e práticas) formará as prioridades e metas da empresa: competitividade, eficiência, sensibilidade local, flexibilidade, aprendizado e a maneira como este será transferido para os funcionários e a empresa.

O Modelo de Quintanilla

Em uma crítica ao modelo proposto por Schuler et al. (1993), Quintanilla (2002) afirma que tal construto não abarca os processos micro-políticos internos. Para o autor, existe uma lacuna, que não engloba as relações internas entre a matriz e suas subsidiárias, na configuração das políticas e práticas de Gestão de Pessoas Internacional, entre as distintas fases de sua evolução organizativa. Ademais, argumenta o autor, o modelo criado por Schuler et al. (1993), objetiva construir um comportamento para a multinacional a fim de que ela alcance os objetivos estratégicos, ao invés de descrever em que medidas eles delimitam esta construção e como interferem nas políticas de Gestão de Pessoal. Para Quintanilla (2002), a construção de um gerenciamento do quadro de pessoal efetivo deve considerar um processo de “negociação” desenvolvido nas relações entre a matriz e suas subsidiárias. Isto exerce um papel importante na configuração das políticas e práticas de Gestão de Pessoas em empresas no exterior. Para suprir a lacuna deixada por estudos anteriores, Quintanilla (2002) propõe um novo modelo, baseado em uma análise multinível onde:

el nivel *macro* (los países de origen y los de operaciones), el nivel *intermediario* (la actividad de las empresas dentro de una industria), ejercen su influencia sobre el nivel *micro* de las subsidiarias de las MNCs (Empresas Multinacionales), determinando sus estructuras, decisiones y dinámicas, así como sus RRHH (Recursos Humanos) (QUINTANILLA, 2002, p. 72).

Assim, a concepção do modelo de Quintanilla inicia através da observação da natureza e da dinâmica das principais forças que caracterizam as políticas de Gestão de Pessoas nas subsidiárias. Tais forças estão configuradas pelos seguintes elementos: pela matriz e a influência do país de origem (onde as relações entre sede e subsidiária envolvem fatores endógenos e exógenos); a influência do país de operações; a característica e dinâmica da indústria a que pertence a subsidiária; e a autonomia de recursos e de gestão dada à filial. O modelo objetiva integrar os elementos que influenciarão o delineamento das políticas de Recursos Humanos nas subsidiárias das multinacionais. Assim, a estratégia adotada pela matriz, na GP, tem conseqüências diretas em suas subsidiárias, determinando a equipe de gestores, sua nacionalidade e as expatriações necessárias. Isso também implicará na autonomia que terão, as subsidiárias, e quais serão os sistemas de controle. Para o autor, a influência destes fatores no desenvolvimento das filiais, as ascendências do ambiente e os recursos recebidos serão responsáveis pela construção de uma identidade organizacional própria da filial. Desta forma, a identidade será o resultado das distintas influências do meio e dos recursos recebidos; de capacidades internas e características que emergem de regras e

práticas não descritas na primeira fase de internacionalização da empresa. Ademais, o modo como uma organização ingressa em um novo país determina o grau de inserção local da subsidiária durante a fase inicial, resultando em conseqüências importantes e diretas sobre as políticas e práticas da Gestão de Pessoas da filial.

O modelo proposto pelo autor reflete a natureza (fatores endógenos e exógenos) integradora da identidade organizacional da subsidiária e as variáveis que determinam as políticas de Gestão de Pessoas. Conforme Quintanilla (2002), esta identidade é determinada após o período de desenvolvimento interno da filial, a partir das distintas influências do ambiente, dos recursos recebidos, das capacidades internas e das características de suas ações. Ademais, a relação entre matriz e subsidiária implica na identidade organizacional. O entendimento desta relação permite analisar quais os elementos do país da sede que influenciam na identidade e em que medida. Tais relações por vezes são multidirecionáveis, pois as filiais podem influenciar as práticas da multinacional. Afinal, matriz e subsidiária transferem entre si, uma elevada quantidade de conhecimento, recursos, práticas e sistemas. Os fluxos podem provir da missão empresarial, sistema de controle e autonomia, cultura organizacional e negociação política.

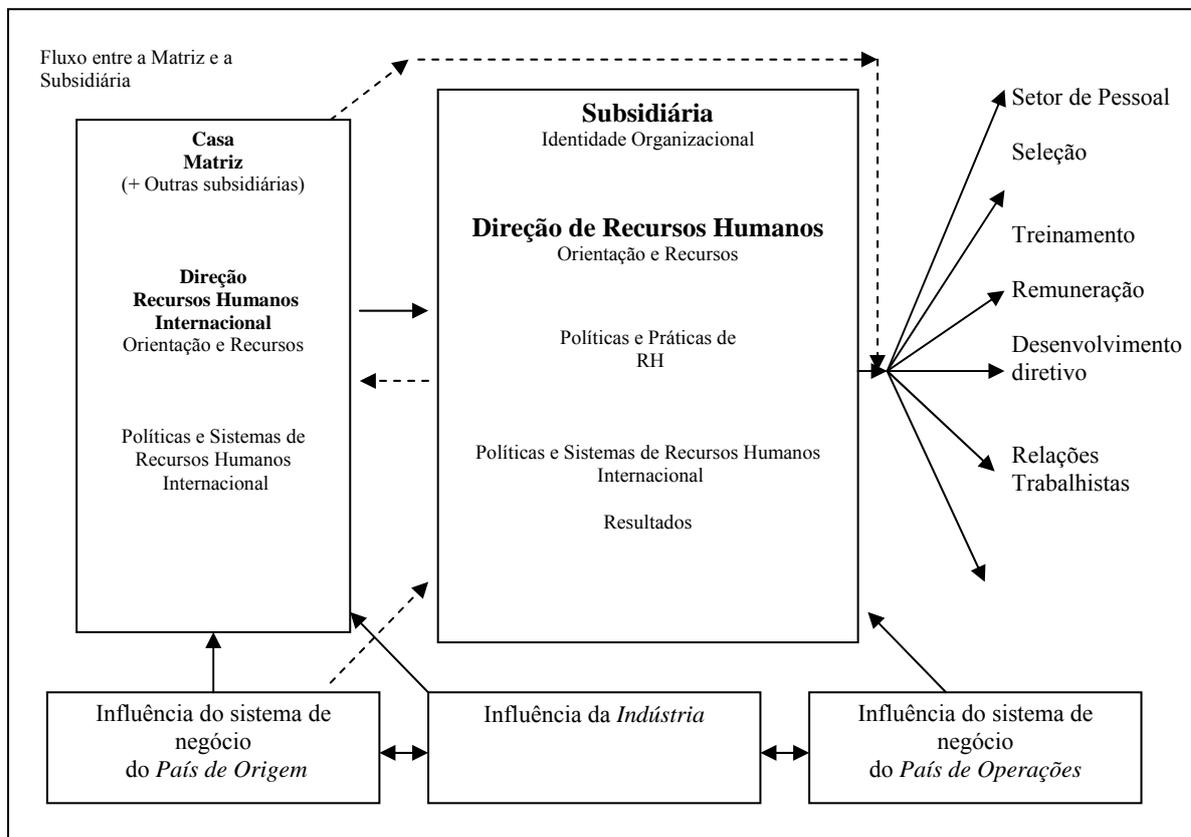


Figura 2 - El Proceso de Configuración de RRHH en la Subsidiarias de la MCNs

Fonte: Quintanilla (2002, p. 82).

Como demonstra o modelo (Fig. 2), a estratégia e práticas da matriz, na gestão de pessoas, têm conseqüências nas subsidiárias e na gestão de sua entidade organizacional, e, ainda, nas políticas de GP a serem usadas nas filiais. A orientação da matriz responderá pela autonomia designada à subsidiária; pelos mecanismos de controle; e o uso de expatriados na implantação e desenvolvimento da filial. As políticas e práticas de GPI, por sua vez, podem influenciar os Recursos Humanos da subsidiária avaliando se a matriz a orienta através de recomendações gerais ou se a faz cumprir regras por ela estabelecidas. O modelo demonstra que a sede organizacional pode implementar um conjunto de políticas e práticas de Gestão de Pessoas sem necessariamente interagir com sua subsidiária. No entanto, ressalta o autor, existe a possibilidade das filiais influenciarem sua própria estratégia de Recursos Humanos, desenvolvendo-a ao longo do tempo através de ajustes entre os elementos que induzem e moldam seus subsistemas de GP (QUINTANILLA, 2002). Para tanto, é fundamental que as empresas desenvolvam um planejamento estratégico que contemple os subsistemas considerados chave pela organização, a fim de que se possa estabelecer uma vantagem competitiva no mercado, ao mesmo tempo em que se atraia e mantenha talentos em potencial. Desta forma, a seguir serão apresentados os subsistemas de RH e seu comportamento perante a dinâmica internacional.

2.2.4 Os Subsistemas de Gestão de Pessoas para uma Subsidiária de Multinacional

Gerenciar o quadro de funcionários de forma eficiente agrega vantagens competitivas às empresas, sendo fundamental para o sucesso das organizações. Destarte, as políticas, práticas e estratégias de GP encontram nos subsistemas da área os subsídios necessários para que o planejamento estratégico de uma subsidiária esteja em concordância com os objetivos da companhia e possam contribuir para o alcance das metas.

Muitos autores dividem a área de Gestão de Pessoas nos seguintes subsistemas: Recrutamento e Seleção, Remuneração, Avaliação de Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento e Clima Organizacional (TACHIZAWA et al., 2001; BOHLANDER et al., 2005). Cada qual desempenha um importante papel no gerenciamento e aprimoramento dos funcionários e, trabalhados de forma integrada, procuram conquistar os melhores desempenhos. No entanto, a recentidade da Gestão de Pessoas Internacional demonstra a ausência de modelos que contemplem os subsistemas acima citados, no âmbito internacional.

Assim, conforme a literatura de GPI analisada (BRISCOE; SCHULER, 2004; DOWLING; WELCH, 2005; QUINTANILLA, 2002; BOHLANDER et al., 2005) serão considerados, para este estudo, os subsistemas de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento e Remuneração. Esta escolha foi pautada no fato de que, segundo tais autores, empresas em processo de internacionalização não possuem uma cultura organizacional completamente formada, focando suas ações estratégicas de GP nos subsistemas descritos.

2.2.4.1 Subsistema de Recrutamento e Seleção

O subsistema de Recrutamento e Seleção é determinante para o bom desempenho de uma empresa. A escolha de pessoas adequadas ao perfil desejado para cada cargo (e para a organização) proporciona uma melhor adaptação à função e um maior rendimento no exercício de suas atividades.

O Recrutamento pode ser definido pela atração de candidatos, em número suficiente e potencialmente qualificados, para que a empresa possa selecionar as pessoas mais apropriadas para preencherem as demandas de uma vaga (GIL, 2001; DOWLING; WELCH, 2005). Sua eficiência, entretanto, depende de uma correta descrição das funções a serem exercidas na empresa e do perfil desejado do candidato para ocupá-lo (LACOMBE, 2005).

A forma de recrutamento pode variar de acordo com o setor econômico em que atua a empresa, seu porte e estágio de vida, podendo ser interno ou externo (TACHIZAWA et al., 2001). O primeiro contempla os funcionários contratados da empresa, conhecedores da cultura organizacional e atua como modo de promoção ou transferência (BOHLANDER et al., 2005). Já, o recrutamento externo utiliza-se de meios como anúncios na mídia, bancos de dados, cartazes, contato com sindicatos, indicações, agências de Recrutamento e Seleção, agências de emprego, intercâmbio com outras empresas, associações de profissionais e recrutamento on line (TACHIZAWA et al., 2001; BOHLANDER et al., 2005; LACOMBE, 2005). A utilização dos métodos citados pode ser usada de forma singular ou combinada entre si (GIL, 2001; TACHIZAWA et al., 2001).

A seleção, por sua vez, refere-se a um conjunto de práticas e processos utilizados na escolha, dentre os candidatos disponíveis, àquele mais apropriado para assumir determinado cargo (LACOMBE, 2005). Na maioria das empresas, a seleção é um processo contínuo (devido à rotatividade dos funcionários) e suas técnicas variam conforme a estratégia adotada

pela empresa, conjuntura do mercado e características da mão-de-obra a ser selecionada (TACHIZAWA et al., 2001). O número de etapas inclusas em determinado processo seletivo depende da companhia, do cargo a ser preenchido e seu nível hierárquico. Para Bohlander et al. (2005), elas constituem-se em: preenchimento do formulário de emprego; entrevista inicial; teste de admissão; investigação de formação; seleção preliminar; entrevista com supervisor; e exame médico. Lacombe (2005) acrescenta uma triagem preliminar de currículos; testes psicológicos e profissionais; dinâmicas de grupo; e busca de referências do candidato. Para Tachizawa et al. (2001), a sistemática de seleção envolve entrevista; provas de conhecimento; testes psicométricos e de personalidade; e técnicas de simulação.

O Recrutamento e a Seleção geralmente apresentam as mesmas tendências em empresas domésticas ou internacionais. Todavia, a distância geográfica e, muitas vezes, a comunicação inconstante impõem determinados impasses a serem resolvidos. Além disto, limitações como a decisão de quem assumirá posições estratégicas nas subsidiárias, as restrições governamentais e a habilidade da organização em atrair os candidatos certos devem ser consideradas (DOWLING; WELCH, 2005). Em algumas ocasiões, a filial deve tomar sérias decisões, não tendo tempo hábil para obter assistência da matriz. Isso indica que a atenção despendida pela empresa ao subsistema de Recrutamento e Seleção de uma subsidiária internacionalizada faz-se importante e deve ser rigorosa (BOHLANDER et al., 2005).

A necessidade da multinacional em obter, dentre os trabalhadores locais, candidatos suficientemente qualificados é fundamental na hora de internacionalizar suas operações. No entanto, caso não existam no número desejado, a companhia pode encontrar outras formas de recrutar trabalhadores, como selecioná-los em um terceiro país ou proporcionar treinamento aos trabalhadores locais (BRISCOE; SCHULER, 2004). Assim, são três as formas de contratar os funcionários que preencherão os cargos disponíveis na subsidiária: os expatriados, os cidadãos locais e os trabalhadores de um terceiro país. O grau de internacionalização ascende sobre o tipo de trabalhadores demandados pela organização. Nos estágios iniciais, por exemplo, as empresas costumam optar em enviar expatriados, para que constituam as atividades a serem desenvolvidas (principalmente em países menos desenvolvidos) e trabalhem com os governos locais. Assim, quando um trabalhador é transferido por sua empresa para uma subsidiária no exterior por mais de um ano é considerado expatriado. Quando tal trabalhador retorna a seu país de origem é chamado de repatriado (DOWLING; WELCH, 2005; BRISCOE; SCHULER, 2004).

Além disso, os expatriados são talentos disponíveis na própria empresa, auxiliam no controle da subsidiária, possuem experiência na matriz e mobilidade. Ademais a multinacional pode optar por expatriar funcionários de um país para outro: devido à necessidade de implantar uma nova técnica; pela ausência de especialistas no assunto; para transferir tecnologia; resolver problemas peculiares; capacitar gerentes com perspectivas globais; desenvolver uma cultura organizacional comum em todos os países; e para treinar e desenvolver gerentes e técnicas locais (BRISCOE; SCHULER, 2004; DAVIES, 1997). Os expatriados devem observar a formação de sucessores e estabelecer boas relações com parceiros locais (clientes, fornecedores, funcionários e sindicatos) (HOFSTEDE, 1991).

Em multinacionais, o uso dos expatriados diverge. Grandes multinacionais tendem a contratar gerentes do país de operações, embora necessitem também de gestores com visão global e expatriados da própria matriz. Organizações recém ingressadas no mercado internacional, por sua vez, enviam funcionários da matriz com a missão de desenvolver o negócio global e assistir aos cidadãos locais para expandir a atividade no exterior (DOWLING; WELCH, 2005; BRISCOE; SCHULER, 2004).

A importância do subsistema de Recrutamento e Seleção, como citado anteriormente, se reforça na contratação dos expatriados. Segundo Bolino e Feldman (2000), os custos envolvidos na expatriação e os problemas causados pela má adaptação à cultura local ratificam os rigorosos critérios de escolha, eliminando candidatos desqualificados, cujas habilidades não condizem com as necessárias para missões exteriores. Nestes casos, conforme os autores, os sacrifícios (deslocamento familiar, transtorno na carreira, mudanças) a que se submetem àqueles que aceitam tal desafio gera uma maior expectativa de ganho, diferente de um funcionário local (DOWLING; WELCH, 2005; BRISCOE; SCHULER, 2004; BOHLANDER et al., 2005). No entanto, à medida que a organização estabelece-se no país anfitrião, a tendência é que ela passe a contratar cada vez mais cidadãos locais, até mesmo dentre os gerentes locais (DOWLING; WELCH, 2005; BRISCOE; SCHULER, 2004; BOHLANDER et al., 2005; SOLOMON, 1995). Isto porque, o custo de contratá-los é menor, não há despesas com viagens, mudanças, verbas especiais, suporte financeiro, treinamento para a família e assistência médica. Além disso, os governos locais preferem a contratação de seus cidadãos e, muitas vezes a exigem, através de decretos administrativos ou legislativos. Assim, as restrições governamentais adotadas, na maioria dos países, referem-se ao número de estrangeiros que possuem autorização para trabalhar naquele país. Desta forma, tais governos mantêm certo controle e asseguram o desenvolvimento de seus trabalhadores. Por

fim, a seleção de cidadãos locais, que conheçam o ambiente e o idioma, facilita a adaptação dos expatriados à cultura local. Uma restrição a estes trabalhadores reside nos obstáculos que podem encontrar na linguagem da empresa e no conhecimento inadequado dos procedimentos e objetivos da matriz (BOHLANDER et al., 2005; BRISCOE; SCHULER, 2004). Já a contratação de cidadãos de outros países apresenta como vantagens, uma visão internacional, o domínio de vários idiomas e um amplo conhecimento profissional (BOHLANDER et al., 2005).

O recrutamento das posições de gerência, quando ocupadas por expatriados da matriz ou de um cidadão de um terceiro país, deve compreender as exigências técnicas e culturais do seu trabalho e do país a que foram designados (DAVIES, 1997). A transferência de um funcionário ao exterior terá mais chances de ser exitosa se a empresa observar a maturidade e experiência do candidato, sua habilidade em aprender novos idiomas, uma visão positiva da missão internacional e possuir características como adaptabilidade, desejo de ser designado e boa saúde (BRISCOE; SCHULER, 2004). Acrescenta Dowling e Welch (2005), que os critérios que devem influenciar a seleção de expatriados são a habilidade técnica, o idioma, a adequação transcultural, as necessidades familiares, exigências da multinacional, demandas nacionais e culturais. Já para Bohlander et al. (2005), a seleção de expatriados precisa atentar para critérios como sua experiência internacional, capacidade técnica, habilidades interpessoais, experiência no país, domínio da língua estrangeira, flexibilidade familiar e experiência profissional.

Por sua vez, a realização de recrutamento em cidadãos locais segue as mesmas práticas utilizadas na matriz. No nível gerencial, recorrem, geralmente, a agências de caçatamentos. Já, empregados em funções pouco especializadas demandam procedimentos mais informais sendo, na maioria das vezes, em países desenvolvidos, recrutados através de anúncios em rádio (BOHLANDER et al., 2005).

Os métodos de Seleção utilizados, normalmente, envolvem entrevistas, centros de avaliação e testes. Para expatriados e cidadãos de um terceiro país, muitas empresas têm entrevistado, além do candidato, seu companheiro, corroborando as evidências da importância de sua boa adaptação (BRISCOE; SCHULER, 2004; BOHLANDER et al., 2005; DOWLING; WELCH, 2005). Com relação aos testes aplicados no processo seletivo, há divergências em sua efetividade. Argumenta-se que distintas culturas acarretam em interpretações e resultados diferentes nos testes, quando estes foram criados em outros países. Assim, são limitados pela cultura em que foram concebidos, possuindo uma validade e

confiabilidade restritas (DOWLING; WELCH, 2005). Nos cidadãos locais, as formas de Seleção não divergem muito das tradicionais adotadas pela sede da multinacional, sendo geralmente, contratados em níveis abaixo da gerência.

A Seleção de uma empresa deriva de diversos fatores como a cultura organizacional e do país de origem da organização. O processo de seleção para postos estrangeiros distingue-se conforme o cargo, o tempo de contrato e a cultura local. A eficiência de uma organização internacional depende, em grande parte, do processo seletivo realizado. Assim, a decisão na hora de selecionar os candidatos é muito importante e necessita de atenção e suporte dos gerentes envolvidos para que não haja erros que possam implicar no fracasso da operação internacional (BRISCOE; SCHULER, 2004).

2.2.4.2 Subsistema de Remuneração

A remuneração abrange todas as formas de recompensas e pagamentos pelo desempenho dos funcionários no exercício de suas atividades, em contrapartida pela prestação de um serviço (TACHIZAWA et al., 2001; BOHLANDER et al., 2005). Sua estratégia, dentro de uma organização, objetiva recompensar o desempenho dos empregados, permanecer competitiva em seu mercado, conservar a equidade entre trabalhador e salário, associar o desempenho dos empregados aos objetivos da empresa, controlar o orçamento destinado à folha de pagamento, atrair novos funcionários e reduzir a rotatividade (BOHLANDER et al., 2005). Deve-se considerar que a folha de pagamento de uma empresa consiste em parte considerável de seu custo, podendo variar de 20% a 80% (TACHIZAWA et al., 2001).

A maioria das empresas utiliza como sistema de remuneração, além do salário-base, benefícios como gratificações, adicionais (legais, por tempo de serviço, periculosidade, insalubridade, horas-extras, trabalho noturno), prêmios por produtividade e participação nos resultados. Podendo, ainda, compor neste sistema, a participação acionária, comissão de vendas e com base no valor agregado nas organizações (TACHIZAWA et al., 2001; LACOMBE, 2005).

Os níveis salariais pagos aos empregados podem ser influenciados por fatores internos e externos à empresa, direta ou indiretamente. Dentre os fatores internos encontram-se as políticas de remuneração da empresa, o valor agregado ao trabalho, o valor relativo do trabalhador no exercício de sua atividade, habilidade necessária, nível hierárquico, tipo de

função e a capacidade da empresa em remunerá-lo. Compõem os fatores externos as condições do mercado de trabalho, a faixa de salário regional, a negociação coletiva, o custo de vida, as obrigações legais, a lucratividade e tamanho da empresa, a natureza do negócio, a filosofia da administração, a localização geográfica, o desempenho pessoal e o tempo de serviço na organização (TACHIZAWA et al., 2001; BOHLANDER et al., 2005). As políticas de remuneração da companhia, por sua vez, podem ser decompostas em direta ou indireta. A primeira refere-se a ordenados e salários dos empregados, incentivos, bonificações e comissões. A remuneração indireta contempla os benefícios proporcionados pela empresa e contrapartidas não-financeiras (BOHLANDER et al., 2005).

Uma boa política de remuneração está sustentada por uma correta avaliação e descrição dos cargos (TACHIZAWA et al., 2001; BOHLANDER et al., 2005). Tal processo determina o seu valor relativo, ordenando-os de acordo com sua importância na empresa, e estabelece quais empregados estarão alocados em cada função e quanto receberão pelo trabalho. Embora a avaliação de cargo estabeleça uma classificação interna, que determina as formas de compensação em que seu valor é baseado, na maioria das vezes, sua base de cálculo é determinada através da pesquisa salarial. Conforme o cargo, a empresa avalia os salários pagos por outras organizações do mercado, permitindo uma equidade externa (BOHLANDER et al., 2005). Todavia, a administração moderna está adotando políticas salariais baseadas em conhecimentos, habilidades, competências, variável por desempenho do funcionário ou conforme o desempenho de equipes (LACOMBE, 2005; GIL, 2001).

O subsistema de Remuneração, como observado em vários níveis do planejamento estratégico da Gestão de Pessoas Internacional, também é influenciado pelo estágio de desenvolvimento da multinacional. Se ela ainda estiver exportando ou com subsidiárias de venda, seu planejamento será diferente entre o país de origem e o país de operações; e a maior atenção do GPI da matriz será dada para programas de remuneração de expatriados. Quando a empresa atinge um patamar internacional, multinacional ou global, o sistema de remuneração será mais parecido para os empregados em todos os locais em que a matriz possui operações (BRISCOE; SCHULER, 2004). Ademais, segundo Ferner e Quintanilla (2002), quanto maior a empresa e mais internacionalizada ela for, mais ela é exposta aos imperativos da competição global. Desta forma, ela estará mais suscetível aos cortes de custo exigidos pelo mercado. Tais cortes passariam pelo Setor de Gestão de Pessoas a fim de controlar os salários pagos aos trabalhadores.

A remuneração das empresas é um ponto crucial na Gestão de Pessoas Internacional, pois perpassa pela questão legislativa de cada país (BOHLANDER et al., 2005). O planejamento e a manutenção de um plano de remuneração em uma multinacional é dificultado pela taxa de inflação, sistemas e taxas de impostos, ambiente e práticas de emprego, flutuações no câmbio, taxa de juros, diferenças no padrão e no custo de vida dos países em que operam (BRISCOE; SCHULER, 2004; DOWLING; WELCH, 2005). Assim, as diferentes médias salariais, o custo de vida e as diferenças nas tradições, que valorizam mais certas funções, implicam na complexidade em estabelecer um planejamento global para níveis salariais em distintos países (BRISCOE; SCHULER, 2004).

Um dos complicadores na folha de pagamento é a determinação da base salarial, sobre a qual se somam incentivos e ajustes. Existem muitas possibilidades para a composição do salário, tanto de trabalhadores locais como de expatriados: os salários da matriz; os padrões internacionais; os padrões regionais; o salário do país anfitrião ou de outros expatriados em missão; uma remuneração superior ao país de origem ou próximo ao anfitrião (BRISCOE; SCHULER, 2004). Uma multinacional, ao instalar sua unidade no país de operações, freqüentemente, utiliza salários equivalentes aos pagos por empresas locais ou ligeiramente superiores (BOHLANDER et al., 2005).

De acordo com Dowling e Welch (2005), 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, necessidades estruturais e do negócio em que atua. Além disso, tal política deve atrair e manter seus funcionários em funções onde 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 destas políticas. Ou seja, tal política de Remuneração deve ser competitiva e reconhecer fatores de incentivo. Concorda com os autores, Hait (1992), ao citar que o planejamento da Remuneração internacional tem como principal objetivo: atrair e reter funcionários qualificados para missões estrangeiras; facilitar a transferência entre trabalhadores do exterior, entre empregados da matriz e locais estrangeiros; estabelecer e manter de forma consistente e razoável a relação entre a remuneração de empregados para todas as subsidiárias no país e no exterior; manter a remuneração plausível em relação a práticas de competidores; e ainda, minimizar os custos tanto quanto possível.

Conforme Briscoe e Schuler (2004), a empresa pode considerar distintas opções para estabelecer um sistema de Remuneração global, utilizado em várias unidades da multinacional. Isto inclui basear a remuneração global dos empregados em:

- Escala de matriz: baseada nos níveis salariais da subsidiária com diferenças estabelecidas conforme seus diferentes custos de vida.
- Cidadania: uma escala baseada na nacionalidade dos operários.
- Global: determinar uma posição na base global para todos os empregados. Isto, torna-se uma forma equiparada de pagamento para trabalhos iguais em uma base mundial.

Apesar das diferenças legais e de objetivos das organizações, deve-se considerar que distintas culturas respondem de forma diversa a incentivos e recompensas (BOHLANDER et al., 2005; DOWLING; WELCH, 2005). Deste modo, o uso da remuneração para fim motivacional deve ocorrer cautelosamente, ou seja: a remuneração deve ser associada a valores culturais. Países tradicionalmente individualistas trabalham melhor com recompensas estabelecidas no desempenho individual; enquanto em países com cultura voltada para o coletivo, as remunerações por equipe ou tempo de serviço são melhor recebidas (BOHLANDER et al., 2005; HOFSTEDE, 1991). Outro exemplo, é o salário que um trabalhador recebe por hora que varia consideravelmente de país para país. Enquanto na Alemanha, um funcionário recebe em média U\$ 28,28, no México ganha U\$ 1,75. Em grande parte dos casos, a força de trabalho local é remunerada com base na produtividade, número de horas trabalhadas ou uma combinação entre os dois fatores. Geralmente países em desenvolvimento remuneram por dia, enquanto trabalhadores de países industrializados são pagos por hora (BOHLANDER et al., 2005).

Os benefícios, por sua vez, representam uma quantia significativa na folha de pagamento das empresas. Conforme a legislação de cada país, os benefícios podem ser oferecidos através de impostos trabalhistas ou definidos pelo governo. Isto não impede que a empresa os reforce, crie novos benefícios ou implemente os que achar necessários. As distintas práticas relacionadas à demanda governamental dos benefícios em cada país implicam em que as multinacionais, junto às subsidiárias, adotem atitudes que tentem minimizar as diferenças encontradas entre si, enquanto a matriz mantém-se focada nos custos, na competitividade e na comparação existente de filial para filial. Assim, quando as exigências locais são mais complexas que a contraparte doméstica, cabe à sede indicar à

gerência local de cada país que coordene seu próprio plano de benefícios (BRISCOE; SCHULER, 2004).

Os benefícios podem ser usados conforme requerem as leis locais; como um item a mais na remuneração; de forma opcional, onde ele não é essencial, mas figura como uma vantagem competitiva do mercado local; ou, como benefícios recomendados, aqueles não tão essenciais mas que podem ser disponíveis, se seus custos operacionais assim assentirem (exemplo: seguro de vida) (BRISCOE; SCHULER, 2004). Isso tende a que empresas multinacionais optem, cada vez mais, pelo uso de benefícios flexíveis, o que está ocorrendo com êxito. Esta prática envolve a indicação da organização de diversas opções de benefícios (como contribuição para pensão, opções de seguro saúde, seguro odontologia, seguro de vida) para que os empregados escolham o que lhes é mais útil, de acordo com o montante limitado pela empresa. Os benefícios flexíveis são adotados como vantagem em atrair e reter os mais diversos tipos de trabalhadores (em termos de idade, estado civil) com necessidades distintas. Desta forma, para designar as alternativas de benefícios, as organizações devem observar as expectativas dos funcionários e sua cultura.

Quando a empresa concebe um planejamento para cada unidade precisa manter equiparados os salários e benefícios para empregados e categorias similares; e competitivos entre suas várias operações. Para tanto, a multinacional deve observar as diferenças nos planos de saúde, previdência, programas de Remuneração nos diversos países, assim como a maneira em atender ao que é demandado pelos funcionários e quais os impostos que incidem sobre o trabalho remunerado (BRISCOE; SCHULER, 2004).

Estes itens contemplam todos os empregados de uma multinacional. No entanto, expatriados e cidadãos locais possuem peculiaridades em sua remuneração. A importância da missão de um expatriado resulta no cuidado que a multinacional necessita ter ao compor sua remuneração. Os expatriados, normalmente exercem cargos de chefia, e, por isso possuem planos de Remuneração mais competitivos e motivadores. Para atingir tais metas, induzindo os gerentes a aceitar missões no exterior, as empresas investem de 2 a 2,5 até 4 a 4,5 vezes o custo em manter um gerente em uma posição como a do país de origem (BRISCOE; SCHULER, 2004). Apesar de todo o cuidado com a seleção de expatriados, segundo Bohlander et al. (2005), o índice de fracasso nesta operação oscila entre 25% a 50%. Quando ocorre, as empresas podem despende, em vão, milhões de dólares.

Segundo Dowling e Welch (2005), os expatriados recebem um extra salarial para os motivar a aceitar a missão no exterior. Um planejamento efetivo de Remuneração para

expatriados deve conter incentivos para que o empregado deixe seu país de origem; necessita garantir a educação de seus filhos; precisa observar as necessidades familiares; deve facilitar o retorno ao país de origem; necessita ser suficiente para que o trabalhador mantenha o padrão de vida do país de origem (apesar deste item começar a ser questionado pelas multinacionais); e permita a manutenção de relacionamento com familiares e amigos (BOHLANDER et al., 2005; STONE, 1985). Ademais, a assistência ao expatriado deve incluir diferenças salariais como itens de incentivo. Dentre eles podem ser observados: prêmios para serviços no exterior; realocação; despesas com viagens para a busca de uma nova moradia; transporte da mobília ou compra de nova; automóvel; suporte para o cônjuge; planejamento de carreira; cursos; continuidade nos estudos; aconselhamento financeiro; terapia; e suporte para carreira e assistência na repatriação. Como forma de equalização para diferenças salariais em expatriados pode-se observar: ajuste do custo de vida; reembolso de pagamentos de planos de previdência; proteção contra flutuações na taxa de câmbio e inflação; ajustes no imposto de renda, ou impostos locais; e ajuste dos benefícios dos empregados (pensão, plano de aposentadoria, plano de saúde) (BRISCOE; SCHULER, 2004).

Observa-se que apesar de os expatriados receberem mais incentivos financeiros e benefícios, remunerar o trabalhador local de forma equitativa também é fundamental para o sucesso da organização. Isso implica em que a empresa realize pesquisas salariais no setor e país em que terá sua subsidiária, para que a remuneração seja igual ou superior ao pago no local. Os benefícios acrescidos ao salário dos trabalhadores locais, por sua vez, variam conforme a cultura organizacional da matriz e, são influenciadas pela legislação e determinações governamentais. Desta forma, a análise da legislação trabalhista, da tradição do país e o pagamento da indústria local necessitam ser consultados antes da empresa criar seu plano estratégico de remuneração.

2.2.4.3 Subsistema de Treinamento e Desenvolvimento

O treinamento fornecido por uma empresa visa contribuir para a concretização de suas metas. Isso pode ser obtido através de um processo contínuo de atualizações feitas na realização das atividades na empresa, a fim de preparar os trabalhadores para um bom desempenho em seus cargos (TACHIZAWA et al., 2001). Enquanto o Treinamento é muitas vezes descrito como um esforço organizacional que objetiva estimular o aprendizado do

funcionário, focando questões referentes ao desempenho da sua função a curto prazo; o Desenvolvimento aspira ampliar as habilidades dos trabalhadores para futuras responsabilidades, não necessariamente contemplando o cargo atual em que estão alocados (BOHLANDER et al., 2005; GIL, 2001). Assim, o Treinamento e Desenvolvimento combinam atividades nas organizações na tentativa de aprimorar os conhecimentos e habilidades de seus empregados, ao mesmo tempo em que desenvolvem novas atitudes e competências (GIL, 2001; BOHLANDER et al., 2005).

Embora a retórica usada pelos gerentes expresse a importância de manter treinada a força de trabalho, muitas empresas não priorizam o treinamento, como eles sugerem ser necessário, tanto na área internacional como em nível doméstico. Desta maneira, quando há forte competição ou pressão para redução dos custos, como no caso da concorrência internacional, o orçamento destinado ao subsistema de Treinamento e Desenvolvimento geralmente sofre reduções (BRISCOE; SCHULER, 2004).

Uma vez que a mão-de-obra de uma empresa global deva ser fonte de vantagem competitiva, é fundamental que organizações inseridas em mercados globalizados mantenham-na treinada e atualizada objetivando seu sucesso (BRISCOE; SCHULER, 2004). Apesar de muitas empresas estarem no início da internacionalização de suas atividades, a obtenção de resultados e o retorno dos investimentos depende de um programa de Treinamento e Desenvolvimento (BOHLANDER et al., 2005).

Em um cenário internacional a organização deve, em um primeiro momento, estabelecer quem necessita de treinamento, quais são os desafios e os problemas culturais. Uma empresa, ao alcançar um nível relevante no mercado com diversas subsidiárias internacionais em operação e parcerias em vários países ganha uma nova e complexa forma de Treinamento e Desenvolvimento de administração com transferência de tecnologia; desenvolvimento de uma estratégia global; e um maior número de empregados ocupando posições internacionais. Estas diversidades encarregam os gestores da matriz de avaliar as necessidades dos expatriados e dos trabalhadores locais, planejar o treinamento e desenvolvimento e implementá-lo (BRISCOE; SCHULER, 2004).

Um treinamento formal, segundo Black e Gregersen (2000), tem um papel central no desenvolvimento dos trabalhadores. Isto porque, é menos dispendioso: os erros feitos em treinamento são menos custosos do que aqueles feitos no trabalho. Da perspectiva da empresa, o treinamento é visto como uma poderosa ferramenta de desenvolvimento, especialmente quando objetiva um grande grupo de empregados. Neste sentido, conforme Neary e O'Grady

(2000), o treinamento formal deve prover o gestor de um contexto para que experiencie e se torne consciente de seus papéis em uma ambiente de mudança. Ademais, tão importante quanto os gestores lidarem com os diferentes cenários e culturas e coordenam múltiplas operações em diferentes países, será o desenvolvimento da habilidade para influenciar uma vantagem competitiva nas empresas globais.

O treinamento pode ser qualquer atividade que contribua com as aptidões de um trabalhador e aumente sua capacidade no exercício de sua função ou o prepare para exercer, da melhor maneira, novas atividades (LACOMBE, 2005). Assim, as empresas, ao internacionalizarem suas atividades, enfocam a importância do treinamento para os expatriados, freqüentemente, os responsáveis por iniciarem as atividades da subsidiária (BOHLANDER et al., 2005). Desta forma, em alguns casos, são os próprios expatriados que treinam os trabalhadores locais (DOWLING; WELCH, 2005).

A importância do treinamento do expatriado na internacionalização de uma empresa é fundamental para o sucesso da organização. Sua ausência é um dos motivos do fracasso de sua missão no exterior. Esta atenção resulta, por parte da empresa, primeiro no treinamento dos expatriados para que, com o passar do tempo e com a consolidação de uma cultura organizacional, a ênfase de treinamento desloque-se, contemplando também os trabalhadores locais (BRISCOE; SCHULER, 2004; BOHLANDER et al., 2005).

O treinamento dos expatriados dá-se como parte da transferência de conhecimento e competência entre as unidades subsidiárias; são eles os responsáveis por garantir o bom funcionamento das práticas estabelecidas pela matriz; e por mantê-la informada sobre o andamento da subsidiária (DOWLING; WELCH, 2005). A preparação de um expatriado contempla, além de um treinamento, um aconselhamento. Este, engloba itens como remuneração, tributos, transporte, moradia, ajuda de custo, férias, treinamento e orientação de idioma, gasto com a educação dos filhos (se houver). O treinamento, por sua vez, aborda tópicos referentes aos costumes locais, política, religião, atitudes, leis, seguro saúde, previdência, sensibilidade local, e um histórico da companhia (RAHIM, 1983; BRISCOE; SCHULER, 2004). O treinamento cultural é importante para uma melhor compreensão das atitudes de trabalho e motivações das outras culturas (BOLINO; FELDMAN, 2000). Por isso, é essencial que o expatriado receba informações sobre etiqueta e costumes locais; idioma; área de estudos envolvendo, história e folclore, valores culturais, geografia e ambiente, religião, estrutura política; questões do cotidiano das cidades; relações comerciais entre o país de origem da matriz e o país da subsidiária; adaptação ao estilo de vida e plano de repatriação

(RAHIM, 1983; BRISCOE; SCHULER, 2004; BOHLANDER et al., 2005). Ademais, o deslocamento promovido pelo expatriado, geralmente é acompanhado por um choque cultural. O estrangeiro pode até aprender os rituais e os símbolos da nova cultura, mas nem sempre se adapta a ela. Assim, a curva de aculturação de um expatriado passará pela euforia (início da atividade), pelo choque cultural (quando a atividade entra na rotina), pela aculturação (quando houve adaptação e integração) e estabilidade (HOFSTEDE, 1991). Daí a importância em instruir culturalmente o funcionário para a missão estrangeira.

Briscoe e Schuler (2004) e Rahim (1983) acrescentam ser determinante uma orientação para a família do expatriado, que pode experimentar dificuldades de adaptação em sua situação de estrangeira. Uma extensiva preparação do funcionário e de seus familiares pode minimizar inadequados níveis de desempenho e um alto nível de retorno frente à má adaptação em desígnios no exterior. Segundo Hofstede (1991), os regressos prematuros são, a maior parte das vezes, influenciados pelo cônjuge. Assim, quanto maior o treinamento fornecido a eles, mais aprenderão o comportamento e as atitudes necessários para o sucesso das atribuições internacionais. Combinar com rigor as demandas dos expatriados e de sua família e o grau de diferença do novo país é ponto fundamental para um bom desempenho futuro. Portanto, as multinacionais devem atentar para a previsão das necessidades do empregado e sua família, e à previsão de toda a informação, treinamento e orientação para que conheçam os valores culturais e as normas do novo país, contrastando-o com o país de origem (RAHIM, 1983; BRISCOE; SCHULER, 2004).

Uma missão internacional pode ser extremamente importante para o desenvolvimento da carreira de um trabalhador. Assim, quando terminada a sua função, ele deverá retornar ao país de origem. Atualmente, muitas empresas estão investindo em programas de repatriação, onde os funcionários expatriados recebem treinamento para se readaptarem na volta ao país de origem. Nestes casos, tem se tornado importante que para cada trabalhador expatriado, no momento de sua partida, a empresa apresente um plano de repatriação. No entanto, nem todas o fazem. Algumas, o realizam poucos meses antes do retorno do trabalhador; e outras nunca discutem tal processo (BRISCOE; SCHULER, 2004). Este plano é importante, segundo Bolino e Feldman (2000), para que o expatriado possa utilizar em seu regresso as habilidades desenvolvidas durante sua missão internacional. Além disso, conforme Hofstede (1991), tal plano é útil para reduzir o “choque cultural inverso”, ou seja, a diferença cultural que o expatriado sente ao voltar a seu país de origem.

As habilidades desenvolvidas pelo expatriado devem estar de acordo com seus subordinados e pares do país anfitrião. Ademais, para o bom andamento de suas funções, o expatriado necessita ter sua missão e metas claras e autonomia para tomar decisões. Por outro lado, após conhecer os funcionários que receberão a incumbência de gerenciar e administrar a subsidiária, a empresa também deve se preocupar em fornecer subsídios aos empregados locais, para que eles se adaptem às regras de trabalho da matriz (BRISCOE; SCHULER, 2004). A utilização efetiva das habilidades de qualquer expatriado é dependente do nível de treinamento dos membros da equipe do país anfitrião. Assim, o papel que o expatriado terá no seu grupo de trabalho são fundamentais. Intervenções podem auxiliar, pois o expatriado trabalhará com pessoas de outra cultura e em diferentes funções. Neste caso, o melhor é formar uma equipe de trabalhadores locais e expatriados para que estes tenham informações de iniciais sobre a cultura do país, de forma a facilitar seu trabalho, ou auxiliar seus subordinados de forma mais eficaz (BOLINO; FELDMAN, 2000).

Os cidadãos de um terceiro país também devem receber um treinamento que contemplem questões culturais, se houver desconhecimento destas. Tais participantes trazem diferentes perspectivas e práticas, o que ajuda os trabalhadores da organização a ampliarem seu modo de pensar as diferenças culturais. Ademais, trazem diversos conhecimentos sobre consumidores, competidores, governos, mercados e economias, que são importantes para o sucesso da atividade da empresa. Isto pode ampliar os efeitos da organização para coordenar e integrar atividades mundiais e ajudar seus participantes a desenvolver um modelo global, com os desafios e as oportunidades globais de cada companhia (BLACK; GREGERSEN, 2000).

Neste contexto surge um novo conceito de liderança: os chamados gestores globais. De acordo com Black e Gregersen (2000), ao contrário do gestor doméstico, o gestor global deve ampliar sua atenção para abranger o mundo como um todo, com vários países, culturas e contextos. Tais gestores possuem características de liderança inatas e podem ser moldados pela empresa, fazendo com que seu potencial individual desenvolva-se a partir de oportunidades e de treinamento. Desta forma, ele deve ter visão global e estratégica, desenho e estrutura de organizações globais; reengenharia de processos globais; gerência de mudanças globais; liderança e eficiência em times globais; capacidade adaptativa (ao estilo e à cultura); sensibilidade a seu ambiente; consciência de si e dos outros; reconhecimento da diversidade; e tolerância para lidar com ela (NEARY e O'GRADY, 2000; MAZNEVSKI e DISTEFANO, 2000). Em uma economia mundial, a preparação estratégica de líderes globais inicia por meio da GP que deve planejar os processos da área, incluindo o treinamento global e o

gerenciamento de programas de desenvolvimento que encorajam e facilitam a organização para se certificar que o “todo global” é melhor que a soma das partes domésticas. (DOWLING; WELCH, 2005; BRISCOE; SCHULER, 2004). Afinal, um gestor global deverá atentar para o mundo como um todo, considerando os diversos países, culturas e contextos de negócios.

No caso de um gestor global, o objetivo do treinamento de tal liderança é ampliar as fronteiras mentais do indivíduo, ampliando seu “mapa mental” para todo o mundo. Assim, o treinamento deve confrontar os participantes com os quais os contrastes encontrados no mundo engaje a maior parte dos seus sentidos por um período de tempo significativo (BLACK; GREGERSEN, 2000). O programa de liderança global também vislumbra a coordenação de equipes globais.

As equipes globais são equipes compostas por membros de diferentes culturas e conhecimentos que divergem sobre o relacionamento e a tomada de decisão e constroem juntos metas que levem a organização ao sucesso de suas ações. Tais equipes tornam-se necessárias, quando as tarefas internacionais não podem ser realizadas por uma só pessoa ou determinada equipe regional. Embora a distância geográfica afete tais times pela dificuldade em gerenciá-los e pelo seu alto custo de manutenção, pesquisadores evidenciam sua importância para atingir altos níveis de desempenho e desenvolver gestores globais (MAZNEVSKI; DISTEFANO, 2000). Ademais a diversidade entre pessoas é vantajosa e só existe devido a suas distintas experiências. Assim, segundo os autores, quanto maior a diversidade entre os indivíduos maior será a resposta para a diferença entre culturas. Além da diversidade, Snell et al. (1998) citam a importância da multifuncionalidade nas equipes globais. Segundo os autores, uma equipe multifuncional responde melhor à responsabilidade local, em todos os países em que a empresa mantém operações. Assim, o treinamento feito também nas equipes globais representa a oportunidade das empresas expandirem habilidades de sua equipe, não excluindo as habilidades individuais, a fim de aumentar a presteza local. Tal treinamento melhora a eficiência global, institucionaliza o aprendizado, facilita a eficiência e integração.

Embora complexo, muitas multinacionais desenvolvem práticas de treinamento que são adaptáveis às necessidades particulares de cada cultura ou país, aos recursos disponíveis e a pressupostos sobre o que funcionará melhor em cada local. Desta forma, de acordo com Briscoe e Schuler (2004), as abordagens estabelecidas pelas multinacionais, para treinarem seus funcionários nas subsidiárias estrangeiras ou joint ventures, relacionam-se com a

localização da filial. Além disso, o planejamento de todo o seu treinamento será determinado pela subsidiária, de forma que ela obtenha uma integração total com a cultura e as perspectivas da matriz. Evidencia-se, assim, que a habilidade de comunicação faz-se necessária neste processo. Vários assuntos em treinamento envolvem a linguagem: como treinar os funcionários em um idioma comum, traduzir o material dos programas de treinamento para vários idiomas ou ensiná-los novas línguas, de forma que, os trabalhadores interajam tanto dentro da empresa como em ambiente externo, dentre fornecedores, subcontratantes e consumidores. Neste sentido, a multinacional pode tomar algumas decisões quanto ao treinamento, optando por fornecê-lo no idioma local (através do uso de facilitadores locais ou tradutores). Caso escolha o treinamento por meio de tradutores, deve certificar-se, no período da seleção dos intérpretes, suas habilidades em ambos os idiomas, familiarizando-os ao negócio e às terminologias gerenciais. Inúmeras vezes, iniciativas de treinamentos globalizados fracassam pelo erro de tradução do material originado na matriz; pela transferência do programa de treinamento para uma subsidiária, não considerando aspectos culturais; pelas políticas internas adotadas na sede; ou, pela diferença cultural de repasse de informação e treinamento. Nestes casos, as companhias gastam muito para retrainar os trabalhadores ou amenizar os danos que estas falhas podem ocasionar (BRISCOE; SCHULER, 2004).

Anterior à implantação de um programa de treinamento, em uma subsidiária estrangeira, os gestores da matriz devem observar como a cultura nacional influencia o treinamento. Desta feita, os profissionais de GP precisam compreender de que forma a cultura ascende o processo educativo. Cada país tem uma peculiaridade em seu sistema de ensino que deve ser considerada, pois influi diretamente na forma de treinamento e sua abordagem. A cultura, por exemplo, influencia a hierarquia entre estudantes e todas as formas de interação entre instrutores e grupo. Isto importa ao processo de treinamento em uma filial, pois, é através de como são reguladas as relações educacionais, que se saberá como os funcionários interagirão com o facilitador. Em países onde a diferença de status é aceita; a cultura evita a incerteza; não se costuma inovar, os empregados tendem a reagir melhor com treinamentos que se baseiam em técnicas de aprendizado passivas e estruturadas, como leitura e palestras. Por sua vez, trabalhadores de países que não evitam a incerteza e quase não possuem distância hierárquica, respondem melhor a técnicas experimentais. Ou seja, os estilos de aprendizado estão relacionados à tradição, o que implica na escolha de uma abordagem apropriada de

aprendizado para diferentes culturas na hora de conceber um projeto de treinamento (BRISCOE; SCHULER, 2004; HOFSTEDE, 1991).

A importância cultural evidenciada neste subsistema requer que as multinacionais atentem para as peculiaridades de cada país em que pretendem internacionalizar suas atividades. Disso deriva a necessidade de focar a região e o bloco econômico em que estas culturas estão inseridas, assim como aspectos econômicos e sócio-demográficos do país candidato a anfitrião da subsidiária.

Após a discussão teórica, verifica-se que a Gestão Internacional de Pessoas depende do uso sistêmico das práticas relacionadas aos diferentes subsistemas de RH. Destacam-se a importância das variáveis endógenas e exógenas na adoção de estratégias, políticas e práticas de Gestão de Pessoas dentro da internacionalização de suas atividades. Portanto, a fim de sistematizar estas variáveis e compreendê-las, o presente estudo, utiliza como modelo de análise, o proposto por Quintanilla (2002). Considera-se que tal construto envolve as questões micro, meso e macro organizacional, o que possibilitará uma melhor compreensão desta dinâmica internacional.

3 MÉTODO

A incipiência de investigações no processo de internacionalização de Gestão de Pessoas instiga o questionamento a respeito da dinâmica das políticas e práticas de RH nas atividades da empresa no exterior, e como tais recursos são gerenciados no alcance de suas metas. Para cumprir tal objetivo, a seguir, serão descritas as etapas empregadas no método deste estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente dissertação caracteriza-se como exploratório-descritiva. Seu caráter exploratório decorre da falta de estudos na área de Gestão de Pessoas Internacional na América Latina. Pesquisas de caráter exploratório, segundo Selltiz (1975) e Gil (1994) desenvolvem, esclarecem, aprofundam e modificam conceitos, visando estudos posteriores. Além disso, podem servir de etapa inicial na estrutura de uma investigação, quando pouco se sabe sobre o assunto. Já, os estudos de natureza descritiva são mais formais e estruturados do que as pesquisas exploratórias e são indicados para descrever características de grupos relevantes, com diversos componentes (MALHOTRA, 2001; MALHOTRA et al., 2005).

Em tal investigação adotou-se, como desenho de pesquisa, o corte transversal, por representar uma situação contextual em um momento determinado, com descrições e análises de dados pautados no atual período (HAIR et al. 2005a; MALHOTRA, 2001). Já a consecução dos objetivos de pesquisa pressupôs duas etapas: uma fase qualitativa e outra quantitativa. Desta forma, a primeira fase do presente estudo baseou-se na coleta de dados através de um estudo de caso em duas empresas multinacionais, ambas com subsidiária na Argentina. A segunda etapa, quantitativa, pautou-se na construção de um instrumento de coleta e na realização de uma *survey* que confirmasse e expandisse os achados da primeira fase.

3.1.1 Estratégia de Pesquisa

O aprofundamento do tema Gestão de Pessoas Internacional, pouco explorado na América Latina, pôde ser melhor desenvolvido pelo uso de uma metodologia qualitativa. Segundo Gordon e Langmaid (1990), Selltiz (1975) e Churchill (1995) as pesquisas

qualitativas envolvem pequenas amostras, são mais flexíveis, dependem da interpretação dos dados e informações, além de permitirem contato direto com o objeto estudado. Assim, são indicadas para questões que resultam em um aumento de compreensão, expansão de conhecimento, identificação de atitudes e comportamentos, exploração e explicação de distintas motivações. A recomendação do uso de pesquisa qualitativa, em estudo exploratório, ocorre, por esta facilitar a análise dos dados obtidos (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Hair et al. (2005a) afirmam que a pesquisa quantitativa apresenta maior objetividade e representatividade, enquanto a investigação qualitativa ajuda a interpretar dados subjetivos e auxilia descobertas. À medida que as pesquisas qualitativas proporcionam uma melhor observação e compreensão do contexto em que o objeto de estudo está inserido, as pesquisas quantitativas buscam mensurar os dados e analisá-los através da estatística.

Para Malhotra (2001) e Hair et al. (2005a), pesquisas qualitativas e quantitativas são complementares; pois desta maneira, as informações obtidas na fase qualitativa podem substanciar as descobertas da etapa quantitativa. O uso de pesquisa qualitativa e posteriormente quantitativa, no presente estudo, permitiu, por meio do entendimento das motivações da internacionalização e da dinâmica das políticas e práticas da GPI, obter uma compreensão inicial sobre o tema. Pode-se concluir que se trata de uma investigação multimétodo.

3.2 A ESCOLHA DO MODELO DE ANÁLISE

A Gestão de Pessoas Internacional, por ser uma área da administração em desenvolvimento, não possui muitos modelos teóricos. Assim, para a construção dos instrumentos de coleta das fases qualitativa e quantitativa deste estudo e análise das variáveis envolvidas no processo de internacionalização da GP de uma empresa, utilizou-se o modelo multinível proposto por Quintanilla (2002), apresentado anteriormente. A demanda do uso de uma análise em diversos níveis decorre da compreensão do processo dos Recursos Humanos Internacional através do contexto social (cultura, dinâmica do mercado), organizacional (cultura da empresa, processos, políticas, práticas, estratégias) e dos ambientes onde cada unidade está localizada. Conforme Fox-Wolgramm et al. (1998), a ausência de uma análise multinível neste tipo de pesquisa implicaria no risco da incompreensão da inter-relação entre forças institucionais e organizacionais. Para tanto, a construção dos instrumentos de coleta das

etapas qualitativas e quantitativas e o entendimento das análises respeitaram aspectos locais, como a cultura, a sociedade, a legislação, o sistema político.

3.2.1 Plano de Técnica e Análise de Dados

Por ser este um estudo multimétodo, a descrição da pesquisa de campo ocorreu em duas etapas. Primeiramente foram desenvolvidos aspectos da fase qualitativa, para então, descrever-se a etapa quantitativa.

3.2.1.1 Etapa Qualitativa

Pesquisas comparativas em países da América Latina são muito escassas, considerando a importância crescente destas nações para a internacionalização de empresas, principalmente ao se considerar organizações originárias de tal região. Desta forma, para a primeira parte deste estudo, foram escolhidas duas multinacionais com subsidiárias na Argentina e situadas em distintos estágios de internacionalização. A etapa de internacionalização em que se encontram as citadas empresas ocorreu a partir da verificação das atividades realizadas pelas subsidiárias de cada uma das multinacionais. Estas empresas foram eleitas devido ao acesso dado à pesquisadora; à disponibilidade; ao fato de uma possuir unidade produtiva, enquanto a outra conta com uma subsidiária e distribuição; e ao interesse demonstrados pelas citadas organizações. Seus nomes, para uma melhor forma de exploração de dados e possível identificação de estratégias, foram mantidos em sigilo. A empresa A é uma multinacional brasileira, em estágio mais avançado de internacionalização, pois possui uma unidade produtiva na Argentina e diversas subsidiárias de distribuição em distintos continentes. Já a organização B, com matriz brasileira possui duas unidades distributivas, sendo uma na Argentina. A outras três organizações foram pedidos depoimentos de gestores, sendo estes negados.

O Brasil e a Argentina estão entre os países mais desenvolvidos e são os maiores exportadores da América Latina. Junto ao México, movimentam mais da metade das exportações latino-americanas (ALADI, 2005; BANCO MUNDIAL, 2005). Desta maneira, a escolha de multinacionais brasileiras e argentinas deu-se devido à importância econômica e política destes países, sua ascendência na constituição e bom andamento das políticas

desenvolvidas na América Latina e ao fato deles hospedarem as multinacionais mais importantes da região. Ademais, observa-se a presença de um amplo mercado consumidor, o que também favorece a internacionalização de empresas que buscam expandir seu mercado.

A etapa qualitativa e exploratória desta pesquisa teve, como método de pesquisa, o estudo de caso. A investigação, realizada na matriz e sua subsidiária, exigiu a utilização de um estudo de caso, pois este permite aprofundar a análise de determinada unidade, possibilitando um maior conhecimento e detalhamento do objeto pesquisado (GIL, 1994). Segundo Yin (2001), tal método é utilizado quando se examinam acontecimentos contemporâneos, mas sem interferência no comportamento dos agentes envolvidos, no qual os limites do fenômeno e do contexto não estão definidos.

	Projetos de caso único	Projetos de casos múltiplos
Holísticos (unidade única de análise)	Tipo 1	Tipo 3
Incorporados (unidades múltiplas de análise)	Tipo 2	Tipo 4

Figura 3 - Tipos Básicos de Projetos para os Estudos de Caso

Fonte: Yin (2002)

A classificação dos tipos básicos de projetos para estudos de caso de Yin (2001), conduz esta pesquisa ao modo incorporado tipo quatro (conforme figura 3). Este tipo de análise ocorre quando, dentro de um caso múltiplo, estuda-se uma ou várias subunidades derivadas daqueles. Desta forma, por esta dissertação ser um projeto de caso múltiplo com unidades múltiplas de análise, o projeto tipo 4, é aplicado. O estudo de caso múltiplo, segundo Yin (2001), é mais convincente. No entanto, segundo o autor, os casos devem ser estudados à luz do mesmo método para prever resultados semelhantes (replicação literal) ou contrastantes (replicação teórica). No caso desta dissertação, o estudo de caso múltiplo utilizado ocorreu pela replicação literal. Portanto, o mesmo instrumento de coleta e a forma de observação foram utilizadas em todas as entrevistas e visitas às empresas.

A coleta de dados nesta etapa foi realizada por meio de entrevistas em profundidade, através de um roteiro semi-estruturado (Anexos A e B), pesquisa documental, registro em arquivos e observação do ambiente. Tais itens contemplaram questões referentes ao processo de internacionalização da multinacional e adaptação das práticas, políticas e estratégias de GPI da matriz para a subsidiária; a interferência do entorno industrial e cultural do país anfitrião; o enfoque de uma amostra de dirigentes da empresa na dinâmica local da Gestão de Pessoas; além da visão de trabalhadores da subsidiária de cada uma das empresas analisadas.

As entrevistas são fontes essenciais de evidência do estudo de caso porque têm como objetivo, a observação do comportamento humano (YIN, 2001). O roteiro semi-estruturado possibilita, ao pesquisador, liberdade para indagar fatos que não estavam incluídos no roteiro original, resultando em informações inesperadas e reveladoras, o que melhora as descobertas (HAIR et al., 2005a). A análise documental, por sua vez, objetiva confirmar as informações oriundas de outras fontes de pesquisa e obter detalhes e informações mais exatas sobre o funcionamento das unidades analisadas (YIN, 2001). Embora as empresas não possuíssem muitos documentos, devido à incipiência de seus programas de internacionalização, algumas planilhas e relatórios gerenciais disponibilizados foram importantes para confirmar dados explicitados nas entrevistas e adicionar informações. Para complementar a triangulação do estudo de caso, a observação direta realizada na matriz das empresas e subsidiárias promoveu informações adicionais. Segundo Yin (2001) a observação direta analisa acontecimentos em tempo real e permite avaliar comportamentos ou condições ambientais.

Como o presente estudo referiu-se a duas empresas com a sede e sua subsidiária, as perguntas feitas para a sede e filial contemplaram itens distintos. Na matriz, o roteiro (embasado na literatura e no modelo apresentados) (ver Anexo A) tratou de questões referentes às características do negócio, à direção de pessoal, à expectativa com relação à subsidiária e à forma de internacionalização das práticas de Gestão de Pessoas. Na subsidiária, (ver Anexo B) investigou-se aspectos referentes à influência da cultura organizacional da matriz; ao entorno organizacional; à legislação vigente; às políticas, práticas e estratégias de GPI da matriz; à autonomia da subsidiária e ao grau de controle exercido pela matriz. Desta forma, as entrevistas foram realizadas em português na matriz das duas empresas participantes, e em espanhol na subsidiária B; e em português e espanhol na subsidiária A. Esta ação visou auxiliar na manutenção das características culturais dos entrevistados.

Por ser esta uma pesquisa de caráter internacional, que envolveu a coleta de dados em países de língua e cultura distintas, a elaboração do roteiro de entrevistas, sua aplicação e

observação foram feitas de forma a respeitar e corresponder à identidade cultural de cada país analisado. Os roteiros de ambas as entrevistas (matriz e filial) foram elaborados em português. O roteiro utilizado na subsidiária foi transcrito utilizando-se da técnica de retrotradução. Tal técnica evita os erros cometidos através da tradução direta (MALHOTRA, 2001). Assim, tal instrumento de coleta foi traduzido por um professor uruguaio e referendado por um pesquisador fluente em espanhol. Posteriormente foi transcrito para o português por um brasileiro, professor de espanhol. A comparação de ambos os roteiros: o primeiro, feito pela pesquisadora e o último, traduzido do espanhol, permitiu observar sua correta tradução pelo professor uruguaio, confirmando sua possibilidade de uso.

Os Participantes da Pesquisa Qualitativa

Os entrevistados da matriz exercem, em sua totalidade, cargos de chefia. Na empresa A, junto à especialista de remuneração foram escolhidos o Diretor de Comércio Exterior, responsável pela unidade Argentina, a Diretora de Recursos Humanos do grupo e o Diretor Contábil, ambos participantes do processo de internacionalização. Deve-se ressaltar que os entrevistados acompanharam de forma próxima o processo de internacionalização, a escolha do país e a forma de gerência.

Na empresa B, a escolha dos participantes ocorreu juntamente com o Diretor de Recursos Humanos do Grupo. A participação deste gestor na pesquisa deu-se na contribuição de documentos e informações sobre a gerência do setor de Gestão de Pessoas na subsidiária. No entanto, seu depoimento não foi possível; pois, além de não ter acompanhado o processo de internacionalização da empresa, faz menos de um ano que integra seu quadro de funcionários. Assim, participaram das entrevistas da empresa B o Diretor de Comércio Exterior, responsável pelo processo de internacionalização, o Diretor de Engenharia, que desenvolve produtos para a Argentina e o Diretor Administrativo, responsável pela subsidiária no país vizinho. Todos os entrevistados da empresa B possuem diversos anos de trabalho na mesma e acompanharam a internacionalização desde o seu início.

Na subsidiária argentina da empresa A foram entrevistados cinco funcionários: o gerente-geral da empresa, expatriado da matriz; uma funcionária do setor administrativo e expatriada; um empregado do setor administrativo, funcionário local; dois trabalhadores vinculados à produção. Todos foram indicados pelos funcionários expatriados. Com os

empregados locais, notou-se certa resistência em aprofundar as entrevistas, até que dois empregados falaram mais abertamente, repetindo seus discursos.

Na filial B todos os empregados são argentinos. Nesta empresa entrevistou-se o gerente-geral, duas funcionárias do setor administrativo e um do estoque. Nessas entrevistas obteve-se informações com pormenores e os participantes bem desenvolveram os conflitos e as práticas de RH adotadas pela empresa.

As entrevistas ocorreram no local de trabalho dos entrevistados, entre os meses de julho e outubro de 2006, tiveram duração média de 45 minutos, foram gravadas com o consentimento dos participantes e posteriormente transcritas.

3.2.1.2 Etapa Quantitativa

A importância da pesquisa exploratória, acima citada, pauta-se no viés esclarecedor a respeito da dinâmica da internacionalização de Recursos Humanos entre empresas com matriz brasileira e subsidiária Argentina. Ademais, a análise dos depoimentos nesta etapa, serviu como base para a construção do instrumento de coleta da fase quantitativa, um levantamento tipo *Survey*. Assim, a elaboração do questionário considerou aspectos determinados pela teoria e variáveis levantadas pelos gerentes entrevistados.

Técnicas de Coleta de Dados com Relação à Survey

A segunda etapa da presente pesquisa foi realizada através de uma *survey*. A escolha desta técnica ocorreu pois, segundo Malhotra (1996), a *survey* engloba um elevado número de respondentes, a partir de um questionário pré-elaborado. O instrumento de coleta utilizado na parte quantitativa do presente estudo abordou as variáveis propostas pela literatura; pelo modelo de Quintanilla (2002); e complementadas pelos achados da fase exploratória. Assim, o questionário foi dividido em cinco seções contendo, na primeira informações iniciais sobre a empresa, número de funcionários, setor e início da atividade exportadora. A segunda seção englobou variáveis referentes às características da subsidiária que a empresa possui e os motivos pelos quais optou pela internacionalização. A terceira parte deste instrumento de coleta abarcou itens comparativos entre o país de origem e o país anfitrião, como cultura,

economia, desenvolvimento tecnológico, relações de trabalho, influências do mercado, regulamentações legais, e políticas governamentais. A quarta seção congregou aspectos das demandas locais do país anfitrião para com a empresa estrangeira, questões relacionadas aos subsistemas de Recursos Humanos e aspectos culturais. Compuseram a última parte do instrumento indagações referentes à operacionalização dos três subsistemas de Gestão de Pessoas, citados no referencial teórico desta dissertação: Recrutamento e Seleção; Remuneração; e Treinamento e Desenvolvimento.

Tal instrumento de coleta considerou as seguintes sentenças: fechadas únicas, abertas, de múltiplas escolhas, escalares, e abertas. Para as questões escalares utilizou-se a escala do tipo Likert, variando de um a cinco, onde um significou muito diferente/discordo plenamente e cinco muito similar/concordo plenamente. Uma escala Likert em número ímpar permite uma posição intermediária, geralmente neutra, pois, se o sentimento do entrevistado for indiferente, há como ele manifestá-lo. (MALHOTRA, 2001; HAIR et al., 2005a). Segundo Malhotra (2001), a escala Likert, geralmente usada com cinco pontos, tem vantagem na aplicação em métodos não presenciais, como por e-mail, uma vez que é de fácil entendimento.

Sentenças Seções	Seção A	Seção B	Seção C	Seção D	Seção E
Fechadas Únicas	X	X			X
Escalares			X	X	X
Múltiplas Escolhas		X			X
Abertas	X	X			X

Quadro 1 - Definição das sentenças utilizadas no instrumento de coleta quantitativo

Após a construção do instrumento de coleta, foi realizado um primeiro pré-teste com sete especialistas: diretores de empresas e acadêmicos da área. A realização desta testagem objetivou verificar a adequação do questionário com a realidade vivenciada por tais especialistas, validar o conteúdo e contribuir com seu aprimoramento. Participaram da amostra: Presidente de um grupo multinacional (setor metal-mecânico e alimentício); Expatriado, Presidente da subsidiária de uma empresa multinacional na Argentina (segmento bancário); Diretor de um Instituto de Pesquisa; Diretor de Recursos Humanos de uma empresa multinacional (setor metal-mecânico); Professor Doutor especialista em Internacionalização (Universidade College Dublin, Irlanda); Diretor de Redação de empresa especializada na área administrativa; e Diretor Geral de subsidiária brasileira (ramo de metal-mecânica).

Feitas as correções propostas pelos especialistas, o questionário foi construído na internet, por meio do programa Sphinx, sendo realizado um pré-teste. Tal testagem teve por objetivo, verificar a construção do questionário e a utilização da plataforma. Nesta fase, foram 11 os participantes: um empresário do setor metal-mecânico; um empresário do ramo de confecção têxtil; dois empresários; quatro alunos do programa de pós-graduação em administração; e três professores de Administração. Dos 11 respondentes, nove tiveram dificuldades em completar o preenchimento do instrumento de coleta. Desta forma, devido ao elevado percentual (82%) de problemas no pré-teste, optou-se por uma página na internet, com programação na linguagem ASP (Active Server Pages). Tal recurso foi novamente testado, não sendo detectados problemas em sua utilização.

Optou-se pela técnica *survey*, nesta fase da pesquisa, pois como citam Hair et al. (2005a), tal procedimento coleta dados primários e quando há maior número de observações. A opção pela *survey* eletrônica ocorreu devido à sua praticidade e custo (HAIR et al., 2005a; MALHOTRA, 2001). Ademais, de acordo com Malhotra (2001), um teste realizado pela internet evita erros de amostragem, pois se pode selecionar entrevistados específicos, tendo a certeza de que responderão ao questionário apenas uma vez. Ademais de acordo com Hair et al. (2005a), tal técnica produz dados de alta qualidade, mantém o anonimato dos respondentes e possui flexibilidade, pois o acesso pode ser realizado de qualquer computador.

Os Participantes da Pesquisa Quantitativa

A população das multinacionais, potenciais participantes da pesquisa, foi construída, em um primeiro momento, a partir dos rankings anuais realizados pelas revistas Exame (2006), América Economia (2006) e Amanhã (2006), tendo como delimitantes as seguintes variáveis: controle acionário brasileiro; pertencentes à região sul, privadas, e de setores industriais e de serviços. A escolha do setor industrial se deve ao fato de que estudos feitos mostram que os investimentos das décadas de 80 e 90 do século XX foram predominantemente provindos de multinacionais deste setor (GREGORY; BERARDINELLI, 2005).

Para confirmar sua internacionalização, analisou-se a página na internet das 201 empresas selecionadas na primeira etapa. Destas, 135 foram excluídas, pois em seus sites não havia qualquer indício de internacionalização. Posteriormente, buscou-se informações na

Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), Federação das Indústrias de Santa Catarina (FIESC) e em sites de grandes empresas, a fim de verificar a existência de companhias internacionalizadas que não estavam presentes no relatório. À lista acrescentaram-se cinco, resultando em uma população estimada de 71 empresas. Ao longo da pesquisa, 30 companhias que não se consideravam internacionalizadas ou que foram adquiridas por multinacionais estrangeiras responderam ao pedido de colaboração, justificando seu impedimento em participar do estudo. Assim, a população final ficou estimada em 41 empresas.

O envio do questionário ocorreu a partir da obtenção do e-mail de 71 diretores das multinacionais que compuseram a população estimada. Tais correios eletrônicos foram obtidos através de uma revista vinculada à área administrativa. A solicitação, além de ser enviada por e-mails, em alguns casos foi feita ou pessoalmente, sendo entregue ao gestor de Recursos Humanos, pela pesquisadora. Um contato telefônico também foi realizado, aumentando o número de respondentes.

3.3 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A seguir serão descritas as técnicas de análise empregadas nas etapas qualitativa e quantitativa.

3.3.1 Técnicas da Etapa Qualitativa

As entrevistas efetuadas na fase qualitativa foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados e posteriormente transcritas. Posteriormente, realizou-se a apreciação de dados através da análise de conteúdo. Esta técnica qualitativa é utilizada, por intermédio dos depoimentos, para demonstrar ao pesquisador as idéias dos entrevistados, suas preocupações, atitudes e sentimentos (COOPER; SCHINDLER, 2003). Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo pode ser aplicada em pesquisas exploratórias ou confirmatórias. Considerando este estudo ser de caráter exploratório, o uso desta técnica de análise é bem aplicado.

A análise de conteúdo usada nesta dissertação teve cunho qualitativo, pois permitiu deduções específicas sobre os acontecimentos e possibilitou a compilação de dados em

categorias discriminantes. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo qualitativa permite que “a inferência – sempre que é realizada – ser fundada na presença do índice (tema, palavra, personagem, etc.), e não sobre a frequência da sua aparição, em cada comunicação individual” (BARDIN, 1977, p. 115-116).

Assim, o discurso dos entrevistados, dos representantes de cada uma das empresas separadamente, foi desmembrado em unidades e categorias de análise. A observação dos dados brutos, realizada através de uma primeira leitura (flutuante), possibilitou a escolha das partes que compuseram o material de análise. Depois, este material teve recortes referentes às idéias abordadas pelos participantes, e foi classificado e agrupado conforme a repetição das idéias. Então, os dados foram classificados em elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e reagrupados em categorias afins. Estas categorias permitiram analisar as variáveis que influenciam a composição das políticas e práticas, assim como a construção de todas as variáveis e processo de transferência das atividades para o exterior.

Posterior à categorização, observou-se que os conteúdos que compunham os depoimentos de cada empresa foram construídos de forma similar, o que confirma a replicação literal do estudo de caso, proposta por Yin (2001). Assim, para efeitos posteriores comparativos, utilizou-se a mesma estrutura de categorização para ambas multinacionais.

Categorias Iniciais	Categorias Intermediárias	Categorias Finais
A Crise Econômica Argentina e suas Conseqüências	I – Características do País Anfitrião	I - O País de Origem X O País Anfitrião
Os Obstáculos e Incentivos Argentinos		
Os Aspectos Culturais		
A Influência do País de Origem	II – Características do País de Origem	II – A Internacionalização de uma Empresa
O Início da Internacionalização	III. A Internacionalização de uma Empresa	
A Decisão	IV. O Controle à Distância	III – O Estágio de Internacionalização Influenciando o Setor de Recursos Humanos
O Nível de Internacionalização e as Exigências Empresariais		
As Demandas Locais		
A Contratação dos Funcionários	V. Os Subsistemas de Recursos Humanos	
O Treinamento dos Funcionários		
A Remuneração		

Quadro 2 - Categorização das Entrevistas

Como se trata de um estudo de caso múltiplo (YIN, 2001), as categorias iniciais serão descritas individualmente, de forma que o leitor compreenda a dinâmica das organizações estudadas. As categorias intermediárias não serão descritas, pois tornariam o texto muito extenso e repetitivo. Já a descrição das categorias finais faz-se necessária, visto que serve como uma compilação dos resultados encontrados entre as duas empresas, demonstrando sobretudo semelhanças e diferenças constatadas na pesquisa.

3.3.2 Técnicas da Etapa Quantitativa

Os dados coletados a partir da *survey* foram processados através do software estatístico SPSS v 13.0.

Espera-se, em uma escala, que os itens individuais guardem as mesmas proporções e que, por isso, encontrem-se intimamente correlacionados. Uma medida diagnóstica dessa confiabilidade é o Alpha de Cronbach, que varia de 0 a 1. Embora o limite inferior de aceitabilidade seja, em geral, 0,70, aceitam-se valores em torno de 0,60 para pesquisas exploratórias (HAIR et al., 2005b). Não foi possível obter um coeficiente geral do questionário, pelo Alpha de Cronbach, uma vez que o número de variáveis e as respostas múltiplas o impediram de convergir em número suficiente. Desta forma, o Alpha foi calculado em blocos junto à Análise Fatorial.

A Análise Fatorial é uma classe de métodos estatísticos multivariados, particularmente adequada para analisar padrões de relações complexas multidimensionais, a fim de determinar se a informação pode ser condensada ou resumida a um conjunto menor de variáveis, conhecidas como fatores (HAIR et al., 2005b). A Análise Fatorial das questões escalares referentes à similaridade do país anfitrião com o Brasil e as influências locais na estrutura de RH da empresa do instrumento de coleta convergiu em 11 fatores, através da análise dos componentes principais, rotação varimax e autovalores maiores que um.

A Análise de Regressão Múltipla Linear, utilizada para prever um comportamento a partir de um conjunto de variáveis (GREEN et al., 2000), demonstrou que os dois modelos com uma e duas variáveis preditoras foram significativamente correlacionada ao grau de similaridade das políticas e práticas da matriz em suas subsidiárias.

Ademais, empregou-se, na avaliação do questionário, o Teste T para diferença de médias. Conforme Hair et al. (2005b), o Teste T é usado para avaliar a diferença estatística

significativa entre duas médias de amostras independentes. Tal cálculo apontou, no questionário, questões escalares que apresentaram diferenças significativas de média entre empresas com unidades produtivas e subsidiárias de distribuição.

Após as considerações do delineamento e estratégia de pesquisa, descrição das etapas de coleta qualitativa e quantitativa e plano de análise de dados, pode-se observar que a presente dissertação foi dividida em cinco fases, descritas a seguir:

- Primeira Fase: contemplou a elaboração de um roteiro para as entrevistas semi-estruturadas da pesquisa, a partir da literatura utilizada nesta dissertação e o contato com multinacionais para a realização do estudo.
- Segunda Fase: etapa onde se realizaram as entrevistas com os gestores, funcionários e expatriados das multinacionais selecionadas, as análises documentais, observação e a análise de conteúdo. Nesta fase a técnica de pesquisa foi exploratória qualitativa.
- Terceira Fase: destinou-se à análise das entrevistas obtidas na segunda fase para a construção do instrumento de coleta da etapa quantitativa, validação do conteúdo por especialistas e pré-teste.
- Quarta Fase: constituiu-se da aplicação do instrumento de coleta (*survey*), tratamento estatístico e análise de dados. Esta etapa do estudo contou com técnica quantitativa de pesquisa.
- Quinta Fase: análise dos resultados e fechamento da dissertação.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

O presente capítulo será dedicado à descrição dos dados obtidos nas etapas qualitativa e quantitativa. Desta forma, primeiro será apresentada a pesquisa exploratória através dos estudos de caso realizados em duas multinacionais brasileiras. Posteriormente, serão descritos os resultados obtidos na etapa quantitativa por meio da *survey*.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA ETAPA QUALITATIVA

A seguir serão descritos os dados obtidos na etapa qualitativa junto às duas empresas analisadas no estudo de caso. Desta forma, primeiro serão apresentadas as multinacionais, descritas suas estruturas e práticas de Recursos Humanos, para então apresentar as categorias finais, obtidas através da análise de conteúdo das quinze entrevistas realizadas com diretores da matriz e gestores e funcionários das subsidiárias.

4.1.1 Empresa A

A empresa A é uma *holding* mista que está presente no ramo metal-mecânico, figurando entre as maiores fabricantes mundiais do setor. Opera com unidades produtivas em alguns estados brasileiros (São Paulo, Amazonas e Rio Grande do Sul) e na Argentina, e conta com unidades de distribuição espalhadas ao redor do globo. Pertence a um Grupo detentor de um conglomerado de sete empresas que reúnem mais de seis mil funcionários em um parque industrial superior a 700 mil metros quadrados e que, em 2005, responderam pelo faturamento de mais de dois bilhões de reais. Em 2004, O Grupo obteve forte crescimento, sendo considerável o aumento de suas exportações. Seus maiores importadores concentram-se na América do Sul (37%) e na América do Norte (33%).

O Grupo estudado iniciou suas atividades no Rio Grande do Sul em 1940 e, ao longo dos anos, contou com parceiros comerciais que auxiliaram na divulgação e comercialização de seus produtos. Com o decorrer do tempo, as empresas do Grupo conquistaram certificações internacionais, ratificando a qualidade de sua produção. Ademais, a tecnologia de ponta em seus produtos e serviços e o pioneirismo na busca de alternativas fazem com que exporte para

mais de 100 países e possui uma rede internacional de vendas e Assistência Técnica com mais de 100 unidades no Brasil e exterior.

A área de Recursos Humanos, presente na matriz da empresa A, é estruturada e apresenta planos e benefícios para seus funcionários. Além de um salário fixo, acima da média do mercado regional, seus trabalhadores possuem plano de previdência privada, seguro saúde e odontológico, treinamentos constantes *in company*, auxílio financeiro para cursos educacionais (graduação, pós-graduação e curso de idiomas), prêmios por tempo de serviço, planejamento de carreira e remuneração variável. Conta também com planos de qualidade de vida, de aposentadoria e prêmios que recompensam boas sugestões. Todas essas ações fizeram com que a companhia fosse considerada pela revista Exame (2005), em suas quatro últimas edições, como uma das melhores empresas para se trabalhar. Por outro lado, a empresa atende à comunidade local, através de programas, com foco principal em crianças e adolescentes carentes.

A exigência da concorrência e os efeitos da globalização perscrutaram a multinacional para que ela, a fim de aumentar seu mercado, investisse na Argentina. Deste modo, a Empresa A internacionalizou suas atividades, segundo seus diretores, devido à possibilidade de atender a um potencial mercado, com características e demandas semelhantes e menor tecnologia. Ao mesmo tempo, ingressava no ambiente externo, aprendendo a lidar com o mercado internacional, a partir de um país geograficamente próximo. Ademais, sair do Brasil em busca de novos mercados asseguraria um crescimento contínuo, além de ampliar a liderança do segmento na América Latina.

Porque a gente queria estrategicamente ter uma atuação mais forte no mercado externo... E o mercado argentino, olhando assim para o nosso mundo, né, era, o que estava mais ao alcance das mãos e mais fácil de a gente chegar. Então a gente foi para um país vizinho. (Diretor 1)

Assim, as exportações iniciaram por volta de 1980, através de representantes. Posteriormente, buscou-se um agente local, objetivando melhor se estabelecer no mercado. Portanto, passou a ser dele a responsabilidade da revenda dos produtos exportados. Foi também nessa época que se estabeleceu uma rede de vendas das exportações. Com a ampliação e conquista do mercado e a paridade entre peso e dólar, a multinacional optou por realizar uma parceria que atendesse de forma mais consistente ao mercado interno argentino. Para tanto, foi criada uma pequena indústria que montava os produtos feitos no Brasil.

Em 1994, a Empresa A ingressou diretamente na Argentina, através de uma unidade produtiva junto a dois sócios. Para tanto, estabeleceu uma rede comercial, estruturando os

distribuidores. Inicialmente, trabalhava em um galpão alugado, apenas montando e distribuindo os produtos. Poucos anos depois, desfeita a sociedade, construiu sua planta industrial. A opção pela cidade de Rosário ocorreu por que a região, além de ser o segundo pólo industrial argentino, facilitava a logística e oferecia subsídios governamentais (isenção de tributos). Entretanto, esta região conta com inúmeros concorrentes, que, conforme os entrevistados, acreditam que a empresa está “roubando” mercado. Ademais, o governo favorece as empresas locais, com políticas protecionistas.

A participação da empresa na Argentina vem crescendo; hoje está em quarto lugar no número de vendas para seu segmento, detendo quase 20% do mercado. No entanto, durante a crise Argentina, quando boa parte do parque industrial faliu, a multinacional manteve suas operações devido a seu suporte financeiro e à crença da diretoria na recuperação econômica do país. Nessa época, a maior parte das funções foi terceirizada e a produção decaiu a níveis módicos.

E naquele momento, foi fechando a fábrica. Nós só levávamos para lá, fazíamos alguns pequenos complementos e vendíamos. (Diretor 2)

Durante o mesmo período, a qualidade dos serviços, tão primada pela empresa, foi prejudicada pela contratação de terceiros. Entretanto, segundo afirmaram os diretores, a terceirização foi necessária, para que a organização mantivesse ativa suas operações. Com a melhora da economia, a empresa revitalizou a antiga estrutura, através de empregos diretos.

A decisão de investir diretamente na Argentina foi seguida pela opção de expatriar uma gestão brasileira. Conforme os diretores, o expatriado conhece as diretrizes da empresa, sua cultura e forma de trabalho, devendo seguir as normas estabelecidas pela empresa, para todas as subsidiárias do grupo. Desta maneira, a direção da filial foi ocupada por um brasileiro e 15 funcionários locais foram contratados para funções técnicas. A contratação de locais, de acordo com os diretores, serviu para que a empresa compreendesse a cultura do país. Assim, o gestor geral era brasileiro e o gerente comercial, argentino. Desta maneira, acreditavam que, pelo conhecimento do gerente argentino sobre a cultura e mercado, as relações comerciais no país estariam melhor atendidas.

Porque as pessoas que estão lá hoje são mais no cargo de gestão, os brasileiros que estão lá. Os outros são locais, funcionários locais. (Diretor 3)

Hoje, no país, a empresa conta com quatro funcionários expatriados e 76 empregados locais. O organograma da multinacional possui o responsável pela unidade (o presidente), alocado no Brasil, e o chamado vice-presidente da subsidiária (Diretor da filial, na Argentina). Abaixo destes cargos encontram-se três departamentos: o comercial, o industrial e o

administrativo. Dentro do departamento comercial estão os analistas e os vendedores, responsáveis por diversos pontos de venda no país. No departamento industrial estão alocados trabalhadores da planta produtiva (montadores, pintores, soldadores e instaladores). É neste setor que se encontra o maior número de empregados da organização. Por fim, o departamento administrativo concentra trabalhadores com tarefas contábeis, de finanças, de Recursos Humanos, de informática e de compras.

Atualmente, a planta possui escritórios, um amplo estoque e a divisão produtiva. Ademais, existe um refeitório completo em um prédio à parte desta estrutura, onde todos os funcionários realizam suas refeições. O terreno é grande e localizado a 20 km do centro da cidade de Rosário, em um local que concentra algumas das maiores indústrias da região, uma vez que a cidade de Rosário está ultrapassando Córdoba e se tornando o segundo pólo industrial do país.

4.1.1.1 Recrutamento e Seleção

O subsistema Recrutamento e Seleção da Empresa A contempla duas abordagens: os locais e os expatriados. Desta forma, a presente seção tratará da contratação dos funcionários locais e dos expatriados de forma distinta, uma vez que elas ocorrem de maneiras diferentes.

Os Locais

Os funcionários locais, em um primeiro momento, foram contratados pelos dois sócios argentinos da antiga parceria da empresa A. Conforme os depoimentos, os diretores brasileiros pouco influenciaram nesta seleção, já que tais parceiros conheciam a cultura local, as demandas, o tipo de mão-de-obra necessária e onde encontrá-la. Para o Diretor 2, esta ação foi precipitada, tendo sido considerada apenas a experiência dos citados sócios e sem haver qualquer planejamento prévio.

Então, nós, na verdade, naquele momento nos servimos destes dois funcionários que trabalhavam com a gente para buscar a mão-de-obra que a gente precisava lá. Não foi assim, uma estratégia completamente nossa. (Diretor 2)

Atualmente, a contratação é realizada diretamente pelo diretor da unidade Argentina, que já conhece o mercado e tem liberdade para contratar aquele que melhor enquadrar-se às

necessidades da função. De acordo com os diretores da matriz, os supervisores e gestor da unidade já possuem conhecimento da dinâmica do negócio e sabem o perfil de trabalhador necessário.

Hoje já conhecem o mercado lá, já sabem, então já entrou na rotina. (Diretor 2)

Assim, o Recrutamento usado na subsidiária é feito por meio de uma agência de empregos que, através de seu banco de dados, pré-seleciona os candidatos de acordo com o perfil delineado pela empresa. As primeiras etapas do processo, ainda na agência, contemplam a análise de currículo, entrevistas e testes psicológicos. Geralmente, são pré-aprovados três candidatos. Os selecionados vão à subsidiária para serem entrevistados pelo gerente e pelos responsáveis do setor em que poderão trabalhar. Após a seleção, o candidato realiza exames médicos, os chamados “estudios”, e só então é contratado.

Yo, por medio de una consultora. Tuve entrevistas con la consultora, después aquí en esta planta con mi jefe y un jefe administrativo. Después tuve que hacer a los estudios y así ingresé. (Funcionário 1)

Primero fue por una consultora de aquí de la ciudad. Fui primero a una entrevista con la consultora; me mandaron por mail para hacer un teste psicológico con unas 70 preguntas más o menos, contestadas por computadora; fui de vuelta a la consultora, y otra entrevista. Después me llamaron a los 10 días más o menos para mi primera entrevista aquí. Estuve con tres gestores de la unidad en la entrevista y 10 a 15 días me llamaron que estaba aprobado y empecé este año en enero. (Funcionário 2)

Embora a seleção por esta consultoria aconteça na grande maioria das contratações, alguns trabalhadores foram selecionados pela indicação de empregados. Apesar de não ser uma prática recorrente, na época da recuperação econômica do país, quando a produção aumentou rapidamente, parece que a multinacional não teve tempo de buscar auxílio da consultoria, analisando currículos através da indicação de seus empregados.

Le di un currículo a un amigo que trabajaba aquí y lo dejó y creo que dos o tres meses después me llamaron para la entrevista. Me tomaron la entrevista y después fui a hacer los estudios. (Funcionário 3)

A gente nunca teve dificuldade de contratar. Às vezes os funcionários trazem aqui para gente currículo de amigo, de parente. Aí a gente diz: “Ah, sua filha quer trabalhar na empresa? Então encaminha o currículo para a consultoria, porque se não tiver uma vaga aqui, ela pode conseguir em outra empresa”. A gente não contrata direto, sempre pela agência. Pelo menos nestes oito anos, não me lembro de nenhum caso de contratação que não tenha sido pela agência. (Funcionário 4)

Deve-se considerar que a empresa estudada está inserida em uma região onde a mão-de-obra detém conhecimento do setor mecânico. Afinal, grande parte das indústrias da região concentra-se nesse mercado. Por isso, a organização nunca teve dificuldades para contratar sua força produtiva.

Na região tem mão-de-obra, não é difícil encontrar trabalhadores para as funções aqui da fábrica. Agora contratamos mais de 30 pessoas. Aí tivemos mais dificuldade, pois nosso processo seletivo coincidiu com a contratação de outra multinacional. Mas em geral não temos problema. (Funcionário 5)

Expatriados

Ao internacionalizar suas atividades, a direção da empresa A optou por expatriar funcionários para funções-chave, a fim de que eles reproduzissem na filial as diretrizes existentes na matriz. Os primeiros expatriados foram selecionados e enviados à Argentina com função definitiva, ou seja, sem prazo determinado para seu retorno.

A seleção foi realizada através de indicações dos próprios dirigentes ou por funcionários que se voluntariaram. Como pré-requisitos, eram necessários o profundo conhecimento das diretrizes da empresa e o domínio da língua espanhola. O perfil para o cargo exigia que o candidato selecionado conhecesse a estrutura corporativa, a cultura organizacional e a forma de trabalho da empresa. Assim, segundo os diretores, seria mais fácil que ele adaptasse às necessidades da subsidiária de acordo com as políticas e os valores da matriz.

Mas a gente queria que na gestão da empresa estivessem pessoas daqui. Essa é a nossa forma de acreditar nos negócios, não só na Argentina, mas também aqui no Brasil. Então o primeiro critério foi esse, termos pessoas nas posições chave. (Diretor 1)

As entrevistas com os dois funcionários expatriados permitiram observar que quase todos os empregados que estão trabalhando na Argentina foram convidados por seus superiores. Apenas no caso de uma funcionária foi diferente. Seu marido atendia ao serviço de pós-venda na Argentina e foi convidado a estruturar o serviço de pós-venda no país. Como era casado com uma funcionária da empresa, uma posição na subsidiária foi destinada a ela. Ambos trabalham na filial argentina há nove anos. A quarta expatriada trabalha na contabilidade da subsidiária há mais de dez anos. Casou-se com um argentino e continua na empresa.

Foi assim, a gente trabalhava os dois na Empresa A. Na realidade o meu marido trabalhava no pós-venda. Ele já viajava muito para cá, como assistente técnico. E eles queriam abrir o setor de pós-vendas aqui, que não tinha. Então convidaram o F. para vir para cá, para implementar todo o sistema de pós-venda, de frete, de tudo o que não tinha. Como a gente era casado e eu trabalhava na empresa também; então eles ofereceram um emprego para o F. e eu vinha junto né, me conseguiram também uma colocação na empresa. E assim a gente veio e estamos até hoje. (Funcionário 4)

No entanto, deve-se considerar que a relação da multinacional com a subsidiária e os expatriados mudou. Inicialmente, o responsável pela unidade era um expatriado e o gerente comercial, um cidadão local. Isto porque, segundo os diretores, um primeiro contato comercial deveria ser feito por alguém que conhecesse a dinâmica do país, tivesse conhecimentos culturais, legais e políticos. O quadro mudou ao longo dos anos, com mais funcionários provindos da matriz e o cargo de gerente comercial sendo ocupado por um expatriado. Atualmente, existem quatro vagas na subsidiária ocupadas por trabalhadores brasileiros: o diretor, o supervisor comercial e dois empregados administrativos.

Enquanto os primeiros expatriados imigraram sem prazo determinado de retorno e sem vislumbrar um aprimoramento na vida profissional, atualmente, o cargo de vice-presidente é destinado a gestores em desenvolvimento de carreira. Assim, segundo os diretores da matriz, ele passaria algum tempo na Argentina, onde seria avaliado e desenvolveria capacitação profissional. Se aprovado, voltaria para ocupar um cargo hierárquico superior na matriz. Entretanto, ao entrevistar os expatriados, essa visão não ficou evidente. Conforme seus depoimentos, eles não foram alocados na subsidiária com tempo predeterminado e, embora não tenha sido acordado com a matriz, acreditam que esse desafio seja parte de um projeto para o desenvolvimento de carreira.

Quando meu chefe fez o convite para eu vir trabalhar aqui na Argentina não disse quanto tempo ficaria aqui. Não vim com tempo definido de retorno, não tenho prazo para voltar. Mas acredito que estou aqui como forma de desenvolvimento, senão não teria sentido. (Funcionário 5)

A gente pensa em voltar, não sei quando. Por que, quando a gente veio para cá o contrato que se tinha era por dois anos, depois aquele contrato venceu e fizemos outro por dois anos; depois, já estamos aqui há nove anos. A gente pensa em voltar e eu acho, assim, nove anos já faz que a gente está aqui. É um bom tempo. Eu acho que é válido sabe, para a gente pessoalmente e até para a própria empresa, né. (Funcionário 4)

Então, acho que um grande input de motivação aí, que é esse desenvolvimento em um país estrangeiro. (Diretor 1)

Conforme os diretores, o retorno do expatriado conta com um programa de repatriação. A empresa, no momento de expatriação de cada empregado, estabelece critérios de ida e volta e os benefícios oferecidos: o chamado “pacote de expatriação”. Segundo um dos diretores, grande parte dos expatriados vai para a missão argentina com tempo definido para seu retorno ou enquanto estiver satisfeita com seu trabalho. E cada um sabe o que fará na volta, tendo liberdade de escolher se quer ou não continuar na empresa. Alguns expatriados, por exemplo, já não trabalham mais na organização.

Para cada expatriado tem uma política, onde a gente define quais são os critérios de ida, quais são os critérios de volta, quais são estas condições. O pacote de

expatriação também é conhecido pelas pessoas, pelos convidados ou selecionados, ou candidatos, enfim, todo mundo conhece isso. (Diretor 1)

A informação obtida junto aos expatriados, no entanto, é desencontrada da existente na direção da matriz. De acordo com os diretores, na Empresa A existe um plano de repatriação. Os expatriados, no entanto, o desconhecem. Isso talvez se deva ao fato de que os empregados têm liberdade em querer ou não continuar trabalhando na subsidiária.

Não, não tem nada planejado “oh, vocês mais ou menos vão pensando daqui a um ano, dois ou quando completarem dez anos”, não tem nem da nossa parte nem da parte deles. Não tem nada. Mas eu acho que toda a pessoa que sai e vai morar fora, por mais que fique 20 anos um dia acaba voltando, tá tudo ali, por mais que tu tenhas construído tua família em outro lugar, mas sei lá, é o país da gente. (Funcionário 4)

4.1.1.2 Treinamento e Desenvolvimento

De acordo com a literatura, o treinamento deve ser observado tanto entre os trabalhadores locais quanto entre os expatriados. Desta maneira, esta seção será dividida no treinamento dos locais e dos expatriados.

Treinamento Local

O treinamento local é realizado conforme as necessidades observadas pelo gerente da subsidiária e conta com o suporte da matriz. Assim, em conjunto, constroem os planos para a capacitação dos trabalhadores. Cabe ao gestor implementar o que julga necessário. É dele a decisão. Não há obrigatoriedade em seguir o modelo brasileiro. O suporte feito pelo RH da sede serve como diretriz, mas pode ser adaptado conforme as demandas locais.

O primeiro treinamento é realizado quando o funcionário é selecionado. Neste momento, os diretores mostram-lhe a planta; falam sobre a empresa; explicam o trabalho a ser feito e os produtos comercializados no país. Posteriormente, são oferecidos cursos *in company* para os trabalhadores da produção sobre Higiene e Segurança do Trabalho. A empresa faz diversos cursos sobre o assunto, pois muitos funcionários são jovens e desconhecem as regras de segurança. Assim, para que os trabalhadores conheçam as normas de segurança e as ponham em prática, os funcionários da planta industrial, realizam treinamento sobre como utilizar o Equipamento de Proteção Individual (EPI), o porquê de sua importância, como evitar acidentes, a necessidade de cuidar da máquina que se está usando e deixar limpo o

ambiente de trabalho. Ademais, freqüentam o curso de ISO para que a planta argentina também obtenha a certificação.

Si hace curso normalmente en Higiene y Seguridad, de acuerdo a las normas ISO, así sumergen ellos, y si dan los cursos. Eso si, es para todo el personal. Mañana tendremos uno. (Funcionário 1)

Nosotros tenemos charlas sobre la ISO, Higiene y Seguridad, también hay charlas sobre el manejo del equipaje, pero hablamos mucho de seguridad industrial. (Funcionário 3)

Cursam, ainda, aulas de português para que se comuniquem melhor com os colegas da matriz. Além disso, a empresa oportuniza, periodicamente, que alguns trabalhadores da subsidiária conheçam a matriz. Os entrevistados citaram que dois empregados do setor administrativo e dois da planta industrial foram ao Brasil visitar a empresa, conhecer a planta, o Grupo e aprender sobre seus produtos. Deste modo, os funcionários têm a oportunidade de conhecer a multinacional em que trabalham.

Hemos ido a Brasil, a hacer capacitación de productos, maquinas, para conocer la planta, fuimos con vendedores y un par de empleados más. Después, tenemos clases de portugués, estamos aprendiendo el portugués, con otros empleados fuimos a hacer un curso de atención al cliente y por el momento, es lo que hice yo, particularmente, pero siempre si van haciendo, charlas, estas cosas, con distintos grupos. (Funcionário 2)

Para funcionários administrativos, cursos adicionais são externos, conforme a demanda e a função de cada empregado. Caso um trabalhador necessite ou queira fazer um curso, leva a sugestão à subsidiária, justificando sua importância. A empresa analisa a viabilidade e, se for aprovado, é pago pela multinacional. As entrevistas revelaram que diversas pessoas do setor administrativo realizam cursos subsidiados pela empresa.

Sí, por lo general hacen entrenamiento. Si quiero un curso, vengo, lo propongo y me lo paga la empresa. (Funcionário 2)

O treinamento é feito sempre quando necessário. Quando eles querem fazer um curso, eles trazem para a empresa, aí se analisa a viabilidade, a utilidade para o cargo e se for aceito a empresa paga o curso para eles. (Funcionário 4)

Segundo os diretores da matriz, um investimento maior em capacitação não ocorre, devido ao baixo número de funcionários da subsidiária e ao retorno insuficiente de dividendos para o investimento na realização de cursos *in company*. Desta forma, o treinamento é adaptado às demandas da multinacional e de seus funcionários.

Então o treinamento, quando é necessário, se busca através de cursos, ou alguns cursos *in company* para o pessoal de produção, quando é para soldador, quando é para montador, específico. Aí trazem um profissional de fora e esse faz enfim, ministra o curso, né. E quando é nas áreas administrativas, o pessoal vai buscar o curso fora, né. Da mesma maneira que a gente faz aqui também. (Diretor 3)

Preparação dos Expatriados

A forma inicial de expatriação, na empresa A, ocorria através de um treinamento prévio, no qual o expatriado passava um determinado período observando cada um dos setores da matriz, a fim de seguir os mesmos procedimentos na subsidiária. Desta forma, aprendia como se dava o gerenciamento das políticas e práticas da empresa para que, dentro destas diretrizes, conduzisse seu trabalho no exterior.

Ele vai ter esse treinamento, aqui, passando um período em cada área. Ah, vai na contabilidade, vai na auditoria, vai no jurídico. Até para conhecer o que tem lá, para ir “tomando pé da situação”. Então seria esse o treinamento. (Diretor 3)

Atualmente, não foi verificado esse tipo de treinamento. O que se percebe é que o funcionário designado para sua missão no exterior já possui vasto conhecimento das diretrizes da empresa, sabe o perfil da organização, conhece profundamente a função que desempenha e apresenta uma formação educacional sólida. Assim, não há, segundo os expatriados, necessidade de realizar um treinamento que contemple tais aspectos.

Não tive treinamento específico. Eu já sabia o idioma, conhecia a empresa. Não houve necessidade. E aqui a adaptação é fácil, foi tranquilo. (Funcionário 5)

Igualmente inexistiu treinamento de adaptação cultural para a família dos enviados à Argentina. De acordo com os expatriados, isso não foi necessário, pois a adaptação cultural foi boa. Para eles, a cidade é acolhedora e os colegas de trabalho recebem bem os novos funcionários. Isso talvez ajude a minimizar o choque cultural.

A única coisa ruim é que está longe da família, mas a empresa é boa, o pessoal recebe a gente bem, a turma é toda legal, sabe. Foi difícil no começo ficar longe da família, a gente se via quase todos os dias. Se não fosse o trabalho ia ser complicado. Mas não foi difícil. O mais difícil para mim, principalmente, foi assim: “ah vou embora”, parece que nunca mais ia voltar para o Brasil, nunca mais ia ver a família nem nada... Mas em termos de cultura deles aqui a gente não teve nenhum problema inclusive porque é uma cultura que é fácil de se adaptar é gostoso, sabe, eles têm outra forma de pensar. A gente se adaptou super bem. (Funcionário 4)

A adaptação foi boa, fomos muito bem recebidos eu, minha esposa, meu filho, no colégio também não teve problemas. (Funcionário 5)

A boa recepção pode ser ratificada no depoimento dos empregados locais, que citaram diversas vezes a harmonia existente entre eles e os expatriados, não havendo dificuldades de integração. Isto pôde ser observado pela pesquisadora no ambiente de trabalho. Ao chegar à empresa verifica-se um clima de descontração entre todos, promovido pela ampla sala, sem divisórias, nem mesmo para o gerente-geral.

La relación es una maravilla, muy buena. El ambiente de trabajo con ellos y entre nosotros mismo es muy bueno. (Funcionário 2)

4.1.1.3 Remuneração

O salário, na subsidiária da empresa A, é fixado através de pesquisas salariais, estando acima do piso-base determinado pelo sindicato.

É mais baseado em pesquisas salariais, tanto os locais quanto os expatriados. A empresa tem como política usar o mercado, e ela fixa um valor, ela não quer ser a média inferior, mas também não a média superior. Ela quer estar na média do mercado, nas empresas equivalentes, que possa se comparar tanto aqui, quanto lá. Não se pode comparar uma empresa com uma estrutura X, com 10.000 funcionários, com uma empresa com 100 funcionários. Então ela procura estar dentro de níveis comparáveis. (Diretor 3)

Para fixar os valores dos salários dos funcionários a gente contratou uma empresa que fez um estudo aqui na região, com as empresas locais. Em cima deste estudo, fixamos os salários de nossos empregados. (Funcionário 5)

A base da remuneração dos empregados está no salário fixo, embora o pessoal de vendas seja comissionado. A empresa paga transporte, alimentação e o plano de saúde básico exigido pelo sindicato. A alimentação, realizada em um refeitório da empresa, foi desenvolvida pelos expatriados, pois antigamente os funcionários traziam comida de casa (a planta está localizada a 20 km do centro da cidade de Rosário) e almoçavam no chão da fábrica ou no escritório. Atualmente, há um refeitório grande, com mesas redondas e um cozinheiro que realiza o almoço conforme a solicitação do empregado. Ao “bater” o ponto, o trabalhador escolhe o prato de sua preferência, dentre as opções de cardápio oferecidas e fixadas logo na entrada da fábrica. Em seu horário de almoço, a comida está pronta e servida. Na oportunidade da visita da pesquisadora, as opções eram bife com batatas fritas, bife com salada, porco com salada, galinha com salada, ou salada completa. As carnes são preparadas em uma grelha, construída na cozinha do refeitório e assadas na brasa. Além disso, havia pão e água. Para sobremesa, puderam escolher uma fruta dentre maçã, laranja e banana. Parte desta alimentação é descontada do funcionário e parte subsidiada pela multinacional. A lei trabalhista na Argentina não obriga que as empresas forneçam transporte, almoço ou mesmo mantenham refeitório em planta. Acordos coletivos regulamentam o desconto que pode ser realizado, caso uma empresa opte em proporcionar estes benefícios.

Y tiene alimentación y transporte que descuentan una pequeña parte, pero siempre conviene, obviamente. Es mínimo lo que descuentan. (Funcionário 3)

A gente tem um ônibus que traz o pessoal, até porque como tu pudeste ver, estamos bem afastados do centro. (Funcionário 5)

O plano de saúde oferecido pela empresa é obrigatório. Ele é prestado pelo sindicato e regulamentado pelos acordos coletivos. Segundo os entrevistados, o plano é bom e atende de forma satisfatória. Isso porque, depois de algum tempo de trabalho, o empregado pode

escolher um plano privado, através de um desconto maior no seu salário (1,5%). Os entrevistados afirmam que até hoje nenhum empregado pediu para mudar de plano. No entanto, além do bom atendimento, deve-se considerar que um aumento no desconto do trabalhador significaria menor salário no final do mês.

Em meados de 2006, a empresa implementou uma remuneração variável, o chamado “presentismo”. Este programa oferece, ao final de cada mês, um bônus (uma cesta básica) para àqueles que não tiverem faltas no período. Entretanto, a diretoria planeja ampliar o benefício e introduzir novas variáveis como desempenho e produtividade.

A remuneração variável é algo que estamos implementando... Esse programa de presentismo já é uma remuneração variável. É uma coisa bastante nova. Foi implementado esse programa de presentismo em julho, se não estou equivocado. Nós idealizamos ele aqui e, o colega da planta que não cumprir com sua jornada de trabalho não vai receber o plano. Tem uma regra. E nós vamos incrementar mais, agora a partir de 2007 com outros indicadores. Agora está simplesmente com a presença ou não. Nós vamos implementar ele e amarrar ele com a produtividade e os resultados da empresa. Esses programas estão sendo implementados porque o perfil da empresa era mais comercial, agora nós temos um volume maior de atividades industriais. Da remuneração fixa, já estamos avançando. (Funcionário 5)

En el trabajo que hago, administrativo, es remuneración fija. Ahora se implementó un “presentismo”, es un premio adicional, básicamente fijo por las tareas que hago. (Funcionário 3)

A Remuneração dos Expatriados

O expatriado possui uma forma um pouco distinta da remuneração do empregado local. Na Empresa A, os expatriados recebem salário fixo, vale-transporte, vale-alimentação, plano de saúde, “presentismo” e passagens para o Brasil. O gerente-geral ainda tem direito a adicional sobre o salário, casa e mobília. Deve-se ressaltar que todos os expatriados mantêm vínculo com o Brasil, recebendo seu salário em duas partes: uma no país de origem, outra no país anfitrião. Assim, podem manter benefícios como previdência, participação nos lucros e resultados e plano de saúde no país de origem. Ademais, tal vínculo permite que este funcionário usufrua a lei trabalhista do país que melhor contemple suas necessidades.

Os benefícios que a gente tem é que a gente continua tendo ligação com a empresa no Brasil. Então a gente tem um salário lá, que foi o acordo que foi feito. A gente continua tendo ligação com a empresa, até porque a gente tem casa lá. Então tudo de benefícios que têm lá, a gente tem. Plano de saúde, quando a gente vai para lá, tem aqui, tem lá. Esse foi o lado bom, continuar tendo a ligação com a empresa lá e os benefícios que tem lá. Tipo, aqui tem 20 dias de férias, lá tem 30, então a gente sempre pega os benefícios melhores de lá. Sabe, lá é 30 dias, então eu tenho direito a 30 dias de férias. Quando eu ganhei o nenê, aqui são três meses só, lá são quatro,

então eu tive quatro meses de licença. Isso é legal também, porque a empresa ela te manda para fora do país ou da cidade, mas ela está ali te apoiando, né. Isso é muito importante. É uma segurança que a gente tem, quem sai do país. Então, a gente tem todos os benefícios que os funcionários do Brasil têm. (Funcionário 4)

4.1.1.4 Políticas de RH

A empresa deve adaptar sua política para cada país em que atua. Assim, os diretores da matriz citaram que o gerente da filial deve atender à legislação, verificar as práticas adotadas pelo mercado, assistir as pessoas para o resultado, e, na medida do possível, adaptar as práticas de RH da matriz que julgar importantes, com o auxílio da diretoria. Para tanto, há assistência jurídica, tributária e legislativa, para ajudá-los com relação às diferenças legais existentes entre os países. Entretanto, alguns diretores enfatizaram que a subsidiária não conta com todas as políticas de RH existentes na matriz. Segundo eles, a filial ainda possui poucos funcionários, o que limita a aplicação destas práticas.

Em cada país que a gente está a gente adapta e adequa à realidade daquele mercado. (Diretor 1)

Ressalta-se que a subsidiária possui uma “autonomia regrada”; o planejamento da unidade é feito por seus funcionários e, para ser aprovado, deve ser discutido com a diretoria da matriz. A ampliação do quadro de funcionários também perpassa por uma autorização, assim como as margens de para descontos e preço de vendas.

Ela é independente, ela gera os seus resultados, ela gera os seus recursos, e nós não interferimos absolutamente em nada. A única interferência, se dá para chamar assim, ah, porque nós somos o acionista da empresa Argentina. Então, como acionista é a forma de a gente gerir. Se faltar dinheiro a gente tem que injetar como acionista, não é manda dinheiro lá para salvar ninguém, põe dinheiro como acionista; ou quando tem lucro, a gente busca de volta como dividendo e como retorno. (Diretor 1)

Quanto ao gerenciamento das práticas de Gestão de Pessoas da empresa, observam-se particularidades no seu gerenciamento. Isto porque, antes de transpô-las, há uma análise das demandas locais, da legislação e das necessidades existentes no ambiente. Assim, são consideradas as adaptações que devem ser feitas antes de implementar qualquer política adotada na subsidiária. Para tanto, há o amparo de setor de Recursos Humanos da matriz e todo o suporte que necessita a subsidiária.

E aí nós estamos falando de gestão de desempenho da empresa, questões de orçamento, como a gente trata aqui a gente pode tratar lá. Mas nós vamos adotar um modelo que serve para lá. E vamos, olhando agora como lá na Argentina e vamos usar o Brasil como suporte para nos auxiliar em tudo isso. (Diretor 1)

Eu diria que a gente adequa a realidade de lá, a legislação de lá, mas assim, programas que têm aqui, não têm lá. Até porque são poucos funcionários. (Diretor 2)

No entanto, deve-se observar o comentário feito por diversos empregados da subsidiária. Para eles, a empresa cresceu muito e não comporta mais a antiga estrutura. Na opinião dos entrevistados, deveria ser criado um setor exclusivamente de Recursos Humanos que se encarregue dos treinamentos, das ausências, para que outros setores, que muitas vezes respondem por este serviço, possam focar-se em sua especialidade.

Creo que no está muy desarrollada internamente, el área de Recursos Humanos, ahora hay una persona que se está encargando de los Recursos Humanos, pero nos faltaría un poco de refuerzo en la atención de personal, permisos, solicitudes, certificados y bueno eso se canaliza en general por medio del departamento de ingeniería. Tendría que existir un departamento que se encargue directamente de todo ese tema de personal y no se canalizar unas cuantas actividades por ingeniería. (Funcionário 1)

A lo mejor faltaría alguien que se encargue directamente o estructurar un departamento de Recursos Humanos, pero bueno, hasta poco tiempo no justificaba, pero ahora eso ya se justifica, por el incremento personal que hubo y para el futuro incremento de personal ya necesita algo mayor. (Funcionário 2)

Eu acho que a empresa foi crescendo devagarinho aqui em função da administração que ela teve. Como eu te falei antes, a gente chegou aqui era tudo argentino, então a gente teve que ir mudando a cabeça deles aos pouquinhos, mostrando como a empresa é, o que ela quer deles, que retorno a empresa oferece para eles se eles trabalham bem, o que eles têm de bom nisso. Foram várias mudanças, mas foi muito lento. Tanto é que hoje a gente recém está começando com a parte de Recursos Humanos, que estamos buscando informação no Brasil para trazer para cá, que é para incentivar mais para mostrar para ele que a empresa tem muito mais para beneficiar eles, para ajudar eles. Então foi um processo muito lento que começou pela administração, depois fomos mudando, aos pouquinhos o pessoal. (Funcionário 4)

4.1.2 Empresa B

A empresa B iniciou suas atividades nos anos 1960 com uma pequena indústria no ramo metal-mecânico, no estado do Rio Grande do Sul. Ao longo de sua história, as parcerias com empresas reconhecidas internacionalmente fizeram com que os seus produtos obtivessem a tecnologia necessária para mantê-los atualizados e competitivos. Tais parcerias auxiliaram a expansão comercial da organização para os países da América Latina, a qual foi iniciada na década de 1970.

A empresa B diversificou sua produção e hoje é parte de um Grupo que possui um aglomerado de organizações em diferentes setores, figurando entre as maiores empresas em número de vendas do Brasil (Exame, 2006). Seu rápido crescimento fez com que expandisse

suas atividades. Atualmente, possui unidades produtivas no Rio Grande do Sul e Amazonas e uma unidade de distribuição na Argentina.

O setor de Recursos Humanos da matriz da empresa B apresenta diversos benefícios para seus trabalhadores. O salário fixo está um pouco acima da média do mercado regional. Ademais, compõem a remuneração dos trabalhadores: plano de carreira, plano de saúde, plano odontológico, remuneração variável, treinamento constante e auxílio financeiro para conclusão de cursos. Seu quadro funcional supera os mil trabalhadores. Como responsabilidade social, no país de origem, conta com programas de Gestão Ambiental para reduzir os seus dejetos e conscientizar os colaboradores da importância da preservação do meio ambiente. Além disso, a empresa auxilia entidades carentes através de doações, e seus trabalhadores participam de ações voluntárias.

Na Argentina, desde 2004, a empresa comercializa seus produtos através de uma central de distribuição que está localizada na província de Buenos Aires, cerca de 30 km da capital federal. A edificação conta com escritórios e o estoque, onde são armazenados os produtos e feitas algumas instalações, realizadas por trabalhadores terceirizados. Em uma construção ao lado, fica o departamento de engenharia e uma cozinha, na qual os funcionários almoçam. Há ainda um pátio amplo, onde os produtos da empresa com maior porte podem ficar estocados. O organograma desta filial mostra os 18 funcionários, todos argentinos e subordinados à matriz brasileira, alocados da seguinte forma: o gerente-geral, seguido do supervisor de pós-vendas, do gerente de vendas e do supervisor administrativo-financeiro. Sob responsabilidade do supervisor de pós-vendas estão três encarregados por serviços gerais, um estoquista e um estagiário. Trabalham junto ao gerente de vendas um vendedor, um administrador de vendas e um estagiário. Com o supervisor administrativo-financeiro estão alocados dois funcionários responsáveis pela administração, um no setor financeiro, outro no comércio exterior; dois auxiliares, um para finanças, outro administrativo e duas estagiárias. Além disso, há os serviços terceirizados: a contabilidade, a folha de pagamento, vigilância e assistência jurídica.

O pessoal administrativo trabalha junto, em uma sala sem divisórias. Igualmente, estão distribuídos os funcionários dos setores de vendas, serviços gerais e engenharia. A única sala privada é a do gerente-geral da unidade.

A oportunidade de ampliar o mercado consumidor fez com que a empresa B expandisse suas atividades para a Argentina. As exportações para o país iniciaram nos anos 1970, e a empresa chegou a ter, junto a parceiros, 20% do mercado em seu segmento. Os

produtos tiveram grande aceitação, o que levou a multinacional a firmar uma parceria com uma empresa na Argentina. Esta ação permitiu que ambas as companhias intercambiassem seus produtos e tecnologia. Posteriormente, com a crise no país, a colaboradora foi vendida e a parceria, desfeita. Isto levou a empresa B a organizar uma rede de representantes que atendesse à demanda local, mantivesse a marca e assistisse os clientes. Desta forma, pelo mercado potencial e pelo trabalho já realizado com a marca, a organização optou por ingressar diretamente no mercado argentino com seus próprios conceitos de gestão. Além da aceitação da marca no mercado argentino, a proximidade, o custo de exportação para pequenos lotes e a possibilidade de se ter uma alternativa à instabilidade do mercado brasileiro fizeram com que as operações com o país fossem interessantes para seus produtos. A avaliação, para verificar a viabilidade econômico-financeira, ratificou que a multinacional teria um amplo mercado a conquistar.

A Empresa B decidiu colocar um pé na Argentina como Empresa B. Não com representantes, mas como empresa, ou seja, uma extensão da Empresa B do Brasil na Argentina. (Diretor 1)

Com a decisão de investir diretamente na Argentina, a empresa buscou um empregado no qual identificasse seus valores éticos: respeito com as relações comerciais, assim como um elevado conhecimento do mercado. Com este objetivo, foi selecionado um ex-funcionário, conhecido pela diretoria. A partir do momento em que este trabalhador argentino aceitou o desafio de dar início ao desenvolvimento da unidade de distribuição na Argentina, coube a ele a procura de um imóvel, a documentação e o recrutamento dos trabalhadores necessários. A construção destas etapas foi elaborada por ele, embora contasse com o apoio da diretoria no Brasil.

Mas antes era só ele. A Empresa B Argentina era, na verdade, o próprio A. B. era ele com o incentivo nosso aqui que começou a criar, formar, ah, acertar a papelada da empresa, buscar lugar, fazer alocação desse lugar, fechar os contratos, licença para operar, toda aquela burocracia que existe. Chegou a trabalhar muito tempo na casa dele, ligava pra casa dele. (Diretor 2)

Então a gente procurou uma pessoa que tivesse um bom conhecimento do mercado, uma pessoa que tivesse esses valores éticos muito fortes, até porque você vai estar colocando um negócio num outro país, nas responsabilidades operacionais, responsabilidades do dia-a-dia na mão de uma pessoa. (Diretor 2)

Aí essa pessoa, começou a fazer o processo de instalação da empresa, quer dizer a criação da empresa dentro dos tramites burocráticos argentinos que não são fáceis. (Diretor 3)

Com o tempo, a evolução dos contratos com as revendas na Argentina demandava o crescimento de sua estrutura organizacional. Assim, primeiro contrataram-se os auxiliares administrativos. Enquanto isso, o responsável pela unidade acumulava as funções de gerente-geral e gerente de vendas. Aos poucos, novas posições foram sendo criadas, formando a atual

estrutura funcional. Para tanto, as diretorias da matriz e da subsidiária definiram as expectativas do mercado, delineando as funções necessárias e o perfil das pessoas para ocupá-las. Após traçarem o perfil desejado para cada cargo, o gerente-geral recrutou empregados para as áreas administrativa, financeira e técnica. Todo esse processo pautou-se na necessidade de pessoal requerida pela unidade argentina.

Durante quase um ano a empresa contou com cinco funcionários. Nesse período a subsidiária não gerou receita. Com a crise argentina, as vendas dos produtos da empresa B decresceram. No entanto, a recuperação da economia do país fez com que a demanda dos produtos da Empresa B aumentasse, levando à criação de novas revendas. Modelou o tamanho que teria a rede de revendedores e, deste modo, verificava todo o fluxo necessário, tanto de informações quanto de pessoas. Coube à diretoria da matriz ir à Argentina organizar o processo funcional da subsidiária e de tecnologia. Foi desta forma que cargos, funções, tarefas e salários foram definidos; assim como toda a estrutura e integração tecnológica junto à matriz. Observando-se os organogramas apresentados, vê-se a evolução da subsidiária, com a contratação de maior número de gestores (foram recentemente contratados um gerente de vendas, um gerente de marketing e um supervisor financeiro) e pessoal de vendas. Isso pode evidenciar a aceitação da empresa no mercado e o sucesso de seus produtos. Em nenhuma etapa do processo de internacionalização a multinacional optou pela expatriação de seus funcionários. O responsável pela subsidiária trabalha na sede e, em momentos pontuais, alguns membros da diretoria são enviados à filial para ensinar os empregados e auxiliar na contratação ou negociação.

Embora a empresa não tenha gerado receita nos primeiros períodos, a percepção de um mercado potencial e a crença da recuperação econômica argentina fizeram com que a diretoria continuasse investindo nesta unidade. Após um ano, a empresa já concentrava 6% do mercado e continua expandindo-se. Neste sentido, deve-se considerar que a multinacional trabalha observando os concorrentes e a necessidade do público argentino. Assim, seus gestores afirmam que o mercado exerce diversas influências: sobre a forma de produção, as estratégias de ação e o salário pago aos funcionários locais. Tais ações possibilitam sua adaptação e de seus produtos no mercado local.

O que tem influência é o mercado. Você tem que ter um produto que a Argentina precisa. (Diretor 3)

4.1.2.1 Recrutamento e Seleção

Os primeiros contratados na Empresa B foram selecionados conforme seus valores e perfis. Segundo um dos diretores, a empresa é pautada nos valores éticos, no respeito com as relações comerciais e na simplicidade no trato interno e externo. Assim, a Empresa B buscou no mercado pessoas que primassem por tais valores. O início da internacionalização ocorreu por meio da contratação de um gestor argentino, que já possuía relações com a empresa. Seu trabalho foi elogiado pelos depoentes, assim como sua conduta. Eles deixaram claro que este gestor foi selecionado porque a empresa identificava nele seus próprios valores.

Os outros empregados foram contratados à medida que o tamanho da rede de revendedores aumentava. Com base nisto, foi criada a estrutura necessária para atender a demanda. A empresa iniciou suas atividades com um vendedor em seu quadro e, dez meses depois, possuía três.

Primeiro nós fizemos um modelo do tamanho que seria nossa rede de revendedores. A partir do momento que se tem o tamanho da rede de revendedores você tem todo o fluxo tanto de informações, como de pessoas, como de necessidade de atendimento. Em cima disto nós criamos então uma estrutura, medimos a nossa estrutura em cima de controles principalmente na parte de estoque... Então aí, os vendedores foram indo conforme o movimento foi crescendo. (Diretor 3)

Na empresa B a contratação ocorre à medida que surgem as demandas. Não há uma padronização na forma de seleção; ela ocorre de acordo com a necessidade para a vaga que se está buscando.

O critério é, tudo começa, pelas expectativas. Que mercado vou atender? E, em função deste mercado, tem que contratar as pessoas. (Diretor 1)

O critério para criação das vagas, por enquanto, é a necessidade. (Diretor 2)

Alguns trabalhadores foram contratados através de indicações de empregados da empresa ou de prestadoras de serviço; outros, por meio de anúncio de jornal. Atualmente, a empresa contrata uma agência que realiza o recrutamento e a seleção dentro do perfil desejado. Os currículos selecionados são enviados ao Brasil, para que o diretor da unidade na matriz dê o seu parecer e recomende ao gerente-geral. Muitas vezes é este diretor quem realiza pessoalmente as entrevistas na subsidiária. Assim, para a entrevista final, chegam à multinacional três candidatos, cujos currículos já foram analisados. Para o gerente da unidade, essa forma de contratação facilita o trabalho, pois os aspirantes à vaga, que vão à entrevista na empresa, possuem um perfil muito próximo do que se deseja.

Eu sou o responsável pela unidade da Argentina. Então, nas minhas idas uma vez a cada três meses. Ele fazia o recrutamento, por exemplo, precisávamos recrutar um

gerente de vendas. Então vinha lá com três currículos, eu fazia a análise dos currículos, mandava para o Brasil aí e quando eu ia para a Argentina eu fazia então as entrevistas e fazia a contratação. As contratações foram feitas por mim. E, digamos que a gente tenha que fazer a substituição de um funcionário. Então eu recebo os currículos, analiso, quando eu vou para a Argentina e faço a contratação. (Diretor 3)

Normalmente hacemos a través de empresas especializadas donde elegimos el perfil deseado para la posición que queremos ocupar y estas agencias hacen una búsqueda. Estas empresas hacen una pre selección y nos envían inicialmente el currículo vitae para que tengamos un poco de información de que se trata y en función de eso entrevistamos dos o tres personas posibles para cubrir el cargo y ahí seleccionamos. (Funcionário 5)

Estaban con mucho trabajo es que eran muy pocos y me preguntaron si estaba libre y si pudiera dar una mano y empecé a ayudarlos y cuando vino el presidente de Brasil me contrataron. No me entrevistó, ni nada. (Funcionário 2)

Yo fui contratada directamente por la empresa. Salió un aviso en el diario, y vine a entrevista y me tomaran directamente por la empresa, no pasé por agencia de empleo. Creo que casi todos pasaron por agencia de empleo primero. Tuve una entrevista y después la segunda entrevista ya fue para tomarme. La agencia se encarga de hacer una pre-selección. Los que van seleccionados a la empresa para las entrevistas son pocos e ya son los perfiles que quiere la empresa, o sea la agencia entrevista a un montón de personas y de acuerdo a lo que entrevista ya filtra mucha gente. Entonces para la empresa es más fácil, van tres o cuatro e ya se deciden entre ellos y nada más. (Funcionário 3)

Mi contratación fue distinta de las demás personas. Ya que hay una persona que trabaja externo, en la contabilidad. La persona que estaba a cargo de la vía contable sabía de que se necesitaba y que perfil que se necesitaba. Así que yo presenté mi currículo a esa persona, esa persona lo trajo aquí, había dos o tres currículos más también, o sea no se contrato una empresa. Tuve una entrevista con el gerente, quede seleccionada y empecé a trabajar. (Funcionário 1)

Quando não podia participar da entrevista, o Diretor responsável pela filial, em sua visita, verificava a função e o perfil do profissional. Em alguns casos, funcionários mudaram de cargo devido à observação deste diretor.

Cuando yo comencé a trabajar en la empresa dije al gerente: ‘toda mi experiencia es en empresas nacionales, nunca trabajé en una empresa que tenga exportaciones. Yo puedo hacer lo que tu quieras: contabilidad, administración, pero no comercio exterior, porque no sé lo que es comercio exterior; tengo una idea de lo que son exportaciones, pero lo básico’. Hoy soy la responsable de comercio exterior. Cuando vinieron los directores de Brasil, todos pensaron que yo era la persona apropiada para encargarme de eso porque no me quedo con dudas, pregunto, llamo a los que saben. (Funcionário 1)

Para os diretores da empresa B, o que se busca no mercado são pessoas com boa qualidade técnica, para que os produtos sejam bem acabados. No mercado há mão-de-obra qualificada, pois existem diversas outras empresas no mesmo segmento. Como os conhecimentos necessários para atender aos produtos da multinacional são semelhantes aos das concorrentes, fica mais fácil dispor de força produtiva especializada. A subsidiária tem autorização para trabalhar com um número de pessoas limitado, não podendo ampliar o quadro ou realizar contratações sem o aval da diretoria da matriz.

4.1.2.2 Treinamento e Desenvolvimento

A região onde está localizada a empresa B, segundo depoimentos, possui uma mão-de-obra conhecedora do segmento mecânico. Desta forma, os entrevistados enfatizaram que o treinamento deve ser feito para adaptar estes conhecimentos ao produto da empresa.

O meu produto, os conhecimentos que ele têm são semelhantes ao que tem um, outras pessoas da indústria como Mercedes, Ford, Volvo, Scania. Os conceitos são os mesmos, depois tem que ter um treinamento e uma adaptação às particularidades do meu produto, mas o conceito básico é o mesmo. Quer dizer, um mecânico da Mercedes Benz se adapta perfeitamente a um produto da Empresa B, simplesmente se tem que utilizar das particularidades do produto. Porque não existe um técnico especializado em Empresa B, existe uma pessoa com conhecimentos básicos e depois tem que ser adaptado ao produto Empresa B. (Diretor de Produção)

Os primeiros contratados da unidade distributiva, nos setores de engenharia e de pós-vendas, foram à matriz e ali tiveram seu primeiro contato com os produtos e a empresa. Tais empregados foram treinados pelo setor de Recursos Humanos da matriz, com o objetivo de dar continuidade às características da matriz e trabalhar conforme sua identidade organizacional. O treinamento, de acordo com os diretores, foi indicado para cunhar a cultura organizacional da empresa B dentro da subsidiária, de forma que os processos, a estrutura e a dinâmica não se desviassem do que é adotado pela sede como norma. Assim, os empregados, além de receberem treinamento técnico, conheceram o funcionamento de diversos setores da empresa, para que tivessem uma “visão do todo”. Desta forma, realizaram treinamento de integração, aprenderam o funcionamento da organização, seus valores e a forma de abordagem dos clientes. A empresa queria que o tratamento do funcionário com os clientes fosse, na Argentina, o mesmo que existe no Brasil.

Além disso, os primeiros trabalhadores foram treinados na Argentina, através de simulações de negócios e *cases*. Tudo para que a equipe se ambientasse com a filosofia da multinacional, seu jeito de empreender e gerenciar, assim como conhecesse o mercado e o sistema de negócios em que a empresa está inserida.

Tem que ter os mesmos procedimentos daqui. Então eles vieram para o Brasil, foram treinados nas diversas áreas, independente de ser um vendedor foi treinado na área financeira, foi na área de peças, quer dizer, conheceu a empresa como um todo e o jeito, o espírito dentro da empresa. Levou para a unidade da Argentina. Porque a unidade da Argentina não é um distribuidor; a unidade da Argentina é Empresa B. Então essas pessoas tiveram que criar a fisionomia Empresa B lá dentro. E aí, fizeram treinamento no Brasil e fizeram treinamento na Argentina, pegaram os *cases* do mercado argentino dos produtos empresa, que já existem e foram treinados, então na parte de pós-vendas, na parte de vendas, de argumentação de venda, de produtos, etc. (Diretor 3)

Atualmente, os treinamentos que ocorrem na subsidiária Argentina são de cunho técnico. Segundo os participantes, o subsistema de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) é incipiente e varia conforme as necessidades da subsidiária, pois a empresa ainda está implementando suas práticas. Enfatizam que matriz e subsidiária têm objetivos e necessidades distintas, uma vez que a empresa opera há mais de um ano.

Os treinamentos são mais técnicos não só para os funcionários mas para as revendas, principalmente, os revendedores. Por exemplo, agora, vai ter um treinamento, é, de mecânicos para motorização. Vai ser feito lá, com a supervisão e arranjo da Empresa B Argentina. Não tem ainda como tem na Empresa B, um, todo um esquema de treinamentos que o funcionário tem que ter para adquirir... isto está muito incipiente, né. Porque é uma empresa nova. A gente está operando há pouco mais de um ano. (Diretor 2)

Tenemos capacitación en la parte técnica, específica, sobre los productos; ese tipo de asunto. Lo que no tenemos todavía es capacitación, en general, con estos programas que hay normalmente para mejorar el rendimiento, mejorar las relaciones y todo eso. Todavía no hemos podido incorporar ningún plan de esos. (Funcionário 4)

É que na verdade são dois negócios diferentes. Aqui você tem uma indústria, lá você tem uma distribuição. Né, aqui você tem um negócio industrial, onde você tem necessidade de engenharia forte, de produção, compras. E lá você tem um negócio onde você tem que comprar bem, vender bem e dar suporte a tua rede, é um negócio comercial. (Diretor de Comércio Exterior)

Os empregados entrevistados na subsidiária, todos com mais de um ano e meio na empresa, não realizaram treinamento ou mesmo conhecem a empresa. Citam que, devido ao volume de trabalho, não têm tempo para que o gestor a apresente e lhes mostre como ela atua no Brasil, quais são os seus produtos. Alguns cursos, quando necessários, são subsidiados pela empresa, mas inexistente uma prática que permita a todos um acesso direto ao treinamento. Dos entrevistados, apenas um realizou cursos relacionados a sua área, pagos pela multinacional.

Os gerentes argumentam que a empresa não tem tido bons resultados, o que inviabiliza um investimento mais efetivo neste subsistema. Todos os entrevistados disseram sentir falta de treinamento, uma vez que a empresa está crescendo muito rápido e as ferramentas de trabalho que eles possuem não estão acompanhando a demanda do mercado. O temor é que a companhia expanda rápido demais e eles não consigam cumprir suas metas por não possuírem conhecimento e ferramentas que agilizem seu trabalho.

Capacitación, totalmente. Capacitación creo que es el más importante porque la empresa está creciendo rapidamente y nosotros estamos todavía siempre un pasito más atrás. No hay negación de capacitación. No negan, pero no está en los tiempos para hacerlos. Yo ahora tengo conocimiento de que va a iniciarse algo creo que en la parte de computación, porque a veces cuando uno toma la persona, se toma cuando ya estamos hasta acá de trabajo y la persona que empieza no tiene tiempo de aprender las cosas. Creo que tiene que ver con cada sector de trabajo... Por ahora estoy haciendo muy tranquila, pero mañana no sé, si llegan más productos ahí, ya

me tapó el trabajo. Tendríamos que ver algo más rápido, más práctico, tal vez creo que sea eso. (Funcionário 1)

Capacitación. Yo creo que eso sería bárbaro para aquí. Yo creo que capacitación para que la gente pueda seguir subiendo de posición en la empresa. Creo que a la empresa le faltaría eso. (Funcionário 3)

O que se pode perceber nas entrevistas com os diretores é que existe uma atenção especial com o serviço de pós-venda do produto. Os distribuidores, mecânicos e clientes recebem treinamento constante. De acordo com os diretores, esta prática permite melhor abordagem do produto, ampliando as vendas. Desta forma, com a correta utilização do equipamento, a empresa consegue ter maior valor de revenda e, conseqüentemente, conquista parte importante do mercado. No entanto, este treinamento não compreende a dinâmica de Gestão de Pessoas dos trabalhadores da empresa, uma vez que não está desenvolvendo habilidades dentro da companhia e, sim, fora dela.

Assim, percebe-se que pouco se investe no treinamento local. Os empregados afirmam desconhecer a organização como um todo. Ademais, a comunicação entre brasileiros e argentinos parece ter problemas. As entrevistas demonstraram que os trabalhadores desconhecem o idioma, as empresas do grupo, os produtos desenvolvidos, a estrutura corporativa e o reconhecimento que ela possui no mercado brasileiro. Parece haver faltado treinamento de integração ou socialização da subsidiária para os novos contratados.

Ahora estamos empezando a trabajar con los productos de la empresa X, tu conoces? Las chicas aquí no saben quienes son, que empresa es, y yo más o menos, porque pregunto, veo. No saben porque no si tiene tiempo para decir: 'mira, esos son los productos'. La gente de aquí podría ir a la planta en Brasil o tener un poco más de conocimiento acerca de lo que hacen, quienes son las personas con las que hablan, eso sería importante también... Creo que el idioma con Brasil es una cosa que también nos tiene un poquito aislados, entonces creo que también sería bueno algún curso de portugués ya que hay mucho contacto con ellos y va haber más contacto más adelante. (Funcionário 1)

Yo no tengo mucho contacto con la planta en Brasil. No sé como se manejan en la empresa de Brasil, si se manejan igual que aquí o no. Lo que pasa en Brasil es que és una empresa muy grande, entonces creo que ya está mucho más organizada y acá todavía es más familiar. Es diferente, todavía nosotros somos pocos. (Funcionário 2)

4.1.2.3 Remuneração

Para os entrevistados, o que mais influencia a composição dos salários da subsidiária é a oferta do mercado. Uma vez que inexistem expatriados, a composição deste subsistema concentra-se nas demandas da concorrência.

Oferta de mercado. Se o mercado argentino tem determinado salário, se tem diferença, é o mercado argentino que fornece. A não ser que você tenha um especialista muito forte, que precisa dele, então é o especialista que determina seu salário. (Diretor 1)

Na Empresa B, o salário é composto apenas pelo fixo, mais os benefícios previstos em lei e acordos sindicais, para todas as funções, inclusive os vendedores. Assim, figura na remuneração como benefícios obrigatórios, o adicional por filho e o plano de saúde do sindicato (obra social). Como benefícios sociais facultativos, a empresa oferece *ticket* alimentação e vale-transporte (viático). A remuneração fixa deriva de uma pesquisa salarial realizada no mercado argentino, com a homologação da subsidiária e da diretoria da matriz. Desta forma, os pagamentos estão 10% acima do piso mínimo recomendado pelo sindicato.

A remuneração deles é composta de fixo mais fixo. E quem influencia é o mercado. (Diretor 2)

Lo básico, el viático, y yo tengo una asignación familiar por hijo y ticket para comer. (Funcionário 3)

Nosotros aquí en la empresa tenemos en todos los casos remuneración fija. Nosotros no tenemos ninguna posición con remuneración variable. Y después, bueno, grandes industrias tienen incentivos así como participación por resultados. Todavía nosotros estamos en el segundo año de pérdidas; si hacemos un programa de participación, tendríamos que poner al final del año todo el dinero que se perdió la empresa. Si comparamos los salarios generales aquí, si tomamos cualquier posición y la comparamos con la misma posición con las grandes multinacionales los niveles de remuneración nuestros son un poco más bajos... Nosotros tenemos aquí una base que es la que marca el sindicato; el sindicato marca un sueldo base. Nosotros estamos siempre un poco por encima pero normalmente no estamos en el nivel de otras empresas que tienen mucho más ganos y tienen lucro. (Funcionário 4)

Soy como encargada de administración; tengo una apoderada para las tareas administrativas, para firmar cheques, para registrar lo que se importa. Entonces tengo una responsabilidad mayor. Tengo obra social pre-paga, que ya se encargó la empresa, digamos, para todos mis familiares, que es mi marido y mi hija. (Funcionário 1)

Com a idéia de expansão, surge a possibilidade de implementar a remuneração variável. A empresa estuda a possibilidade de expandir sua área de vendas na subsidiária, contratando mais vendedores e pessoas ligadas ao comércio e oferecendo a possibilidade de uma remuneração variável.

4.1.2.4 Políticas de RH

A Empresa B ainda não transpôs, para sua subsidiária, boa parte das políticas de Gestão de Pessoas encontradas na matriz. Isto porque, de acordo com os diretores, a multinacional se encontra no início de suas atividades e ainda não se estruturou da forma

desejada para implementar qualquer prática de GP. Por enquanto, cumpre as exigências previstas na legislação trabalhista, adaptou algumas normas do mercado e atende pontualmente às demandas que vão surgindo.

Yo creo que la política de RH es la única posible, así que considero que está bien. A veces, tenemos algunas diferencias, pero en general considero que es la adecuada. (Funcionário 4)

Conforme os depoimentos, o inexistente retorno financeiro impossibilita investir em Treinamento e Desenvolvimento e que seja pago um bônus por produtividade e lucratividade, por exemplo. Além disso, os poucos empregados que a empresa possui faz com que o setor de RH da subsidiária não seja estruturado. A folha de pagamento é terceirizada, assim como alguns trabalhadores. Há um único responsável pela parte de Recursos Humanos e Finanças, cabendo a ele o controle do que é feito pela agência terceirizada. Não há uma pessoa que planeje e se atenha exclusivamente ao desenvolvimento de práticas de RH. Algo proposto pelos entrevistados:

Bien, lo que pasa es que aquí no está muy desarrollado el departamento de RH. Es tal vez lo que faltaría; un departamento exclusivo de Recursos Humanos, una persona que se dedique exclusivamente a ese tema, porque en otras empresas es más amplio y es más accesible y aquí como que no está muy definido. Hay una persona que sería RH pero tampoco está envuelto con eso. Está tercerizado el Recursos Humanos o sea la liquidación está tercerizada, pero un departamento de RH donde haya, capacitación o cualquier otro tema que se pueda hablar de Recursos Humanos aquí no hay, exactamente. Pero, bueno, es una empresa que recién está empezando. Yo creo que ahora se está activando mucho ese tema: la parte de Recursos Humanos, pero eso es muy reciente y con la crisis que hubo en Argentina es como que recién se está activando ese tipo de cosas. Pero vá bastante lento eso en Argentina. (Funcionário 2)

Após a descrição das duas empresas participantes desta pesquisa, serão apresentadas as categorias derivadas da análise de conteúdo das 15 entrevistas realizadas na matriz e subsidiária. A seguir, descrevem-se as categorias iniciais e as idéias-chave que permitiram chegar às intermediárias.

Categorias Iniciais	Idéias-Chave	Categorias Intermediárias
1. A Crise Econômica Argentina e suas Conseqüências	A crise econômica argentina, potencializada pela liberação da economia, foi responsável pela estagnação econômica do país, impactando não somente em sua economia, mas também em sua sociedade e em seu parque industrial, desfavorecendo a produção e incrementando o número de desempregados..	I – Características do País Anfitrião
2. Os Obstáculos Argentinos	As empresas enfrentam uma alta, concorrência, medidas burocráticas e restrições governamentais (sindicato, visto de trabalho) que, por vezes, dificultam as ações das multinacionais	
3. Os Incentivos Argentinos	A captação de multinacionais, para o país, conta com incentivos governamentais (subsídios, incentivos trabalhistas)	
4. Os Aspectos Culturais	Os aspectos culturais, como educação, força de trabalho, as relações de trabalho e o mercado influenciam uma organização e podem ser diferenciais competitivos	
5. A Influência do País de Origem	O país de origem influencia a multinacional através de sua cultura, governo, concorrentes e legislação.	II – Características do País de Origem
6. O Início da Internacionalização	O início da exportação de multinacionais ocorre muitas vezes devido à existência de parceiros comerciais pela proximidade física.	III. A Internacionalização de uma Empresa
7. A Decisão	O conhecimento do mercado e o reconhecimento dos produtos ascendem na decisão de ingressar diretamente no país de investimento, no intuito de ampliar o mercado consumidor e é vinculado a motivações que podem ser comparativas ou competitivas.	
9. As Restrições Empresariais	Uma subsidiária geralmente é controlada por sua matriz. A comunicação é importante nesse processo. Ademais, a autonomia e o controle são importantes na estratégia da empresa.	IV. O controle à distância
11. As Demandas Locais	As necessidades locais, a cultura e a concorrência influenciam a tomada de decisão dos gerentes, as práticas levadas à subsidiária e o controle existente.	
12. A Contratação dos Funcionários	O subsistema de Recrutamento e Seleção de Gestão de Pessoas envolve cidadãos locais e expatriados e abarca políticas e práticas de Gestão de Pessoas entre matriz e subsidiária.	VI - Os Subsistemas de Recursos Humanos
13. O Treinamento dos Funcionários	O treinamento de uma multinacional desenvolve cidadãos locais, expatriados e podem estar alinhadas entre as políticas e práticas de Recursos Humanos entre sede e filial.	
14. A Remuneração	A remuneração dos trabalhadores depende de diversas variáveis como o mercado, a legislação, as políticas e práticas da matriz e envolvem tanto os cidadãos locais quanto os expatriados.	

Quadro 3 - Categorias Iniciais e Intermediárias

4.1.3 Categorias Finais

Após a descrição individual de cada empresa, o que permite o seu entendimento singular, optou-se por apresentar apenas as categorias finais. A importância desta análise recai na comparação do processo evolutivo das multinacionais estudadas.

A categorização das entrevistas resultou em três categorias finais: País de Origem X País Anfitrião; Internacionalização da Empresa; e Estágio de Internacionalização Influenciando os Recursos Humanos. O uso da mesma estrutura de categorização em ambas as multinacionais possibilitou que fossem evidenciadas semelhanças e diferenças entre elas. Assim, ao se considerar o distinto estágio de internacionalização das empresas, a comparação dos casos auxiliará na melhor compreensão da dinâmica internacional.

Categorias Intermediárias	Idéias-Chave	Categorias Finais
I – Características do País Anfitrião	Os aspectos econômicos, financeiros, culturais e governamentais cunham as decisões da matriz na adaptação de suas políticas e práticas.	I - O País de Origem X O País Anfitrião
II – Características do País de Origem	As características que moldaram a cultura organizacional da matriz influenciam na gestão e no comportamento da multinacional no exterior.	
III - A Internacionalização de uma Empresa	A decisão de ingressar em um novo mercado decorre de distintas motivações e do histórico vivenciado pela empresa.	II – A Internacionalização de uma Empresa
IV - O controle à distância	A forma de agir da empresa e seu nível de internacionalização determinarão o controle exercido sobre a subsidiária e o quanto de autonomia ela possui para tomar suas próprias decisões.	III - O Estágio de Internacionalização Influenciando o setor de Recursos Humanos
VI - Os Subsistemas de Recursos Humanos	A multinacional deve considerar as necessidades locais, a cultura dos cidadãos do país de operações, a fim de aplicar políticas e práticas de Recursos Humanos que possam otimizar seus objetivos.	

Quadro 4 - Categorias Intermediárias e Finais

4.1.3.1 Os Países: Argentina X Brasil

A análise de um modelo de internacionalização perpassa pelas influências exercidas pelas diversas variáveis, através das nações envolvidas. Aspectos culturais, econômicos e sociais do país de origem e do país de operações interferem na forma de gerir a subsidiária de uma multinacional. Assim, o chamado nível macro responde pelas influências dos aspectos nacionais nas decisões dos gestores. Inserido neste mesmo contexto, encontra-se o nível intermediário, o mercado, que também ascende de forma direta no modo de ação determinado

pela filial. Deste modo, nesta primeira categoria observar-se-á como Brasil e Argentina influenciaram a composição das políticas e práticas das multinacionais analisadas junto às suas subsidiárias. No entanto, para auxiliar a compreensão das diferenças entre Brasil e Argentina construiu-se, a partir da literatura encontrada em apêndice, o seguinte quadro que engloba as características legais, sociais, culturais e econômicas de ambos os países.

	Brasil	Argentina
Hofstede (1991)	- Nação Feminina; - Grande Distância Hierárquica; - Coletivista; - Forte Controle da Incerteza.	- Nação Masculina; - Grande Distância Hierárquica; - Coletivista; - Forte Controle da Incerteza.
Desenvolvimento Econômico	- Modelo de Substituição de Importações; - Neoliberalismo; - Crises Financeiras ao longo dos séculos.	- Modelo de Substituição de Importações; - Neoliberalismo; - Crises Financeiras ao longo dos séculos.
Dados Sócio-Demográficos	- Desemprego: 14,4%; - 43% dos brasileiros vivem abaixo da linha de pobreza; - 66% dos brasileiros recebem até três salários mínimos (\approx US\$ 460,00); - Média de Estudo: 6,4 anos; - Analfabetismo: 16%.	- Desemprego: 11,1%; - 38,5% dos argentinos vivem abaixo da linha de pobreza; - 50% dos argentinos recebem até três salários mínimos (\approx US\$ 430,00); - Média de Estudo: 8,7 anos; - Analfabetismo: 2,6%.
Importações	- Derivados do Petróleo; - Adubos; - Cereais; - Aeronaves.	- Veículos Automotores; - Peças; - Eletrônicos; - Material Elétrico.
Exportações	- Soja; - Derivados do Petróleo; - Minérios; - Veículos Automotores; - Café.	- Farinha; - Derivados do Petróleo; - Azeite Bruto; - Leite; - Carne.
Economia	- Atividade Primária; - Produtos Manufaturados.	- Serviços; - Produtos Manufaturados.
Impostos Trabalhistas	31% do salário do funcionário: - 20% pagos pelo empregador; - 11% pagos pelo empregado.	18,81% do salário do funcionário: - 7,81% pagos pelo empregador; - 11% pagos pelo empregado.
Trabalho	- Jornada de Trabalho: 44 horas; - Salário Mínimo: US\$ 160,00; - Período de Experiência: 120 dias.	- Jornada de Trabalho: 48 horas; - Salário Mínimo: US\$ 150,00; - Período de Experiência: 180 dias.
Benefícios Obrigatórios	- Licença Maternidade: 120 dias; - Licença Paternidade: 5 dias; - Salário Família; - Auxílio Creche; - Repouso Semanal - Férias (30 dias); - 13º Salário; - Vale-Transporte; - Vale-Refeição; - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço.	- Licença Maternidade: 90 dias; - Licença Paternidade: 2 dias; - Salário Família; - Repouso Semanal - Férias (progressivas); - Aguinaldo (13º Salário); - Plano de Saúde.

Quadro 5 - Comparação entre Brasil e Argentina

Os argentinos já passaram por diversos períodos de recessão econômica desde sua independência, em 1862 (STIGLITZ, 2001; CASTELLS, 2002; LANDES, 1998; MOREIRA, 2003). Uma das mais importantes crises ocorreu no final do século XX, devido aos anos de

paridade conferida entre peso e dólar e a posterior adoção de câmbio flutuante (TERUCHKIN, 2003). Nesse momento, a Argentina abria seu mercado, ingressando na competição global, tornando-se necessária a regulamentação das atividades estrangeiras, o que evidenciou a relevância da formação do Mercosul (TERUCHKIN, 2005; STUART; HERMANN, 2001).

Esse momento histórico marca o início da operação internacional direta, no país, de ambas as multinacionais analisadas. Para todos os depoentes, o período de estagnação pelo qual passou o país, desde 2001, dificultou as operações comerciais de suas empresas no país. Assim como aponta a literatura (TERUCHKIN, 2003), eles concordaram que a crise argentina foi potencializada pela adoção do câmbio flutuante e pelas medidas protecionistas adotadas pelo país em 2002. Acrescentaram, a estes fatores, a longa duração da paridade entre peso e dólar (quase dez anos); e o período ditatorial, que manteve a economia argentina fechada para o mundo. Estas ações culminaram na estagnação de sua balança comercial. Sem importações ou exportações, seu parque industrial faliu (MOREIRA, 2003; TERUCHKIN, 2005⁹).

Fomos à busca de um prédio... Na época (2004), na Pan-americana, se olharmos lá 20 km de Pan-americana, devia ter mais ou menos um 150 prédios para alugar. Hoje, não tem mais nenhum (Diretor 3, empresa B).

A crise argentina resultou na falência de muitas empresas e conseqüente defasagem das indústrias locais (TERUCHKIN, 2003). Desta forma, para os entrevistados o parque industrial argentino está sucateado. Afirmaram que parte disso deve-se a ações ineficientes do governo.

O que a gente percebeu é que a indústria de lá foi muito sucateada pelas políticas do governo. Então, as empresas passaram muita dificuldade. (Diretor 2, empresa A)

Com a paridade dólar peso eles perderam muito investimento, então hoje a indústria da Argentina é bastante antiga, até diria, sucateada. (Diretor 3, empresa A)

A crise, além de afetar as empresas nacionais argentinas, também prejudicou as atividades das multinacionais estabelecidas no país. Ao se considerar, como cita Teruchkin (2003), que as crises financeiras em países membros de blocos econômicos influenciam as atividades dos demais, pode-se supor que as empresas brasileiras com filiais na Argentina também sofreram perdas. Alguns entrevistados afirmaram ter cogitado encerrar as atividades no país. No entanto, tal fato não foi concretizado, pois as empresas apostaram em sua recuperação. No caso da Empresa A, a parte produtiva ficou estagnada, atendendo apenas operações comerciais através de encomendas.

⁹ TERUCHKIN, Sonia. Exportações Gaúchas para o Mercosul. Porto Alegre, Assembléia Legislativa, 26 de outubro de 2005. Seminário.

No período que a Argentina quase faliu nós ainda conseguimos manter toda a nossa atividade lá, em função da estrutura que a gente tinha, que a gente tem no Brasil. E os fabricantes locais lá não quebraram todos, mas a maioria estagnou, ficou parado. (Diretor 1, empresa A)

É, na verdade assim, a Argentina passou por um momento bem difícil, agora felizmente está se recuperando. Nós também passamos um momento difícil lá. A gente até reduziu muito as atividades, praticamente quase que fechou a empresa lá, mas a gente, resolveu manter. (Diretor 2, empresa A)

As dificuldades enfrentadas pela indústria argentina repercutiram na sociedade. Com a falência do parque industrial, milhares de trabalhadores perderam seus empregos e, muitos tiveram de aceitar empregos com salários mais baixos (ALADI, 2005). Este fato também foi observado pelos depoentes.

A Argentina está ruim, a indústria está ruim, e a do Brasil está boa, é uma potência. É difícil para o argentino assimilar isso. Há protesto devido à crise dos últimos anos, ela mudou a lógica argentina, muita gente ficou sem emprego. Tiveram que baixar a orelhinha. (Diretor 1, empresa B)

Bueno, venimos de unos años en donde el receso económico hizo que la gente tomase cualquier tipo de trabajo, no importaba la remuneración. (Funcionário 1, filial B)

Apesar do incremento nas taxas de desemprego, a integração da Argentina à economia global, proposta pelo Presidente Menem, favoreceu o surgimento de diversas empresas, nacionais e multinacionais, no país (CASTELLS, 2002). Assim, o parque industrial foi composto-se de milhares de micro e pequenas empresas locais, formando uma acirrada concorrência (MECON, 2006). Por essa razão, os entrevistados afirmam que o mercado é competitivo e polarizado por pequenas e médias empresas, embora haja a concorrência de grandes multinacionais.

A Empresa A é hoje lá equiparada a qualquer outro fabricante local. Os nossos concorrentes hoje, na Argentina, somam quase cem. E nós somos mais um. Então nossa participação no mercado argentino é assim: hoje nós estamos em quarto lugar. Há dois meses atrás nós éramos o primeiro, mas com diferenças de depois da vírgula. Então, nós temos assim: 80% do mercado argentino está muito distribuído. No Brasil é diferente, 80% está na mão de cinco. Lá é praticamente o contrário. Então nós concorremos com eles. (Diretor 1, empresa A)

Nosotros también tenemos empresas competidoras muy grandes e importantes a nivel mundial, todas ellas multinacionales, todas en nuestras competencias; en general, son empresas mucho más grandes que la nuestra y todas ellas con varios años de participación en Argentina. (Funcionário 5, filial B)

Aqui na Argentina nós temos 30% do mercado que têm no Brasil e temos 30% mais de concorrentes. Então se tu dividires o mercado pelo número de concorrentes... O mercado aqui é “atomizado”, têm muitas empresas disputando um mercado pequeno. O que quero dizer é que têm empresas que são quase de “fundo de quintal”. Então nós temos concorrentes que pagam o funcionário “en negro”, pagam por fora, são empresas menores, que não têm políticas definidas, nem de RH, até mesmo políticas comerciais pouco ortodoxas, como se diz. Então nós concorremos com esse tipo de empresa. Nós temos aí, 4 ou 5 empresas do nível da nossa. Outras cento e tantas são muito pequenas. (Funcionário 5, filial A)

Apesar disso, estatísticas do governo argentino demonstram que, depois da superação da crise, as empresas brasileiras, nos últimos dois anos, conquistaram parte importante deste mercado (MECON, 2006). Bello (2005) afirma que os produtos brasileiros, como maquinário agrícola, calçados, plásticos, ferro e aço, pneus, carnes, produtos químicos, adubos e fertilizantes, têm obtido êxito de vendas na Argentina. Os entrevistados brasileiros concordam com a recuperação do país e o incremento de suas atividades. Segundo os depoimentos, as vendas realizadas no mercado argentino estão crescendo de forma significativa.

E agora, então, está todo mundo retomando. O país vem crescendo a níveis de sete, oito por cento ao ano, nesses últimos dois anos. (Diretor 1, empresa A)

Além do histórico de um país, outros aspectos influenciam a construção de uma nova subsidiária, seus valores, políticas e práticas (SCHULER et al., 1993). Assim, as empresas brasileiras necessitaram adaptar-se e contornar restrições como os citados “trâmites burocráticos argentinos”. De acordo com os participantes, as medidas protecionistas impostas pela Argentina não condizem com o acordado pelo Mercosul. Neste sentido, apesar da importância dos blocos econômicos, os entrevistados não comentaram, em nenhum momento, benefícios trazidos pelo Mercosul. Conforme alguns depoimentos, a Argentina observa e protege os interesses de suas indústrias de forma mais efetiva que o governo brasileiro, o que proporciona vantagem competitiva ao país, dificultando a concorrência para as multinacionais. Bello (2006), demonstra que a Argentina vinha utilizando salvaguardas, sem contrapartida, o que dificultava a comercialização dos produtos brasileiros.

Na Argentina para nós é um período que não é muito favorável; porque a economia é muito restrita e muito favorável aos fabricantes locais, né, então hoje a gente compete com os fabricantes locais lá em condições desiguais por causa das proteções alfandegárias, por causa dos requisitos dos internacionais, então a gente é muito mais requerido do que os próprios fabricantes locais. Isso é conhecido e a gente sabe que é assim mesmo. (Diretor 1, empresa A).

Além das medidas protecionistas, de acordo com os depoentes, as empresas nacionais argentinas recebem incentivos legais, como isenção de impostos trabalhistas. Tal isenção pode ser verificada na possibilidade que as empresas locais possuem de contratar até 30% de seu quadro de funcionários como “período de prueba” de seis meses; depois deste prazo, o trabalhador pode ser demitido sem que lhe sejam pagos os direitos trabalhistas. Ademais, os depoimentos demonstraram que o país tem cultura de emprego informal, algo que parece ser instituído, não sendo fiscalizado pelo governo. Todavia, há incentivos para que os informais sejam registrados em troca de benefícios legais.

Lá para tu teres uma idéia, são autorizados empregos não registrados. É um negócio meio esquisito quando a gente diz isso. Mas é assim mesmo. Então a legislação permite. Nós não praticamos, mas a maioria dos competidores nossos trabalha

assim. Parece que são 30% dos empregados podem trabalhar em uma condição de “sem registro”, ou com parte do salário sem registro, é um negócio, que na nossa cultura, não encaixa mais, mas isso também foi um subterfúgio que o país encontrou para poder voltar a crescer e sair de uma dificuldade que teve agora, e certo ou errado não importa fato é que eles estão saindo da crise e, depois tem tudo isso para corrigir de novo (Diretor 1, empresa A).

Trabalham na informalidade não registrando funcionários, ou não pagando, todos os direitos, obrigações sociais e legais. Isso faz com que haja uma concorrência até desleal. Porque nós, como uma empresa internacional, tanto aqui quanto na Argentina, nós sempre trabalhamos legalmente com todos os funcionários registrados. Então isso acaba afetando, porque eles certamente não pagam todos os impostos, e acabam sendo mais competitivos. (Diretor 3, empresa A)

O contratar por fora não é legal; mas o não legal aqui na Argentina é um pouco diferente do nosso; é não legal até aceito, muito mais aceito do que é no Brasil. Já é quase instituído, então é uma dificuldade que a gente enfrenta aqui em termos de RH. (Funcionário 5, da filial A)

Las empresas de aquí tienen programas de incentivo. Por ejemplo, si tienes 10 personas en negro, usted las contrata y el gobierno se recorta impuestos o le dan beneficios positivos. Por acá en Argentina, hay muchas empresas que trabajan así. Se toman tres meses a prueba y después de tres meses, listo. Parte de la ley laboral argentina permite eso. Aquí es muy común. (Funcionário 3 da filial B)

No es legal que los empleados estén en negro. Yo creo que permiten hasta 30% estar en periodo de prueba. Es un contrato que se hace solo por un tiempo, que la empresa si desliga de la indemnización si lo tiene que despedir. (Funcionário 2 da filial B)

Por outro lado, os dirigentes de ambas as empresas apresentaram pontos positivos na relação comercial no mercado argentino. Estas vantagens foram observadas quando se comparou a Argentina com o país de origem da multinacional. Ao se considerarem os aspectos favoráveis, os entrevistados citaram que os encargos trabalhistas pagos ao governo argentino, por exemplo, são menores. A Câmara de Comércio Argentino-Brasileira de São Paulo (2005) demonstra a discrepância existente entre os tributos pagos em cada país. Enquanto na Argentina o salário dos trabalhadores é tarifado em 18,81% (7,81% pagos pela empresa e 11% pagos pelo empregado), no Brasil, este índice eleva-se para 31% (o empregador paga 20% e o trabalhador, 11%). Assim, mesmo que o salário mínimo argentino seja maior do que o brasileiro (US\$ 150,00 na Argentina e US\$ 130,00 no Brasil), os tributos retidos pelo governo daquele país são menores (Câmara de Comércio Argentino-Brasileira de São Paulo, 2005; DIEESE, 2005). Isso, para os entrevistados, agrega uma vantagem competitiva. Ou seja, as leis de trabalho argentinas permitem menor custo do funcionário para o empregador. Ademais, comentam que o país apresenta maior flexibilidade das leis de trabalho e cordialidade, tanto na condução das negociações coletivas quanto na relação entre os sindicatos patronais e dos trabalhadores. Como exemplos de flexibilidade do trabalho, pode-se citar o período de férias e licença maternidade, menores na Argentina do que as previstas pela Constituição das Leis de Trabalho do Brasil (2000). Tais diferenças são

ratificadas por Novick (2000), que afirma que o modelo militar argentino foi o responsável pelo início da flexibilização de suas leis trabalhistas, que hoje estão em um estágio avançado.

Até porque eu acho que nossa CLT está bem defasada. Não sei qual é melhor, qual é pior, acho até que a da Argentina é melhor, realmente. Até porque o custo do funcionário lá é menor do que no Brasil. Isso já gera, por si só, um benefício, uma competitividade maior. (Diretor 2, empresa B)

Bom, primeiro, para mim, a mais gritante é o volume de encargos sociais que existe no Brasil e não existe na Argentina. Quer dizer, então os encargos lá acaba sobrando mais salário no bolso do trabalhador. Uma outra questão que eu vejo, é a burocracia para contratar uma pessoa é menor do que no Brasil. Tanto para contratar como para dispensar (Diretor 3, empresa B).

O que eu vejo é que são dois países que têm uma legislação muito antiga, muito cara, muito cheia de custos, que a gente paga preços altíssimos por isso. Então nesse aspecto eu acho que os dois países, assim, têm ainda muita coisa... em comum, né. E, tanto aqui, quanto lá, eu acho que teria que ter relações trabalhistas, assim mais ágeis, mais baratas, mais rápidas. Que as empresas pudessem negociar certas coisas com seus empregados e não estar na mão de uma legislação engessada. (Diretor 2, empresa A)

Divergem dos gestores da matriz os gestores da filial. Embora alguns entrevistados digam não conhecer muito bem as leis brasileiras, afirmam que as leis argentinas possuem um custo laboral muito alto, que faz com que as empresas situadas no país pensem muito bem antes de contratar algum empregado. Os expatriados brasileiros também acreditam que as leis argentinas sejam mais rígidas. A observação local permitiu verificar que em termos de burocracia ambas encontram-se em níveis semelhantes. Entretanto, os custos laborais na Argentina são inferiores e as leis mais flexíveis. Por exemplo, as férias são progressivas e começam com 14 dias, a jornada de trabalho é de nove horas diárias (48 semanais) e a licença maternidade é de três meses. O alto custo citado talvez advenha das demissões, uma vez que o empregador é obrigado a pagar ao trabalhador um salário para cada ano de trabalho, mais o proporcional do *aguinaldo* (13º salário) e das férias. No entanto, não pagam o percentual de 40% sobre o FGTS, pois inexistente tal benefício. Entretanto, os sindicatos são mais atuantes, há forte fiscalização sindical.

Argentina tiene un costo laboral muy alto. Creo que como Brasil; no sé si los porcentajes serán similares, pero son muy altos. Aquí tiene que pensar muy bien antes de incorporar una persona, porque el costo si tiene que dimitirla es muy alto, el peligro de juicio, tiene mucho que ver con el sindicato, eso preocupa. Hay todo un negocio con el tema de los beneficios laborales. Entonces, realmente hay que pensar muy bien antes de tomar la decisión de incorporar alguna persona, y tener mucho cuidado de como es su historia. Por eso te digo que hay toda una industria con los juicios laborales. (Funcionário 5, filial B)

Inclusive as leis trabalhistas aqui são muito mais rígidas que no lá no Brasil. Então a gente tem que ter muito cuidado. Sempre que a gente vai demitir alguém ou contratar alguém ou mudar alguma coisa, tipo agora a gente implementou o presentismo, a gente teve que estudar muito como ia fazer, tudo tem que ter muito cuidado. Então a empresa cuida e sempre em benefício do funcionário. (Funcionário 4, filial A)

Outra vantagem apresentada por alguns entrevistados da matriz das multinacionais é que a elevada qualificação apresentada pelos trabalhadores argentinos implica um menor custo de treinamento. Como salienta Solomon (1995), uma melhor qualificação da mão-de-obra representa um menor custo para a empresa. Isso pode ser confirmado pela elevada escolaridade do povo argentino. Enquanto a média brasileira de anos de estudo é de 6,4, na Argentina é de 8,7 (Ministério da Educação do Brasil, 2005; POCHMAN et al., 1998). Ademais, 99,8% dos alunos argentinos em idade escolar freqüentam os bancos escolares e 56% dos jovens entre 18 e 24 anos estão na faculdade (Ministério de la Educación, 2005). No Brasil, por sua vez, enquanto 96,5% das crianças estão regularmente matriculadas, 17,9% dos brasileiros entre 18 e 24 anos encontram-se cursando o ensino superior. Desta forma, o investimento da Argentina em educação sugere que promover cultura melhora a distribuição de renda. No Brasil, por exemplo, a diferença entre o total da renda dos 10% mais ricos e dos 10% mais pobres é de 58 vezes; na Argentina, este índice é de 24 (JUNCAL, 1999).

Os fatores culturais e econômicos apresentados podem explicar a observação de alguns entrevistados quanto aos acordos coletivos. Segundo eles, as negociações transcorrem de forma pacífica. Os trabalhadores entendem o lado patronal e, de forma respeitosa, constroem juntos a melhor situação para ambos. Naturalmente que greves e manifestações ocorrem, mas segundo os depoentes, a crise vivida pelos argentinos fez com que eles encontrassem, na negociação coletiva, uma forma pacífica de reivindicação.

E uma outra questão que também é interessante, é o nível cultural que os funcionários atingiram, porque a base de educação na Argentina é melhor que no Brasil. Então você pega um funcionário bem mais preparado. Uma outra questão que eu vejo que acabou influenciando, são as questões sindicais, que na Argentina existem as agremiações, tudo normal, só que a interface dessas agremiações é com um cunho bem mais positivo do que nós temos aqui no Brasil. É mais para somar. Então as discussões são bem mais tranquilas, é uma discussão, que a gente nota assim, não existe uma rivalidade nas relações. As agendas são sempre positivas quando a gente senta para negociar. (Diretor 3, empresa B)

Esta visão dos diretores brasileiros é contrária à evidenciada pelos trabalhadores locais. Segundo eles, o sindicato é forte mas pouco atuante, principalmente em empresas pequenas; uma vez que em grandes multinacionais há um delegado, que trabalha dentro da fábrica e é o responsável por levar as reivindicações dos funcionários até sua diretoria. Assim, a representatividade e as conquistas dos empregados de grandes multinacionais são maiores. Ademais, os entrevistados argentinos relataram que os sindicatos possuem uma visão muito política, o que prejudica a obtenção de benefícios para a categoria. Portanto, os empregados de empresas menores, conforme as entrevistas, recebem os benefícios sindicais somente quando há acordo coletivo. Alguns trabalhadores disseram que tais acordos são feitos em

benefício do empregador, não do empregado. Não crêem que o sindicato os represente de forma efetiva. Esta representação, para eles, só acontece quando há a negociação para reposição salarial, pois na Argentina os sindicatos têm uma tabela com as diversas funções relacionadas a cada uma das agremiações. Sobre tais cargos é fixado o salário-base de cada categoria. As empresas localizadas no país não podem remunerar seus funcionários abaixo desse piso determinado.

El sindicato como que no está muy bien, en Argentina en general. La parte sindicalista tiene muchas partes oscuras. Hay empresas que tienen un sindicalista, empresas muy grandes, son plantas industriales, que bueno que ahí se consiguen bastantes cosas para el empleado. Pero en empresas chicas, por lo general, no tiene mucho que ver. Lo que tiene que ver es que el sindicato, por medio de los sindicalistas, consigue un aumento de sueldo o algo progresivo, a nosotros también le corresponden, pero no está muy activado eso. Tampoco está muy bien visto por los empleadores que uno participe del sindicato, porque hubo cosas muy extrañas, muy feas; entonces creo que no está muy bien visto que una persona dentro de un empleo se dedique a eso. Aquí es común, en las fabricas tener un sindicalista que se dedique a eso, pero no está muy bien visto, porque aquí se robó mucho, los sindicalistas robaran mucho, hicieran huelgas. Se desvirtúan mucho las cosas; tal vez los sindicalistas quisieron hacer cosas buenas. El sindicato esta muy vinculado con la parte política acá. (Funcionário, 2 Filial B)

Yo soy afiliado al sindicato, pero el no representa realmente al gremio. No porque ahora hubo un convenio laboral y arreglaron todo a favor del gobierno, no a favor de los trabajadores. Tenemos 36 % de aumento salarial de ahora a dos años; de ahora a dos años no tenemos perspectivas de poder luchar por ningún otro aumento. Si la inflación en el año que viene es de 10% nosotros quedamos totalmente desfasados. Yo para mi el gremio no me representa nada. Aquí nunca vinieron para hablar con nosotros. (Funcionário 3, Filial B)

Tenemos visitas del sindicato, no sé, una vez por mes, una cosa así. Viene una persona, habla 10 minutos y se va. Porque somos tan poquitos que es casi una pérdida de tiempo para ellos venir aquí. (Funcionário 4, filial B)

Aquí no tenemos delegado ni nada, solamente el sindicato viene cuando da incremento de sueldo. No hay un delegado en la fábrica que hable por nosotros. Nosotros tenemos que hablar por cuenta nuestra. Lo que hacen es que pelean para un aumento de la categoría. (Funcionário 1, Filial A)

O sindicato é forte. A gente não tem aqui um delegado, até porque não somos grandes. Mas o sindicato é bem forte, ele pressiona o governo e sempre consegue aumento de salários. São bem organizados, mas não vêm muito aqui. (Funcionário 4, Filial A)

Es un sindicato fuerte en la región, en el país, en la metalúrgica es un sindicato fuerte. Al contrario del sindicato maderero en donde los gremialistas iban a las empresas y los sacaban a patadas. (Funcionário 2, Filial A)

Além disso, os entrevistados disseram que trabalhadores que pedem algo ao sindicato, ou mesmo os próprios delegados das fábricas, não são bem vistos pelos empregadores. Isto faz com que os empregados sintam-se inibidos e não participem ativamente do sindicato. Ademais, a recessão por que passou o país ainda faz com que muitos empregados, com medo de perder o emprego, sejam filiados ao sindicato, mas não mantenham qualquer vínculo próximo a ele.

El sindicato en si aquí en la empresa no se ve. Los empleados tienen miedo también porque piensan: ‘si yo le pido al sindicato, no está bien visto por la empresa y la empresa por ahí no me va a querer dar o decir’. (Funcionário 1, Filial B)

Os aspectos culturais e legislativos observados pelos entrevistados são de extrema relevância. Isto porque são eles que regulamentam as estruturas a serem seguidas pela gestão da empresa, o investimento necessário e a relação existente entre trabalhador e empregador. Como afirmam Solomon (1995) e Quintanilla (2002), estas características delineiam as relações de trabalho, estabelecendo regras específicas de gestão. Conforme Hofstede (1991), Brasil e Argentina são países culturalmente próximos, pois são nações coletivistas, com grande distância hierárquica e forte controle da incerteza. Divergem nos traços masculinos e femininos, onde a Argentina se enquadra no primeiro e o Brasil no segundo. Esta diferença pode levar a uma distância hierárquica maior nos argentinos, uma vez que a masculinidade é mais aparente. Tal fato pode ser verificado nos depoimentos dos brasileiros que estão trabalhando na Argentina.

Porque o brasileiro tem uma relação diferente da do argentino. O argentino, por exemplo, eu sou chefe, tu és meu empregado, não tem muito acesso. E eles gostam muito por que a gente desce na fábrica, dá bom dia, eles sobem aqui: “posso falar contigo?” - “claro o que tu precisas?”. Eles vêm muito aqui pedir informação. (Funcionário 4, Filial A)

A gente nota em outras empresas que já visitei aqui de clientes. Onde o diretor, o dono da empresa é uma pessoa quase que inatingível para seu empregado. O tratamento aqui é muito mais distante, onde o dono da empresa ou o diretor, uma pessoa que tenha um cargo hierárquico, ele está quase que inacessível para uma pessoa, de um nível mais baixo. O que não é a política da empresa no Brasil, onde a gente anda pela empresa e encontra o diretor, o dono e é muito bem tratado. Não é bem assim na Argentina, na cultura argentina. (Funcionário 5, filial A)

Outra observação dos entrevistados é o nível de comprometimento que se tem com a empresa. Enquanto os empregados brasileiros são mais comprometidos, os argentinos pensam em como incrementar seu salário. As conversas com os funcionários locais permitiram verificar tal ocorrência.

Mas se nota que o nível de comprometimento do funcionário com a empresa não é o mesmo que nós temos lá. Por exemplo, lá no Brasil a empresa tem todo o mês uma reunião onde mostra os resultados. Nós iniciamos com um trabalho assim aqui e não conseguimos evoluir. Porque o nível de comprometimento, ou seja, o que o funcionário quer saber aqui é mais sobre seu salário. Quer saber o salário dele, o que ele faz com o salário e o que ele pode fazer para ganhar mais. E a gente já superou isso há muito tempo lá no Brasil. (Funcionário 5, filial A)

O que eu sinto de diferença é o jeito deles, eles não vestem a camiseta pela empresa. Mas isso é só um detalhe. Melhorou muito porque antes ninguém vestia. Agora pelo menos 20% veste. Por que lá o pessoal gosta, veste a camiseta, defende a empresa, tem orgulho de trabalhar na empresa. (Funcionário 4, filial A)

Desta forma, os funcionários disseram que muito discutem entre si o que podem fazer para ganhar mais. Segundo alguns entrevistados, o que importa é o montante que levam para

casa ao final do mês, o chamado “sueldo de bolsillo” (o salário descontado dos impostos). Muitas vezes, não faz diferença se o trabalho é ilegal ou “en negro” como eles denominam tal tipo de emprego, mas sim um salário melhor. Ao conversar com pessoas da comunidade, elas relataram que o trabalho informal paga melhor. E que muitos trabalhadores não pensam no futuro, na aposentadoria, mas como podem viver melhor hoje. No entanto, o que se observa é que empresas que pagam todos os encargos sociais remuneram menos do que aquelas que trabalham na clandestinidade.

Tienen los beneficios del trabajo en blanco, pero bueno, lo que los empleados cuentan es lo que llevan a casa todos los meses. Entonces por veces prefieren trabajar en negro y se llevan más plata, pero no se llevan todos los beneficios de un futuro, una jubilación. Las reuniones que tenemos siempre quieren ver como hacer para aumentar el sueldo de bolsillo. (Funcionário 2, filial A)

Alguno siempre aspira que paguen un poco más. Lo que pasa es que estamos muy divididos por los diferentes los aumentos son diferentes; está muy desparejo el nivel del sueldo. Empresas grandes pagan muy bien. (Funcionário 3, filial B)

Outra diferença observada, pelos empregados argentinos, é que, enquanto eles costumam ter uma noção do todo, os brasileiros são especializados em determinado assunto. Isso, segundo algumas entrevistas, gera certa angústia, pois, muitas vezes, os trabalhadores não sabem como foi ou deve ser feita determinada tarefa.

Lo que más tenemos en Argentina es que una persona: no és que agarra esta copa y la pasa para aquí... solamente hace un trabajo específico como un mecánico. Esta persona agarra la copa, la llena, la lava, si la guarda tiene que saber donde la guarda. Hace muchas cosas y estamos acostumbrados a saber más, quien la trajo, quien la hizo, de donde vino. (Funcionário 1, filial B)

Observa-se a influência que o país anfitrião exerce sobre as ações da subsidiária. Pode-se ainda, neste sentido, evidenciar a importância da região em que a matriz está estabelecida, na formação da cultura da matriz. A sede das empresas estudadas encontra-se instalada em pólos industriais, onde os trabalhadores são bastante qualificados e há uma estrutura propícia ao crescimento (IBGE, 2006). Desta forma, os diretores vêem como vantagens do local a infra-estrutura, que favorece o crescimento e a qualificação dos trabalhadores. Como cita Quintanilla (2002), a influência do país de origem é deveras importante para a compreensão da dinâmica adotada pela diretoria da matriz em suas relações com as subsidiárias. Assim, o local em que a sede está localizada determina a identidade organizacional da empresa. Entretanto, o comportamento das filiais depende do nível de internacionalização (WRIGHT, 2000; ALMOND et al., 2005).

Têm países que estão com menos qualificação que o Brasil, mas a grande maioria está com uma qualificação melhor que a do nosso país. Embora, uma coisa nós temos que dizer, nós temos um pólo onde a empresa está situada, que não pode servir de base como o restante do Brasil. Nós temos aqui, universidade, que é muito importante, nós temos escolas profissionalizantes, SENAC, SENAI, etc. que traz

uma qualificação maior de mão-de-obra para essa região. Mas essa região não pode ser extrapolada como Brasil. (Diretor 3, empresa B)

No caso acima citado, verifica-se que a matriz sofre ascendência do entorno em que está inserida. O local, próspero, lhe permite mão-de-obra qualificada, mais tecnologia e informação. Este exemplo pode elucidar como o ambiente em que a sede está inserida afeta o comportamento, a personalidade da empresa e a organização internacional de seus processos, como afirma Quintanilla (2002). Desta forma, tais aspectos influenciaram os perfis exigidos na contratação da força de trabalho na subsidiária e o tipo de treinamento fornecido pela empresa. Tudo parece ter seguido uma cultura estabelecida na sede e levada à subsidiária, exatamente como propõem Laurent (1996) e Kopp (1994).

A observação das ações existentes entre o país de origem e o país de operações permite verificar a influência macro ascendendo sobre as empresas. No entanto, o nível intermediário também deve ser avaliado, pois as características e a natureza da indústria local influenciam as atividades da organização (assim como da indústria do país anfitrião). Desta forma, analisar as decisões dos concorrentes torna-se fundamental (QUINTANILLA, 2002). Quanto aos competidores, na Argentina, os entrevistados enfatizaram a animosidade que ocorre entre os fabricantes nacionais e os que ingressam no país. Embora as empresas locais possuam o apoio do governo, os entrevistados mencionaram, em muitas ocasiões, a hostilidade das relações:

Eles nos vêem assim, como multinacional, que foi para a Argentina, que quer queira quer não está roubando espaço deles, está concorrendo com os empregos deles. O mercado argentino ele trata ainda hoje as empresas estrangeiras assim desta forma. Eles acolhem muito bem os estrangeiros, sempre fomos muito bem tratados lá, mas ainda somos estrangeiros, e para todos os efeitos nós concorreremos com a economia local, concorreremos, com os fabricantes argentinos. Apesar de a gente estar lá gerando empregos, gerando riqueza na economia, eles ainda nos vêem assim. (Diretor 1, empresa A)

Ao contrário do que ocorre no Brasil, onde as organizações estudadas concentram a maior parte do mercado em que atuam, sendo líderes em seus segmentos e com pouca concorrência, na Argentina deparam-se com uma competitividade bastante elevada (Relatórios Internos, 2005; BRASIL, 2006; MECON, 2006). Assim, além de estarem concorrendo para ingressar no mercado, defrontam-se com um grande número de empresas atuando no mesmo setor. Deve-se considerar que o crescimento das multinacionais brasileiras está avançando de forma satisfatória. Segundo os entrevistados, o atendimento e a cultura brasileira da pós-venda têm auxiliado a conquista do mercado. Assim, a influência dos concorrentes ocorre na construção da gama de produtos que serão ofertados pelas empresas ao mercado argentino, onde sua conquista perpassa pelo atendimento das necessidades do

consumidor. Portanto, os depoentes argumentaram que as indústrias estão atentas aos seus concorrentes para saber o que estão desenvolvendo. Igualmente, observam os consumidores para desvendar quais seus desejos e necessidades, uma vez que algumas demandas das empresas argentinas são diferentes daquelas relacionadas às brasileiras. Por isso, os produtos são concebidos de forma distinta. Pode-se observar, desta forma, que o nível cultural de um país (nível macro) influencia fortemente as operações da subsidiária.

O que tem influência é o mercado. Você tem que ter um produto que a Argentina precisa. Logicamente, se você tem outras empresas, semelhantes, do mesmo ramo, com a mesma especialidade, você tem que considerar que estas empresas são competidoras, então você tem que, ir no mercado de acordo com o que o mercado quer, e os competidores que são outras empresas são agentes fortes. E tem que, ao mesmo tempo, atender a necessidade do mercado Argentino. Às vezes, a necessidade de serviços na Argentina não são as mesmas que no Brasil: o cliente é outro, a idiossincrasia é outra. (Diretor 1, empresa B)

Ademais, deve-se considerar como os competidores definem suas estratégias, exercem suas práticas de Recursos Humanos e como são vistos no mercado. Isto influencia diretamente a composição das políticas adotadas pelas subsidiárias. Observa-se que, na Argentina, as empresas estão divididas da seguinte forma: as multinacionais e as PYMES (*Pequeñas y medianas empresas*). Neste sentido, enquanto as multinacionais oferecem mais benefícios como “viático”, alimentação, “útiles escolares” (cesta básica escolar), “canasta de fin de año” (cesta básica de final do ano), refeitório na planta e bônus anuais; as PYMES trabalham “en negro”, não registram seus funcionários e eximem-se de ofertar qualquer benefício para o trabalhador. No entanto, muitas vezes remuneram um pouco melhor. Assim, as empresas estudadas foram comparadas por seus funcionários com as indústrias da região.

Si depende contra qué se lo comparo. Si yo comparo contra empresas multinacionales como esta, no hay muchas distinciones; pero si lo comparo con empresas PYMES de la región si, o sea estamos mejor, creo que en una PYME de la región, pero, al mejor, un poco más atrás de una gran multinacional en términos de capacitación y sueldo, que están por arriba. Por eso, depende contra lo que uno lo compare. Lo que pasa es que las PYMES trabajan en negro, no pagan. Hay PYMES que estipulan un sueldo, por ejemplo, 2 mil pesos y después ponen mil pesos más de tíquetos para que no figure, comparando con las multinacionales que pagan todo el sueldo en blanco. (Funcionário 2, empresa A)

O que eu vejo, o que essas empresas que prestam consultoria para a gente comentam é que as empresas pagam 10% do salário por fora e também a relação entre funcionário e chefe é distante. (Funcionário 4, empresa A)

Algunas empresas tienen muchos beneficios para el empleado, pero son muy pocas y son las empresas más importantes; beneficios del tipo que tiene una buena obra social, un servicio médico, un servicio de comedor, premio por desempeño, son muy pocas las empresas en Argentina que dan ese tipo de cosas. Son por lo general las multinacionales. (Funcionário 2, empresa B)

Ao se analisar os depoimentos concedidos pelos diretores, observa-se a influência de cada um dos níveis (macro e intermediário), descritos por Quintanilla (2002), sobre as ações

adotadas pela subsidiária. Pode-se descrever, no nível macro, a deferência cultural dos argentinos, que gera menor custo de capacitação; o governo e suas políticas legais, que agregam ao produto maior vantagem competitiva com menores impostos trabalhistas; a influência do Brasil, devido à cultura regional em que as matrizes estão inseridas; o comportamento do mercado e da indústria local; e o sindicato, que define salários e benefícios. Todos estes fatores são considerados, na busca de novos mercados ou por vantagens que agreguem valor à empresa.

As forças mencionadas têm influência direta no nível micro das subsidiárias - dinâmica, estrutura e ações (QUINTANILLA, 2002). Assim, deve-se considerar como ocorreu o processo de internacionalização das empresas para que se compreendam suas motivações, expectativas, vantagens, desvantagens e objetivos. Somente desta forma, conseguir-se-á observar o funcionamento da Gestão de Pessoas Internacional.

4.1.3.2 A Internacionalização de uma Empresa

A categoria final “A Internacionalização de uma empresa” permitiu verificar que o processo de transposição das atividades das multinacionais estudadas, até a instalação de uma unidade distributiva na Argentina, ocorreu de forma similar. Entretanto, primeiro deve-se observar que as organizações aqui citadas mantêm relações comerciais com diversos países, não se restringindo à Argentina. A escolha desta nação ocorreu devido a sua importância na América Latina para as multinacionais do Brasil, considerando o conjunto das quase 190 empresas brasileiras que mantêm atividades na Argentina (GRUPO BRASIL, 2006).

O processo de internacionalização de ambas as empresas estudadas iniciou com a decisão em ampliar o mercado através de exportação de seus produtos para países vizinhos. A escolha da Argentina aproxima tais empresas do postulado pela Escola Nórdica, que afirma que o estágio inicial do processo de internacionalização ocorre em locais culturalmente próximos, onde a menor distância psíquica influencia diretamente esta escolha (JOHANSON; VAHLNE, 1977). A “baixa” distância psíquica entre Brasil e Argentina pode ser comprovada, uma vez que os dois países tiveram industrialização tardia, com desenvolvimento ocorrido a partir do modelo de substituição de importações; são economias altamente influenciáveis pelo mercado mundial e por crises internas; são locais com pouco desenvolvimento tecnológico e considerados subdesenvolvidos; possuem mão-de-obra barata e abundante; passaram por

períodos de estagnação proporcionados pela ditadura militar; são países que por muitos anos concentraram sua produção predominantemente no setor primário; possuem elevada concentração de renda; tiveram problemas econômicos similares ao adotar o modelo neoliberal; e são países coletivistas, com grande distância hierárquica e forte controle da incerteza (HOFSTEDE, 1991; LANDES, 1998; DOWLING; WELCH, 2005; NOVICK, 2000; STIGLITZ; 2001; CASTELLS, 2000; CARVALHO NETO, 2003; POCHMAN et al., 1998).

Tais semelhanças, construídas ao longo da história destes dois países e a origem latina de ambos, moldaram traços culturais e econômicos próximos (HOFSTEDE, 1991). Desta forma, as empresas brasileiras, além de possuírem um país vizinho com traços semelhantes e conhecimento sobre como valores e movimentos econômicos poderiam influenciar seu negócio, vislumbraram um potencial mercado consumidor.

A gente começou na Argentina por ser próximo... E, o produto que se usa lá é muito parecido com o nosso, coisa que já é muito mais difícil com os Estados Unidos, com a própria Europa. (Diretor 2, empresa A)

Ah, então olhamos para a Argentina, como um mercado possível de a gente vender, pela proximidade, porque é muito mais fácil vender para a Argentina do que vender para Manaus. Aproveitamos o mercado e sinergia também que a gente tem com o mercado latino. E aí entrou um pouco Argentina, entrou um pouco o Uruguai, entrou o Paraguai, o Chile também, depois um pouco disso, mas todos eles com a mesma visão, né: vamos aproveitar o mercado que está aqui do nosso ladinho. O mercado é conhecido, as práticas de transporte não são muito diferentes. (Diretor 1, empresa A)

Porque a gente, a gente queria, sim, estrategicamente ter uma atuação mais forte no mercado externo e o mercado argentino, olhando assim para o nosso mundo, né, era, o que estava mais, mais ao alcance das mãos e mais fácil de a gente chegar. Então a gente foi para um país vizinho. O mercado argentino sempre foi um mercado, até pela proximidade, né, muito interessante para os nossos produtos (Diretor 2, empresa B)

Como citam Milliman et al. (1991) e Wright et al. (2000), existem diversas formas de se fazer negócios no exterior. As multinacionais aqui estudadas inicialmente exerciam suas atividades na Argentina, através de representantes comerciais que percorriam o país vendendo seus produtos. O passar dos anos e o aumento das exportações tornaram as empresas estudadas reconhecidas no mercado argentino. Com isso, firmaram parcerias que permitiram maior ingresso e promoção de seus produtos no mercado. Segundo Wright et al. (2000), as parcerias auxiliam na ampliação de mercado e na melhor gerência do produto. Assim, por meio de acordos comerciais (joint ventures), tais empresas conquistaram parte importante do mercado argentino. A relevância desta etapa no processo de internacionalização ocorre, pois é neste momento que a empresa avalia o potencial do mercado e as condições de produção, para

então decidir se deve ingressar diretamente no país em que está mantendo relações comerciais (LEMAIRE, 1997).

A empresa começou a relacionar na Argentina com outra empresa. E a empresa conseguiu colocar o seu produto no mercado da Argentina com muito êxito. Ademais, foi um intercâmbio de produtos, ou seja, a empresa fornecia produtos para fabricar o produto na Argentina e a outra empresa ministrava elementos para, um produto de maior potência. Aí começou a relação com a empresa da Argentina. (Diretor 1, empresa B)

Primeiro, nós arranjamos um parceiro, né, antes disso até. Um pouquinho antes a gente trabalhou com representantes. Representantes que vendiam, a gente exportava, depois daqui, eram só agentes. Depois disso, teve um agente local lá, para montar uma empresa, para comprar os nossos produtos e revender naquele mercado. Esse foi, assim, talvez o passo mais importante de se enraizar no país. Aquele foi um trabalho um pouco mais integrado com os agentes de lá. Até então, a gente tinha um representante, comprava, vendia, a gente mandava tudo daqui. A partir daí não, os produtos já eram comprados, a gente internava os produtos no agente, e o agente depois cuidava de revender. Esse agente montou uma rede, com nossa assessoria, uma rede de vendas, de serviços (Diretor 1, empresa A).

No entanto, embora reconheçam o sucesso destas parcerias e uma considerável conquista do mercado consumidor argentino, as empresas tiveram dificuldades em manter os contratos durante a última crise financeira argentina. Assim como muitas indústrias locais, os parceiros argentinos das citadas multinacionais brasileiras não passaram incólumes à crise. Desta forma, as parcerias foram extintas.

Então, por exemplo, esse parceiro, que a gente vinha fazendo um bom trabalho, quando veio a crise Argentina... “olha não brinco mais, não quero mais, eu quero sair desse negócio”... e você, que tem uma marca, que tem clientes, que tem pós-venda, você se vê numa situação um pouco complicada. (Diretor 2, empresa B)

Porque, assim, para você ter uma idéia, a sociedade acabou durando pouco tempo, com eles. Foi uma questão, até imediatista deles porque também tinham algumas diferenças culturais. (Diretor 3, empresa A)

Ao mesmo tempo em que tais empresas observaram o êxito com que seus produtos foram aceitos no mercado argentino, a crise do país levou seus parceiros comerciais a declinarem do acordo. Esta situação forçou-as a considerarem outras formas de ação: assumir o risco e internacionalizar diretamente as atividades de produção e distribuição, ou sair do país, deixando para trás o sucesso da operação. Decidiram arriscar-se. Neste contexto, a empresa A já possuía uma unidade produtiva na Argentina, em parceria com uma indústria local; enquanto a empresa B apenas distribuía seus produtos. Deve-se considerar que, apesar de ambas as empresas terem investido diretamente na Argentina, o modelo de Wright et al. (2000) enquadra a empresa B como uma organização internacional (envolvimento externo moderado), evoluindo para uma multinacional, assim que consolidar suas operações produtivas na Argentina. Quanto à empresa A possui subsidiárias em diversos mercados e, por isso, é considerada uma multinacional.

A forma como as multinacionais esperaram e se estruturaram para investir na Argentina, está de acordo com Wright et al. (2000) e Johanson e Vahlne (1977), que afirmam que as empresas primeiramente aprofundam seu envolvimento com o país, para depois, lançarem-se diretamente no mercado.

Na Argentina, a empresa resolveu ir de forma direta, porque no passado nós já tivemos uma série de experiências na Argentina com parceiros, ou com distribuidores, enfim. E estas... tentativas, vamos dizer assim, de atuação algumas vezes até tiveram bons resultados... Aí refizemos essa sociedade e nos estruturamos por conta própria. Montamos uma estrutura de fábrica, não é bem uma fábrica, mas é uma pequena indústria, para atender àquele mercado, fazer alguns produtos lá, montar, fazer o complemento dos produtos que a gente fazia aqui. E aí, através desse movimento nós passamos a estruturar uma rede própria, com alguns que já nos atendiam antes e outros que a gente foi ampliando. Então, aí foi um processo de ampliar nossa atuação no mercado, especialmente o argentino. (Diretor 1, empresa A)

Com os altos e baixos do mercado, a gente aprendeu bastante, e aí, percebemos que ter um agente para esse tipo de situação não era o mais viável, e nós decidimos, então, criar uma estrutura nossa, para atender esse mercado... O mercado já estava bem consistente, a gente já tinha produtos locais lá, suficientes para poder montar uma rede de serviços, de peças. (Diretor 2, empresa B)

A decisão destas empresas em investir diretamente na Argentina deu-se após uma considerável experiência no exterior, no qual adquiriram conhecimento e obtiveram êxito no mercado vizinho. Ademais, a transposição gradual de suas práticas ao exterior permitiu que tais multinacionais se ajustassem ao ambiente e minimizassem os riscos do mercado. Como afirmam Johanson e Vahlne (1977), as empresas necessitam de experiência e conhecimento internacional para se lançarem a novos mercados, evitando incertezas.

De acordo com Johanson e Vahlne (1977), as multinacionais optaram em transpor suas atividades, primeiro através de um canal exportador (representantes), para posteriormente, junto a parceiros, montar uma unidade de vendas (joint ventures). Esta forma gradual de internacionalização dotou-as de conhecimento e experiência. Embora não tenham “nascido globais”, e por muitos anos só tenham atuado no mercado brasileiro, as empresas têm obtido sucesso nas suas operações no exterior. Ao contrário do que citam McDougall e Oviatt (2000), elas não mencionaram ter encontrado dificuldades em aprender com o mercado estrangeiro ou “esbarraram” em rotinas estabelecidas pela cultura da matriz que obstaculizassem o processo. Este fato demonstrou a importância que estas empresas tiveram em conduzir a transposição de seus produtos ao exterior de forma incremental.

Mas eu diria que a experiência foi boa, assim como o conhecimento, abriu os horizontes, a ver coisas no exterior, que nós, até a ocasião, não tínhamos nenhuma empresa no exterior, né. Então foi, uma experiência nova, importante, a gente aprendeu muito com isso. E também serviu de exemplo, depois para outros negócios. Às vezes você precisa errar para depois poder acertar ali na frente, né. (Diretor 3, empresa A)

A análise do país anfitrião, a partir de estudos econômico-financeiros realizados pelas empresas, indicou um amplo mercado consumidor a ser explorado e permitiu observar a ausência de tecnologia no setor, na Argentina. Outras variáveis analisadas foram: as necessidades dos clientes, a demanda logística para a distribuição dos produtos e as restrições governamentais adotadas pelo país; o que corrobora as variáveis de internacionalização descritas por Lemaire (1997). Posterior à análise, a decisão de transpor atividades pautou-se nas evidências de que essa operação não teria muitos obstáculos governamentais, além de permitir crescimento internacional, expansão do mercado e maior segurança financeira para competir internacionalmente.

O mercado brasileiro é um mercado muito instável. E nenhuma empresa consegue ter uma harmonia na sua sazonalidade se não tiver mercados alternativos, principalmente quando as economias não são afetadas pelos mesmos tipos de ocorrências internacionais ou propriamente nacionais. Então, a empresa fica com bem mais harmonia no seu nível de faturamento (Diretor 3, empresa B).

Bom, na verdade, assim, né Roberta, uma empresa que quer crescer constantemente, que quer ser líder, ela não pode pensar só no mercado nacional, até porque, tem um limite de participação e aí a empresa estagna. Então, nós temos que pensar no mundo, para poder continuar crescendo, para poder continuar investindo. A partir daí que a gente montou toda a estratégia de sair do Brasil, procurar outros mercados. (Diretor 2, empresa A)

Este também foi um dos grandes esforços, né, que a gente fez para poder aprender também com o mercado internacional. Mas na verdade era bem assim: trabalhávamos já no Brasil todo, para vender aí para o outro lado do rio, né, como a gente falava, não precisa nada além do que se estabelecer lá e começar a vender. Então o esforço mais ou menos foi esse. E esse foi o espírito com que a gente foi para esses mercados. (Diretor 2, empresa B)

Assim, as motivações de internacionalização acima descritas distinguem-se pela vantagem competitiva (PORTER, 1990). Motivos comparativos citados por Wright et al. (2000) como: menor custo de produção; melhor acesso à matéria-prima ou busca por melhor tecnologia, não foram considerados pelos diretores como vantagens significativas que influenciaram a internacionalização. Foram fatores ponderados por eles, mas não decisivos.

É mais barato produzir na Argentina, pois os encargos sociais são muito menores do que no Brasil. Os salários são um pouco maior, em função dos encargos serem menores, quer dizer, as pessoas ganham mais porque o governo arrecada menos. Mas em termos práticos, acaba equalizando o custo para a empresa. (Diretor 3, empresa B)

Então, a gente pensou ali, e aí percebeu que tinha um mercado importante, porque as indústrias da Argentina, elas estavam, assim, com dificuldades, e até certo ponto com menos tecnologia, do que aqui no Brasil. E aí a gente foi para lá. (Diretor 2, empresa A)

Comentaram, ainda, que o valor de seus produtos é até maior que o dos concorrentes. Ou seja, para eles vantagem, assim como afirma Porter (1990), pode ser vista na tecnologia de

ponta que desenvolvem, na qualidade de seus produtos, na assistência técnica; no pós-venda e no custo de revenda.

O pessoal também vê o lado da qualidade do produto, preço na hora da revenda, Assistência Técnica. Então isso é um fator positivo para nós. Porque eles estão com a indústria, bastante defasada. A empresa também tem uma boa parcela já do mercado argentino, porque ela tem um produto de qualidade, por ser a maior fabricante de implementos da América Latina. Isso também o pessoal já conhece bem. Então os clientes, na hora de comprar, eles procuram barganhar o preço, mas também olham a qualidade, a assistência técnica, o valor do bem na revenda. Então isso, pelo lado positivo, nos ajuda. (Diretor 3, empresa A)

Uma vez que determinada empresa obtém vantagens e consegue inserir sua marca no mercado internacional com êxito, deve atentar para o movimento dos seus concorrentes. A importância desta análise reside na manutenção da vantagem conquistada. Para isso, como afirma Porter (1990), as organizações estudadas monitoram a concorrência local. Como o número de concorrentes destas empresas é elevado e os seus custos estão acima dos da concorrência, a vantagem competitiva destas multinacionais, como citam Mattuella (1994) e Porter (1993), ocorre na diferenciação de seus produtos. Assim, a preocupação das empresas em inovar, descobrir as necessidades dos argentinos, investir na qualidade, no pós-venda e em tecnologia proporcionam o que Porter (1993) denomina criação da vantagem competitiva, o que garante às organizações brasileiras vantagens frente aos concorrentes argentinos na venda de produtos, ampliação do mercado e consolidação da marca.

O que tem influência é o mercado. Você tem que ter um produto que a Argentina precisa. Logicamente, se você tem outras empresas, do mesmo ramo, com a mesma especialidade, tem que considerar que estas empresas são competidoras, então você tem que ir no mercado de acordo com o que o mercado quer, e os competidores, que são outras empresas, são agentes fortes. (Diretor 2, empresa B)

Até este estágio de internacionalização, o comportamento demonstrado pelas empresas analisadas aconteceu de forma bastante similar. Entretanto, a literatura cita a evolução das multinacionais após a implantação da unidade de distribuição. Para Lemaire (1997), posterior à avaliação do ambiente, riscos e incertezas, ocorre o desenvolvimento local, onde se inicia a produtividade na região. Esta evolução, também proposta pela Escola Nórdica, pode ser identificada em apenas uma destas companhias. A empresa A possui, na Argentina, uma subsidiária produtiva, enquanto a empresa B mantém, no país, uma unidade distributiva. Deste modo, constata-se que tais empresas se encontram em distintos estágios de internacionalização.

4.1.3.3 O Estágio de Internacionalização Influenciando o setor de Recursos Humanos

Os mecanismos de controle da subsidiária dependem de vários fatores: a gestão e a estratégia de internacionalização da matriz; as características de seu país de origem (cultura corporativa, sistemas e práticas de direção); a complexidade dos entornos sociais (natureza da indústria, as forças competitivas e dinâmicas do setor); os contextos geográficos do país de origem e do país de operações; e quais os recursos disponíveis e requisitos necessários na sede e em suas filiais (TAGGART, 1997). Desta forma, a Gestão de Pessoas da empresa está intimamente vinculada à atitude empresarial da diretoria da matriz. Seus diretores determinarão a autonomia que o gestor da subsidiária terá, quais as diretrizes que ele deverá utilizar e como fará o planejamento. Isso repercute diretamente no modo como as pessoas são gerenciadas. Ou seja: a subsidiária comanda seus funcionários conforme a necessidade local ou as normas a serem seguidas provêm da matriz? Para tanto, deve-se levar em conta não só aspectos referentes à condução dos empregados, mas ao comportamento da subsidiária em outros setores, como as finanças, a comunicação e o planejamento.

Assim, a fim de medir o grau de controle de cada subsidiária, Perlmutter (1969) criou um modelo em que afirma que a autonomia de uma multinacional varia conforme o grau de internacionalização em que ela se encontra e atitude empresarial de seus dirigentes. Isto inclui a autonomia que cada matriz permite a sua subsidiária e a orientação da sede nas estratégias e práticas adotadas pela filial, para atingir seus objetivos internacionais. Tais aspectos serão os responsáveis pelo grau de controle e as formas como a subsidiária se reporta à matriz (QUINTANILLA, 2002; SCHULER et al., 1993).

Dentre as empresas analisadas, observam-se diferenças de autonomia. Estas ratificam a importância da experiência internacional, como mencionado por Johanson e Vahlne (1977), e evidenciam distinções de comportamento nos diversos estágios de internacionalização, conforme Lemaire (1997), Wright et al. (2000) e Perlmutter (1969).

Observa-se, na Empresa A, que as necessidades locais da subsidiária, suas carências e deficiências influenciam fortemente as estratégias ali utilizadas. Assim, o planejamento das ações e metas da filial é de responsabilidade da equipe de funcionários da subsidiária. As metas de venda, de faturamento, de ampliação do mercado são todas traçadas na subsidiária, mas devem ser aprovadas pela diretoria da matriz, para que possam ser perseguidas. Ademais, a gerência da rotina da subsidiária cabe ao gerente-geral. É dele a responsabilidade por

demissões, contratações e condução da equipe. No entanto, a ampliação do quadro e a definição das decisões estratégicas só podem ser realizadas mediante a autorização da sede.

Então, claro que o gestor lá com a equipe, eles montam um planejamento estratégico: pretendemos vender tanto, ter uma receita X, gastar tanto, ter um resultado Y. Mas, assim, essas informações são montadas lá, e tal, vem aqui, discute, aprova o planejamento estratégico e depois vai à luta, para que se consiga atingir o estabelecido, né. Boa parte do planejamento é feita lá, né, porque eles têm que saber. Eles conhecem o mercado, projetam, criam desafios. Fechou aquilo ali, vai à luta. (Diretor 3, empresa A)

Pela fala dos depoentes da Empresa A fica evidente que a autonomia é relativa. Nas questões estratégicas, as decisões provêm da matriz. A subsidiária exerce um papel importante na informação e detalhamento das atividades e o que influencia tais estratégias; entretanto, a decisão fica a cargo dos diretores da sede. O aval destes gestores, todavia, não impossibilita que as ações da filial sejam elaboradas a partir do dirigente da unidade. Ele é quem decide o que deverá ser implementado e desenvolvido. A função da matriz, neste caso, é dar suporte à subsidiária para que ela consiga atingir as metas traçadas e aprovadas pela diretoria da sede. Deve-se observar, no entanto, que a empresa A possui um conjunto de diretrizes globais que precisam ser seguidas por todas as suas divisões em distintos países.

Mas nós vamos adotar um modelo que serve para lá. Nós vamos criar um sistema próprio lá. Fica a cargo do gestor lá, do nosso vice-presidente¹⁰, implementar aquilo que é necessário para a unidade, com o suporte necessário da nossa estrutura brasileira. Então das necessidades apontadas lá pelo gestor principal, nós vamos socorrer aqui... (Diretor 1, empresa A)

Os aspectos acima descritos conduzem ao que Perlmutter chama de atitude policêntrica. Isto porque a Empresa A respeita a cultura local e constrói, a partir de seus valores, sua identidade organizacional. A relativa autonomia, mesmo que as diretrizes a serem seguidas pela subsidiária advenham prioritariamente da matriz, permite que a multinacional se adapte às peculiaridades do entorno, o que reforça sua característica policêntrica. O policentrismo da Empresa A fica ainda mais evidente quando se analisa a forma de controle utilizada pela sede em relação à filial. Para o autor, empresas policêntricas fazem o controle de suas subsidiárias através de dados financeiros.

Se faltar dinheiro a gente tem que injetar como acionista, não é mandar dinheiro lá para salvar ninguém, põe dinheiro como acionista; ou quando tem lucro, a gente busca de volta como dividendo e como retorno. (Diretor 1, empresa A)

Há um acompanhamento. Há uma cobrança de resultados também. E na Argentina o gestor vai comercializar, ele lá também tem suas despesas e ele está lá para dar lucro. Não é entidade beneficente, nem filantrópica (Diretor 3, empresa A)

¹⁰ Como citado anteriormente, o chamado vice-presidente é o diretor da subsidiária, na Argentina.

O controle da Empresa B distingue-se do analisado na multinacional anterior. As normas, diretrizes e práticas a serem adotadas pela subsidiária provêm da matriz. Diferente da Empresa A, a presente multinacional determina as metas a serem atingidas e o que deve ser feito para alcançá-las. A subsidiária deve ter toda a sua estratégia alinhada à empresa B. Além disso, há preocupação em levar para a subsidiária a cultura organizacional da matriz, seus valores, sua abordagem ou, como dizem seus dirigentes, “seu jeito”. Há uma negociação sobre até onde a subsidiária pode seguir sem a autorização da matriz. Assim, eles apresentam limitações para negociar fora da margem que lhes fora dada, para aplicações, expansão do quadro de funcionários ou mesmo sua substituição, uma vez que os currículos são enviados ao diretor da unidade, no Brasil, para análise prévia.

Eles têm certa autonomia, têm todo o apoio nosso aqui, mas nenhuma autonomia fora... eles têm, por exemplo, limitações de aplicações e de giro de numerários, até X mil pesos eles podem trabalhar, fora isso tem que pedir autorização da matriz. E no que diz respeito à venda, preço de venda, operações com desconto, eles têm uma pequena margem que eles podem trabalhar, fora isso tem que pedir autorização, tanto na margem deles lá, como no valor. (Diretor 2, empresa B)

Existe todo um regramento... mas eles conseguem se movimentar muito bem dentro daquilo que foi colocado como base, porque isso foi negociado antes, até pela exigência. Então eles têm uma autonomia bem adequada às necessidades. (Diretor 3, empresa B)

Tem autonomia, mas a última palavra é a Empresa B, Brasil que diz. (Diretor 1, empresa B)

Desta maneira, a matriz controla as operações da subsidiária com muita proximidade. Distintamente da Empresa A, neste caso a função da sede está mais relacionada ao estabelecimento dos objetivos do que ao suporte das ações. Estas constatações permitem identificar, na Empresa B, uma atitude etnocêntrica. Isso porque, como cita Perlmutter (1969), esta multinacional apresenta decisões e regras provindas da sede, com um rigoroso controle da matriz na estratégia a ser seguida pela subsidiária. Ademais, a identidade organizacional levada da sede à subsidiária reforça esta característica etnocêntrica. No entanto, a afirmação do autor de que tais empresas expatriam seus funcionários para ocuparem posições-chave não pôde ser aplicada neste caso. Deve-se observar, entretanto, que o funcionário contratado pela Empresa B possuía amplo conhecimento de sua cultura organizacional, uma vez que mantinha com ela um vínculo de muitos anos.

Segundo os entrevistados, a matriz respeita a ascendência da cultura local sobre a subsidiária. No entanto, a adaptação das necessidades locais dá lugar ao entendimento de que os procedimentos devem ser padronizados pela matriz. Portanto, a identidade organizacional da Empresa B parece ter sido levada para a Argentina, da mesma forma que se encontrava na sede.

Respeitadas as diferenças culturais, mas a Empresa B impôs a sua cultura como empresa. Não a cultura do país, mas a cultura como empresa. (Diretor de Finanças)

Eu acho que é tudo semelhante, porque é tudo padronizado desde aqui. (Diretor de Produção)

Outro ponto a ser evidenciado é a afirmação de Quintanilla (2002) de que empresas com atitudes etnocêntricas costumam ingressar no país de operações práticas distintas. Isso pode ser corroborado, na empresa B, pela afirmação dos diretores, que citaram a importância da abordagem. Para eles, é importante que a abordagem, na Argentina, seja semelhante à brasileira, pois o produto é o mesmo. Portanto, observa-se uma inovação de atendimento ao cliente, provinda do Brasil e levada ao país. Ademais, a atitude etnocêntrica da empresa B vai de acordo com o que diz Perlmutter (1969). Ele declara que, em países subdesenvolvidos e no segmento industrial, as atitudes tendem a ser etnocêntricas. No entanto, o policentrismo da empresa A depõe contra tal afirmação.

A unidade na Argentina é Empresa B. Então, essas pessoas tiveram que criar uma autonomia da empresa lá dentro. E aí fizeram treinamento no Brasil, fizeram treinamento na Argentina. (Diretor 3, empresa B)

A análise de conteúdo permite ainda verificar o processo evolutivo em que se encontra a Empresa B. Os gestores disseram estar pensando em delegar mais, em deixar que a subsidiária crie suas próprias práticas. Segundo eles, a confiabilidade no gestor da filial, o retorno que a empresa tem apresentado e sua conquista do mercado estão fazendo com que seja reconsiderada. A evolução evidenciada na Empresa B ratifica os estudos de Johanson e Vahlne (1977) e Lemaire (1997). Segundo tais autores, a próxima etapa pelo qual passará a Empresa B será o início de uma unidade produtiva na Argentina, o que já está sendo estudado por seus dirigentes. Esse crescimento e a conseqüente descentralização das decisões culminarão no que Perlmutter (1969) denomina de atitude policêntrica. Observa-se, portanto, que o crescimento de uma empresa, a demanda de seus produtos e o grau de internacionalização que ela atinge influenciarão em seu comportamento no exterior, na autonomia e no controle presentes entre matriz e subsidiária.

Ressalta-se que existem, em ambas as empresas, aspectos relacionados ao controle da subsidiária. Além do controle financeiro, outros aspectos, conforme Dowling e Welch (2005), podem ser verificados. As metas de desempenho traçadas, o orçamento previsto, os sistemas interligados, a cultura corporativa e a comunicação também estão influenciando o controle. Tanto na Empresa A, quanto na empresa B, as metas são traçadas com a diretoria da matriz e aprovadas por ela. Ademais, o orçamento é construído em conjunto e os sistemas entre matriz e filial estão interligados. De acordo com Jansess (1994), a estrutura em rede auxilia o

controle, pois permite um trabalho integrado e uma relação entre matriz e subsidiária menos hierarquizada.

A cultura corporativa é que se distingue um pouco entre as empresas. Enquanto a empresa A adapta-se à cultura local, analisando o ambiente e construindo uma nova cultura; a empresa B tenta estabelecer a cultura organizacional da subsidiária nos moldes da matriz. Isso pode ser decorrente da pouca experiência internacional desta empresa em gerenciar unidades no exterior. Para Perlmutter (1969), Johanson e Vahlne (1977) e Wright et al. (2000), no início do processo de internacionalização a tentativa de levar a cultura da matriz à filial é freqüente.

Observa-se que a comunicação também representa parte do controle exercido pela matriz a sua subsidiária (CASTELLS, 2002; MILLIMAN et al., 1991; QUINTANILLA, 2002). Atualmente, a comunicação tem sido facilitada pelo aumento da tecnologia. Assim, quanto mais eficaz for o diálogo entre a empresa e a subsidiária, mais vantagens frente aos concorrentes apresentarão. Verifica-se que na empresa A há certo controle por meio da comunicação, embora sutil, o que corrobora a atitude policêntrica, acima evidenciada. Da mesma forma, o controle se estabelece na empresa B, através da comunicação diária. Além das visitas periódicas do gestor da unidade para o Brasil, os diretores brasileiros visitam a planta argentina regularmente.

Por telefone, e-mail, falo com a Argentina aqui, várias vezes durante a semana, e-mail é direto, aqui. Toda a área de exportação, é direto. (Diretor 2, empresa B).

Uma importante consideração entre a comunicação e o controle, levantada por Janssens (1994), refere-se aos obstáculos causados pela diferença de idioma e linguagem. Embora, em momento algum, tenha sido citado pelos diretores das empresas estudadas qualquer problema referente à linguagem, os empregados da empresa B afirmaram ter dificuldades com o português, enquanto os empregados da empresa A freqüentam aulas do idioma.

Creo que el idioma con Brasil es una cosa que también nos tiene un poquito aislados, entonces creo que sería bueno algún curso de portugués ya que hay mucho contacto con ellos y va haber más contacto más adelante. (Funcionário 2, filial B)

Por ejemplo, a las chicas les gustaría hacer el tema de portugués, lo básico, ellas no entienden lo que las personas en Brasil les quieren decir. Si bien que la comunicación con ellas, digamos de la parte de administración es menos, todavía hay. (Funcionário 1, filial B)

Agora, os funcionários administrativos fazem aulas de português, para poder se comunicar melhor com o pessoal lá no Brasil, e eles gostam de fazer as aulas. (Funcionário 4, filial A)

Em conversas informais com os funcionários da multinacional A, eles repetiam: “Puedes hablar en portugués, yo no hablo todavía, pero comprendo”. Para eles, a oportunidade de conversar em português com um brasileiro era uma forma de treinar o que aprendiam nas aulas. Na empresa B, a falta de observação dos diretores quanto à dificuldade de comunicação dos empregados da subsidiária pode-se dever à semelhança cultural já evidenciada entre ambos os países, ou até à proximidade do espanhol com o português o que pode levá-los a crer que não há necessidade de oferecer curso de português.

Com a descrição das formas de controle das empresas analisadas, observa-se que a matriz, em ambas, exerce influência direta nas ações da subsidiária. Este controle, muitas vezes, inicia no planejamento dos Recursos Humanos, a partir da descrição do perfil do empregado, do treinamento oferecido ou da função exercida. Nas duas empresas estudadas não há um setor específico e estruturado de RH. Quando há necessidade de um planejamento ou suporte para implementar algumas práticas de Gestão de Pessoas, os gestores da subsidiária recorrem à diretoria de pessoal da matriz, que proporciona o suporte necessário, a fim de que as demandas das unidades sejam atendidas.

A nossa área de RH, por exemplo, ela atende a todas as empresas do grupo. Então das necessidades apontadas lá pelo gestor principal, a gente vai socorrer aqui, vai pedir socorro: olha eu preciso fazer um plano de treinamento, um plano de levantamento de necessidades de desenvolvimento, qualificação, seja o que for, plano de educação. Ele vai implementar aquilo que ele acha necessário e vai se suportar aqui. (Diretor 1, empresa A)

Então, na verdade, teve muita mão da nossa área de Recursos Humanos (Diretor 2, empresa B)

Então, assim, bom eu tenho essa necessidade, o que tu pode me ajudar. Ele vem e faz troca com o RH daqui. Então não é muito para nós direto com o RH, até porque, não tem uma pessoa lá que se dedique só ao RH... Então a gente faz todo o link através dele. (Diretor 2, empresa A)

De acordo com Dowling e Welch (2005), as políticas e práticas de RH dependem do estágio de internacionalização em que a empresa se encontra e estão ancoradas na cultura do país anfitrião. Assim, a empresa, ao instalar suas operações em outro país, deve observar os traços culturais e as leis que regulamentam e legitimam suas ações. Para Schuler et al. (1993), a adoção de práticas varia conforme a experiência internacional da empresa e a atitude de seus diretores. Portanto, multinacionais mais experientes têm um conjunto maior de práticas de RH e atitude policêntrica; enquanto as de menor conhecimento internacional apresentam um número mais reduzido de práticas de RH estabelecidas e com enfoque etnocêntrico. A afirmação dos autores confirma as evidências do estudo de campo. Enquanto a empresa A, com maior experiência internacional e maior inserção mundial de seus produtos, possui uma atitude policêntrica; a empresa B, com menor inserção no mercado global, possui atitude

etnocêntrica. Isso se reflete nas práticas de RH das subsidiárias de ambas as empresas. Embora as duas apresentem práticas incipientes, a empresa A possui um maior leque de benefícios para o trabalhador, tentando adaptar suas práticas às necessidades dos empregados locais. A empresa B também tenta adequar suas práticas. No entanto, devido à recenticidade de sua inserção no mercado internacional, restringe-se aos benefícios legais e às práticas reguladas pelo mercado.

Por outro lado, os trabalhadores das subsidiárias estudadas afirmaram que as empresas estão crescendo muito depressa e necessitam estruturar um setor de Gestão de Pessoas, onde um empregado seja encarregado somente desta área, a fim de oferecer maior suporte aos colegas.

La única cosa es que no hay un departamento de RH estructurado, que atienda a todos... (Funcionário 2, filial A)

Faltaría alguien que se encargue directamente, o estructurar un departamento de Recursos Humanos, pero bueno, hasta poco tiempo no justificaba, pero ahora eso ya se justifica, por el incremento personal que hubo y para el futuro incremento personal ya necesita algo mayor. (Funcionário 1, filial A)

A falta de uma área de Recursos Humanos mais organizada na subsidiária deve-se também às dificuldades encontradas pelas empresas durante a crise argentina, que limitou o número de empregos oferecidos e toda a estrutura destas multinacionais. O crescimento, retomado em 2005, justificaria um setor de RH, mesmo na empresa A, onde a filial possui maior autonomia. No entanto, algumas das políticas utilizadas nas subsidiárias ainda advêm da matriz. Tal fato auxilia no controle das filiais, ao mesmo tempo em que possibilita que os empregados sejam “moldados” de acordo com a identidade organizacional da empresa. Desta forma, há controle sobre a folha de pagamento (que deve ser aprovada) e quais os programas a ser implementados e os benefícios ofertados. Com estas ações presencia-se o controle da matriz, desde o início das atividades das duas organizações estudadas. Em ambas, a diretoria montou uma estratégia para seus negócios, planejando qual o perfil necessário para cada função, quais os cargos importantes e suas respectivas tarefas. Conforme destacam Tachizawa et al. (2000) e Lacombe (2005), as empresas analisadas estruturaram sua estratégia, para então planejar o perfil e o número de trabalhadores que seriam necessários para concretizar os objetivos organizacionais.

Então, nós fizemos um planejamento, nós tínhamos o tamanho da estrutura que nós queríamos...Primeiro nós fizemos um modelo do tamanho que seria nossa rede de revendedores. A partir do momento que se tem o tamanho da rede de revendedores você tem todo o fluxo tanto de informações, como de pessoas, como de necessidade de atendimento. Em cima disto nós criamos então uma estrutura, medimos a nossa estrutura em cima de controles principalmente na parte de estoque. (Diretor 3, empresa B)

Aproveitamos todos os incentivos, de estar lá, nos estruturamos para isso, montamos uma mini-fábrica, estruturamos redes, estruturamos equipes, de vendas, de fábrica, enfim, de serviços. (Diretor 1, empresa A)

Desta forma, fica a cargo da diretoria da matriz, de ambas as empresas, definir ou aprovar as políticas de RH que serão adotadas pela subsidiária. Algumas práticas também são de responsabilidade da sede, embora nesta área os gestores da filial possuam maior autonomia, uma vez que decidem sobre as formas de recrutamento e avaliam as necessidades de treinamento, apesar de necessitarem da aprovação da matriz e, muitas vezes, de seu suporte. Isto está de acordo com a observação de Quintanilla (2002), o qual afirma que as práticas de RH sofrerão influência não só da subsidiária, mas também da matriz e do mercado.

A influência da matriz e do país de origem (como “fundador” da cultura organizacional) pode ser observada na determinação da estratégia da subsidiária e do seu comportamento em ambas as empresas estudadas. Como ressalta Quintanilla (2002), essa é a força de influência mais evidente. Ademais, a cultura do país e o mercado exercem pressões que fazem com que as subsidiárias se adaptem às rotinas do país; assim como à indústria local, que, por efeitos comparativos, interfere nas práticas utilizadas na filial (KOPP, 1994; QUINTANILLA, 2002). Assim, as empresas estudadas não só observam a cultura local, para se adaptar a ela e à legislação, mas também verificam a concorrência, a fim de remunerar equitativamente e oferecer, dentro das possibilidades, benefícios semelhantes. Deve-se considerar, no entanto, que, segundo os depoimentos dos funcionários das duas empresas estudadas, as multinacionais da região possuem melhores benefícios, como remuneração variável, entrega de material para os filhos de empregados em idade escolar e plano de saúde privado. Estes benefícios podem ser comprovados por estudos de mercado contratados pelas empresas. No entanto, reconhecem que as pequenas e médias empresas trabalham, muitas vezes, de forma clandestina, não pagando os benefícios previstos em lei ou com qualquer tipo de cuidado com seus trabalhadores. Assim, acreditam que, a partir do momento que as empresas crescerem e gerarem maior resultados poderão ofertar as mesmas condições encontradas nas grandes multinacionais instaladas no país.

Algunas empresas tienen muchos beneficios para el empleado, pero son muy pocas y son las empresas más importantes; beneficios del tipo que tiene una buena obra social, que tiene un servicio médico, que tiene un servicio de comedor, que tiene premio por desempeño. Son muy pocas las empresas en Argentina que dan ese tipo de cosas. Son por lo general las multinacionales. (Funcionário 2, empresa B)

No entanto, deve-se considerar que o sucesso de uma operação internacional inicia no recrutamento e na seleção de candidatos que sejam adequados ao perfil desejado para cada cargo. Devido à distância geográfica da matriz e a uma comunicação menos freqüente, as

multinacionais necessitam ter cautela na hora de contratar seus funcionários (DOWLING; WELCH, 2005; Bohlander et al., 2005). Para Briscoe e Schuler (2004), existem três formas de contratação disponíveis para uma missão no exterior: empregados locais, expatriados e cidadãos de um terceiro país. As multinacionais analisadas possuem tipos distintos de funcionário. Enquanto a empresa A utilizou a contratação de empregados locais e expatriados; a multinacional B optou por contratar somente trabalhadores locais. A seleção de cidadãos de um terceiro país não ocorreu em nenhuma destas empresas.

Assim, o início do processo de internacionalização da Empresa A ocorreu por meio de um gestor brasileiro. A decisão de expatriar um funcionário deveu-se à crença da organização de que, deste modo, preservar-se-iam aspectos estruturais e funcionais da matriz. O uso de um expatriado em funções-chave, auxilia no controle dos processos e na dinâmica da organização, uma vez que este conhece a estrutura da empresa, sua forma de agir e pode assistir aos empregados locais em questões relacionadas às exigências da sede. Isto permite uma comunicação mais direta com a matriz e maior controle das ações da subsidiária (BRISCOE; SCHULER, 2004; DAVIES, 1997; DOWLING; WELCH, 2005).

Por isso que a gente quer um gestor brasileiro. Por que ele conhece a nossa estrutura, conhece o nosso formato de trabalho, e ele vai adequar aquilo que julgar necessário para aquela unidade. Não tem nenhuma obrigatoriedade de implementar o modelo brasileiro, mas ele tem sim a orientação para seguir, que é o que a gente guia aqui para todas as empresas. (Diretor 1, empresa A)

No caso desta multinacional, a escolha da expatriação pautou-se no conhecimento de suas diretrizes pelo empregado e no maior controle das atividades desenvolvidas na subsidiária. Todavia, para que a missão internacional ingressasse com sucesso no mercado argentino, seria necessário compreender as relações do ambiente. Desta forma, as influências da cultura local foram consideradas, contratando-se, para tanto, um gerente local, designado a responder por toda a parte comercial. A importância deste gestor deveu-se ao conhecimento que detinha da cultura local, do idioma e das leis trabalhistas na Argentina; aspectos fundamentais na visão de Bohlander et al. (2005) e Briscoe e Schuler (2004) para o bom funcionamento da organização.

Nesta época, aí no início da Empresa A argentina nós tínhamos o gerente-geral era daqui e o gerente comercial era um argentino. Justamente porque as relações comerciais precisam ser assim mais próximas. (Diretor 1, empresa A)

Atualmente, a empresa apresenta expatriados ocupando posições-chave, mas também muitos trabalhadores locais, pois estes possuem um amplo conhecimento sobre o sistema legal e cultural do país, o que permite maior integração entre as realidades da matriz e da subsidiária. Desta forma, os depoimentos dos diretores da Empresa A demonstraram cuidado

em respeitar a cultura local e as demandas do entorno. Segundo eles, considerar as necessidades do país anfitrião e atender as suas necessidades contribui para o atingimento das metas e o sucesso da operação no exterior, conforme citam Milliman et al. (1991), Dowling e Welch (2005) e Briscoe e Schuler (2005).

Nós criamos um sistema próprio lá. Fica a cargo do gestor lá, do nosso vice-presidente, implementar aquilo que é necessário para a unidade, com o suporte necessário da nossa estrutura brasileira. Ele vai implementar aquilo que acha necessário e vai se suportar aqui. (Diretor 1, empresa A)

A seleção dos expatriados pautou-se na indicação de superiores, baseada na experiência profissional dos candidatos, no conhecimento das diretrizes da empresa e no idioma. Depois da verificação destes aspectos, concretizava-se o convite. Seguia-se a este uma conversa com o possível expatriado, na qual se explicavam os termos, benefícios e tarefas. Deve-se ressaltar o cuidado da diretoria em expatriar os trabalhadores para a Argentina, pois verificavam o conhecimento do idioma espanhol e se trabalhavam com assuntos vinculados à subsidiária. Assim, detinham certo conhecimento da cultura local e da região. Conforme as entrevistas, alguns expatriados antes de serem designados já viajavam periodicamente para o local. À exceção de uma expatriada, que tinha informações sobre o local através de seu esposo, não mantendo ligação direta com a unidade. O fato de os enviados ao exterior conhecerem a unidade pode explicar a facilidade de adaptação comentada pelos expatriados; além do fato de que dois são casados e trabalham juntos na Argentina. Respeitar este conhecimento e a vontade do candidato para a expatriação, como afirmam Briscoe e Schuler (2004) e Bohlander et al. (2005), foi importante para o êxito deste processo, observado na filial ao longo de seus 13 anos. No entanto, a família do empregado convidado, como proposto por Briscoe e Schuler (2004), Bohlander et al. (2005) e Dowling e Welch (2005), não foi entrevistada em nenhum dos casos de expatriação realizados. Mesmo assim, aceitaram a mudança, e problemas de adaptação não foram citados ao longo dos depoimentos.

Por tempo determinado, ou às vezes, vai ficando, enquanto ela estiver bem lá, tiver oportunidade, estiver gostando, enfim, enquanto houver interesse das duas partes, ela permanece lá. E as vezes têm casos pontuais, a pessoa vai lá para determinado trabalho, ou se dispõe a ir por um tempo predeterminado. Nós já tivemos casos de gente que foi com tempo já definido para voltar. (Diretor 3, empresa A)

A Empresa B, por sua vez, no início de seu investimento direto na Argentina, limitou-se à contratação de um empregado local. Apesar da restrição em contratar trabalhadores locais, citada por Bohlander et al. (2005) e Briscoe e Schuler (2005), devido à falta de conhecimento que estes apresentam com relação aos procedimentos ou objetivos da matriz, o escolhido foi justamente um cidadão argentino. No caso da empresa B, a restrição apresentada

não se aplica. O contratado conhecia sua estrutura e dinâmica, pois trabalhava na joint venture da empresa brasileira e a argentina há mais de 10 anos. Seu trabalho e seus valores eram de conhecimento da diretoria da sede. Assim, a escolha de um cidadão local para a gerência geral do negócio pautou-se por seu conhecimento do mercado e por seus valores éticos. A função deste gestor baseou-se, nos primeiros meses, na transição burocrática de documentos para que a empresa operasse na Argentina, na busca por instalações, na procura por clientes e na licença para operar.

Então a gente procurou uma pessoa que tivesse um bom conhecimento do mercado, uma pessoa que tivesse esses valores éticos muito fortes, até porque você vai estar colocando um negócio num outro país, nas responsabilidades operacionais, responsabilidades do dia-a-dia na mão de uma pessoa. Então esse cara já era conhecido da direção da empresa. Quando ele topou esse desafio ele era um, lá na Argentina era ele, no começo até fazer a documentação, até buscar lugar, fazer a locação... Era ele com, todo o incentivo nosso aqui que começou criar, formar, acertar a papelada da empresa, buscar lugar, fazer alocação desse lugar, fechar os contratos, licença para operar, toda aquela burocracia que existe. (Diretor 2, empresa B)

Com a identificação dos valores requeridos pela Empresa B em tal trabalhador, a direção optou por contratá-lo. Esta decisão teve menor impacto sobre as finanças da empresa, pois não houve o chamado custo de expatriação apontado na literatura por Dowling e Welch (2005) e Briscoe e Schuler (2005). Além disso, permitiu maior rapidez em operar na Argentina, uma vez que o gestor conhecia os obstáculos que serão enfrentados pela cultura, legislação e mercado (LEMAIRE, 1997; KOPP, 1994). Ademais, a incerteza quanto ao futuro desta multinacional no país fez com que a matriz ponderasse um investimento maior, como uma expatriação. Ademais, nenhum funcionário foi expatriado nos estágios iniciais da internacionalização desta multinacional. Deste modo, pode-se observar que a empresa B vai de encontro aos estudos de Dowling e Welch (2005) e Briscoe e Schuler (2004), os quais citam que organizações iniciantes no mercado internacional enviam expatriados da matriz. Para a empresa A, no entanto, tal afirmação é adequada, uma vez que foram utilizados empregados da sede para montar uma estrutura global.

À exceção do programa de expatriação, o Recrutamento e Seleção ocorre de forma bastante similar nas duas empresas analisadas. No início de suas atividades, elas contratavam seus empregados através de indicações: de consultorias, de conhecidos ou por meio de funcionários já contratados. O processo, nesta etapa, parecia mais informal. A empresa B chegou a anunciar em um jornal local uma vaga na empresa. Tal ação é desaconselhada pela literatura, pois, segundo Bohlander et al. (2005), os trabalhadores locais dificilmente enviam currículos para empresas desconhecidas ou recém ingressadas em um país. No entanto, o

número de candidatos interessados na vaga (mais de 10) contraria esta afirmação. Desta forma, supõe-se que anúncio de emprego em jornais, em localidades com elevados índices de desemprego, pode ser recomendável.

Depois de alguns anos de operação na Argentina, hoje, o Recrutamento e Seleção das multinacionais ocorre através de consultorias terceirizadas. Deste modo, a empresa economiza tempo recrutando trabalhadores e dinheiro para elaborar todo um processo de contratação. Assim, chegam à entrevista final pessoas com o perfil mais próximo ao delimitado pelas empresas. Ademais, as agências de emprego responsabilizam-se pelo funcionário durante o seu período de experiência. A empresa contratante não tem responsabilidade se eventuais problemas com o candidato selecionado ocorrerem. Por outro lado, a agência esforça-se para encontrar trabalhadores com o perfil próximo ao desejado, evitando os dissabores de uma escolha inadequada.

Por aquí se toma mucho por agencia; las empresas toman mucho por agencia, en lo general, porque la agencia se encarga del empleado por los primeros meses. Entonces la empresa se desliga de algún tipo de problema que pueda tener. Además la agencia se encarga de hacer una pre-selección. Los que van seleccionados a la empresa para las entrevistas son pocos e ya son los perfiles que quiere la empresa. O sea, la agencia entrevista a un montón de personas y... ya filtra mucha gente. Entonces para la empresa es más fácil; van tres o cuatro e ya se deciden entre ellos y nada más. (Funcionário 2, filial B)

Ao se considerar o início das atividades nas duas multinacionais estudadas e seu momento atual, pode-se verificar a evolução das contratações. Em ambos os casos, as indicações foram substituídas pela seleção realizada por meio de uma consultoria. Assim, as formas de contratação utilizadas destas empresas na Argentina englobam: indicações, anúncios ou consultoria, o chamado recrutamento externo (TACHIZAWA et al., 2001; BOHLANDER et al., 2005; LACOMBE, 2005). Em nenhuma das duas empresas houve recrutamento interno, com promoção ou desenvolvimento de carreira. Este evento pode ocorrer devido ao reduzido número de funcionários existentes nas empresas, ao recente início de suas atividades e ao seu porte no país. Além disso, processo seletivo nas multinacionais não é contínuo, como proposto por Tachizawa et al. (2001). Esta falta de continuidade pode ser explicada pelo pequeno número de funcionários existentes nas empresas analisadas: 80 na organização A e 18 na empresa B. Deve-se ressaltar que, até meados de 2006, a empresa A contava com um quadro funcional inferior a 40 funcionários.

Atualmente, a seleção das duas organizações estudadas é realizada por agências terceirizadas, estando próxima ao defendido por Bohlander et al. (2005), uma vez que as etapas coincidem: análise de currículo, entrevista com a consultoria e com os diretores da

empresa e exame médico. Diverge um pouco desta estrutura de seleção a multinacional A, que além destas etapas realiza testes psicológicos, como proposto por Lacombe (2005). Observa-se que a seleção e o uso dos testes estão adaptados à demanda local, uma vez que são realizados por uma agência regional, conhecedora da cultura e das tradições da localidade em que tal empresa está situada. Assim, como citam Briscoe e Schuler (2004), as chances de êxito da seleção são maiores, visto que os testes são construídos a partir da realidade local, não tendo problemas de tradução ou entendimento. Ademais, estas ações evitam a interpretação e resultados distintos de testes utilizados no Brasil e enviados para a Argentina, o que prejudicaria o processo seletivo, conforme afirmam Dowling e Welch (2005).

A forma de contratação utilizada pela agência, no caso das empresas A e B, e da expatriação, no caso da empresa A, em nenhum momento foi questionada pelos entrevistados na filial. Não foi realizado qualquer juízo de valor sobre seu procedimento.

Devido à atual expansão das atividades, as empresas pensam em ampliar seu quadro funcional. De acordo com Dowling e Welch (2005), Briscoe e Schuler (2004) e Solomon (1995), as multinacionais, após instalarem-se e conquistarem mercado, passaram a contratar mais cidadãos locais. Todavia, mesmo com a ampliação do negócio não houve aumento no número de expatriações. Os funcionários locais contratados ocuparam novas vagas, criadas pelo crescimento das organizações aqui citadas.

Deve-se ainda considerar o sistema legal argentino. Embora em nenhum momento tenham sido comentados problemas graves com o controle governamental na Argentina, para os entrevistados, há certa burocracia para demitir um funcionário, o que faz com que uma empresa, ao expandir sua força produtiva, pondere a importância de novas funções. Além disso, foi citado que existe uma “indústria” de Reclamações Trabalhistas contra empresas no país. Portanto, os entrevistados argumentaram ser importante selecionar o candidato através de referências de empregos anteriores: “conhecer muito bem sua história”.

O subsistema de Remuneração, nas multinacionais analisadas, por sua vez, está sendo estruturado. Segundo Briscoe e Schuler (2004), se a empresa ainda estiver exportando ou com subsidiárias de venda, o planejamento de remuneração entre país e subsidiária será diferente, assim como a atenção será dada aos expatriados. Quando chega a um patamar mais internacional este sistema será semelhante em todas as unidades. Neste caso, observa-se que as empresas analisadas não possuem uma forma organizada de remuneração. Os salários das subsidiárias são compostos conforme o praticado pelas indústrias locais e o exigido pelos acordos sindicais. Afinal, é o próprio sindicato quem fixa o salário-base de cada categoria.

Assim, na empresa B, onde não há expatriados, os salários são baseados somente no mercado local. Na empresa A, segundo os entrevistados, os salários são fixados de acordo com a realidade e o mercado de cada país em que está inserida, respeitando os valores e a cultura local. Desta forma, não existe uma estrutura de remuneração que possa ser aplicada em todas as unidades, nem mesmo na empresa A, que já está inserida em outros continentes.

Ademais, segundo Tachizawa et al. (2000) e Bohlander et al. (2005), a política de remuneração está centrada em uma correta descrição de cargos, o que permite uma comparação das mesmas funções com empresas distintas. No início das atividades de ambas as multinacionais analisadas, não havia descrição de cargos ou mesmo organograma. Com o tempo, houve melhor estruturação das atividades da organização, os cargos foram descritos e o organograma composto. Este fato permitiu que os salários planejados pela empresa possam ser equiparados aos praticados no mercado, podendo escolher como irão remunerar seus empregados: se acima da média, abaixo, ou na média da concorrência. Segundo alguns diretores, vislumbra-se posteriormente o desenvolvimento de um programa de carreira.

Em ambas as empresas, os salários são influenciados por fatores externos e internos; direta e indiretamente (TACHIZAWA et al., 2001; BOHLANDER et al., 2005). Dentre os fatores internos, as corporações estudadas consideram: o cargo exercido pelo funcionário, seu nível hierárquico, sua função e a capacidade da empresa em remunerar (ambas as empresas passaram por um longo período de receita negativa). Os fatores externos considerados são: o mercado de trabalho, a faixa de salário regional, a negociação coletiva (considera-se aqui a natureza do negócio, uma vez que a negociação ocorre por categoria), obrigações legais, lucratividade e tamanho da empresa. Sob estas variáveis, foi comentado sobre a disparidade existente entre as PYMES e as grandes multinacionais. De acordo com os entrevistados das subsidiárias, as grandes multinacionais instaladas na Argentina oferecem diversos benefícios e um salário acima do mercado, enquanto as pequenas e médias empresas contratam de maneira informal e não proporcionam nem mesmo os benefícios previstos em lei.

Por outro lado, o pagamento direto, que envolve o salário, incentivos e bonificações, e o indireto, que engloba benefícios ou contrapartidas não financeiras, são distintos nas empresas analisadas. Deve-se verificar, contudo, o que é previsto nas leis trabalhistas argentinas. As empresas do país podem oferecer benefícios sociais, que não são obrigatórios, previstos na lei 20.744 da Argentina. Os benefícios exigidos pelo governo são a aposentadoria e o plano de saúde. Isto não impede que as empresas criem novos benefícios ou implementem os sugeridos pela citada lei. Como afirmam Briscoe e Schuler (2004), os benefícios opcionais

devem ser consentidos conforme seus custos operacionais permitirem, sendo concedidos como vantagem competitiva.

Na empresa A, a remuneração direta é composta pelo salário fixo, definido a partir do mercado e da base sindical (está um pouco acima da média), refeitório na planta, vale-transporte e plano de saúde. Neste caso, tanto a alimentação quanto o vale-transporte são benefícios sociais e são descontados do empregado. Como benefício indireto está o programa “presentismo”. A empresa B conta com salário fixo 10% acima do determinado pela categoria, tendo como benefícios sociais *ticket* alimentação e vale-transporte. Desta forma, deve-se considerar que as empresas consideram as leis da Argentina (plano de saúde e aposentadoria), levam em conta a realidade do país, seu mercado e as bases firmadas pelo sindicato. Tais variáveis, conforme Bohlander et al. (2005), Briscoe e Schuler (2004) e Dowling e Welch (2005), influenciam a remuneração na Gestão de Pessoas Internacional. Ressalta-se que nenhuma das empresas tem programa de benefícios flexíveis. Ademais, ambas as empresas informaram manter uma remuneração na média do mercado. Tal fato confirma os dados de Bohlander et al. (2005), que sugerem que as empresas, ao se instalarem em um novo país, freqüentemente utilizam salários equivalentes aos pagos por empresas locais ou ligeiramente superiores.

Os expatriados, no caso da empresa A, possuem uma remuneração diferente da usufruída pelos trabalhadores locais e entre si. Os cargos gerenciais são melhor remunerados e os benefícios são crescentes conforme o cargo. O diretor da unidade, por exemplo, possui um plano de saúde melhor para si e sua família, automóvel e moradia, além de um salário condizente com a função e um adicional para se manter de forma equiparada na Argentina. Ademais, os expatriados mantêm vínculo com a empresa no Brasil, algo permitido pela legislação brasileira. Assim, como citam Dowling e Welch (2005), a proposta salarial é levada em conta para motivar os trabalhadores a aceitarem a missão no exterior. Dois salários compõe a remuneração do expatriado: um no Brasil e outro na Argentina, prática permitida pela lei brasileira 7.064. Este salário, no Brasil, possibilita que os funcionários, trabalhando na Argentina, tenham tempo de serviço contado na Previdência Brasileira, além de garantir os benefícios cedidos pela empresa, no país de origem. Desta forma, eles contam com assistência médica no Brasil, fazem parte do Programa de Resultados da organização, possuem previdência privada e incentivo para treinamento. Na Argentina, têm auxílio médico, o “presentismo” e passagens aéreas anuais de ida e volta (exigidas pela lei 7.064).

Observa-se que nenhuma das empresas utiliza políticas salariais baseadas em conhecimentos, habilidades, competência, desempenho individual ou por equipe. Embora Lacombe (2005) e Gil (2001) afirmem que estas são formas modernas de administração, as multinacionais analisadas ainda não implementaram tais meios de remuneração. Alguns empregados entrevistados ressaltaram que se uma remuneração variável, não importa se por desempenho individual ou coletivo, fosse implementada pelas empresas em que trabalham, sentir-se-iam mais satisfeitos e produziriam mais. Talvez a recessão pela qual passou o país e a possibilidade de um melhor salário fazem com que os seus trabalhadores sintam-se satisfeitos com uma remuneração variável, independente de ser uma cultura coletiva ou individual, o que contraria o argumento de Bohlander et al. (2005). Segundo os autores, países individualistas trabalham melhor com recompensas por funcionário, enquanto os coletivistas aceitam melhor a remuneração por equipe.

Assim, pode-se dizer que a empresa A, vem adaptando-se a tais “reivindicações”, uma vez que iniciou um projeto de remuneração variável na assiduidade. No entanto, tal projeto ainda está em desenvolvimento e, em 2007, tomará formas mais definidas. Esta adoção por uma remuneração variável, como ocorre na matriz brasileira, vai ao encontro do que salientam Ferner e Quintanilla (2002), que afirmam que as multinacionais, aos poucos, transportam suas práticas além de suas fronteiras, favorecendo uma homogeneização das práticas internacionais. Embora incipiente, o crescimento da empresa no cenário internacional pode proporcionar a expansão de suas políticas de Gestão de Pessoas.

Esta incipiente política de remuneração é contrária à apresentada por Dowling e Welch (2005), Briscoe e Schuler (2004) e Hait (1992). Estes autores afirmam que as empresas devem atender para o salário, pois ele é importante na atração e manutenção de trabalhadores. Nas organizações estudadas, não parece haver preocupação por parte das empresas em atrair e reter funcionários, facilitar transferência ou mesmo estabelecer uma relação salarial entre as empresas em diversos países. Isto porque não há transferência de trabalhadores internacionais; o salário é adaptado conforme o mercado, a rentabilidade da empresa e a realidade do país em questão. Além disso, países com desigualdades sociais, ou em crise, como no caso da Argentina, atrair e manter funcionários quase que independe do salário. No caso argentino, deve-se considerar que o índice de desemprego, até 2005, mantinha-se elevado (em torno de 11%). Nos depoimentos dos funcionários das multinacionais estudadas, tal fato ficou evidente. Falaram da crise, da dificuldade em encontrar emprego e da necessidade de mantê-lo, por mais que o salário seja aquém de suas expectativas ou os benefícios lhes pareçam

insuficientes. Desta forma, percebe-se que não há um sistema de remuneração global em nenhuma das empresas observadas.

O terceiro subsistema, Treinamento e Desenvolvimento, ocorre de forma bastante distinta nas duas organizações estudadas. Este é o subsistema onde mais se evidenciou a discrepância de ações entre empresas em diferentes estágios de internacionalização. No entanto, foram encontradas algumas similaridades entre suas práticas. Primeiro, observa-se que na competição global, assim como proposto por Briscoe e Schuler (2004), o orçamento destinado ao Treinamento e Desenvolvimento sofre reduções. Em ambas as empresas, enquanto não apresentaram rentabilidade não investiram neste subsistema. Segundo os diretores, não havia como destinar dinheiro para capacitação, se não havia retorno financeiro. Outra semelhança é que nenhuma das empresas apresenta em seu quadro funcional líderes ou equipes globais. Assim, o treinamento neste âmbito não se faz necessário. O conceito gestor global não foi utilizado por nenhuma empresa. O grau de experiência internacional e a inserção global parecem ainda não ter demandado a existência de equipes globais e, portanto, de lideranças globais.

Um bom treinamento, segundo Black e Gregersen (2000), possibilita que erros que possam ser cometidos no desenvolvimento das atividades de uma empresa sejam previstos e evitados. Desta forma, Bohlander et al. (2005) e Dowling e Welch evidenciam a importância do treinamento dos expatriados para que possam treinar os cidadãos locais. No caso da empresa A, a única com expatriados, o treinamento destes, como preparação para a missão no exterior, não ocorreu. Conforme os depoimentos, verifica-se que os enviados ao exterior possuíam amplo conhecimento das políticas e práticas da empresa, suas normas e diretrizes, tinham uma carreira consolidada na organização e mantinham contato com a subsidiária e o idioma. Assim, o treinamento dos costumes locais, como propõem Rahim (1983) e Briscoe e Schuler (2004), não pareceu necessário, uma vez que o contato com a subsidiária e as visitas frequentes os dotaram deste conhecimento. Ademais, Brasil e Argentina têm cultura e políticas governamentais próximas. Talvez por todos estes aspectos e pela receptividade que os expatriados tiveram, que a curva de aculturação proposta por Hofstede (1991) não tenha sido percebida nos depoimentos. O único fato abordado foi a saudade da família (pai e mãe), comentado por um dos expatriados entrevistados. No entanto, não se pode afirmar que tenha se tratado de um “choque cultural”. Da mesma forma, o treinamento para a família dos expatriados, sugerido por Rahim (1983) e Briscoe e Schuler (2004), não foi realizado em momento algum.

Não, nada assim específico. É mais a questão de acertar com o expatriado, e ele... aí é uma decisão da família. É discussão caseira. Assim, para a família especificamente não tem. Quer dizer, que tem casos que até por isso que vai com tempo determinado. Porque se a esposa está lá, e não trabalha, ela sabe que vai ficar, enfim, um período X e depois vai estar voltando. Porque isso pesa no currículo da pessoa que vai. (Diretor 3, empresa A)

No entanto, o treinamento familiar deve considerar que, no momento da pesquisa, trabalhavam como expatriados: uma trabalhadora enviada sozinha (casou-se posteriormente com um morador de Rosário), e outros dois foram enviados na mesma missão, uma vez que são casados. Portanto, não haveria motivos para treinar os familiares que eventualmente acompanham o expatriado. A exceção dá-se para o atual gerente-geral da unidade, que foi enviado para a Argentina com a esposa e um filho. Todavia, segundo sua entrevista, não houve qualquer problema de adaptação da família. Assim, apesar de a multinacional não fornecer treinamento para os familiares, os depoimentos dos diretores da multinacional A não apontaram regressos prematuros, como observa Hofstede (1991).

O que se percebe é que, como citado por Briscoe e Schuler (2004) e Bohlander et al. (2005), o conhecimento da cultura e o crescimento das atividades da empresa A, na Argentina, contemplaram o treinamento dos trabalhadores locais. Depois de se consolidar no mercado e expandir suas atividades, a multinacional parece ter se voltado para seu público interno. Esta ação ainda não ocorreu na empresa B, uma vez que apresenta, todavia, margens negativas, o que, segundo seus gestores, impede o desenvolvimento de um programa de capacitação. Com os novos rumos da empresa, planeja-se, para 2007, o início de cursos para os funcionários locais.

Briscoe e Schuler (2004) afirmam que é importante que os funcionários locais obtenham treinamento adequado para que correspondam ao objetivo da matriz. Para tanto, Bolino e Feldman (2000) sugerem que seja montada uma equipe entre expatriados e empregados locais. Esta equipe integraria os trabalhadores, a troca de experiências poderia contribuir para o desenvolvimento das atividades da filial. Na empresa A tal equipe existe, uma vez que brasileiros e argentinos trabalham juntos. Ao contrário, da empresa B. A falta de integração entre matriz e filial fica evidente nesta multinacional durante as entrevistas. Todos os empregados relataram desconhecer a empresa no Brasil, que tipo de produtos fabricam, quais as unidades do grupo, com quem se relacionam. Neste ponto, a empresa A oferece a seus empregados uma ida ao Brasil para que conheçam a planta e as pessoas com quem trabalham à distância. Embora nem todos os funcionários tenham visitado a empresa, este é um projeto que visa contemplar a todos, inclusive os funcionários do “chão-de-fábrica”.

Segundo os expatriados, isso faria com que, conhecendo melhor a empresa em que trabalham, sentissem seu trabalho recompensado. Ao contrário, na empresa B alguns entrevistados perguntaram à pesquisadora como era a empresa, que produtos tinha, se era grande e bem estruturada e manifestaram vontade em conhecê-la, além de serem apresentados às pessoas com quem falam ao telefone ou via e-mail. Neste caso, uma palestra sobre a empresa, com todos os seus núcleos, já poderia ser o início do processo, uma vez que o prejuízo que a organização está tendo para se consolidar no mercado justifica a falta de verbas para enviá-los, no momento, ao Brasil.

Outra diferença é que, enquanto a multinacional B não oferece treinamento, a empresa A, com maior número de empregados e estabelecida há mais tempo no mercado, faz treinamentos freqüentes, de acordo com as necessidades verificadas. Foi assim que se implementou um programa de treinamento sobre Higiene e Segurança do trabalho e certificação ISO, nos quais ministram cursos esporádicos. Observa-se que os cursos são ministrados por funcionários locais. À exceção da ambientação do funcionário, que por vezes pode ser realizada por um expatriado, os demais cursos oferecidos são ministrados por empregados locais. Desta forma, a comunicação entre trabalhadores de diferentes idiomas impossibilitaria problemas de compreensão, como evidenciado por Briscoe e Schuler (2004). Neste sentido, o material usado é preparado na própria unidade. Além disso, os cursos de português oferecidos pela empresa facilitam a comunicação entre seus funcionários e permitem verificar a adaptação cultural ao país, sabendo que seus empregados sentir-se-ão melhor conhecendo a língua e a cultura do outro país. Porque, da mesma forma que a subsidiária investe em capacitação do idioma português; a matriz incentiva que seus empregados aprendam o espanhol. Assim, a troca passa a ser constante e permite que uma melhor compreensão do idioma gere um trabalho mais eficaz.

Ao longo deste estudo, pôde-se verificar que as empresas analisadas encontram-se em diferentes estágios de internacionalização. Deve-se considerar que a concorrência, a legislação, a crise econômica, os obstáculos governamentais e os sindicatos estão influenciando a composição da estratégia, políticas e práticas de ambas as multinacionais. A literatura sugere que a prática de Gestão de Pessoas varia conforme o grau de internacionalização que as empresas apresentam, o que pôde ser observado durante a análise. No entanto, além do estágio de internacionalização observa-se a influência do país anfitrião no planejamento destas empresas.

4.2 ETAPA QUANTITATIVA

A etapa quantitativa da presente dissertação é composta de uma *survey* realizada junto a 41 empresas internacionalizadas da Região Sul (população estimada). A amostra obtida conta com 30 empresas, o que representa um erro amostral de 9,38 em um nível de confiança de 95%.

A opção da Região Sul, formada pelos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, ocorreu pela facilidade no acesso aos dados e por sua importância na economia brasileira. Grandes multinacionais do país localizam-se na região e, depois do Sudeste, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, são os estados mais industrializados e com maior produção nos setores primários e secundários (IBGE, 2006). Assim, justifica-se sua importância para a economia do Brasil.

Os dados são apresentados através de cálculos estatísticos que demonstram a internacionalização da empresa, o seu porte e o comportamento das políticas e práticas de Recursos Humanos. Deste modo, observou-se, por meio dos cálculos, comportamentos distintos nos diferentes níveis de internacionalização.

4.2.1 Perfil das Empresas

A seguir, serão apresentados dados que caracterizam a amostra, seu segmento, localização e o processo de internacionalização das empresas participantes do presente estudo. As 30 empresas respondentes da etapa quantitativa pertencem à Região Sul e 97,6% (29 em números absolutos) são consideradas de grande porte, com seu quadro funcional superior a 500 trabalhadores. Das participantes, 13,3% (4) encontram-se no Paraná; 26,7% (8) em Santa Catarina; e 60% (18) no Rio Grande do Sul. Observa-se que das empresas que compõem a população estimada desta pesquisa, 52,1% localizam-se no Rio Grande Sul, o que justifica a maior participação de companhias deste estado.

As multinacionais que compõem a amostra estão distribuídas em setores distintos de atuação, concentrado-se nos seguintes segmentos: mecânico (20%), automotivo (13,3%), confecções e têxteis (13,3%), siderurgia e metalurgia (13,3%) e eletroeletrônico (10%). Destes, o Rio Grande do Sul concentra as multinacionais do ramo automotivo e lidera o

segmento mecânico. Santa Catarina tem sua produção mais expressiva no setor de siderurgia e metalurgia. Já o Paraná possui maior número de empresas no ramo eletrônico.

Tabela 1 - Segmento das Multinacionais

		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Válido	Alimentos ou Bebidas	1	3,3	3,3	3,3
	Automotivo	4	13,3	13,3	16,7
	Confecções e Têxteis	4	13,3	13,3	30,0
	Construção	1	3,3	3,3	33,3
	Eletroeletrônico	3	10,0	10,0	43,3
	Material de Construção	1	3,3	3,3	46,7
	Mecânica	6	20,0	20,0	66,7
	Papel e Celulose	1	3,3	3,3	70,0
	Plásticos e Borracha	1	3,3	3,3	73,3
	Química e Petroquímica	1	3,3	3,3	76,7
	Serviços de Transporte	2	6,7	6,7	83,3
	Siderurgia e Metalurgia	4	13,3	13,3	96,7
	Tecnologia e Computação	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Grande parte destas multinacionais (60%) foi fundada depois de 1960. A empresa mais antiga da amostra iniciou suas atividades em 1882 e a mais recente, em 1997. Organizações fundadas entre 1882 a 1949 representam 20% dos respondentes, mesmo índice das inauguradas entre os anos de 1953 e 1961. As companhias com o início de suas atividades entre 1962 e 1973, por sua vez, correspondem a 30% das organizações participantes deste estudo, assim como as criadas entre os anos de 1980 e 1997.

Posterior ao estabelecimento do início das atividades das empresas, considerou-se o intervalo de tempo esperado para que elas ingressassem no cenário internacional através de exportações. Isto porque muitos autores afirmam que para uma empresa estabelecer subsidiárias em um país estrangeiro deve ter inserção no mercado, conhecê-lo e saber como funciona a logística do país (LEMAIRE, 1997; WRIGHT et al. 2000; JOHANSON; VAHLNE, 1977). A análise dos dados verificou que o processo de exportação nas empresas participantes deste estudo ocorreu de forma distinta. Enquanto algumas demoraram mais de 40 anos para iniciar a comercialização de seus produtos no exterior, outras o fizeram no mesmo ano de sua fundação. Assim, o começo da atividade exportadora das organizações analisadas dividiu-se nos seguintes quartis: de 1960 a 1973, oito empresas iniciaram o

comércio de suas mercadorias em outros países, mesmo índice do quartil de 1974 a 1980. De 1982 a 1990, sete companhias deram início às exportações, igual número das organizações fundadas entre 1992 e 1998. A distinta relação de quartis entre o ano de fundação e o início das exportações pode ser explicada pelo fato de que empresas recém criadas logo ingressaram seus produtos no mercado externo.

Posterior à caracterização da empresa, solicitou-se que os respondentes elessem os motivos que levaram a organização a internacionalizar suas atividades. Assim, os participantes puderam optar entre os 22 possíveis motivos de internacionalização apresentados, ou mesmo adicionar outras razões não indicadas no questionário. Como resultado, 96,7% das empresas optaram por transpor suas atividades a fim de ampliar seu mercado e 70% apontaram que a estratégia organizacional foi um fator importante para iniciar as atividades em outro país. Busca de novas oportunidades e aprendizagem; função e o custo logístico; e proximidade geográfica foram as razões indicadas por 43,3% das multinacionais. Diversificação do risco foi citada por 16,7% das organizações respondentes. A alternativa à sazonalidade dos mercados e crises econômicas; similaridade do produto; e necessidade de ganho de escala foram apontadas em 13,3% dos casos. Facilidades provindas de blocos econômicos e vantagens cambiais foram apontadas como razões para internacionalização por 10% das multinacionais analisadas. Por sua vez, o custo de mão-de-obra; incentivos fiscais; custo dos insumos; facilidades de produção; e tecnologia foram importantes para 6,7% das organizações. Por fim, a infra-estrutura oferecida no país anfitrião; facilidades proporcionadas por joint ventures; certificações no mercado local; e solicitação de clientes foram indicadas por 3,3%. As alternativas referentes ao pequeno número de competidores e ao acesso à matéria-prima não foram apontados em nenhum dos casos.

Observa-se que as vantagens competitivas, propostas por Porter (1990; 1993) e Mattuella (1994), foram os motivos mais freqüentes dentre as empresas para a internacionalização de suas atividades. No entanto, as questões ligadas às vantagens comparativas, como visto por Wright et al. (2000), tiveram pouca relevância, ocupando as últimas posições. Isto demonstra que antes de se preocuparem com o preço de produção, as empresas observam o potencial do mercado e as vantagens que uma internacionalização pode lhes proporcionar. Este fato corrobora o que foi observado na fase exploratória, na qual as multinacionais analisadas citaram que seus preços eram maiores do que os praticados pelo mercado, entretanto mantinham vantagem no valor agregado de seus produtos.

Das 30 multinacionais analisadas, 90% possuem pelo menos uma unidade de distribuição. Estas estão localizadas em países geograficamente próximos, como Argentina, Chile, Paraguai, Uruguai, Bolívia e Colômbia; mas também em locais distantes, como México, Argélia, Quênia, Marrocos, Estados Unidos, Espanha, Eslovênia, China, Alemanha, Portugal, Polônia, Venezuela, Panamá, África do Sul, Itália e Eslováquia. A observação dos dados permitiu verificar que empresas inseridas em nações geograficamente distantes apresentam maior inserção no mercado global, embora possuam unidades em países vizinhos ao Brasil. Assim, pode-se supor que a maior parte das multinacionais analisadas iniciou seu processo de internacionalização para países geograficamente próximos, para depois expandir suas atividades para locais cuja distância psíquica é maior com relação à cultura brasileira. Esta ação corrobora os achados de Johanson e Vahlne (1977), Wright et al. (2000) e Lemaire (1997).

A existência de ao menos uma subsidiária produtiva foi apontada em 40% das empresas respondentes. Os países desta unidade divergem entre Argentina, Chile, Paraguai, Colômbia, Bolívia, México, China, Portugal, África do Sul, Itália e Eslováquia. Verifica-se que na maioria dos países onde há plantas industriais existem também centros de distribuição. Isto permite supor que as subsidiárias distributivas são importantes para a empresa inserir sua marca no mercado e formar as redes, para então investir em uma unidade produtiva, o que confirma o descrito por Johanson e Vahlne (1977), Lemaire (1997) e Wright et al. (2000).

Devido ao fato de algumas multinacionais possuírem mais de uma subsidiária, solicitou-se aos participantes que escolhessem aquela cujo volume de vendas, no país anfitrião, fosse o mais significativo. Desta forma, a unidade escolhida serviu como referência para posterior análise das políticas e prática de Gestão de Pessoas e da observação da influência da distância psíquica. Dos respondentes, 40% indicaram uma unidade produtiva e 60% apontaram a subsidiária de distribuição como sua filial. Dentre os países indicados, 43,3% referiram que a subsidiária com maior representatividade para a empresa localizava-se na Argentina; 40% citaram os Estados Unidos, 10% o México, 3,3% a Eslováquia, mesmo índice do Paraguai.

Ao se dividir as unidades em subsidiárias de distribuição e produtivas, observou-se que as primeiras (60% das empresas participantes) localizam-se nos Estados Unidos (55,6%), na Argentina (33,3%), no México (5,5%) e no Paraguai (5,5%); enquanto as unidades produtivas estão situadas na Argentina (58,3%), México (16,7%), Estados Unidos (16,7%), Eslováquia (8,3%). Verifica-se que o país com maior expressão dentre os analisados é a

Argentina, que concentra 43,3% das subsidiárias de empresas brasileiras. Esta proximidade geográfica evidenciada pelos dados pode ser explicada pelos escritos de Johanson e Vahlne (1977), os quais apontam que as empresas internacionalizam suas atividades primeiro para países geograficamente próximos, uma vez que a distância psíquica entre eles não apresenta muitas diferenças, ou seja, sua linguagem, educação, prática de negócios, cultura e desenvolvimento são semelhantes.

Tabela 2 - Unidade de distribuição e produção X país anfitrião

Count		Filial Produtiva* País Anfitrião		
		Há subsidiária produtiva?		Total
		sim	não	
País Anfitrião	Argentina	7	6	13
	México	2	1	3
	Eslováquia	1	0	1
	Paraguai	0	1	1
	Estados Unidos	2	10	12
Total		12	18	30

Ademais, também foi questionado o ano em que tais empresas iniciaram suas atividades diretamente no país citado, através de uma subsidiária. Os anos indicados pelos respondentes nesta variável foram agrupados em quartis. O primeiro, que abrange os anos de 1970 a 1986, contempla oito empresas. Seis multinacionais começaram a operar em outra nação entre os anos de 1987 a 1994; nove, entre 1995 a 2001; e sete, de 2002 a 2006. O que se observou é que empresas mais antigas demoraram mais tempo para exportar e para internacionalizar suas atividades, enquanto as mais recentes ingressaram com maior rapidez no mercado exterior. Isso pode ser explicado pelas observações de Bolino e Feldman (2000), que afirmam que as organizações fundadas no final do século XX já nascem globais. Por outro lado, a globalização e a abertura do mercado brasileiro, em 1992 (POCHMAN et al., 1998), parecem ter colaborado com uma maior transposição de tais empresas, uma vez que o neoliberalismo promoveu a redução do papel do estado, fortaleceu blocos econômicos e facilitou a criação de uma interdependência global dos mercados de capital que passaram a ser gerenciados por economias interligadas, como proposto por Castells (2002) e Barqueiro (2002). Entretanto, deve-se considerar que todas as empresas levaram um tempo entre a exportação e o estabelecimento de uma unidade. Este intervalo de tempo, como afirmam

Wright et al. (2000) e Lemaire (1997), permite aprofundar o conhecimento da dinâmica do país, até que a empresa decida investir de maneira direta.

As subsidiárias escolhidas, em sua grande maioria (70%), são consideradas no país anfitrião empresas de pequeno porte, empregando menos de 100 trabalhadores; 23,3% são consideradas de médio porte, com mais de 100 e menos de 500 empregados; e 6,7% podem ser enquadradas como empresas de grande porte, com mais de 500 funcionários. O baixo percentual de multinacionais operando com mais de 500 empregados justifica-se, visto que a maior parte das organizações se instalou recentemente no mercado internacional. Tal afirmação pode ser verificada nos dados apresentados, segundo os quais 53,3% das companhias estão atuando no respectivo país de operações há menos de 13 anos. O modelo de Johanson e Vahlne (1977) confirma que as empresas levam certo tempo para se firmarem em novos mercados.

4.2.2 O Comportamento das Empresas em suas Subsidiárias

Posterior à caracterização das empresas, suas subsidiárias e o motivo de sua internacionalização, perguntou-se aos respondentes como viam o seu ambiente de negócios no exterior, a influência do mercado e o gerenciamento da Gestão de Pessoas. Os dados obtidos foram analisados a partir da média e do tipo análise baseada no *top two bottom two* (que engloba os extremos da escala, de cinco pontos, excluindo o centro), obtida em cada uma das variáveis.

A segunda seção do questionário – Ambiente de Negócios – foi construída a partir da distância psíquica proposta por Johanson e Vahlne (1977) e vislumbra verificar qual o grau de similaridade entre o Brasil e o país de maior representatividade econômica da empresa respondente. Neste caso, não houve o intuito de relacionar esta variável ao grau de internacionalização da empresa, mas sim, analisar os motivos da opção pelo país e a existência de distância psíquica entre eles, como proposto por Johanson e Vahlne (1977) e Hofstede (1991). Para tanto, observou-se como os respondentes percebiam a cultura, os negócios, a legislação e as necessidades produtivas do país em que a empresa possuía a subsidiária de maior retorno financeiro, em uma escala do tipo Likert de cinco pontos, onde um era muito diferente e cinco muito similar.

Tabela 3 - Ambiente de Negócios¹¹

O Ambiente de Negócios	Diferente	Similar	Média
a) Nível de desenvolvimento econômico financeiro	53,3%	33,3%	2,52
b) Infra-estrutura de comunicação (internet, intranet, videoconferências)	13,3%	60%	3,67
c) Tecnologia disponível (máquinas, equipamentos...)	23,3%	60%	3,43
d) Requisitos técnicos (infra-estrutura da região estradas, matéria prima, saneamento)	43,4%	33,3%	2,8
e) Competitividade do mercado	33,3%	46,7%	3,27
f) Regulamentações legais	56,7%	20%	2,4
g) Tipo de produção industrial e oferta de serviços	26,7%	36,7%	3,1
h) PIB per capita	60%	13,3%	2,13
i) Especialização da mão-de-obra	36,7%	40%	3,1
j) Valores culturais, crenças, atitudes e tradições	56,7%	33,3%	2,63
l) Oferta da mão-de-obra necessária	33,3%	40%	3,13
m) Nível de alfabetização e educação	66,7%	20%	2,38
n) Idioma	73,3%	6,7%	1,9
o) Política governamental	63,3%	23,3%	2,33
p) Legislação trabalhista	73,3%	13,3%	1,93

Como resultado deste questionamento, obtiveram-se os percentuais e médias que podem ser observadas na tabela acima. Assim, a infra-estrutura de comunicação (60% observações entre similar e muito similar); a tecnologia disponível no país anfitrião (60%); a competitividade do mercado (46,7%); a oferta (40%) e a especialização de mão-de-obra (40%); e o tipo de produção industrial e oferta de serviços (36,7%) foram os itens apontados como os mais similares à cultura brasileira. Por outro lado, as variáveis consideradas como as mais diferentes entre os participantes foram regulamentações legais (56,7% observações entre diferente e muito diferente); PIB *per capita* (60%); política governamental (63,3%); nível de alfabetização e educação (66,7); idioma (66,7%); e legislação trabalhista (73,3%). Os dados demonstram, portanto, que a forma e as demandas de produção no país anfitrião são próximas à realidade brasileira, o que permite supor que a escolha destes países deu-se devido à tangibilidade que eles apresentavam com as necessidades produtivas das empresas. Embora os aspectos culturais por vezes tenham sido apontados como distintos, as práticas e as ofertas para produção parecem similares. No entanto, atenta-se que a diferença cultural percebida entre os entrevistados pode estar enviesada pela experiência pessoal. Isto porque, segundo Hofstede (1991), Argentina, Brasil e México são países com culturas próximas, ao contrário do observado nos Estados Unidos. Assim, tendo-se uma maior quantidade de empresas estabelecidas na Argentina e México, a expectativa, pelo modelo de Hofstede (1991), seria encontrar maior similaridade nas variáveis referentes à cultura. A fim de confirmar esta suposição, calculou-se a correlação entre estes países e os itens relacionados à cultura na

¹¹ Em todas as tabelas o número de empresas amostrada é 30.

seção “Ambiente de Negócios”. Verificou-se que muitas das questões foram respondidas de forma heterogênea, não se concentrando em um dos pontos da escala. Tal fato foi mais evidente em relação à Argentina. Enquanto aspectos do país anfitrião “Estados Unidos”, relacionados ao Desenvolvimento Econômico, às Regulamentações Legais, ao PIB *per capita*, à Educação, ao Idioma, à Política Governamental e à Legislação Trabalhista concentraram 100% das respostas diferente ou muito diferente; na “Argentina” foram respondidos dispersamente. Este fato corrobora a suposição descrita acima de que as respostas referentes à Argentina sofreram um viés dos participantes.

A seção D, denominada “Práticas e Políticas de Recursos Humanos para a Implantação de uma Subsidiária”, foi dividida em três partes (Demandas Locais, Subsistemas de RH e Aspectos Culturais) e incluiu itens referentes às demandas da empresa no país anfitrião e aos requisitos deste para sua implantação; seus aspectos culturais; políticas e práticas de RH; e legislação. Estas variáveis foram elaboradas a partir das quatro forças propostas pelo modelo de Quintanilla (2002), no qual a subsidiária sofre influências do país anfitrião, do país de origem, da indústria local e do gerenciamento da filial. Da mesma forma que na seção “Ambientes de Negócios”, a escala de cinco pontos variava entre discordo plenamente (um) e concordo plenamente (cinco). Ressalta-se, no entanto, que esta divisão ocorreu para fins de coleta, não tendo o objetivo de compreender os fenômenos separadamente, uma vez que eles são interdependentes. Assim, a fim de melhor apresentar as médias desta seção, a descrição será feita nos respectivos grupos em que a pesquisa foi realizada. Deste modo, na primeira seção “Demandas Locais”, o participante deveria indicar o grau de concordância em questões referentes às necessidades que a empresa teve para instalar sua unidade no país hóspede, sua influência, assim como o papel da matriz nesse processo.

Tabela 4 - Demandas Locais

Demandas Locais	Discordo	Concordo	Média
a) A produção da empresa depende de uma grande quantidade de trabalhadores	60%	20%	2,23
b) A empresa, ao se instalar em outro país, analisa as necessidades locais	3,3%	96,7%	4,5
c) As decisões estratégicas são, em grande parte, tomadas pela sede	-	96,7%	4,67
d) A maioria das posições estratégicas da subsidiária é ocupada por expatriados da matriz	30%	53,3%	3,33
e) Ao se instalar no país anfitrião, a empresa realizou pesquisas de mercado, econômicas, financeiras e planejou os cargos necessários para o início da operação	3,3%	76,7%	4,07
f) O sindicato do país anfitrião é atuante e influencia positivamente as ações de Recursos Humanos	23,3%	26,7%	3,07
g) Alguns funcionários foram expatriados devido à ausência de pessoal capacitado no país anfitrião	46,7%	30%	2,63
h) Posições estratégicas da subsidiária são ocupadas por expatriados de um terceiro país	83,3%	13,3%	1,53
i) O mercado do país anfitrião influencia fortemente a tomada de decisões da empresa	10%	76,7%	4,0
j) A subsidiária estabelecem suas regras e planos de ação somente para suas atividades rotineiras	36,7%	46,7%	3,17
l) O nível de qualificação da maior parte dos funcionários é baixo	80%	13,3%	2,07
m) O mercado da indústria local influencia diretamente na composição dos salários da subsidiária	10%	73,3%	3,97

Os aspectos que obtiveram maior concordância dentre os participantes foram: o controle da sede perante a estratégia da subsidiária (96,7% respostas entre concordo e concordo totalmente); e a análise da empresa às necessidades locais (96,7%). Isso significa que a grande maioria destas organizações analisa as necessidades locais, antes de ingressar em um novo país, e que as decisões estratégicas da empresa são tomadas pela sede. Nesta etapa, o nível de internacionalização não influenciou as respostas, uma vez que a única empresa a responder de forma indiferente às duas questões possui uma subsidiária de distribuição. Além disso, a maioria dos participantes realiza pesquisas econômico-financeiras e planejar os cargos no início das operações (76,7%); que o mercado local influencia na tomada da decisão para práticas na subsidiária (76,7%); e que ascende na composição dos salários da filial (73,3%). Já os aspectos de maior discordância foram relacionados à expatriação de empregados devido à ausência de pessoal capacitado (46,7% observações entre discordo e discordo totalmente); à dependência de uma grande quantidade de funcionários para realizar o trabalho no exterior (60%); à baixa qualificação da mão-de-obra no país anfitrião (80%); e à ocupação de posições chave por trabalhadores de um terceiro país (83,3%). Ao analisar estes dados, observa-se a

coerência existente entre as seções “o Ambiente de Negócios” e “Demandas Locais” de RH. Isto porque, enquanto na primeira seção os participantes afirmaram haver certa similaridade entre a produção brasileira e a do país anfitrião, na seção “Demandas Locais” eles discordaram dos itens que relacionavam a falta de pessoal capacitado para atender às necessidades produtivas da empresa. Desta forma, se a força de trabalho e as formas produtivas são semelhantes nos países comparados, pode-se supor que, nos países hóspedes, existam as ferramentas produtivas necessárias para o bom andamento da empresa. Ou seja, não houve necessidade de a matriz enviar funcionários capacitados ou adaptar suas ferramentas produtivas.

Por outro lado, a pouca indicação dos respondentes da dependência de funcionários para a produção exterior (60%) estaria relacionada ou ao uso de tecnologia, que permite produtividade maior com menor número de trabalhadores; ou a uma planta de pequeno porte, que ainda está ingressando no mercado externo. A segunda hipótese estaria mais coerente com a análise anterior, uma vez que 70% das multinacionais respondentes possuem subsidiária de pequeno porte em seu respectivo país anfitrião. Este aspecto também pode explicar a elevada concordância obtida nas variáveis relacionadas ao controle exercido pela matriz, uma vez que é dela a responsabilidade pelas decisões estratégicas da subsidiária. Isto permite supor que as empresas, mesmo as com unidade produtiva, ainda estão em níveis iniciais de internacionalização, pois dependem da matriz no controle de suas atividades. O uso de expatriados, em relação aos percentuais obtidos, permite supor que nem todas as empresas ocupam as funções-chave da sua subsidiária com este tipo de trabalhador, uma vez que 53,3% respondentes concordaram que os expatriados são importantes para ocupar as posições estratégicas da filial, mas 30% discordaram de tal afirmação. Ademais, na maioria dos casos a falta de pessoal capacitado não foi o motivo de expatriação, o que contraria a afirmação de Briscoe e Schuler (2004) e Davies (1997). Além disto, o número de discordantes (83,3%) permite verificar a ausência de empresas que utilizam cidadãos de terceiro país, prática citada como recorrente por Dowling e Welch (2005) e Briscoe e Schuler (2004).

A segunda parte da seção D, relacionada principalmente aos Subsistemas de Gestão de Pessoas, apresentou variáveis referentes ao: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, e Remuneração. Ademais, contemplou aspectos vinculados à estratégia de GP, suas políticas e práticas e à estrutura do Departamento de Recursos Humanos das empresas participantes.

Tabela 5 - Subsistemas de Recursos Humanos

Subsistemas de Recursos Humanos	Discordo	Concordo	Média
a) A empresa realiza treinamento entre os funcionários locais periodicamente	13,3%	66,7%	3,8
b) Na fase de implantação da subsidiária, a seleção dos seus trabalhadores ocorreu através do RH da matriz	60%	26,7%	2,53
c) A maior parte dos funcionários presentes no início das atividades da subsidiária foi recrutado no país anfitrião	16,7%	73,3%	4,03
d) O treinamento oferecido depende, principalmente, da necessidade e do retorno que ele pode trazer à organização	3,3%	86,7%	4,23
e) A subsidiária costuma realizar a avaliação do treinamento oferecido a seus funcionários	16,7%	56,7%	3,62
f) O setor de RH da subsidiária é muito importante no cumprimento das metas organizacionais	30%	50%	3,21
g) O processo seletivo ocorrido na subsidiária, no início de suas atividades, foi feito por um expatriado da matriz	26,7%	46,7%	3,37
h) A subsidiária costuma realizar levantamento das necessidades de treinamento	23,3%	53,3%	3,5
i) O salário dos funcionários locais são pagos na moeda do país anfitrião	6,7%	90%	4,63
j) As políticas de RH são, em sua maioria, planejadas e estabelecidas pela matriz	13,3%	60%	3,87
l) Ao estabelecer uma política de Remuneração na nova subsidiária a empresa faz uma pesquisa salarial no país anfitrião	10%	50%	4,07
m) A empresa conta com equipes e/ou líderes globais no auxílio do desenvolvimento das atividades das subsidiárias	30%	60%	3,4
n) A maioria das políticas e práticas utilizadas na matriz é transposta para a subsidiária	13,3%	63,3%	3,8
o) O salário dos expatriados é pago em duas partes: uma no país de origem outra no país anfitrião	63,3%	26,7%	2,21
p) As atividades de contratação, promoção, remuneração e demissão da subsidiária são determinadas pelas práticas do país anfitrião e ancoradas em sua cultura	13,3%	73,3%	3,93
q) As políticas e práticas de RH da empresa possuem uma visão internacional	30%	40%	3,23
r) A empresa possui contrato com uma consultoria que auxilia a subsidiária em assuntos legislativos	20%	66,7%	3,8
s) O salário pago aos funcionários locais encontra-se na média inferior do mercado local	73,3%	6,7%	1,93
t) A subsidiária possui uma ampla descrição de seus cargos e tarefas	16,7%	43,3%	3,33
u) A expatriação do funcionário vislumbra seu desenvolvimento para ocupar cargos importantes na volta à matriz	16,7%	46,7%	3,39
v) A empresa terceiriza parte de seus processos produtivos e administrativos	43,3%	30%	2,7
x) O setor de Recursos Humanos da subsidiária é bem estruturado e possui autonomia nas decisões referentes a área	50%	33,3%	2,63

As questões com maior concordância neste bloco relacionaram-se às práticas de RH, abrangendo temas como: a remuneração paga na moeda do país anfitrião aos funcionários locais (90% entre concordo e concordo plenamente); a dependência do treinamento, ao retorno que ele oferece à organização (87,6%); a maior parte dos funcionários, no início das atividades da empresa, foram recrutados no país anfitrião (73,3%); os subsistemas de RH

estarem ancorados na cultura do país anfitrião (73,3%); o planejamento da matriz nas políticas e práticas de RH da subsidiária (60%); e a realização de pesquisa salarial no país anfitrião para compor os salários (50%). Os percentuais mais baixos foram referentes à terceirização de processos produtivos e administrativos pela subsidiária (43,3% entre discordo e discordo plenamente); à elevada estruturação do setor de Recursos Humanos na filial e sua autonomia nas decisões referentes aos seus subsistemas (50%); ao RH da matriz ter selecionado os funcionários no início das atividades da subsidiária (60%); ao salário do expatriado pago em duas partes (uma no país de origem, outra no país anfitrião) (63,3%); e ao fato de que os salários pagos na subsidiária encontram-se na média inferior do mercado local (73,3%).

Com relação aos percentuais observados, pode-se supor que a maioria das empresas analisadas tem suas políticas e práticas de Recursos Humanos estabelecidas pela matriz, embora sejam respeitadas as demandas locais. Foi verificada uma alta incidência de respostas (73,3%) concordando que as práticas de RH estão ancoradas na cultura local (73,3%) e que a maioria das práticas de RH são estabelecidas pela matriz. Os dados permitem, ainda, verificar que a maioria das multinacionais recruta, no início de suas atividades, trabalhadores locais; conta com consultorias para assessorar a empresa em assuntos legais; e realiza treinamentos periódicos. A contratação dos cidadãos do país de operações, no início das atividades no exterior contraria a literatura, que sugere que nesta fase a organização envie um elevado número de expatriados para que constituam a estrutura organizacional (DOWLING; WELCH, 2005; BRISCOE; SCHULER, 2004). Por seu turno, o percentual (60%) da questão relacionada ao uso das equipes globais permite supor que algumas empresas apresentem tais equipes no desenvolvimento de suas atividades. Segundo Bolino e Feldman (2000), tal prática facilita o trabalho entre as subsidiárias e a matriz e o torna mais eficaz.

Por outro lado, os percentuais “discordantes” possibilitam supor que a maioria das empresas não possui práticas internacionais de gerência de RH; o setor de Recursos Humanos não está bem estruturado; não há terceirização das atividades produtivas ou administrativas; e a seleção dos trabalhadores locais não ocorreu pelo RH da matriz. Por outro lado, não há concordância de que o expatriado tenha sido responsável pelo recrutamento. Assim, a discordância nas duas formas de recrutamento (RH da matriz e uso de expatriados) deixa margens para se supor que haja outras formas de recrutamento, como o uso de consultorias.

Por sua vez, a última parte da seção D, “Aspectos Culturais” – trata de temas referentes aos aspectos culturais do país anfitrião, à relação entre a comunidade e a empresa, e ao relacionamento entre expatriados e funcionários locais.

Tabela 6 - Aspectos Culturais

Aspectos Culturais	Discordo	Concordo	Média
a) A rotatividade da subsidiária é alta	70%	23,3%	2,23
b) Há dificuldade dos trabalhadores em compreenderem a cultura da matriz	60%	26,7%	2,57
c) Os funcionários locais se adaptaram de forma satisfatória às exigências da empresa	13,3%	56,7%	3,5
d) Há muita restrição do país anfitrião quanto ao número de vistos de trabalho para trabalhadores estrangeiros	50%	36,7%	2,93
e) É realizado previamente o planejamento de repatriação dos funcionários expatriados	16,7%	56,7%	3,48
f) A legislação do país anfitrião causa certos problemas para a empresa	53,3%	26,7%	2,47
g) Não há problemas de comunicação entre os funcionários da subsidiária e os da matriz	16,7%	66,7%	3,7
h) Não existe atrito entre funcionários locais e expatriados	16,7%	66,7%	3,68
i) A empresa é reconhecida pela comunidade no país em que está inserida	30%	43,3%	3,27
j) A cultura organizacional da matriz é adotada pela empresa como base da cultura organizacional da subsidiária	20%	40%	3,33

Observa-se que os maiores percentuais estão vinculados à inexistência de problemas de comunicação entre os funcionários da matriz e da subsidiária (66,7% entre concordo e concordo totalmente); a inexistência de atrito entre locais e expatriados (66,7%); à boa adaptação dos funcionários locais quanto às exigências da empresa (56,7%); à existência de um planejamento de repatriação (56,7%); e à adoção da cultura organizacional da matriz como base para a cultura organizacional da subsidiária. Do outro lado da escala, questões com menor percentual referiram-se à restrição quanto ao visto de trabalhadores estrangeiros (50% entre discordo e discordo totalmente); à legislação local como causadora de problemas para a multinacional (53,3%); à dificuldade dos trabalhadores em compreender a cultura da matriz (60%); e a uma elevada rotatividade da subsidiária (70%). O número de respostas observadas nesta parte do instrumento permite verificar distinções culturais entre os países, adaptação dos funcionários locais e expatriados e dificuldades de comunicação, como afirma Kopp (1994). Embora a maioria das empresas tenha afirmado não ter problemas com estas variáveis, 16,7% dos respondentes, todos com subsidiárias nos Estados Unidos, disseram deparar-se não só com dificuldades de comunicação, mas também com problemas na adaptação dos funcionários locais. Tal fato sustenta-se pela elevada diferença cultural entre brasileiros e americanos, como postulado por Hofstede (1991). Por outro lado, as organizações não parecem ter problemas com uma elevada rotatividade dos funcionários, dificuldade de compreensão das práticas da matriz e problemas com a legislação local ou visto dos trabalhadores, como indicado por Kopp (1994), Briscoe e Schuler (2004), Bohlander et al.

(2005) e Tachizawa et al. (2001). A literatura analisada menciona a dificuldade de comunicação e problemas para compreender a cultura da matriz (BOHLANDER et al., 2005; BRISCOE; SCHULER; 2004). Todavia, o número de concordantes das questões referentes a estas variáveis, como pode ser acima observado, contradiz estas afirmações. Outra asserção a ser feita sobre cultura refere-se ao reconhecimento da empresa no país anfitrião. O percentual deste item, em 30% discordantes, permite inferir que nem todas as multinacionais respondentes do estudo possuem amplo reconhecimento local. No entanto, este fato não impede que tais empresas atraiam trabalhadores qualificados, o que contraria os postulados de Kopp (1994). Isto pode ocorrer pela elevada qualificação da mão-de-obra em alguns países, ou mesmo pelo desemprego estrutural de nações subdesenvolvidas.

Com relação aos expatriados, pode-se verificar discordâncias entre a literatura e a importância dedicada a eles pelas multinacionais analisadas. Observa-se, pelos percentuais, que as empresas não costumam estabelecer um plano de repatriação. Este achado contraria o proposto por Briscoe e Schuler (2004) e Bolino e Feldman (2000), que afirmam que muitas empresas estão investindo em programas de repatriação. No entanto, ressaltam que parte delas ainda não o faz; na amostra estas são a maioria. Ademais, a expatriação dos funcionários não parece, em muitas multinacionais, vislumbrar seu desenvolvimento.

Quanto ao salário das multinacionais participantes deste estudo, observam-se os fatores externos ascendendo em sua composição. De acordo com Tachizawa et al. (2001) e Bohlander et al. (2005), o salário possui diversas influências externas. Os dados obtidos na presente dissertação ratificam tal afirmação. A maioria das empresas participantes menciona que o mercado local influencia diretamente na composição dos salários da subsidiária e que, ao ingressar em um novo país, realiza uma pesquisa salarial para compor seus salários. Este fato confirma as citações de Tachizawa et al. (2001) e Bohlander et al. (2005), que afirmam que em grande parte das vezes a composição do salário é feita a partir de pesquisas salariais. Ratificam, ainda, a afirmação de Bohlander et al. (2005) de que empresas, ao se instalarem no país anfitrião, frequentemente utilizam salários equivalentes aos das organizações locais ou ligeiramente superiores. As multinacionais participantes discordaram, em sua grande maioria, de que seus salários se encontrassem na média inferior do mercado (73,3%).

Segundo Jansess (1994), o grau de autonomia da subsidiária é estabelecido pela sede da multinacional. Para Taggart (1997), existem diversas formas de exercer o controle perante as filiais. Assim, algumas questões do instrumento de coleta objetivaram verificar o controle que a matriz exerce sobre a subsidiária. Os percentuais possibilitam inferir que, nas empresas

participantes, o controle exercido pela matriz é elevado. Isso porque as decisões estratégicas, na maioria das multinacionais, são tomadas pela sede. Além disso, as subsidiárias não parecem possuir um setor de RH estruturado e autonomia nas decisões, uma vez que apenas 33,3% dos participantes confirma ter o RH da subsidiária estruturado. A questão “o setor de RH é importante para o cumprimento das metas organizacionais” é relativamente polarizada, uma vez que 30% discordam de tal afirmação e 50% dos respondentes concordam; ademais, há maior concordância (60%) de que as políticas de RH são em sua maioria estabelecidas pela matriz. Por outro lado, as empresas são contraditórias à afirmação “a subsidiária estabelece suas regras e planos de ação somente para suas atividades rotineiras”, pois enquanto 36,7% empresas discordam de tal afirmação, 46,7% concordam. Este fato pode ser corroborado pelo percentual da questão “a maioria das políticas e práticas utilizadas na matriz são transpostas para as subsidiárias”.

Nesta etapa do estudo, deve-se considerar maior participação de empresas nos dois primeiros estágios da internacionalização (internacional/multinacional e etnocêntrico/geocêntrico). A observação da maioria das questões não demonstrou diferenças no comportamento de empresas no início da internacionalização ou em estágios mais avançados. Desta forma, verifica-se que, além do estágio de inserção internacional em que a empresa se encontra, há forte influência do país anfitrião em suas ações. Ao se considerar que a maioria das práticas da matriz é transposta à filial e que a subsidiária adapta seus subsistemas às práticas locais, pode-se inferir que a maioria das empresas observa o ambiente local e respeita sua cultura, não impondo sua própria cultura organizacional. Esta atitude corrobora a afirmação de Dowling e Welch (2005) de que as atividades de contratação e remuneração devem estar ancoradas na cultura do país anfitrião. Desta forma, pode-se supor que a identidade organizativa das subsidiárias está resultando de uma troca entre empresa e ambiente; conforme declara Quintanilla (2002). Ademais, segundo Schuler et al. (1993), Lacombe (2005) e Milliman et al. (1991), a estratégia de Gestão de Pessoas Internacional deverá moldar-se ao contexto internacional e estar alinhada ao planejamento de RH da corporação, para que a empresa atinja seus objetivos. Portanto, a atuação da matriz das empresas participantes deste estudo parece adequada.

4.2.2.1 Diferenças de Média Estatisticamente Significativas entre Multinacionais com Subsidiárias Produtivas e Unidades de Distribuição

O objetivo desta seção é verificar diferenças nas práticas de Gestão de Pessoas entre empresas em distintos estágios de internacionalização. Segundo a classificação de Wright et al. (2000) e Lemaire (1997), os estágios considerados poderiam ser quatro (doméstica, internacional, multinacional e global). Perlmutter (1969), por sua vez, postula apenas três (etnocêntrico, policêntrico, geocêntrico). No entanto, para o cálculo de diferença significativa de média apenas dois estágios foram considerados: empresas com unidades distributivas e multinacionais com subsidiárias produtivas. Uma divisão maior não foi possível, pois a amostra de empresas detentoras de planta industrial no exterior contempla 12 companhias; destas, quatro possuem mais de duas unidades industriais estrangeiras e apenas duas têm subsidiárias com mais de 500 empregados. Portanto, a pequena amostra obtida fez com que os grupos considerados abrangessem apenas dois estágios: o internacional e o multinacional, pelo modelo de Wright et al. (2000) e Lemaire (1997); e o etnocêntrico e o policêntrico seguindo-se o modelo de Perlmutter (1969).

Posterior à análise das médias, calculou-se sua variância, através do teste T, de amostras independentes. Tal teste foi utilizado no intuito de verificar, dentro dos dois grupos encontrados na amostra (com unidade produtiva e com subsidiária de distribuição), a existência de médias distintas que demonstrasse entre eles diferenças estatísticas significativas. O teste T, amostras independentes, segundo Green et al. (2000), é utilizado quando se quer comparar escores de média de variáveis contínuas em dois grupos distintos. O cálculo da ANOVA, em dois grupos, segundo a autora, não é possível. Desta forma, o teste T é bem aplicado.

Nos aspectos relacionados ao país anfitrião, na seção C - “Ambiente de Negócios” a única questão que apresentou diferença significativa (.005) foi a legislação trabalhista. Enquanto as empresas com unidade produtiva afirmaram que ela é um pouco diferente (2,5), a maioria das multinacionais com subsidiárias de distribuição apontaram uma elevada diferença (1,56). Isto pode ser explicado porque, enquanto as subsidiárias produtivas indicadas neste estudo estão concentradas na Argentina, a maior parte das unidades distributivas localiza-se nos Estados Unidos. Segundo Hofstede (1991), a distância psíquica entre Brasil (feminino, coletivista, grande distância hierárquica e forte controle da incerteza) e Argentina (masculino, coletivista, grande distância hierárquica e forte controle da incerteza) não é tão grande quanto a existente entre Brasil e Estados Unidos (masculino, individualista, pequena distância hierárquica e fraco controle da incerteza). Por outro lado, a existência de uma variância

significativa nesta única variável pode ser explicada pelo ponto de vista dos depoentes que consideraram aspectos mercadológicos do país anfitrião similares ao do Brasil, ao passo que os aspectos culturais, mesmo em países como a Argentina, foram apontados como diferentes.

Na seção D, as questões nas quais se pode observar diferenças significativas relacionaram-se ao porte da empresa, à influência do mercado e à autonomia determinada pela matriz à subsidiária. Na primeira parte – “Demandas Locais”, a variância foi diferente na questão relacionada à expatriação. A variável com diferença significativa (.005) foi relacionada ao uso de expatriados em funções-chave. As médias distintas entre unidades produtivas (Média 3,58) e centros de distribuição (3,17) permitem inferir que as primeiras alocam mais freqüentemente os expatriados em funções-chave. Esta distinção de médias pode dever-se ao porte das unidades. Uma subsidiária produtiva necessita de mais cargos de comando devido à maior complexidade de suas atividades e ao número de funcionários demandados para cumpri-las.

O segundo bloco, “Subsistemas de Recursos Humanos”, apresentou seis variáveis com diferença de média estatisticamente significativa. Estes itens relacionaram-se: aos subsistemas de RH, sua estrutura, ao uso de consultorias, aos expatriados, influências locais e terceirização.

A questão referente ao uso do RH da sede, por exemplo, foi respondida de forma distinta pelos dois grupos (significância em .005). Enquanto as empresas com maior nível de internacionalização discordaram em utilizar o RH da matriz em seu processo seletivo (2,33), multinacionais com unidades distributivas pareceram indiferentes (2,67). Esta questão é coerente com outra variável com diferença significativa (.000), que indica que a maioria dos funcionários da filial de empresas com planta produtiva estrangeira (4,33), no início das suas atividades, foi recrutada no país anfitrião; ao contrário das subsidiárias com centros distributivos (3,83). Desta forma, a necessidade de trabalhadores, maior em empresas produtivas devido às suas demandas industriais, parece fazer com que haja a contratação de uma assessoria, como visto na etapa qualitativa. Este fato explicaria a pouca importância dos Recursos Humanos da matriz, demonstrada por tais multinacionais. Por outro lado, a demanda por menor número de trabalhadores nas unidades distributivas permite que o RH da sede encarregue-se deste processo. Esta relação pode ser ratificada pela diferença significativa (.004) de média encontrada no uso de consultorias. Enquanto empresas com subsidiárias produtivas apontaram, pela média (4,33), que utilizam serviços de consultoria; unidades distributivas ficaram mais próximas de serem indiferentes (3,44).

Estes pontos são compatíveis com o item referente aos expatriados ocupando funções-chave, como descrito anteriormente, e permitem que sejam inferidas inter-relações. Assim, quanto menor o número de funcionários, menor o número de expatriados, menor a necessidade de recrutamento de trabalhadores locais e maior o uso das políticas e práticas de Recursos Humanos planejadas na matriz. Este raciocínio pode ser confirmado quando se analisa o item referente à terceirização de processos produtivos ou administrativos (significância em .001). Enquanto o grupo de multinacionais com subsidiárias de produção discordou da contratação de terceiros para tais funções (2,38), as empresas com centros de distribuição foram indiferentes (2,78). Isso possibilita supor que algumas organizações com unidades distributivas terceirizam tarefas relacionadas às citadas áreas. Assim, necessitam ainda menos mão-de-obra.

Outras questões que apresentaram diferença significativa de média estão vinculadas ao departamento de Recursos Humanos, à cultura da empresa e aos expatriados. Desta forma, enquanto questões relacionadas à importância dos subsistemas de RH nas multinacionais com planta produtiva no exterior apresentam uma elevada média (4,33), concordando que são determinados pela prática do país anfitrião e ancorados em sua cultura (significância em .005), companhias com centro de distribuição consideraram o item indiferente (3,44). Variáveis correspondentes à expatriação também apresentaram diferenças significativas de média (.001). Em empresas com subsidiária de produção, enviar seus funcionários ao exterior é uma forma de desenvolvimento de carreira (3,5); o que parece ocorrer com menor percentual em organizações com centros distributivos (3,11). Considera-se que o número de expatriados em empresas com centros de distribuição é visivelmente menor. Esta diferença (.002) ainda pode ser percebida na questão de repatriação, alocada na terceira parte do instrumento de coleta: “Aspectos Culturais”. Assim, para organizações com planta industrial há a indicação de que o planejamento de repatriação dos funcionários enviados ao exterior ocorra (média 3,67), algo percebido com menor intensidade entre as empresas com centro de distribuição (média 3,23). Ainda no último bloco analisado, a questão referente às restrições legais para o trabalho de estrangeiros também mostrou diferenças (.005). Enquanto as multinacionais com centros de distribuição (3,33) afirmaram ter problemas com vistos de trabalho, as empresas com unidades produtivas (2,33) discordaram de tal afirmação. Este fato pode ser explicado pelo país em que as empresas participantes estão localizadas. Enquanto 58,3% das subsidiárias de produção situam-se na Argentina; 55,6% dos centros de distribuição encontram-se nos Estados Unidos (EUA). Assim como demonstrado

anteriormente, empresas com atividades nos EUA apontaram maior diferença entre este país e o Brasil, ao passo que a relação com a Argentina mostrou-se mais dispersa.

A última questão a apresentar diferença significativa (.004) responde à cultura organizacional da matriz, sendo adotada pela empresa com base na cultura organizacional da subsidiária. Enquanto grande parte das empresas com unidades de distribuição concordam com tal afirmação (3,5), a maioria das empresas com subsidiárias produtivas é indiferente (3,0). Este pensamento é coincidente com o encontrado na questão anterior do bloco Subsistemas de RH, segundo a qual empresas com unidades produtivas no exterior determinam as práticas de Gestão de Pessoas pela cultura do país anfitrião, ao passo que as multinacionais com centro de distribuição são indiferentes. Verifica-se a correlação inversa entre estas variáveis. Assim, empresa com planta industrial afirma adaptar suas práticas à cultura local, ou seja, a cultura da matriz não é adotada como base para a criação de uma cultura organizacional no país anfitrião. Da mesma forma, empresas com centro de distribuição afirmam ser indiferentes às práticas de RH do país anfitrião e mencionam utilizar a cultura organizacional da matriz como base para sua identidade. Esta influência vai ao encontro ao citado por Quintanilla (2002), Laurent (1986) e Wright et al. (2000).

Tabela 7 - Diferenças significativas de média entre Subsidiárias produtivas e distributivas

Variável	Significância	Subsidiária Produtiva?	
		Sim	Não
Legislação Trabalhista	.005	2,5	1,56
A maioria das posições estratégicas da subsidiária é/foram ocupadas por expatriados da matriz	.005	3,58	3,17
Na fase de implantação da subsidiária, a seleção dos seus trabalhadores ocorreu através do RH da matriz	.005	2,33	2,67
A maior parte dos funcionários no início das atividades foram recrutados no país anfitrião	.000	4,33	3,83
As atividades de contratação, promoção, remuneração e demissão da subsidiária são determinadas pelas práticas do país anfitrião e ancoradas em sua cultura	.005	4,33	3,44
A empresa possui contrato com uma consultoria que auxilia a subsidiária em assuntos legislativos	.004	4,33	3,44
A expatriação do funcionário vislumbra seu desenvolvimento para ocupar cargos importantes na volta à matriz	.001	3,5	3,11
A empresa terceiriza parte de seus processos produtivos e administrativos	.001	2,38	2,78
Há muita restrição do país anfitrião quanto ao número de vistos de trabalho para estrangeiros	.005	2,33	3,33
É realizado previamente o planejamento de repatriação dos funcionários expatriados	.002	3,67	3,23
A cultura organizacional da matriz é adotada pela empresa como base da cultura organizacional da subsidiária	.004	3,0	3,5

4.2.3 Análise Fatorial

A Análise Fatorial é uma classe de métodos estatísticos multivariados, adequada para analisar padrões de relações complexas multidimensionais, a fim de determinar se a informação pode ser condensada ou resumida a um conjunto menor de variáveis, conhecidas como fatores (HAIR et al., 2005b). O modelo fatorial empregado nesta pesquisa foi a Análise de Componentes Principais, utilizando o método de rotação fatorial ortogonal VARIMAX, com autovalores maiores que 1, matriz de correlação e carga fatorial ordenada pelo tamanho. No presente estudo, a Análise Fatorial foi utilizada nas questões escalares que abrangem itens referentes ao ambiente de negócios em que a empresa está inserida e a dinâmica dos Recursos Humanos da subsidiária: o que o influencia, o controle, o papel da matriz e seus subsistemas. Ademais, espera-se, em uma escala, que os itens individuais guardem as mesmas proporções e que, por isso, encontrem-se intimamente correlacionados. Uma medida diagnóstica dessa confiabilidade é o Alpha de Cronbach, que varia de 0 a 1. Embora o limite inferior de aceitabilidade seja, em geral, 0,70, aceitam-se valores em torno de 0,60 para pesquisas exploratórias (HAIR et al., 2005b). A confiabilidade dos fatores foi testada através do Teste de Esfericidade de Bartlett. Tal teste objetiva verificar se existem correlações significativas na matriz; a fim de que a Análise Fatorial seja adequada (HAIR et al., 2005b)

O primeiro grupo de variáveis calculado pela Análise Fatorial refere-se ao “Ambiente de Negócios” do país anfitrião escolhido pelo respondente. Assim, as empresas participantes deste estudo foram solicitadas a indicar o grau de semelhança entre o país anfitrião e o Brasil em 15 variáveis que contemplavam fatores econômicos, culturais, governamentais e sociais. O objetivo desta questão, na Análise Fatorial, foi observar o comportamento destes itens e quais as relações que seriam estabelecidas em sua redução. O grau de internacionalização em nada se relacionou com as respostas deste bloco.

A análise de tais variáveis encontrou dois fatores que, juntos, explicaram 70,5% da variância; sendo o Teste de Esfericidade de Bartlett significativo. Assim, o primeiro fator, cujo Alpha de Cronbach foi de .925, contemplou as questões referentes à legislação trabalhista (.905); seguido do nível de desenvolvimento econômico-financeiro do país (.897); da política governamental (.879); dos valores culturais, crenças, atitudes e tradições (.817); do PIB *per capita* (.795); do idioma (.743); dos requisitos técnicos (.615); do tipo de produção

industrial e oferta de serviços (.443). O segundo fator apresentou o Alpha de Cronbach em .902 e contemplou itens referentes à competitividade do mercado (.934); à especialização de mão-de-obra (.817); à tecnologia disponível (.789); à infra-estrutura de comunicação (.773); à oferta de mão-de-obra (.747); e ao nível de alfabetização e educação (.673).

Ao analisar os dois fatores, observam-se distinções entre os itens. Enquanto o primeiro engloba questões relativas a aspectos governamentais e culturais, o segundo concentra maior número de variáveis relacionadas às condições de produção. Desta forma, pode-se perceber uma divisão entre os fatores, o que pode demonstrar que os participantes percebem o país anfitrião sob duas perspectivas: uma responde pelos meios produtivos e suas demandas; outra diz respeito aos aspectos culturais do país hóspede. A exceção ocorre em dois itens correlacionados em ambos os fatores, demonstrando ambigüidade. Isso ocorre porque a questão “Requisitos técnicos” também pode ser vinculada às condições de produção, uma vez que tais itens lhe são importantes, assim como para seu escoamento. Ademais, o item “nível de alfabetização e educação”, carregado nos dois fatores, corresponde a ambos, uma vez que representa a qualificação da mão-de-obra, mas igualmente se relaciona com a cultura e o nível social de um país.

Tabela 8 - Rotação dos Fatores “Ambiente de Negócios”

	Matriz dos Componentes ^a	
	Componentes	
	1	2
Legislação trabalhista	,905	
Nível de desenvolvimento econômico financeiro	,897	
Política governamental	,879	
Regulamentações legais	,867	,303
Valores culturais, crenças, atitudes e tradições	,817	,323
PIB per capita	,795	
Idioma	,743	
Requisitos técnicos	,615	,587
Tipo de produção industrial e oferta de serviços	,443	
Competitividade do mercado		,934
Especialização da mão-de-obra		,817
Tecnologia disponível		,789
Infra-estrutura de comunicação		,773
Oferta da mão-de-obra necessária		,747
Nível de alfabetização e educação	,524	,673

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais

Método de Rotação: Varimax.

a. Rotação convergiu em três interações

A Análise Fatorial da seção D englobou seus três blocos, uma vez que estes são interligados pelas influências do meio em que estão inseridos, ascendências organizacionais e pela própria estrutura de Recursos Humanos. Agrupá-los conforme as seções estruturadas no questionário poderia levar a resultados equivocados. As subdivisões existentes no instrumento de coleta devem-se a uma apresentação didática do mesmo, não representando, de fato, distintas categorias.

Assim, a Análise Fatorial resultou em 11 fatores, que explicaram 83,83% da variância total, e o teste de esfericidade de Bartlett mostrou-se significativo. A fim de melhorar o desempenho do Alpha de Cronbach, algumas questões foram excluídas de seus respectivos

fatores. Em quase sua totalidade, tais questões estavam negativamente correlacionadas com as demais.

Tabela 9 - Rotação dos Fatores “Práticas e Políticas de Recursos Humanos para Implantação da Subsidiária”¹²

	Matriz dos Componentes ^a										
	Componentes										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
d2j	,926										
d2n	,817										
d1c	,784										
d2b	,691										
d2o	-,624							,500			
d3c		,884									
d2e		,755									
d2d	,481	,609									
d2h		,593	,414								
d3d		-,536			,452						
d1f		,526				,467					
d3g		,497		-,426							
d2f			,836								
d2x			,785								
d2v			-,765								,430
d3h			,739								
d2t			,525								
d2m				,892							
d2c				,746							
d3f				,587							
d3b				,563							
d2i				-,467				,406			
d2s				-,454							
d3a				,413							-,409
d1d					,889						
d3e					,799						
d1m		,464			,688						
d2g											
d1e						,834					
d2u						,694					
d2q		,414		,409		,425					
d1b							-,828				
d1a							,765				
d2r							-,497				
d3i								-,893			
d1g								,762			
d2p									,751		
d1h						,418			-,683		
d2a		,401							-,527		
d3j									,480		
d1j										,814	
d1i											-,742
d2l											,601
d1l							,403				,513

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais.

Método de Rotação: Varimax.

a. Rotação convergiu em 20 iterações

¹² Para identificar as variáveis ver questionário, Anexo C.

O primeiro fator encontrado agrupou variáveis referentes às estratégias da matriz para com sua subsidiária. Assim, fazem parte deste fator as seguintes questões: as políticas de RH são, em sua maioria, planejadas e estabelecidas pela matriz (.926); a maioria das políticas e práticas utilizadas na matriz é/foi transposta para a subsidiária (.817); as decisões estratégicas são, em grande parte, tomadas pela sede (.784); na fase de implantação da subsidiária, a seleção dos seus trabalhadores ocorreu através do RH da matriz (.691); e o salário dos expatriados é pago em duas partes: uma no país de origem; outra no país anfitrião (-.624). O melhor desempenho do Alpha de Cronbach ocorreu ao se excluir do fator a última questão apresentada. Obteve-se como medida do fator .811, o que é considerado adequado para Hair et al. (2005a).

O segundo fator contemplou questões relacionadas à adaptação dos funcionários e ao treinamento dentre os locais. Portanto, fizeram parte deste grupo: os funcionários locais se adaptaram de forma satisfatória às exigências da empresa (.884); a subsidiária costuma realizar a avaliação do treinamento oferecido a seus funcionários (.755); o treinamento oferecido depende, principalmente, da necessidade e do retorno que ele pode trazer à organização (.609); a subsidiária costuma realizar levantamento das necessidades de treinamento (.593); há muita restrição do país anfitrião quanto ao número de vistos de trabalho para estrangeiros (-.536); o sindicato do país anfitrião é atuante e influencia positivamente as ações de Recursos Humanos (.526); e não há problemas de comunicação entre os funcionários da subsidiária e os da matriz (.497). Ao se retirar a variável com carga negativa, obteve-se .732 como Alpha de Cronbach do fator.

O terceiro fator, por sua vez, agrupou itens relativos ao funcionamento da subsidiária e sua importância para a matriz. Assim, pertencem a este grupo as seguintes afirmações: o setor de RH da subsidiária é muito importante no cumprimento das metas organizacionais (.836); o setor de Recursos Humanos da subsidiária é bem estruturado e possui autonomia nas decisões referentes a tal área (.785); a empresa terceiriza parte de seus processos produtivos e administrativos (-.765); não existe atrito entre funcionários locais e expatriados (.739); e a subsidiária possui uma ampla descrição de seus cargos e tarefas (.525). Novamente, ao se retirar o indicador com carga negativa, a confiabilidade interna do fator resultou em .796.

O quarto fator alude às políticas de RH na subsidiária. Deste modo, contempla os seguintes aspectos: a empresa conta com equipes e/ou líderes globais no auxílio do desenvolvimento das atividades da subsidiária (.892); a maior parte dos funcionários

presentes no início das atividades da subsidiária foi recrutada no país anfitrião (.746); a legislação do país anfitrião causa problemas para a empresa (.587); há dificuldade dos trabalhadores em compreender a cultura da matriz (.563); os salários dos funcionários locais são pagos exclusivamente na moeda do país anfitrião (-.467); o salário pago aos funcionários locais encontra-se na média inferior do mercado local (-.454); a rotatividade da subsidiária é superior à da matriz (.413). Ao se excluírem os itens com carga negativa, a confiabilidade do fator ficou em .675.

O quinto fator extraído uniu questões vinculadas aos expatriados, assim como o salário pago pela subsidiária, que se relaciona à remuneração dos enviados pela empresa ao exterior. Desta forma, as afirmações pertencentes a este grupo foram: a maioria das posições estratégicas da subsidiária é/ou foi ocupada por expatriados da matriz (.889); é realizado previamente o planejamento de repatriação dos funcionários expatriados (.799); e o mercado da indústria local influencia diretamente na composição dos salários da subsidiária (.688). A questão “o processo seletivo ocorrido na subsidiária, no início de suas atividades, foi feito somente por um expatriado da matriz” teve carga fatorial abaixo de 0.40, sendo desconsiderada do fator. Neste caso, o Alpha de Cronbach foi de .727, o que demonstra uma boa coerência interna entre as variáveis.

O sexto fator abrangeu itens referentes à visão internacional do setor de Recursos Humanos da matriz, tendo como indicadores: ao se instalar no país anfitrião, a empresa realizou pesquisas de mercado, econômicas, financeiras e planejou os cargos necessários para o início da operação (.834); a expatriação do funcionário vislumbra seu desenvolvimento para ocupar cargos importantes na volta à matriz (.694); e as políticas e práticas de RH da matriz possuem uma visão internacional (.425). O Alpha de Cronbach apresentado foi de .644.

O sétimo fator, por sua vez, englobou afirmações relacionadas às demandas locais da subsidiária: a empresa, ao se instalar em outro país, analisa as necessidades locais (-.828); a produção da empresa depende de uma grande quantidade de trabalhadores (.765); e a empresa possui contrato com uma consultoria que auxilia a subsidiária em assuntos legislativos (-.497). Este grupo de variáveis foi o único a excluir indicador com carga positiva, a fim de aumentar a sua confiabilidade interna. Assim, o Alpha de Cronbach resultante foi de .687.

Os quatro últimos fatores serão descritos, embora tenham demonstrado uma baixa confiabilidade interna. Deve-se, entretanto, ressaltar a elevada carga fatorial apresentada pelos seus indicadores; apesar de não explicarem nenhum fenômeno de forma particular. Assim, o fator oito refere-se às variáveis “a empresa é amplamente reconhecida pela comunidade, no

país em que está inserida” (-.843); e alguns funcionários foram ou são expatriados devido à ausência de pessoal capacitado no país anfitrião (.762). O nono fator englobou as seguintes questões: atividades de contratação, promoção, remuneração e demissão da subsidiária são determinadas pelas práticas do país anfitrião e ancoradas em sua cultura (.751); posições estratégicas da subsidiária são ocupadas por expatriados de um terceiro país (-.683); a empresa realiza treinamento entre os funcionários locais periodicamente (-.527); e a cultura organizacional da matriz é adotada pela empresa como base da cultura organizacional da subsidiária (.480). O décimo fator, por sua vez, teve um único indicador: a subsidiária estabelece suas regras e planos de ação somente para suas atividades rotineiras (.814). O décimo primeiro fator agrupou questões referentes a características do mercado no país anfitrião, tendo como indicadores: ao estabelecer uma política de Remuneração na nova subsidiária a empresa faz uma pesquisa salarial no país anfitrião (-.742); o nível de qualificação da maior parte dos funcionários é baixo (.601); e o mercado do país anfitrião influencia fortemente a tomada de decisões da empresa (.513).

4.2.4 Práticas de Recursos Humanos

Na última seção do instrumento de coleta, Seção E - Subsistemas de Recursos Humanos, solicitou-se que as empresas participantes indicassem as formas como recrutavam seus funcionários locais, que tipo de treinamento lhes eram proporcionados e a remuneração praticada. Com relação aos empregados expatriados, foram questionados aspectos referentes à remuneração e à capacitação. Todas as questões possuíam múltiplas respostas. Segundo Hair et al. (2005b), uma medida multivariada objetiva reunir diversas alternativas para representar um conceito, através de uma perspectiva mais ampla. Os cálculos foram realizados através da *crosstabs* e percentual a partir da Análise de Múltiplas Respostas.

Nesta etapa, não houve qualquer menção às influências sofridas pela subsidiária no país anfitrião, mas sim, quais as políticas utilizadas pelas multinacionais em suas atividades internacionais. Deve-se observar primeiramente que, das empresas analisadas, 86,7% possuem contrato formal com os trabalhadores locais e 6,7% possuem vínculo autônomo ou temporário. Nenhuma empresa apontou o uso de terceiros em seu quadro funcional, embora se deva considerar que o trabalho autônomo também seja uma forma de terceirização.

O primeiro subsistema analisado, Recrutamento e Seleção, abrangeu os meios utilizados por uma multinacional para contratar novos trabalhadores. A Análise das Múltiplas Respostas constatou que 79% das empresas utilizam, em seu recrutamento, agências de emprego. O uso de empregados ou terceiros na indicação de novos funcionários foi citado por 58% das empresas. Ambas as formas de recrutamento foram apontadas como importantes e utilizadas freqüentemente pelas empresas entrevistadas também na etapa qualitativa deste estudo. Ademais, 41,4% indicaram o uso de anúncios nos meios de comunicação e de currículos enviados espontaneamente por candidatos locais. Outras formas de recrutamento manifestadas foram: busca em outras empresas (17,2%); internet (13,8%); instituições de ensino (10,3%); associação profissional (10,3%); e uso de cartazes (3,4%). Nenhuma das multinacionais participantes desta pesquisa mencionou recrutar trabalhadores no sindicato local ou em agências do governo; e duas disseram utilizar os serviços de *Head hunters* neste processo. Deve-se observar o elevado percentual de empresas que recrutam através de agências de emprego (79%). Este índice ajuda a compreender a hipótese anterior, na qual as empresas apontaram a pouca importância da sede no processo de contratação; assim como a ausência de expatriados para realizar tal atividade, pois o recrutamento poderia ser feito por uma consultoria. Observa-se que as formas de recrutamento utilizadas pelas empresas, nesta questão, aludem aos meios externos (TACHIZAWA et al., 2001; BOHLANDER et al., 2005; LACOMBE, 2005). O único momento em que foi apontado o uso do Recrutamento Interno ocorreu na hora de expatriar os empregados.

Tabela 10 - Recrutamento de Cidadãos Locais

Recrutamento de cidadãos locais	Casos (%)
1) Anúncios nos meios de comunicação	41,4
2) Agências de emprego	79,3
3) Candidatos que enviaram seu currículo	41,4
4) Indicação de funcionários ou terceiros	58,6
5) Instituições de ensino	10,3
6) Internet	13,8
7) Associação profissional	10,3
8) Cartazes	3,4
9) Busca em outras empresas	17,2
10) Agências de Governo	-
11) Sindicatos	-
12) Outros	6,9

Posterior ao recrutamento, as empresas indicaram suas mais freqüentes práticas de seleção. Das multinacionais participantes, 96,7% realizam entrevista com supervisor/gerente/diretor; 76,7% analisam o currículo do candidato; 56,7% testam suas

habilidades; 53,3% realizam testes de conhecimento; 36,7% possuem formulário de inscrição; 33,3% fazem testes técnicos e exame médico; 30% aplicam testes psicológicos; 20% possuem dinâmicas de grupo e prova de língua estrangeira; e 10% realizam testes físicos. Jogos de Negócios e simulações não foram apontados pelos participantes. Segundo Tachizawa et al. (2001), o número de etapas no processo seletivo varia de empresa e de cargo. Os números obtidos demonstram que há certa convergência entre as multinacionais na escolha das etapas que compõem sua seleção, não encontrando subsídios na literatura, uma vez que os autores analisados ressaltam que as empresas devem possuir mais etapas neste processo do que as apontadas pelas multinacionais no presente estudo.

Ao se analisar as respostas das questões de Recrutamento e Seleção, reforça-se a idéia de que a maioria das empresas conta com consultorias que as auxiliam no processo seletivo, uma vez que estas detêm o conhecimento sobre o país anfitrião e sua dinâmica. Todavia, assim como citam Dowling e Welch (2005), a forma utilizada de Recrutamento e Seleção na subsidiária é próxima à adotada pela matriz, tendo em vista que os citados itens estão relacionados à realidade brasileira.

Tabela 11- Seleção de Cidadãos Locais

Seleção de cidadãos locais	Casos (%)
1) Formulários de inscrição	36,7
2) Entrevistas com supervisor/gerente/diretor	96,7
3) Testes de habilidades	56,7
4) Testes físicos	10
5) Testes de conhecimento	53,3
6) Testes psicológicos	30
7) Dinâmicas de grupo	76,7
8) Análise de currículo	20
9) Exame médico	33,3
10) Jogos de negócio	0
11) Simulações	0
12) Testes técnicos	33,3
13) Prova de língua estrangeira	20

O segundo subsistema observado retratou as formas de Remuneração dos empregados locais. Tal item contemplou elementos da remuneração direta (salário, bonificações) e indireta (benefícios) (BOHLANDER et al., 2005). Indagadas sobre a forma de Remuneração de seus trabalhadores, na subsidiária, a grande maioria das empresas, 83,3%, aponta o uso de remuneração fixa para o pagamento de seus empregados. Ademais, 63,3% afirmam pagar os benefícios previstos em lei; 53,3% das multinacionais praticam remuneração variável; 20%

apontam utilizar participação nos lucros e remuneração por competências; 13% usam benefícios flexíveis e remuneração por habilidades; 10% mencionam possuir adicional por tempo de serviço; e 3,3% apresentam participação acionária. Dos benefícios flexíveis, as empresas referiram comissão sobre vendas e seguro saúde. Embora a literatura aponte para o crescimento do uso de benefícios flexíveis em multinacionais, tal fato não foi comprovado nesta pesquisa, pois apenas 13,3% das empresas indicaram seu uso.

Observa-se que nem todas as empresas possuem Remuneração Fixa ou mesmo pagam os benefícios previstos em lei. Este fenômeno pode ser explicado pelo índice de empregados autônomos nas empresas. Os trabalhadores temporários também podem receber remuneração variável, assim como os empregados comissionados.

Tabela 12 - Remuneração de Trabalhadores Locais

Remuneração de trabalhadores locais	Casos (%)
1) Remuneração variável	53,3
2) Participação nos lucros	20
3) Remuneração por habilidades	13,3
4) Remuneração por competências	20
5) Adicional por tempo de serviço	10
6) Remuneração fixa	83,3
7) Participação acionária	3,3
8) Benefícios previstos em lei	63,3
9) Benefícios flexíveis	13,3

Foi ainda solicitado que os respondentes da pesquisa respondessem sobre como remuneram seus expatriados. Deve-se considerar, no entanto, que nem todas as multinacionais possuem funcionários provindos da matriz no país anfitrião. Das empresas participantes, 83,3% afirmaram possuir expatriados em suas subsidiárias. Deste modo, 91,7% das empresas que responderam a esta questão oferecem plano de saúde a seus expatriados; 79,2% pagam passagens aéreas anuais; 75% proporcionam auxílio-moradia; 62,5% dos trabalhadores recebem remuneração fixa; 58,3% das multinacionais pagam a seus expatriados remuneração variável e lhes cedem um automóvel; 50% pagam um adicional para proporcionar o mesmo padrão de vida do país de origem; 45,8% oferecem transporte de mobília; 37,5% pagam plano odontológico para o empregado enviado em missão no exterior e treinamento ou cursos de aperfeiçoamento; 33,3% das organizações participantes pagam adicional por família; 20,8% oferecem adicional para a educação dos filhos; 16,7% possuem planos para proteção do salário do expatriado contra flutuações na taxa de câmbio e inflação; 12,5% oferecem

aconselhamento financeiro e ajuste nos impostos; 8,3% das multinacionais pagam ao expatriado aconselhamento psicoterápico e planejamento de carreira; e 4,2% seguro de vida.

Diversos autores citam que, ao proporcionar os itens acima, as organizações estão motivando os trabalhadores a aceitar a missão no exterior. Ao garantir auxílio para a família, o expatriado concentrar-se-á melhor em sua missão internacional (BRISCOE; SCHULER, 2004; DOWLING; WELCH, 2005; BOHLANDER et al., 2005; STONE, 1985). A única variável em desacordo com a literatura apresentada refere-se às passagens aéreas para funcionários enviados à subsidiária. A lei 7.064 de 1982 obriga o empregador a pagar passagens anuais para o expatriado de empresa brasileira, depois deste completar dois anos no exterior. Entretanto, apenas 79,2% das multinacionais afirmam exercer tal obrigação. Pode-se supor que tais empresas não descumpram a lei, apenas mantenham seus expatriados por menos de dois anos em missão no exterior. Além disso, estas empresas podem ser tão recentes que ainda não possuam expatriados na função há mais de dois anos.

Como ressaltam Briscoe e Schuler (2004), os expatriados normalmente exercem cargos importantes na subsidiária, e por isso a composição de seu pagamento deve ser mais competitiva. Este fato pode ser confirmado na tabela 13. Ao se comparar a remuneração dos empregados locais com a dos expatriados, observa-se que as empresas investem muito mais na compensação destes. Embora a questão referente à Remuneração dos Expatriados tenha contemplado itens distintos, todas as perguntas possuíam a alternativa “Outra”, na qual os participantes poderiam descrever práticas não citadas. No item Remuneração dos Trabalhadores Locais, nenhuma empresa apontou ter práticas distintas das indicadas.

Tabela 13 - Remuneração de Expatriados

Remuneração de expatriados	Casos (%)
1) Adicional para educação dos filhos	20,8
2) Adicional para proporcionar o mesmo padrão de vida	50
3) Automóvel	58,3
4) Acompanhamento psicoterápico	8,3
5) Remuneração variável	58,3
6) Aconselhamento financeiro	12,5
7) Cursos de treinamento/aperfeiçoamento	37,5
8) Adicional para suporte da família	33,3
9) Transporte de mobília	45,8
10) Auxílio moradia	75
11) Planejamento de carreira	8,3
12) Remuneração fixa	62,5
13) Proteção contra flutuações na taxa de câmbio e inflação	16,7
14) Ajuste nos impostos	12,5
15) Passagens aéreas para o expatriado	79,2

16) Plano de saúde	91,7
17) Plano odontológico	37,5
18) Outro	4,2

Perguntou-se aos respondentes como era composta a capacitação dos expatriados. Das multinacionais, 87,5% afirmaram realizar capacitação para a gestão; 83,3% capacitam o expatriado em línguas estrangeiras; 70,8% oferecem capacitação técnica; 37,5% realizam capacitação para adaptação cultural; e 29,2% das multinacionais analisadas proporcionam avaliação e acompanhamento para o desenvolvimento da carreira; bem como capacitação para administrar a vida pessoal e familiar no país anfitrião. Conforme Dowling e Welch (2005), o treinamento de um expatriado deve contemplar a transferência de conhecimento e competência entre as subsidiárias, além de aconselhamento. O treinamento cultural, segundo Bolino e Feldman (2000), é importante para que haja melhor compreensão das atitudes de trabalho e motivações das outras culturas. Assim, afirmam ser fundamental que este tipo de trabalhador receba treinamento sobre etiqueta e costumes locais, valores culturais, história, relações políticas e comerciais. Apesar desta importância, apenas 37,5% das empresas participantes oferecem capacitação cultural. Igualmente, apesar do mérito de a empresa proporcionar treinamento para os familiares do expatriado que o acompanharão no exterior, como salientado por Hofstede (1991) e Briscoe e Schuler (2004), somente 29,2% das multinacionais afirmaram realizá-lo. Para os autores, tal capacitação evitaria regressos prematuros pela influência familiar.

Tabela 14 - Capacitação dos Expatriados

Capacitação dos Expatriados	Casos (%)
1) Capacitação de língua estrangeira	83,3
2) Capacitação para adaptação cultural	37,5
3) Capacitação para gestão	87,5
4) Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento de carreira	29,2
5) Capacitação para administrar a vida pessoal e familiar no exterior	29,2
6) Capacitação técnica	70,8

Da mesma forma, indagou-se como a multinacional treinava os empregados locais no país anfitrião. As práticas referidas pelas empresas ocorreram da seguinte maneira: 66,7% delas oferecem formação técnica; 63,3% integração com o novo chefe/trabalho/equipe; 46,7% mantêm uma ambientação dos novos trabalhadores com a empresa; 40% proporcionam treinamentos motivacionais ou comportamentais; 26,7% realizam treinamento de reciclagem; 16,7%, cursos de educação superior; e 3,3% oferecem treinamento prático, com simulações

relativas ao seu trabalho. De acordo com Dowling e Welch (2005), as organizações, ao internacionalizarem suas atividades, focam no treinamento dos expatriados. A comparação entre as tabelas 14 e 15 permitem ratificar esta afirmação. O percentual de empresas que oferece capacitação aos seus funcionários enviados para o exterior é superior ao treinamento oferecido aos empregados locais. O que pode ser justificado por Briscoe e Schuler (2004), que citam que o investimento nos expatriados é fundamental para o sucesso da operação internacional.

Tabela 15 - Tipo de Treinamento Oferecido aos Empregados Locais

Tipo de Treinamento Oferecido aos Empregados Locais	Casos (%)
1) Formação técnica	66,7
2) Reciclagem	26,7
3) Cursos de educação superior	16,7
4) Socialização/ambientação com a empresa	46,7
5) Integração com o novo trabalho/chefe/equipe	63,3
6) Treinamento motivacional/comportamental	40
7) Outro	3,3

Após uma descrição simples das práticas utilizadas pelas multinacionais participantes deste estudo, realizou-se um cruzamento entre as questões com respostas múltiplas e o porte das subsidiárias. Assim, foram formados três grupos, conforme o número de empregados de cada filial. Apesar de um dos blocos possuir apenas dois integrantes da amostra, optou-se por mantê-lo como um grupo único, uma vez que existe uma visível diferença de comportamento entre as empresas pertencentes a tal conjunto e as demais. Tentou-se dividir as empresas da mesma forma realizada na seção C e D: um grupo com subsidiária produtiva e outro com unidades de distribuição. No entanto, nesta etapa dos cálculos, tal divisão levou à perda de informações importantes, que apareceram na observação de três grupos com portes diferentes. Assim, serão considerados três estágios de internacionalização. Segundo proposto por Wright et al. (2000) e Lemaire (1997), os portes das empresas analisadas estão classificados como: internacional, multinacional e global. Pelo modelo de Perlmutter (1969), os estágios são etnocêntrico, policêntrico e geocêntrico.

O primeiro cruzamento foi realizado entre porte das empresas e a forma de recrutamento de cidadãos locais. O que se pode verificar é que, enquanto as subsidiárias com mais de 500 empregados concentram seu processo seletivo em agências especializadas (100%) e anúncios (100%), as demais empresas possuem maior polarização de suas práticas. Assim, as multinacionais com subsidiárias de médio porte se concentram também nas agências de emprego (100%), mas consideram candidatos que enviam espontaneamente seus

currículos (71,4%), aqueles indicados por seus trabalhadores (71,4%) e os anúncios em meios de comunicação (42,9%). Contudo, nas filiais de pequeno porte não há concordância total em nenhum item. As porcentagens mais citadas foram agências de emprego (70%), indicações de outros funcionários ou terceiros (55%) e anúncios na mídia (40%).

Tabela 16 - Recrutamento de Cidadãos Locais X Porte das Empresas

Recrutamento de cidadãos locais	Porte		
	Pequeno	Médio	Grande
1) Anúncios nos meios de comunicação	++	++	++
2) Agências de emprego	+++	++++	++++
3) Candidatos que enviaram seu currículo	++	+++	++
4) Indicação de funcionários ou terceiros	+++	+++	++
5) Instituições de ensino	+	+	++
6) Internet	+	++	++
7) Associação profissional	+	-	++
8) Cartazes	-	+	-
9) Busca em outras empresas	-	-	-
10) Agências de governo	-	-	-
11) Sindicatos	-	-	-
12) Outros	+	-	-

Legenda:

+ De 0 a 25%

++ De 26% a 50%

+++ De 51% a 75%

++++ De 76% a 100%

- Sem resposta

Considera-se que empresas de médio e grande porte optam por contratar consultorias especializadas, que detenham conhecimento sobre a cultura local e sobre onde encontrar o perfil necessário para a empresa. Tal ação encontra respaldo na literatura, uma vez que os empregados da subsidiária devam ser qualificados para responder a uma série de impasses causados pela comunicação e distância. Assim, pessoas que conheçam a cultura do país anfitrião, seu mercado e saibam onde encontrar candidatos qualificados são importantes no processo de Recrutamento e Seleção de uma multinacional (DOWLING; WELCH, 2005; BOHLANDER et al., 2005; HOFSTEDE, 1991).

A seleção dos locais, por sua vez, apresentou poucas variações. Empresas com até 99 empregados realizam, no processo seletivo, entrevista com algum superior hierárquico (100%); análise de currículos (76,2%); teste de conhecimento (57,1%); e testes de habilidades (52,4%). Multinacionais de médio porte apontaram como principais práticas seletivas: entrevista com superior hierárquico (100%); análise de currículos (85,7); formulários de inscrição (57,1%); e testes de habilidades (57,1%). Por fim, o grupo de organizações com

subsidiária de grande porte apontou como prática de seleção testes de habilidades (100%) e análise de currículos (100%). Deve-se considerar que grandes empresas, ao recrutar e selecionar através de consultorias, deixam de deter total conhecimento do processo adotado.

Tabela 17 - Seleção de Cidadãos Locais X Porte das Empresas

Seleção de cidadãos locais	Porte		
	Pequeno	Médio	Grande
1) Formulários de inscrição	++	+++	-
2) Entrevistas com supervisor/gerente/diretor	++++	++++	++
3) Testes de habilidades	+++	+++	++++
4) Testes físicos	+	+	-
5) Testes de conhecimento	+++	++	++
6) Testes psicológicos	++	++	-
7) Dinâmicas de grupo	++++	++++	++
8) Análise de currículo	+	++	++
9) Exame médico	++	++	++
10) Jogos de negócio	-	-	-
11) Simulações	-	-	-
12) Testes técnicos	++	++	++
13) Prova de língua estrangeira	++	-	-
14) Outra	-	-	-

Legenda:

+ De 0 a 25%

++ De 26% a 50%

+++ De 51% a 75%

++++ De 76% a 100%

- Sem resposta

Igualmente ao recrutamento, o processo de seleção, na maioria das empresas é realizado por meio de uma consultoria, responsável por encontrar o perfil adequado para determinada função. O uso deste tipo de serviço impede que erros de compreensão possam ser cometidos, como citado por Briscoe e Schuler (2004).

A remuneração dos empregados locais, por sua vez, mostra-se com diferença entre os segmentos. Empresas de pequeno porte pagam salário fixo (85,7%), possuem benefícios previstos em lei (61,9%); e remuneração variável (42,9%). Multinacionais de médio porte, por sua vez, remuneram seus empregados locais através de remuneração fixa (71,4%), variável (71,4); e benefícios previstos em lei (57,1%). As subsidiárias com mais de 500 empregados remuneram através de salário fixo (100%), remuneração variável (100%), e remuneração por competências (100%).

Tabela 18 - Remuneração de Trabalhadores Locais X Porte das Empresas

Remuneração de trabalhadores locais	Porte		
	Pequeno	Médio	Grande
1) Remuneração variável	++	+++	++++
2) Participação nos lucros	+	++	-
3) Remuneração por habilidades	+	+	++
4) Remuneração por competências	+	+	++++
5) Adicional por tempo de serviço	+	+	-
6) Remuneração fixa	++++	+++	++++
7) Participação acionária	-	+	-
8) Benefícios previstos em lei	+++	+++	++++
9) Benefícios flexíveis	+	-	-

Legenda:

+ De 0 a 25%

++ De 26% a 50%

+++ De 51% a 75%

++++ De 76% a 100%

- Sem resposta

Quanto à remuneração dos trabalhadores locais, pode-se observar que, enquanto empresas de pequeno e médio porte concentram seu pagamento na remuneração fixa, as empresas de grande porte têm como adicional a remuneração variável e através de competências. Segundo Lacombe (2005) e Gil (2001), a administração moderna está adotando políticas salariais baseadas em competências e variável por desempenho, o que demonstra maior estrutura deste subsistema nas subsidiárias com mais de 500 empregados. Por outro lado, enquanto as empresas de grande porte possuem salário fixo e pagam os benefícios previstos em lei, multinacionais com subsidiárias de pequeno e médio porte não seguem a mesma tendência. Isto pode ser explicado devido aos contratos temporários e autônomos que muitas destas empresas apresentam, ao contrário do que parece acontecer em multinacionais com subsidiárias de grande porte.

Conforme a literatura, a remuneração é influenciada pelo estágio de desenvolvimento da multinacional. Para Briscoe e Schuler (2004), se a empresa possui subsidiárias de venda a maior atenção de seu setor de Recursos Humanos será dada aos programas de remuneração de seus expatriados. Isto pode ser evidenciado nas tabelas 18 e 19, as quais indicam que quanto mais internacionalizadas, mais alternativas para remuneração local as empresas possuem. Da

mesma forma, a comparação de tais tabelas permite verificar que no primeiro estágio de internacionalização os itens que compõem a remuneração dos expatriados são maiores.

Assim, a remuneração de expatriados também varia conforme o tamanho da filial. Para empresas com subsidiárias de pequeno porte, no exterior, esta prática é composta por: plano de saúde (87,5%); passagens aéreas (75%); automóvel (62,5%); remuneração fixa (62,5%); e adicional para proporcionar o mesmo padrão do Brasil (56,3%). Filiais de médio porte apresentaram como remuneração: plano de saúde (100%); passagens aéreas (83,3%); remuneração fixa (50%); plano odontológico (50%); transporte de mobília (50%); e automóvel (50%). Multinacionais com mais de 500 trabalhadores apontaram como práticas de remuneração de seus expatriados: remuneração variável (100%); auxílio moradia (100%); remuneração fixa (100%); passagens aéreas (100%); plano de saúde (100%); e plano odontológico (100%).

Tabela 19 - Remuneração de Expatriados X Porte das Empresas

Remuneração de expatriados	Porte		
	Pequeno	Médio	Grande
1) Adicional para educação dos filhos	+	-	++
2) Adicional para proporcionar o mesmo padrão de vida	+++	++	++
3) Automóvel	+++	++	++
4) Acompanhamento psicoterápico	+	+	-
5) Remuneração variável	++	+++	++++
6) Aconselhamento financeiro	+	+	++
7) Cursos de treinamento/aperfeiçoamento	++	+	-
8) Adicional para suporte da família	++	++	++
9) Transporte de mobília	++	++	++
10) Auxílio moradia	+++	+++	++++
11) Planejamento de carreira	+	+	-
12) Remuneração fixa	+++	++	++++
13) Proteção contra flutuações na taxa de câmbio e inflação	+	+	-
14) Ajuste nos impostos	+	+	++
15) Passagens aéreas para o expatriado	++++	++++	++++
16) Plano de saúde	++++	++++	++++
17) Plano odontológico	+	++	++++
18) Outro	+	-	-

Legenda:

+ De 0 a 25%

++ De 26% a 50%

+++ De 51% a 75%

++++ De 76% a 100%

- Sem resposta

A capacitação dos expatriados, segundo as empresas participantes do estudo, ocorre de forma distinta. Enquanto multinacionais com mais de 500 empregados oferecem maior gama

de capacitações para seus trabalhadores enviados ao exterior, empresas com subsidiárias menores possuem práticas pontuais. Desta forma, subsidiárias de grande porte apontaram proporcionar a seus trabalhadores em missão internacional: capacitação de língua estrangeira (100%); capacitação para adaptação cultural (100%); capacitação para a gestão (100%); avaliação e acompanhamento do desenvolvimento da carreira (100%); capacitação para administração familiar no exterior (100%); e capacitação técnica (100%). Outra unanimidade ocorre em empresas de médio porte, que afirmam proporcionar capacitação em língua estrangeira (100%) e capacitação para gestão (100%) para seus expatriados. Ademais, as respostas mais recorrentes em tais organizações foram: capacitação para gestão (83,3%); e capacitação técnica (50%). Empresas de pequeno porte mencionaram como parte do treinamento oferecido: capacitação para a gestão (87,5%); capacitação de língua estrangeira (75%); e capacitação técnica (75%).

Tabela 20 - Capacitação de Expatriados X Porte das Empresas

Capacitação dos Expatriados	Porte		
	Pequeno	Médio	Grande
1) Capacitação de língua estrangeira	+++	++++	++++
2) Capacitação para adaptação cultural	++	++	++++
3) Capacitação para gestão	++++	++++	++++
4) Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento de carreira	+	+	++++
5) Capacitação para administrar a vida pessoal e familiar no exterior	+	+	++++
6) Capacitação técnica	+++	++	++++

Legenda:

+ De 0 a 25%

++ De 26% a 50%

+++ De 51% a 75%

++++ De 76% a 100%

Assim, como na etapa anterior, verifica-se que as empresas de grande porte apresentam maior enfoque quanto à capacitação de seus expatriados, investindo em todos os itens apresentados pelo instrumento de coleta. Multinacionais com subsidiárias de pequeno e médio porte possuem um comportamento bastante similar.

Por fim, o último item analisado contou com as práticas referentes à capacitação dos trabalhadores locais. Assim, empresas com subsidiárias possuidoras de mais de 500 funcionários oferecem a seus empregados locais formação técnica (100%); cursos de educação superior (100%); socialização/ambientação com a empresa (100%); e integração com o novo trabalho/chefe/equipe (100%). Multinacionais com filial de médio porte, por sua vez, oferecem a seus empregados locais: integração com o novo trabalho/chefe/equipe

(85,7%); treinamento comportamental (71,4%); e formação técnica (57,1%). Por outro lado, as empresas de pequeno porte, no exterior, usam como treinamento de seus funcionários a formação técnica (66,7%); e integração com o novo trabalho/chefe/equipe (52,4%).

Tabela 21 - Tipo de Treinamento Oferecido aos Empregados Locais X Porte das Empresas

Tipo de Treinamento Oferecido aos Empregados Locais	Porte		
	Pequeno	Médio	Grande
1) Formação técnica	+++	+++	++++
2) Reciclagem	+	++	++
3) Cursos de educação superior	+	+	++++
4) Socialização/ambientação com a empresa	++	++	++++
5) Integração com o novo trabalho/chefe/equipe	+++	++++	++++
6) Treinamento motivacional/comportamental	++	+++	++++
7) Outro	-	-	++

Legenda:

+ De 0 a 25%

++ De 26% a 50%

+++ De 51% a 75%

++++ De 76% a 100%

- Sem resposta

Observa-se que quanto maior o porte da subsidiária mais ela tende a investir em capacitação de empregados locais. Enquanto a maioria das empresas de pequeno porte tem seu foco na formação técnica e integração, organizações de médio porte realizam treinamentos de formação técnica, integração e capacitação comportamental. Já, aquelas com subsidiárias de grande porte possuem uma maior gama de treinamentos, investindo em capacitação técnica, educação superior, socialização, integração e treinamento motivacional. Embora a literatura aponte a importância do treinamento dos expatriados, antes que sejam treinados os empregados locais, a comparação entre os cursos oferecidos para ambos demonstra que as empresas investem nos trabalhadores locais. Além disso, observa-se o elevado investimento no subsistema de T&D nas multinacionais de grande porte, demonstrando maior estruturação de seu Departamento de RH, o que confirma os dados obtidos nas questões escalares.

4.2.5 Regressão Múltipla

Conforme Green et al. (2000), a Regressão Múltipla Linear é utilizada quando se está interessado em prever um comportamento a partir de um conjunto de variáveis: uma dependente e outras independentes. Ainda segundo os autores, em amostras pequenas é importante que se observe o R^2 ajustado devido ao seu número de preditores.

A fim de avaliar a influência das variáveis analisadas sobre as políticas de Gestão de Pessoas da matriz sobre suas filiais, o instrumento de coleta indagou aos participantes qual o grau de similaridade nas práticas de Recursos Humanos respondidas no questionário entre a subsidiária analisada e as demais filiais da empresa no exterior (esta questão será apresentada como E9). Deste modo, poder-se-ia investigar, a partir das outras alternativas escalares, se as ações da empresa tomavam a mesma forma em todas as suas subsidiárias ou se a adaptação cultural era mais forte, deixando que as filiais formassem suas próprias práticas de Gestão de Pessoas.

Tabela 22 - Modelo de Regressão

Modelos				
Modelo	R	R^2	R^2 Ajustado	Erro padroniz. das medidas
1	,594 ^a	,353	,315	,522
2	,725 ^b	,526	,466	,461

a. Preditores: (Constante), d2n

b. Preditores: (Constante), d2n, c11

Tabela 23 - Coeficientes de Regressão

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes Não Estandartizados		Coeficientes Estandartizados		
		B	Erro estand.	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	1,884	,452		4,172	,001
	d2n	,341	,112	,594	3,046	,007
2	(Constante)	2,474	,468		5,289	,000
	d2n	,406	,102	,708	3,967	,001
	c11	-,263	,109	-,431	-2,411	,028

a. Variável Dependente: e9

O Modelo testado foi composto da variável “Grau de similaridades das subsidiárias” (E9) junto a todas as questões escalares que poderiam influenciar o comportamento da matriz sobre as suas subsidiárias. Ou, de forma genérica: $Y=B_1X_1+B_2X_2+B_3X_3...+B_0$. Tal modelo, genérico, tem uma variável dependente que é uma combinação linear de múltiplas regressões independentes. O X da equação representa as variáveis independentes; o Y, a dependente; e o B, os pesos associados a cada variável neste cálculo. Assim, através da análise de regressão múltipla, obteve-se os seguintes modelos:

$$\text{Primeiro Modelo: } E9 = .341D2n + 1,884^*$$

$$\text{Segundo Modelo: } E9 = .406D2n + 0,263C11 + 2,474$$

* E9 = Qual o grau de similaridade das práticas de Recursos Humanos, acima listadas, entre a subsidiária analisada e as demais filiais da empresa no exterior?

D2n = A maioria das políticas e práticas utilizadas na matriz foi/é transposta para as subsidiárias

C11 = Oferta da mão-de-obra necessária

O cálculo da Regressão Linear foi feito pelo método *stepwise*, resultando em dois modelos com duas variáveis, cujos cálculos mostraram-se significativos. Os demais itens foram excluídos da regressão por não se comportarem de forma significativa. Assim a equação de regressão nos dois modelos com uma e duas variáveis preditoras foi considerada significativamente correlacionada ao grau de similaridade das políticas e práticas da matriz em suas subsidiárias. Os índices obtidos para tais variáveis independentes foram: R^2 ajustado =,315 e R^2 ajustado =,466 (utiliza-se o R^2 ajustado no caso de pequenas amostras), ($p=$.001). Isto é, mede-se a capacidade das variáveis “transposição das políticas e práticas da matriz para a subsidiária” no primeiro modelo e “transposição das políticas e práticas da matriz para a subsidiária” e “oferta de mão-de-obra necessária” no segundo e suas respectivas influências sobre a variável dependente. O R^2 ajustado, de .315, indica que 31,5% da variação da variável dependente podem ser atribuídos a sua relação linear com a variável preditora. Por outro lado, o R^2 ajustado, de .466 no segundo modelo, demonstra que 46,6% da variação da questão E9 são explicados pelas duas variáveis independentes. No modelo testado, a transposição das políticas e práticas da matriz para a subsidiária foi a variável mais importante na predição do grau de similaridade entre as filiais (.406).

Desta forma, pelo primeiro modelo, pode-se concluir que as empresas transpõem as políticas e práticas da matriz da mesma forma para todas as subsidiárias que possuem. Tal comportamento impede autonomia para que as filiais criem suas próprias políticas e práticas,

a partir da influência cultural, política, do mercado e da legislação locais. Isto pode ser explicado pelo fato de a maior parte das empresas ainda não possuir subsidiárias de grande porte, que necessitem de menor controle e assumam suas diretrizes estratégicas. No entanto, demonstra controle e pode sugerir que a adaptação da cultura local ou seja determinado pela sede ou ocorra de maneira insuficiente.

O segundo modelo obtido agrega as informações do primeiro modelo, acima citadas, e a variável oferta de mão-de-obra. Isto pode significar que as empresas, na hora de transporem suas práticas de Gestão de Pessoas e organizarem sua estrutura de pessoal, analisam qual será o número de empregados diretos para atingir as metas organizacionais traçadas pela matriz para a nova subsidiária. Desta forma, o tamanho e as proporções estabelecidas para a filial influenciarão no número de empregados necessários, sua qualificação, os cargos a serem ocupados e as tarefas a serem cumpridas. Isto irá determinar a ação das políticas e práticas de Gestão de Pessoas e como elas serão transpostas ao exterior. Ou seja, cargos de comando necessitam de maior remuneração, treinamento e atenção no processo seletivo; ao passo que funcionários com menos responsabilidade, segundo Dowling e Welch (2005), Briscoe e Schuler (2004) e Solomon (1995), recebem benefícios menores.

O discorrer do presente capítulo permitiu observar de um modo mais amplo como as multinacionais dirigem suas subsidiárias e gerenciam suas políticas e práticas de Gestão de Pessoas. A análise dos dados demonstrou diferenças no comportamento das subsidiárias e comprovou que elas sofrem influência não só da matriz, mas também do país anfitrião, de sua cultura, legislação e política.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos resultados obtidos nas etapas qualitativa e quantitativa desta dissertação possibilita que sejam feitas algumas considerações sobre como as empresas em diferentes estágios de internacionalização gerenciam seus recursos humanos em subsidiárias no exterior. Registra-se que os achados da etapa exploratória puderam ser confirmados e ampliados através da *survey*.

Primeiramente, ressalta-se o adequado uso do modelo proposto por Quintanilla (2002) para a análise das influências micro, meso e macro às organizações. Assim, pôde-se comprovar que o país de origem, o país anfitrião, a matriz e a forma de gestão da empresa impactam na estratégia, nas políticas e práticas de Gestão de Pessoas, construindo uma nova identidade organizacional.

Verificou-se o grau de inserção mundial das empresas e os motivos observados para a expansão de seus negócios. Da mesma forma, o presente estudo considerou a quantidade de subsidiárias das empresas respondentes e o seu porte no país anfitrião. A análise das empresas concentrou-se nas subsidiárias de distribuição; seguidas das subsidiárias produtivas de pequeno e médio porte. As filiais de grande porte da amostra, como na população, foram menos expressivas.

Ao se analisar a evolução das subsidiárias, constatou-se que elas internacionalizaram suas atividades devido às vantagens competitivas do mercado, como citado por Porter (1990) e Mattuella (1994). A preocupação inicial da maioria das empresas participantes não pareceu ser o custo produtivo e a vantagem que este lhes traria em outros países. Desta forma, o custo operacional foi menos importante do que a inserção e ampliação de mercado mundial.

Por outro lado, grande parte das empresas ingressou no exterior, a partir de países geograficamente próximos, confirmando o modelo de Johanson e Vahlne (1977), os quais salientam que as empresas, ao se internacionalizarem, primeiro optam por países culturalmente próximos para adquirirem conhecimento internacional. Só então expandem seus domínios. O fato de 66,7% das empresas participantes possuírem negócios em países do Mercosul confirma esta análise. No entanto, um terço das multinacionais indica possuir suas unidades em locais distantes da matriz, não tendo passado por países vizinhos, o que confirma o postulado por Hemais e Hilal (2002) de que muitas empresas têm ingressado diretamente em mercados distantes, acelerando o seu processo de internacionalização. Desta forma, pode-

se observar as unidades no México, Portugal, Eslováquia, Itália, África do Sul, Estados Unidos e China.

Além disso, no processo de transposição de suas atividades para o exterior, a maioria das empresas contou com um considerável intervalo de tempo entre sua fundação, o início das atividades exportadoras e o investimento direto em uma subsidiária no exterior. Embora Mcdougall e Oviatt (2000) afirmem que haja um processo crescente de internacionalização, até mesmo em organizações pequenas e recém criadas, isso não foi freqüente na amostra. Johanson e Vahlne (1997), Lemaire (1997) e Wright et al. (2000) entendem que as companhias aprofundaram seu envolvimento a partir de exportações, até investir diretamente no país selecionado. Verifica-se que a escolha do lugar foi pautada pelas necessidades produtivas da empresa e sua similaridade com o Brasil. A Análise Fatorial comprova que as empresas estabeleceram um comportamento bastante similar ao indicar que os aspectos relacionados às necessidades de infra-estrutura do referido país anfitrião se parecem com os brasileiros. Isto faz com que o conhecimento da produção possa ser aplicado no exterior sem muitas modificações, proporcionando maior agilidade para a internacionalização, uma vez que, como asseguram Johanson e Vahlne (1977), o conhecimento com a dinâmica de negócios no exterior é fundamental para que a empresa invista em outras nações. A diferença observada entre país anfitrião e país de origem relaciona-se aos aspectos culturais: legislação, mercado, piso salarial e sindicato, que, como demonstrado, tais variáveis influenciam as atividades da subsidiária e a eleição das práticas de Gestão de Pessoas a serem adotadas.

Esta análise permitiu observar que as empresas, em todos os níveis de internacionalização, são influenciadas da mesma forma pelo mercado, pelas políticas governamentais e pela cultura do país anfitrião. Na grande maioria das questões escalares constatou-se que, no início da transposição das empresas ao exterior, não era predominantemente o grau de inserção global em que se encontravam que influenciava as respostas, mas sim, o contexto das nações escolhidas como referência. Desta forma, o comportamento era coerente entre as empresas localizadas em um mesmo país, não oscilando se considerados os graus de internacionalização. Este comportamento confirma o postulado por Dowling e Welch (2005), os quais mencionam que as políticas e práticas de RH também estão ancoradas na cultura do país anfitrião. Wright et al. (2000), Quintanilla (2002) e Milliman et al. (1991) mencionam que as interações de variáveis do ambiente como forças político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais são as responsáveis pela formação da identidade da empresa e sua expansão.

Com relação ao setor de RH, pode-se dizer que os achados das etapas qualitativa e quantitativa demonstraram que ele não é transposto junto com a internacionalização de uma empresa. Ao que parece, a construção de tal departamento na subsidiária ocorre de maneira gradual e sob um forte controle inicial da matriz. Como citam Quintanilla (2002) e Perlmutter (1969), a autonomia concedida à subsidiária no exterior confere a ela o desenvolvimento de sua identidade e a formação de sua própria cultura. No entanto, o controle pôde ser percebido, uma vez que as empresas participantes de todos os portes afirmaram tomar as decisões estratégicas e traçar o planejamento e as políticas e práticas de Recursos Humanos a serem adotadas por sua filial. Assim, quanto maior o controle, mais as empresas reproduzirão o comportamento da cultura organizacional da matriz, não adaptando suas práticas à cultura do país anfitrião e impedindo uma interação mais direta com os atores influentes do local. No entanto, os participantes com mais experiência internacional indicaram observar as demandas locais antes de traçarem seus objetivos, permitindo maior autonomia às subsidiárias. Esta evolução pode ser constatada pelos estudos de Perlmutter (1969) e pelos cálculos de diferença de média analisados na etapa quantitativa, nos quais a cultura organizacional da matriz é adotada como base da subsidiária por empresas com unidades distributivas, ao passo que em multinacionais com plantas produtivas esta adoção é relativa.

Este raciocínio é compatível com o fato de que empresas com unidades produtivas no exterior determinam as práticas de RH da subsidiária a partir da cultura do país anfitrião, ao passo que as multinacionais com centro de distribuição são indiferentes. Verifica-se a correlação inversa entre estas variáveis. Empresas com planta industrial afirmam adaptar suas práticas à cultura local, ou seja, a cultura da matriz não é adotada integralmente como base para a criação de uma cultura organizacional no país anfitrião. Empresas com centro de distribuição afirmam ser indiferentes às práticas de RH no país de operações e apontam utilizar a cultura organizacional da matriz, como base para sua identidade. Esta influência vai ao encontro do citado por Quintanilla (2002), Laurent (1986) e Wright et al. (2000).

Por outro lado, as práticas de Gestão de Pessoas parecem ter uma evolução que, neste estudo, foi vinculada ao nível de inserção global de uma empresa. Deste modo, os três subsistemas (Recrutamento e Seleção; Treinamento e Desenvolvimento e Remuneração) observados apresentaram distinções entre os portes das subsidiárias no exterior. Segundo Schuler et al. (1993), a adoção de práticas de Gestão de Pessoas depende do grau de experiência internacional da organização. Empresas mais experientes costumam possuir um conjunto maior de práticas de Gestão de Pessoas, adaptando-as às demandas locais. Já,

aquelas com pouco conhecimento internacional possuem menor número de práticas estabelecidas.

No Subsistema de Recrutamento e Seleção, constatou-se que multinacionais em estágios mais avançados de internacionalização utilizam como meio de contratação agências especializadas. Na etapa exploratória, o uso deste serviço foi justificado pelas organizações participantes, pois uma consultoria local conhece o mercado, a mão-de-obra disponível, onde a encontrar, domina a cultura do país e os testes a serem aplicados. Argumenta-se que distintas culturas acarretam em interpretações e resultados diferentes. Desta forma, o uso de consultorias que apliquem testes já validados na cultura local evita erros de compreensão, como citado por Dowling e Welch (2005). Ademais, os trabalhadores das duas empresas investigadas no estudo de caso informaram que as agências responsabilizam-se pelos empregados durante o período de experiência. Portanto, o uso das etapas presentes tanto no recrutamento quanto na seleção parecem não ser dominadas pelos representantes na matriz. Utilizar agências de emprego pode ser confirmado pelo fato de que a maioria das empresas não realiza o processo seletivo pelo RH da matriz ou o fazem a partir de um expatriado. Este comportamento discorda das afirmações de diversos autores de que as empresas, no início das atividades no exterior, tenham poucos trabalhadores locais, passando a contratá-los à medida que se estabelece no país anfitrião (DOWLING; WELCH, 2005; BRISCOE; SCHULER, 2004; BOHLANDER et al., 2005; SOLOMON, 1995).

A análise do Subsistema de Treinamento e Desenvolvimento demonstrou que este recebe maiores investimentos de empresas de grande porte. Em ambas as etapas do presente estudo, percebeu-se que multinacionais com subsidiárias estruturadas possuem uma gama e um investimento maiores na área de T & D. Desta forma, pode-se afirmar que, no início das atividades internacionais, as sedes não investem em tal subsistema na mesma proporção que o fazem quando já estão inseridas no mercado e com unidades produtivas. Embora o item capacitação seja citado nas empresas de todos os portes, ele é mais freqüente naquelas multinacionais que possuem uma inserção consistente no país anfitrião. Isso pode ainda ser observado nas alternativas escalares, pois as empresas concordam que o treinamento depende do retorno que proporciona à organização, mas respondem de forma dispersa quando perguntadas sobre sua avaliação ou o levantamento de suas necessidades. Embora a maioria concorde em oferecer treinamento periódico a seus empregados, em empresas de pequeno porte ele parece mais pontual, ou seja, ocorre quando há uma demanda extremamente necessária. Ao contrário de empresas de grande porte, que promovem capacitações em

diversas áreas, inclusive a comportamental. Isto também foi constatado na etapa qualitativa. A empresa com subsidiária distributiva realizava treinamento quando este era necessário. Já a empresa A destinava maior investimento na capacitação dos empregados.

A forma como as empresas realizam o treinamento, que tipo de material utilizam e sua dinâmica não foram verificados na etapa quantitativa. No entanto, a fase exploratória permitiu observar que as empresas, além de enviarem pessoas da matriz para ministrarem cursos, contratam serviços locais. Isto permite supor que as subsidiárias tenham uma capacitação voltada à sua cultura local e com pessoas que sabem qual a melhor técnica de realizá-la. Segundo Briscoe e Schuler (2004), consultorias locais permitem um treinamento mais eficaz, pois já existe a compreensão da cultura e o conhecimento do treinamento a ela adequado.

Quanto ao subsistema de Remuneração, constatou-se que à medida que a empresa expande suas atividades globais, amplia o leque de itens de sua remuneração. Desta forma, enquanto a maioria das multinacionais com subsidiárias de pequeno e médio porte investem na remuneração fixa e em benefícios previstos em lei, organizações com filiais de grande porte acrescentam a estes itens remuneração variável e por competências. Ressalta-se que nem todas as empresas com subsidiárias com até 500 empregados remuneram os seus empregados de forma fixa ou com os benefícios previstos em lei. Isto ocorre, pois algumas destas companhias afirmaram possuir trabalhadores autônomos. Como visto na parte qualitativa, normalmente são cargos ligados à área de vendas que recebem através de comissão.

Observa-se que os benefícios proporcionados aos trabalhadores locais, na maioria das empresas, estão aquém do sugerido pela literatura. Desta forma, não parece haver a prática de uma remuneração global, como proposto por Briscoe e Schuler (2004), mas um pagamento pontual, conforme as demandas do mercado e a legislação do país hóspede. Poucos são os benefícios, inclusive os flexíveis. Isto contraria a afirmação dos autores, segundo os quais as multinacionais geralmente optam por tal tipo de remuneração.

Portanto, os dados indicam que a maioria das organizações estudadas não pratica uma remuneração internacional, contrariando afirmações de Briscoe e Schuler (2004) e de Hait (1992). Por outro lado, grande parte delas afirma que seus salários encontram-se na média do mercado, o que leva a crer que existe uma preocupação com a pesquisa salarial. Apesar de poucos respondentes manifestarem sua importância, o fato de as organizações remunerarem na média do mercado ou um pouco acima justifica o conhecimento dos salários praticados pelo mercado. Tal comportamento está de acordo com a importância da pesquisa salarial

mencionada por Briscoe e Schuler (2004), pois desta forma as multinacionais remunerarão seus empregados dentro dos padrões de mercado.

Outro ponto da Gestão de Pessoas a ser observado é o comportamento da matriz em relação aos expatriados. O que foi verificado é que, assim como afirma a literatura, as empresas costumam atender as necessidades dos empregados enviados ao exterior antes de expandi-las para os funcionários locais. Briscoe e Schuler (2004) e Bohlander et al. (2005) afirmam que, com a consolidação da cultura organizacional, a ênfase do treinamento, que era no expatriado, se desloca para os trabalhadores locais. Isso pode ser confirmado pelos dados obtidos na etapa quantitativa, que demonstram o aumento no número de treinamentos oferecidos aos trabalhadores locais pelas multinacionais com subsidiárias de grande porte. Ademais, o envio dos empregados ao exterior envolve uma série de investimentos como maior remuneração e treinamento, tornando-se dispendioso para a empresa. Este investimento justifica a importância de que o expatriado consiga cumprir toda a missão que lhe foi designada, não retornando de forma prematura. Para Dowling e Welch (2005) e Rahim (1983), o treinamento seria uma forma de evitar tal regresso e contemplaria questões ligadas ao treinamento de gestão, cultural e aconselhamento. O que se observa é que a capacitação dos expatriados contempla maiores itens quando a empresa atinge níveis mais elevados de internacionalização. Desta forma, o treinamento cultural, importante para melhor compreensão das atitudes de trabalho e motivações das outras culturas, como afirmam Bolino e Feldman (2000), é encontrado com maior frequência em empresas com filiais de grande porte, assim como a avaliação e o desenvolvimento da carreira e capacitação para conciliar vida profissional e familiar no exterior. No entanto, em ambas as etapas deste estudo não foi verificada orientação para a família que viaja junto com o empregado. Embora Briscoe e Schuler (2004), Hofstede (1991) e Rahim (1983) afirmem ser importante uma orientação familiar, para evitar regressos prematuros, tal abordagem não foi verificada em nenhuma empresa. Ademais, a importância das empresas em construir, com o empregado, um programa de repatriação (RAHIM, 1983; BRISCOE; SCHULER, 2004; BOHLANDER et al., 2005) não foi confirmada, pois nem todas as multinacionais afirmam ter este tipo de prática.

Segundo Rahim (1983) e Briscoe e Schuler (2004), as multinacionais devem atentar para as necessidades do empregado enviado ao exterior e sua família. Assim, a remuneração do expatriado faz-se importante. Ao se comparar o investimento na remuneração entre trabalhadores locais e os enviados ao exterior, verifica-se, nos estágios iniciais, uma maior preocupação das empresas com a manutenção destes. Em todos os portes, as subsidiárias têm

uma gama de remuneração que possibilita que o expatriado e seus familiares possuam no mínimo o mesmo padrão de vida do seu país de origem.

A contraposição entre os portes das subsidiárias de ambas as etapas do estudo supõe que quando as empresas investem diretamente no país, transpõem políticas pontuais de Gestão de Pessoas que permitam o funcionamento básico da subsidiária. A partir do momento em que há um incremento de vendas ou produção e ocorre uma demanda por um maior número de trabalhadores, a matriz passa a estruturar melhor as políticas de Gestão de Pessoas, desenvolvendo-as de acordo com a cultura e o mercado locais. Para tanto, muitas vezes, contratam uma consultoria que fica responsável por pesquisas salariais e de mercado.

Observa-se, portanto, uma construção gradual nas políticas e práticas de RH nas multinacionais, conforme se consolidam no mercado global. Os quadros seis e sete permitem verificar a evolução da estrutura da Gestão de Pessoas nas empresas tanto na etapa qualitativa quanto na quantitativa, confirmando o proposto por Schuler et al. (1993) de que o estágio de internacionalização também influencia a dinâmica do RH. Entretanto, não se deve esquecer a importância da cultura local na construção das políticas e práticas da subsidiária.

	Empresa A	Empresa B
Estágio de Internacionalização	Multinacional/Policêntrica	Internacional/Etnocêntrica
Recrutamento e Seleção	- Agência - Indicação de funcionários ou terceiros	- Agência - Indicação de funcionários ou terceiros - Meios de Comunicação
Treinamento e Desenvolvimento	- Socialização/ambientação com a empresa - Integração com o novo trabalho/chefe/equipe - Treinamento técnico	- Treinamento pontual
Remuneração	- Pesquisas salariais - Remuneração Fixa - Remuneração Variável - Benefício previsto em lei - Vale transporte - Refeitório na fábrica	- Pesquisas salariais - Remuneração Fixa - Benefício previsto em lei - Vale Transporte - <i>Ticket</i> alimentação
Políticas de RH	- Expatriados em funções-chave - Políticas de RH estruturadas - Moderado controle da matriz - Cultura organizacional vem da matriz, mas tem adaptações locais	- Não há expatriados - Políticas de RH pouco estruturadas - Forte Controle - Cultura organizacional imposta pela matriz

Quadro 6 - Gestão de Pessoas da etapa Qualitativa

Porte	Pequeno Porte	Médio Porte	Grande Porte
Estágio de Internacionalização	Internacional	Multinacional	Global
Recrutamento e Seleção	<ul style="list-style-type: none"> - Agências de emprego - Indicação de funcionários ou terceiros - Entrevistas com supervisor/gerente/diretor - Testes de habilidades - Testes de conhecimento - Dinâmicas de grupo 	<ul style="list-style-type: none"> - Agências de emprego - Candidatos que enviaram seu currículo - Indicação de funcionários ou terceiros - Formulários de inscrição - Entrevistas com supervisor/gerente/diretor - Testes de habilidades - Dinâmicas de grupo 	<ul style="list-style-type: none"> - Agências de emprego - Testes de Habilidades
Treinamento e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento técnico - Integração com o novo trabalho/chefe/equipe 	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento técnico - Integração com o novo trabalho/chefe/equipe - Treinamento motivacional/comportamental 	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento técnico - Integração com o novo trabalho/chefe/equipe - Socialização/ambição com a empresa - Treinamento motivacional/comportamental - Cursos de educação superior
Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneração Fixa - Benefícios previstos em lei 	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneração Fixa - Benefícios previstos em lei - Remuneração Variável 	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneração Fixa - Benefícios previstos em lei - Remuneração Variável - Remuneração por competências
Políticas de RH	<ul style="list-style-type: none"> - Expatriados em funções-chave - Políticas de RH pouco estruturadas - Forte controle da matriz - Cultura organizacional imposta pela matriz 	<ul style="list-style-type: none"> - Expatriados ocupam parcialmente as funções-chave - Políticas de RH pouco estruturadas - Moderado controle da matriz - Cultura organizacional vem da matriz, mas tem adaptações locais 	<ul style="list-style-type: none"> - Expatriados ocupam parcialmente as funções-chave - Políticas de RH estruturadas - Moderado controle da matriz - Cultura organizacional tem adaptações locais

Quadro 7 - Gestão de Pessoas da etapa Quantitativa

A análise conclusiva dos três subsistemas desenvolvidos demonstra que a internacionalização da empresa não é acompanhada pela implementação da estratégia de Gestão Pessoas. Esta parece ser desenvolvida de forma paliativa. Assim, as multinacionais investem na estruturação do setor de Recursos Humanos da filial e na formação de uma identidade organizacional própria da subsidiária, conforme se desenvolvem no mercado internacional. A ausência de atenção para com o setor de RH pode ocorrer porque, quando as empresas decidem ingressar de forma direta no exterior demoram a ter retorno deste

investimento. Uma empresa não lucrativa dificilmente investirá em programas de Treinamento e Desenvolvimento ou no incremento da Remuneração de seus trabalhadores. Assim, parece uma tendência que as empresas, paradoxalmente, até tornarem-se rentáveis, conquistarem mercado, ampliem sua rede e o número de trabalhadores, pouco investirão no desenvolvimento do setor de RH da subsidiária. Estes fatos podem ser comprovados pelas falas dos depoentes das etapas qualitativa. O pouco retorno financeiro que ambas as empresas (A e B) apresentavam impedia que investissem de forma mais efetiva na capacitação de seus trabalhadores e em um programa de benefícios, que auxiliassem na remuneração. Uma empresa, ao ingressar em um mercado internacional, conquistá-lo e ter a marca reconhecida, passa por diversas etapas. Isso parece pressupor um quadro de funcionários enxuto, o que pode ser confirmado pelos dados, uma vez que grande parte das empresas acusou não necessitar de muitos trabalhadores.

Assim, o baixo retorno nos primeiros anos, a necessidade de estruturar redes e o pequeno número de empregados demandados podem explicar porque empresas nas primeiras etapas da internacionalização têm baixo investimento nos subsistemas de Treinamento e Desenvolvimento e Remuneração. Embora a capacitação seja fundamental para o êxito de uma operação internacional, como afirmam Briscoe e Schuler (2004) e Bohlander et al. (2005), seus custos, muitas vezes, são impeditivos. Uma empresa sem lucratividade dificilmente investirá no desenvolvimento de políticas e práticas de RH. Além disso, multinacionais em processo de adaptação com a cultura e a dinâmica local ainda estão modelando sua estratégia, o que coloca em segundo plano os projetos de Gestão de Pessoas.

Este estudo pôde constatar que em empresas do sul do país existem diferenças de gestão das políticas e práticas de Recursos Humanos nos diferentes estágios de internacionalização propostos (internacional/multinacional/mundial). Assim, observa-se que há uma evolução não só das formas de direção do departamento de RH, mas da importância estratégica que este apresenta para a organização. Percebeu-se que em multinacionais com subsidiárias de grande porte, o setor de Gestão de Pessoas atua como um parceiro estratégico, conduzindo para o atingimento das metas organizacionais.

Ressaltam-se algumas limitações da presente dissertação. O pequeno número de empresas que constituiu sua população estimada teve implicações no número de casos analisados. Desta forma, embora a amostra tenha sido expressiva (73,2% da população) deve-se observar que se trata de um estudo exploratório-descritivo, que tenta desenvolver o tema e compreender sua dinâmica. O que se pode verificar é que existe uma tendência de

comportamento nos três grupos analisados e que eles se diferem conforme a inserção mundial das empresas. Assim, quaisquer generalizações devem ser cautelosas. De igual forma, o pequeno número de empresas analisados no terceiro estágio de internacionalização não permite dados conclusivos. Todavia, a diferença de práticas adotadas por estas empresas, em comparação com as demais, impediu que este grupo fosse vinculado a outro, formando um conjunto próprio e peculiar de informações. A coerência dos dados obtidos indica que o instrumento pode ser aprimorado, sendo utilizado em outros estudos que ampliem a amostra e confirmem os resultados desta pesquisa. Portanto, como investigações futuras poder-se-ia, além de validar tal instrumento e ampliar o número de empresas estudadas, expandir o campo de investigação no Brasil e em outros países, na tentativa de comparar as práticas de gestão e sua importância para matrizes de culturas distintas. Será que matrizes localizadas em diferentes países adotarão as mesmas práticas de RH em suas subsidiárias? Será que elas também se comportarão de forma distinta nos diferentes estágios de internacionalização? De que forma as multinacionais estrangeiras vêem o Brasil como “Ambiente de Negócios” e em relação às práticas adotadas no país de Gestão de Pessoas? Além disso, e como já citado, a ausência de estudos deste porte em países subdesenvolvidos oferece um campo inexplorado de atuação importante; uma vez que Brasil, Rússia, Índia e China (BRIC) estão sendo observados por estudiosos como países com potenciais características para criação de mercados de consumo e economias em expansão (CNN, 2007). Novas investigações sobre a gerência internacional nestas nações podem aventar dados importantes para o desenvolvimento deste tema incipiente.

Tais estudos possibilitarão confirmar os achados e desenvolver este tema ainda pouco explorado. Desta forma, espera-se que o presente estudo tenha contribuído com o aprimoramento da compreensão dos Recursos Humanos Internacional, no Brasil. Estudar a Gestão de Pessoas Internacional pode contribuir para o desenvolvimento local, sobretudo em contextos subdesenvolvidos. Apesar de muitas vezes o início do processo de internacionalização ser pautado pelo baixo retorno financeiro, deve-se considerar que são as pessoas que constroem e mantêm a empresa e que seu desenvolvimento e satisfação tornam-se fundamentais para o bom desempenho de suas atividades. A gestão das pessoas afeta a qualidade do que é produzido, devendo ser vista não como custo operacional, mas como uma estratégia voltada a objetivos globais, sejam esses econômico-financeiros, sejam políticos, sociais e culturais.

REFERÊNCIAS

- ALMOND, Phil et al. Unraveling home and host country effects: an investigation of the HR policies of an American multinational in four European countries. **Industrial Relations**, april, 2006, vol. 44, n° 2.
- AS 500 MAIORES EMPRESAS DO BRASIL. **Exame**, São Paulo, Jul 2006. Edição Especial.
- AS MAIORES EMPRESAS DA AMÉRICA LATINA. **América Economia**, Santiago do Chile, Jul 2006.
- ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL. **Acervo**. Disponível em: www.periodicos.capes.gov.br. Acesso em: 30 de maio de 2006.
- ARGENTINA. Disponível em www.argentina.gov.ar. Acesso em: 07 de setembro de 2006.
- ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INTEGRACIÓN. Disponível em: www.aladi.org. Acesso em: 14 de fevereiro de 2006.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **EnANPADs**. Disponível em: www.anpad.org.br. Acesso em: 07 de dezembro de 2005.
- BANCO MUNDIAL. Disponível em: www.bancomundial.org. Acesso em: 17 de janeiro de 2006.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: www.bcb.gov.br. Acesso em 14 de agosto de 2006.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Rio de Janeiro: Persona, 1977.
- BARQUERO, Antonio. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.
- BARRETO, Antonio. A internacionalização de firma sob o enfoque dos custos de transição. In: **Internacionalização de empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Angela Rocha (org) Coleção de Estudos COPPEAD. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- BARTLETT, Christopher; GHOSHAL, Sumantra. **Tap your subsidiaries for global reach**. Harvard Business Review, november-december, 1986, 87-94.
- BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: as conseqüências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.
- BELLO, Teresinha. Balança Comercial RS-Mercosul. **Carta de Conjuntura**, ano 14, n° 10 2006.
- BLACK, J.; GREGERSEN, Hal. High impact training: forging leaders for the global frontier. Human Resource Management, 2000, vol. 39, no 2 & 3.

BOHLANDER; George; SNELL; Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson, 2005.

BOLINO, Mark; FELDMAN, Daniel. Increasing the skill utilization of expatriates. **Human Resource Management**, 2000, vol. 39, n° 4.

BOSCHI, Renato. **Elites Industriais e Democracia**. Rio Graal, 1979.

BRASIL, Consolidação das Leis Trabalhistas. 26 ed. atual. São Paulo: Saraiva, 2000.

BRASIL. Ministério da Educação. Disponível em www.mec.gov.br. Acesso em: 13 de julho de 2005.

BRISCOE, Dennis; SCHULER, Randall. **International human resource management: policy and practice for the global enterprise**. 2° edição. New York: Routledge, 2004.

BRUNET, Ignasi e BELZUNEGUI, Angel. **Estratégias de empleo y multinacionales: tecnología, competitividad y recursos humanos**. Barcelona: Icaria, 1999.

CABLE NEWS NETWORK. News. Disponível em: www.cnn.com. Acesso em: 14 de janeiro de 2007.

CÂMARA DE COMÉRCIO ARGENTINO BRASILEIRA DE SÃO PAULO. **Notícias**. Disponível em: www.camarbra.com.br. Acesso em: 14 de fevereiro de 2006.

CARVALHO NETO, Antônio. **Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio. Estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira**. Editora Vozes. Petrópolis-RJ, 2001.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 6° ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CASTRO, Nadya A. Reestruturação produtiva. Novas Institucionalidades e Negociação da Flexibilidade. In: **São Paulo em Perspectiva**, v. 11, N° 1, 1992.

CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO. Disponível em: www.clad.org. Acesso em: 14 de fevereiro de 2006.

CHURCHILL, Gilbert. **Marketing Research: methodological foundations**. 6 ed. Orlando: Dryden, 1995.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. **Estadística**. Disponível em: www.cepal.org. Acesso em: 14 de fevereiro de 2006.

DAVIES, John. Getting what you pay for. **International Business**, 10, 3, 1997.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS. Disponível em: www.dieese.org.br. Acesso em: 13 de julho de 2005.

DIMAGGIO, Paul; POWELL, Walter. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, 48, 1983.

DINIZ, Eli. **Crise, Reforma do Estado e Governabilidade**. FGV, 1997.

DOWLING, Peter; WELCH, Denice. **International Human Resource management**. 4 ed. Mason: Thompson, 2005.

DUPAS, Gilberto. **Economia global e exclusão social: pobreza, emprego, estado e o futuro do capitalismo**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DUTRA, JOEL. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EDIÇÃO ESPECIAL EXAME/VOCÊ SA – 150 melhores empresas para você trabalhar 2005. v. 39 n. 18 setembro 2005.

EUROPEAN JOURNAL OF INDUSTRIAL RELATIONS. **Acervo**. Disponível em: www.periodicos.capes.gov.br. Acesso em: 28 de maio de 2006.

FERNER, Anthony. Country of origin effects and HRM in multinational companies. **Human Resource Management Journal**, 1997, vol. 7, no. 1.

FERNER, Anthony; QUINTANILLA, Javier. Between globalization and capitalist variety: multinationals and international diffusion of employment relations. **European Journal of Industrial Relations**, 2002, vol. 8 no. 3.

FOX-WOLFGRAMM, Susan; BOAL, Kimberly; HUNT, James. Organizational adaptation to institutional change: a comparative study of first order change in prospector and defender banks. **Administrative Science Quarterly**, 43, 1998.

FUJII, Geraldo; RUESGA, Santos (org). **El trabajo en un mundo globalizado**. Madrid: Pirâmide, 2004.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas**. Disponível em: www.fee.tche.br. Acesso em: 24 de janeiro de 2006.

GIL, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GORDON, Wendy; LANGMAID, Roy. **Qualitative market research**. Vermont: Grower, 1990.

GRANDES E LÍDERES: AS 500 MAIORES DO SUL. **Revista Amanhã**, Porto Alegre, Ago 2006.

GREEN, Samuel; SALKIN, Neil; AKEY, Theresa. **Using SPSS for windows: analyzing and understanding data**. 2 ed. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

GREGORY, Denise. BERARDINELLI, Maria Fatima Arraes de Oliveira. **O Desenvolvimento de Ambiente Favorável no Brasil para a Atração de Investimento**

Estrangeiro Direto. 2005. Disponível em: http://www.cebri.org.br/pdf/238_PDF.pdf. Acesso em: março 2006.

HAIR, Joseph; BABIN, Barry; MONEY, Arthur; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. F. Jr.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. **Análise Multivariada**. 5º ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIT, Alan. Employee benefits in the global economy. **Benefits Quarterly**, vol. 8, nº 4, 1992.

HELOANI, José Roberto. **Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003.

HEMAIS, Carlos; HILAL, Adriana. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. In: **Internacionalização de empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Angela Rocha (org) Coleção de Estudos COPPEAD. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HOBBSAWM, Eric. **Era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

_____. **O novo século**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. **Acervo**. Disponível em: www.periodicos.capes.gov.br. Acesso em: 28 de maio de 2006.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL. **Acervo**. Disponível em: www.periodicos.capes.gov.br. Acesso em: 28 de maio de 2006.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW. **Acervo**. Disponível em: www.periodicos.capes.gov.br. Acesso em: 29 de maio de 2006.

HUMPHREY, John. **Fazendo o "milagre"**. Petrópolis. Vozes/Cebrap. 1982.

HUNGER, David; WHEELLEN, Thomas. **Gestão estratégica: princípios e práticas**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Indicadores**. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em: 14 de fevereiro de 2006.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **IPEAdata**. Disponível em: www.ipea.gov.br. Acesso em: 14 de fevereiro de 2006.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS. Disponível em: www.indec.mecon.gov.ar. Acesso em: 14 de fevereiro de 2006.

JAMESON, Frederic. Notas sobre a globalização como questão filosófica. In: Prado, José; Sovik, Liv (org.) **Local Global e Local Nenhum: ensaios sobre democracia e globalização**. São Paulo: Hacker Editores, 2001.

JANSSENS, Maddy. Evaluating international managers' performance: parent company standards as control mechanism. **The International Journal of Human Resource Management**, 1994, vol. 5, nº 4.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, 1977, vol. 8, nº 1.

JOURNAL OF HUMAN RESOURCE. **Acervo**. Disponível em: www.periodicos.capes.gov.br. Acesso em: 29 de maio de 2006.

JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES. **Acervo**. Disponível em: www.periodicos.capes.gov.br. Acesso em: 30 de maio de 2006.

JUNCAL, Benito. Neoliberalismo y desigualdad social en Europa y América. Scripta Nova, **Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales**. Universidad de Barcelona Nº 45 (9), 1 de agosto de 1999. Disponível em: www.ub.es. Acesso em: 14 de fevereiro de 2006.

KOPP, Rochelle. International Human Resource polices and practices in Japanese, European, and United States multinationals. **Human Resource Management**. Winter, 1994, vol. 33, nº 4.

KOVÁCS, Ilona; Cómo hacer visible el trabajo que el discurso dominante oculta. In: **Sociología del Trabajo**, nueva época, núm. 45, primavera 2002.

KECK, Margaret. O novo sindicalismo na transição brasileira. In: Alfred Stepan (org). **Democratizando o Brasil**. Paz e Terra, 1988.

KUME, Honório; ANDERSON, Patricia; OLIVEIRA, Marco. Identificação das barreiras ao comércio no Mercosul: a percepção das empresas exportadoras brasileiras. Planejamento de Políticas Públicas, junho de 2001. Disponível em: www.ipea.gov.br. Acesso em: 20 de junho de 2006.

LADO, Augustine; WILSON, Mary. Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. **Academy of Management Review**, 1994, vol. 19, nº 4.

LAMAIRE, Jean-Paul. **Estratégias de Internacionalização**. Lisboa: Instituto Piaget, 1997.

LANDES, David. **A riqueza e a pobreza das nações: por que algumas são tão ricas e outras tão pobres**. 3º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

LAURENT, André. The cross-cultural puzzle of International Human Resource Management. **Human Resource Management**; Spring, 1986; vol. 25, nº 1.

LYON, David. **El ojo electrónico: el auge de la sociedad de vigilancia**. Madrid: Alianza Editorial, 1995.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Marketing Research: an applied orientation**. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

MALHOTRA, Naresh; ROCHA, Ishmael; LAUDISIO, Maria; ALTHEMAN, Adman; BORGES, Fabio. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARGINSON, Paul. European integration and transnational management-union relations in the enterprise. **Brite Journal of Industrial Relations**, 1992, vol. 30, nº 4.

MATTUELLA, Juvir. Concorrência e vantagem competitiva. In: Série documentos para estudo: PPGA, Porto Alegre, n. 7, 1994.

MAZNEVSKI, Martha; DISTEFANO, Joseph. Global leaders are team players: developing global leaders through membership on global teams. **Human Resource Management**, 2000, vol. 39, nº 2 e 3.

MCDOUGALL, Patricia; OVIATT, Benjamin. INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP: THE INTERSECTION OF TWO RESEARCH PATHS. **Academy of Management Journal**, 2000, vol. 43, no 5.

MERCADO COMUN DO SUL. Disponível em: www.mercosur.org.uy. Acesso em 12 de julho de 2006.

MILLIMAN, John; GLINOW, Mary; NATHAN, Maria. Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: implications for congruence theory. **Academy of Management Review**, 1991, vol. 16, nº 2.

MOREIRA, Sérvulo. **Aspectos microeconômicos do mercosul: uma abordagem sobre o desempenho das empresas brasileiras**, 2003. Disponível em: www.ipea.gov.br. Acesso em: 23 de junho de 2006.

NEARY, Bradford; O'GRADY Don. The role of training in developing global leaders: a case study at TRW Inc. **Human Resource Management**, 2000, vol. 39, nº 2 &3.

NOVICK, Martha. La transformación de la organización del trabajo. In: Toledo, Enrique (org). **Tratado latinoamericano de sociología del trabajo**. Mexico: Fonte de Cultura Económica, 2000.

PERLMUTTER, Howard. The tortuous evolution of the multinational corporation. **Columbia Journal of World Business**, 1969, vol. 4.

POCHMANN, Márcio; BARRETO, Reginaldo Muniz; MENDONÇA, Sérgio Eduardo Arbulu. Ação Sindical no Brasil: transformações e perspectivas. In.: **São Paulo em Perspectiva**. Vol. 12, n. 1. 1998.

PORTER, Michael. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

_____. A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

ORGANIZAÇÃO & SOCIEDADE. **Artigos**. Disponível em: www.adm.ufba.br. Acesso em 07 de dezembro de 2005.

QUINTANILLA, Javier. **Dirección de Recursos Humanos em Empresas Multinacionales: las subsidiarias al descubierto**. Madrid: Prentice Hall, 2002.

RAHIM, Afzalur. A model for developing key expatriate executives. **Personnel Journal**, 1983, vol. 62, nº 4.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS. **Acervo**. Disponível em: www.rae.com.br. Acesso em: 07 de dezembro de 2005.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Artigos por publicação**. Disponível em: www.rausp.usp.br. Acesso em: 07 de dezembro de 2005.

REVISTA ELETRÔNICA DE ADMINISTRAÇÃO. **Edições**. Disponível em: www.read.ea.ufrgs.br. Acesso em: 07 de dezembro de 2005.

RIO GRANDE DO SUL. **Municípios**. Disponível em: www.rs.gov.br. Acesso em: 24 de janeiro de 2006.

RODRIGUES, Adriano. Para uma genealogia do discurso da globalização da experiência. In: Prado, José; Sovik, Liv (org.) **Local Global e Local Nenhum: ensaios sobre democracia e globalização**. São Paulo: Hacker Editores, 2001.

SACRAMENTO, Isabella; ALMEIDA, Victor; SILVA, Maria. Aspectos internos no processo de internacionalização de empresas brasileiras prestadoras de serviços de informação. In: Angela Rocha (org.) **Internacionalização de empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Coleção de Estudos COPPEAD. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

SAKA, Ayse. Institutional limits to the internalization of work systems: a comparative study of three Japanese multinational companies in the UK. **European Journal of Industrial Relations**, 2002, vol. 8, nº 3.

SASSEN, Saskia. Território e territorialidade na economia global. In: João Barroso (org.) **Globalização e Identidade Nacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHULER, Randall; DOWLING, Peter; DE CIERI, Helen. An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management 1993, vol. 4, nº 4.

SELLTIZ; JAHODA; DEUTSCH; COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 5. ed. São Paulo: EPU, Editora da Universidade de São Paulo, 1975.

SIMÃO, Aziz. **Sindicato e estado; suas relações na formação do proletariado de São Paulo**. São Paulo: Ática, 1981

SNELL, Scott; SNOW, Charles; DAVISON, Sue; HAMBRICK, Donald. Designing and supporting transnational teams: the human resource agenda. **Human Resource Management**, 1998, vol. 37, n° 2.

SOLOMON, Charlene. Learning to Manage Host-country Nationals. **Personnel Journal**, 1995, vol. 74.

STONE, Raymond. Compensation: pay and perks for overseas executives. **Personnel Journal**, 1986, vol. 65.

STIGLITZ, Joseph. **A globalização e seus malefícios**. São Paulo: Futura, 2002.

STUDART, Rogerio; HERMANN, Jennifer. Estrutura e operação dos sistemas financeiros do Mercosul: perspectivas a partir das reformas institucionais dos anos 1990. Ipea, 2001. Disponível em: www.ipea.gov.br. Acesso em: 20 de junho de 2006.

TRATADO PARA A CONSTITUIÇÃO DE UM MERCADO COMUM ENTRE A REPUBLICA ARGENTINA, A REPUBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, A REPUBLICA DO PARAGUAI E A REPUBLICA ORIENTAL DO URUGUAI. Disponível em www.mercosur.org.uy. Acesso em 12 de julho de 2006.

TRATADO DE ASUNCIÓN. Disponível em www.mercosur.org.uy. Acesso em 12 de julho de 2006.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor; FORTUNA, Antônio. **Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TAGGART, James. Strategy shifts in MNC subsidiaries. **Strategic Management Journal**, 1998, vol. 19, n° 7.

TAYLOR, Sully; BECHLER, Schon; NAPIER, Nancy. Toward an integrative model of strategic international Human Resource Management. **Academy of Management Review**, 1996, vol. 21, n° 4.

TERUCHKIN, Sonia. **As Estratégias Empresariais para os Vinhos Finos no Brasil e no Uruguai**: uma análise comparada. Curso de Doutorado em Administração - Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2003.

TERUCHKIN, Sonia. Exportações Gaúchas para o Mercosul. Porto Alegre, Assembléia Legislativa, 26 de outubro de 2005. Seminário.

TUNG, Roselie. **Selection and training procedures of US, European, and Japanese multinationals**. California Management Review, 1982, vol. 25, n° 1.

WELCH, Denice. Determinants of International Human Resources Management Approaches and Activities: a Suggested Framework. **Journal of Management Studies**. 1994, vol. 31, n° 2.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ZERO HORA. Economia. **Mercosul em crise recebe Venezuela**. Porto Alegre, terça-feira, 04 de julho de 2005.

ANEXOS

ANEXO A

1. Em gestores e funcionários responsáveis pela Gestão de Pessoas da matriz:

- Por quais motivos a empresa decidiu internacionalizar suas atividades?
- Quais os motivos orientaram a escolha do país?
- Como ocorreu o processo de internacionalização?
- Em que medida a cultura Organizacional influenciou a contratação?
- Como as características da indústria local auxiliam a empresa?
- Qual foi o critério utilizado para a criação das vagas necessárias?
- Como se dá a contratação dos funcionários locais? Como é feito o recrutamento e a seleção?
- Há um programa de treinamento na filial? Como ele é feito? Que itens contempla?
- Houve expatriados? Qual foi a política e os critérios de expatriação adotados? Foi lhes dado treinamento?
- Há planejamento de repatriação?
- Quais as semelhanças e diferenças encontradas entre matriz e subsidiária?
- Que fatores influenciam a composição do salário da filial? De que é composta a remuneração dos locais? E dos expatriados?
- As políticas da matriz são levadas à filial? De que forma?
- Como flui a comunicação entre a matriz e a filial?
- Como a matriz controla as atividades da subsidiária?
- Quais as semelhanças e diferenças observadas entre Brasil e Argentina na legislação, restrições governamentais e cultura que afetam o Recursos Humanos da subsidiária?
- Qual sua opinião/ avaliação sobre a internacionalização e a forma com que as pessoas estão sendo geridas neste processo?

ANEXO B

2. Em gestores e funcionários expatriados da subsidiária:

- Como os empregados percebem as políticas de Recursos Humanos adotadas pela matriz?
- Como você percebe as políticas de Recursos Humanos adotadas pela matriz?
- O que você acredita que a empresa deveria fazer pelo empregado?
- Como é a relação entre a matriz e esta unidade?
- Como você foi contratado?
- Como é o relacionamento dos expatriados com os funcionários locais?
- Como ocorre a comunicação entre a matriz e a subsidiária?
- Quais os benefícios de remuneração utilizados pela indústria local?
- Como é a atuação sindical na região?
- Como foi seu processo seletivo?
- Quais as diferenças entre matriz e esta subsidiária?
- Em que consiste sua remuneração?
- A empresa oferece algum treinamento?
- Como ocorre o recrutamento e a seleção dos locais?
- Como você vê as empresas concorrentes?
- Como a empresa é vista pela comunidade local?
- Quais são as leis trabalhistas na Argentina? Como elas são cumpridas pela empresa?
- Quais as práticas de Recursos Humanos que a empresa usa no dia-a-dia?
- As práticas da empresa condizem com as existentes em sua cultura e legislação? O que é diferente?

Aos expatriados acrescentou-se as seguintes questões:

- Como foi a expatriação?
- Há planos de repatriação?
- Como sua família vê seu trabalho? Adaptaram-se ao país?
- Quais os benefícios da expatriação para a carreira?
- Que benefícios a empresa oferece?
- Há conflito entre expatriados e os funcionários locais?

Em gestores e empregados da subsidiária:

- ¿Cómo perciben los empleados la política de recursos humanos adoptada por la matriz?
- ¿Cómo percibe usted la política de los recursos humanos adoptados por la matriz?
- ¿Qué cree usted que la compañía tendría que hacer por el empleado?
- ¿Cómo es la relación entre la matriz y esta unidad?
- ¿Cómo fue usted contratado?
- ¿Cómo está la relación entre los expatriados con los empleados locales?
- ¿Cómo ocurre la comunicación entre la matriz y la subsidiaria?
- ¿Cuáles son los beneficios de remuneración utilizados por la industria local?
- ¿Cómo es el funcionamiento sindical en la región?
- ¿Cómo fue su proceso de selección?
- ¿En que consiste su remuneración?
- ¿La empresa ofrece alguna capacitación?
- ¿Cómo ocurre el reclutamiento y la selección de los empleados locales?
- ¿Cómo usted ve las empresas competidoras?
- ¿Cómo es percibida la empresa por la comunidad local?
- ¿Cuáles son las leyes de trabajo en la Argentina? ¿Cómo ellas son cumplidas por la empresa?
- ¿Cuáles son las prácticas de recursos humanos que la empresa utiliza en el día-a-día?
- ¿Las prácticas de la empresa coinciden con su cultura y legislación? ¿Qué es diferente?

ANEXO C

**UM ESTUDO SOBRE A DINÂMICA DE RECURSOS HUMANOS EM EMPRESAS
BRASILEIRAS COM SUBSIDIÁRIAS NO EXTERIOR
UM PROJETO DESENVOLVIDO PELA EA/UFRGS**

Obs.: Os dados são sigilosos e de uso exclusivo da presente pesquisa, sua apresentação ocorrerá de forma agregada.

SEÇÃO A – CARACTERIZAÇÃO DA SUA EMPRESA

A.1 Número total de funcionários que atualmente trabalham na sua empresa (em todas as unidades):

- De 01 a 99 empregados (pequeno porte)
 De 100 a 499 empregados (médio porte)
 500 empregados ou mais (grande porte)

A.2 Indique o ano de constituição da empresa (ex: 1985): _____

A.3 Em que cidade brasileira está localizada a matriz da sua empresa? _____

A.4 Indique o ano de início da atividade exportadora (ex: 1987): _____

A.5 Em que setor está inserida a sua empresa?

- Alimentos ou Bebidas
 Automotivo
 Atacado e Comércio Exterior
 Confecções e Têxteis
 Construção
 Eletroeletrônico
 Farmácia, Higiene e Cosmético
 Material de Construção
 Mecânica
 Mineração
 Papel e Celulose
 Plásticos e Borracha
 Química e Petroquímica
 Serviços de Transporte
 Serviços Públicos
 Siderurgia e Metalurgia
 Tecnologia e Computação
 Telecomunicações
 Outro: Qual? _____

SEÇÃO B – SELEÇÃO DA PRINCIPAL SUBSIDIÁRIA DE SUA EMPRESA

B.1 A empresa possui subsidiária de distribuição em algum país? Sim Não Se Sim, cite os países onde se localizam as principais subsidiárias de distribuição _____

B.2 A empresa possui subsidiária produtiva em algum país? Sim Não Se Sim, cite em quais países estão localizadas as subsidiárias produtivas _____

B.3 Dentre os países das subsidiárias (subsidiária produtiva ou subsidiária de distribuição), citados acima, indique aquele que apresenta maior representatividade para a matriz (em volume de vendas): _____ Em que ano a empresa começou a operar neste país? _____

B.4 Quantos funcionários existem, aproximadamente, trabalhando nesta subsidiária?

- De 01 a 99 empregados (pequeno porte)
 De 100 a 499 empregados (médio porte)
 500 empregados ou mais (grande porte)

B.5 Quais os motivos que levaram a empresa a internacionalizar suas atividades? (marque as alternativas necessárias)

- Custo da mão-de-obra
- Ampliação de mercado
- Incentivos fiscais
- Similaridade do produto
- Estratégia empresarial
- Função e custo logístico
- Facilidades provindas de blocos econômicos
- Vantagens cambiais
- Proximidade geográfica
- Custo de transporte
- Alternativa à sazonalidade dos mercados e crises econômicas
- Custos dos insumos
- Infra-estrutura oferecida
- Acesso à matéria-prima
- Facilidades de produção
- Pequeno número de competidores
- Facilidades proporcionadas por joint ventures
- Tecnologia
- Diversificação do risco
- Necessidade de ganho de escala
- Busca de novas oportunidades e aprendizagem
- Outra _____

SEÇÃO C – O AMBIENTE DE NEGÓCIOS

C.1 Ao se considerar o país da subsidiária indicada (B.3), em que grau o país anfitrião é similar ou diferente do brasileiro, para os seguintes fatores:

	Muito diferente					Muito similar
	1	2	3	4	5	
a) Nível de desenvolvimento econômico financeiro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) Infra-estrutura de comunicação (internet, intranet, vídeo-conferências)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
c) Tecnologia disponível (máquinas, equipamentos...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
d) Requisitos técnicos (infra-estrutura da região, estradas, matéria-prima, saneamento)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
e) Competitividade do mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
f) Regulamentações legais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
g) Tipo de produção industrial e oferta de serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
h) PIB per capita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
i) Especialização da mão-de-obra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
j) Valores culturais, crenças, atitudes e tradições	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
l) Oferta da mão-de-obra necessária	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
m) Nível de alfabetização e educação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
n) Idioma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
o) Política governamental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
p) Legislação trabalhista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

SEÇÃO D – PRÁTICAS E POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS PARA IMPLANTAÇÃO DA SUBSIDIÁRIA

D.1 Indique o grau de concordância com relação às afirmações abaixo sobre as DIRETRIZES QUE ORIENTAM AS AÇÕES DE SUA EMPRESA NA SUBSIDIÁRIA LOCALIZADA NO PAÍS ESCOLHIDO (B.3).

1. Demandas Locais	Discordo plenamente				Concordo plenamente
	1	2	3	4	5
a) A produção da empresa depende de uma grande quantidade de trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) A empresa, ao se instalar em outro país, analisa as necessidades locais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) As decisões estratégicas são, em grande parte, tomadas pela sede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) A maioria das posições estratégicas da subsidiária é/foi ocupada por expatriados da matriz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Ao se instalar no país anfitrião, a empresa realizou pesquisas de mercado, econômicas, financeiras e planejou os cargos necessários para o início da operação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) O sindicato do país anfitrião é atuante e influencia positivamente as ações de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Alguns funcionários foram ou são expatriados devido à ausência de pessoal capacitado no país anfitrião	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Posições estratégicas da subsidiária são ocupadas por expatriados de um terceiro país	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) O mercado do país anfitrião influencia fortemente a tomada de decisões da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) A subsidiária estabelece suas regras e planos de ação somente para suas atividades rotineiras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) O nível de qualificação da maior parte dos funcionários é baixo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) O mercado da indústria local influencia diretamente na composição dos salários da subsidiária	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Subsistemas de Recursos Humanos	Discordo plenamente				Concordo plenamente
	1	2	3	4	5
a) A empresa realiza treinamento entre os funcionários locais periodicamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Na fase de implantação da subsidiária, a seleção dos seus trabalhadores ocorreu através do RH da matriz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) A maior parte dos funcionários presentes no início das atividades da subsidiária foram recrutados no país anfitrião	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) O treinamento oferecido depende, principalmente, da necessidade e do retorno que ele pode trazer à organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) A subsidiária costuma realizar a avaliação do treinamento oferecido a seus funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) O setor de RH da subsidiária é muito importante no cumprimento das metas organizacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) O processo seletivo ocorrido na subsidiária, no início de suas atividades, foi feito somente por um expatriado da matriz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) A subsidiária costuma realizar levantamento das necessidades de treinamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

i) Os salários dos funcionários locais são pagos exclusivamente na moeda do país anfitrião	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) As políticas de RH são, em sua maioria, planejadas e estabelecidas pela matriz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Ao estabelecer uma política de Remuneração na nova subsidiária a empresa faz uma pesquisa salarial no país anfitrião	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) A empresa conta com equipes e/ou líderes globais no auxílio do desenvolvimento das atividades da subsidiária	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) A maioria das políticas e práticas utilizadas na matriz é/foi transposta para a subsidiária	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) O salário dos expatriados é pago em duas partes: uma no país de origem; outra no país anfitrião	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p) As atividades de contratação, promoção, remuneração e demissão da subsidiária são determinadas pelas práticas do país anfitrião e ancoradas em sua cultura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q) As políticas e práticas de RH da matriz possuem uma visão internacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r) A empresa possui contrato com uma consultoria que auxilia a subsidiária em assuntos legislativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s) O salário pago aos funcionários locais encontra-se na média inferior do mercado local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
t) A subsidiária possui uma ampla descrição de seus cargos e tarefas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
u) A expatriação do funcionário vislumbra seu desenvolvimento para ocupar cargos importantes na volta à matriz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
v) A empresa terceiriza parte de seus processos produtivos e administrativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
x) O setor de Recursos Humanos da subsidiária é bem estruturado e possui autonomia nas decisões referentes a tal área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Aspectos Culturais	Discordo plenamente				Concordo plenamente
	1	2	3	4	5
a) A rotatividade da subsidiária é superior a da matriz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Há dificuldade dos trabalhadores em compreender a cultura da matriz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Os funcionários locais se adaptaram de forma satisfatória às exigências da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Há muita restrição do país anfitrião quanto ao número de vistos de trabalho para estrangeiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) É realizado previamente o planejamento de repatriação dos funcionários expatriados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) A legislação do país anfitrião causa problemas para a empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Não há problemas de comunicação entre os funcionários da subsidiária e os da matriz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Não existe atrito entre funcionários locais e expatriados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) A empresa é amplamente reconhecida pela comunidade, no país em que está inserida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) A cultura organizacional da matriz é adotada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

pela empresa como base da cultura organizacional da subsidiária

SEÇÃO E – Subsistemas de Recursos Humanos

E1. O Recrutamento de cidadãos locais para a subsidiária localizada no país escolhido (B.3) é realizado por (marque as alternativas necessárias):

- Anúncios nos meios de comunicação (jornal, rádio, televisão).
- Agências de emprego
- Candidatos que enviaram seu currículo espontaneamente
- Indicação de outros funcionários ou terceiros
- Instituições de ensino
- Internet
- Associação profissional
- Cartazes
- Busca em outras empresas
- Agências do governo
- Sindicato
- Outra _____

E2. A Seleção dos candidatos aspirantes a uma vaga na empresa subsidiária escolhida (B.3) é feita através de (marque as alternativas necessárias):

- Formulários de inscrição
- Entrevista com Supervisor/Gerente/Diretor
- Testes de habilidades
- Testes físicos
- Testes de conhecimento
- Testes psicológicos
- Análise de currículos
- Dinâmicas de grupo
- Exame médico
- Jogos de negócios
- Simulações
- Testes técnicos
- Prova de língua estrangeira
- Outra _____

E3. Quanto % do total da Remuneração dos trabalhadores da subsidiária (B.3) depende do desempenho/cargo:

- Individual _____%
- Por equipe _____%

E4. A Remuneração dos trabalhadores da subsidiária escolhida (B.3) é composta por (marque as alternativas necessárias):

- Participação nos resultados/desempenho/metasp/produktividade (Remuneração Variável)
- Participação nos lucros
- Remuneração por habilidades
- Remuneração por competências
- Adicional por tempo de serviço
- Remuneração fixa
- Participação acionária
- Benefícios previstos em lei
- Benefícios flexíveis: Quais _____
- Outra _____

E5. A Remuneração dos expatriados da sua empresa para a subsidiária (B.3) é composta de (marque as alternativas necessárias):

- Adicional para a educação dos filhos
- Adicional para proporcionar o mesmo padrão de vida
- Automóvel
- Acompanhamento psicoterápico
- Remuneração variável
- Aconselhamento financeiro

- Cursos de treinamento/aperfeiçoamento
- Adicional para suporte da família
- Transporte de mobília
- Auxílio moradia
- Planejamento de carreira
- Remuneração fixa
- Proteção contra flutuações na taxa de câmbio e inflação
- Ajuste nos impostos
- Passagens aéreas para o expatriado que possibilite sua volta ao país de origem
- Plano de saúde
- Plano odontológico
- Outro _____

E6. Qual o vínculo empregatício que os funcionários locais (do país anfitrião, B.3) mantêm com a empresa:

- Terceiro
- Formal
- Autônomo
- Temporário
- Outro _____

E.7 De que é composta a capacitação dos expatriados (B.3) (marque as alternativas necessárias):

- Capacitação de língua estrangeira
- Capacitação para adaptação cultural
- Capacitação para gestão
- Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento da carreira
- Capacitação para administração da vida pessoal e familiar
- Capacitação técnica
- Outro _____

E.8 Que tipo de treinamento recebem os trabalhadores contratados localmente no país anfitrião (B.3) (marque as alternativas necessárias):

- Formação técnica
- Reciclagem
- Cursos de educação superior
- Socialização/Ambientação com a empresa
- Integração com o novo trabalho/chefe/equipe
- Treinamento motivacional/comportamental
- Outro _____

E.9 Qual o grau de similaridade das práticas de Recursos Humanos, acima listadas, entre a subsidiária analisada e as demais filiais da empresa no exterior?

Muito diferente

Muito similar

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E.10 Comentários Gerais que Caracterizem a Gestão de Pessoas Internacional na sua Organização

MUITO OBRIGADA POR CONTRIBUIR PARA O DESENVOLVIMENTO DO TEMA DE RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAL!

APÊNDICE

A seguir serão descritos aspectos legais, culturais, históricos e econômicos de Brasil e Argentina, a fim de melhor se compreender a dinâmica de ambos os países.

1 REGIONALIZAÇÃO: AMÉRICA LATINA¹³

A independência nos países da América Latina resultou dos infortúnios de Portugal e Espanha ocasionados nas guerras européias. As nações da América Latina “independente” viram poucas mudanças econômicas ao longo dos séculos. Os setores vitais destas economias, por muitos anos se concentraram no setor primário, sendo negociados com as manufaturas estrangeiras. Assim, pouco se investiu no setor industrial nos primeiros anos da República: a região, apesar de disjunta de seus colonizadores, continuou financeiramente dependente das nações industriais avançadas. Por isso, o início da industrialização na América Latina deu-se através do modelo de substituição de importações (LANDES, 1998).

No entanto, nos últimos anos a América Latina apresenta um crescimento constante. Conforme dados do CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), em 2005, a região cresceu 4,3% e o desemprego no período ficou em 9,3%. Dentre as regiões que mais cresceram economicamente no último ano destaca-se Venezuela (9%), Argentina (8,6%), Uruguai (6%), Peru (6%), e Chile (6%). Segundo a Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI, 2005), a melhora no desempenho de países latino-americanos deve-se em grande parte ao aumento nas exportações à Índia e à China.

O destaque do Brasil e da Argentina na América Latina ocorre por sua balança comercial e desenvolvimento. Tais países são importantes atores na economia latino-americana, pois apresentam, junto ao México, os maiores mercados e respondem por grande parte das exportações e importações da região. O Brasil foi responsável por 15,4% das importações e 21,3% das exportações na América Latina, enquanto a Argentina respondeu por 5,8% das importações e 7,3% das exportações (ALADI, 2005). Embora o México represente grande parte das importações (46%) e exportações (38%), seu desempenho econômico, ancorado em sua balança comercial é desfavorável, enquanto Brasil e Argentina apresentaram, em 2005, saldo positivo.

Observa-se que a maior parte dos países da América Latina que apresentaram crescimento em 2005 são integrantes do Mercado Comum do Sul (Mercosul). Portanto, devido à representatividade das nações que compõem o bloco, este será apresentado a seguir.

¹³ O apêndice tem por objetivo possibilitar uma melhor compreensão política, cultural e legal de Brasil e Argentina, para observar a influência do país anfitrião e do país de origem.

1.1 O MERCOSUL

De acordo com Moreira (2003), o objetivo dos blocos econômicos é integrar os países comercialmente por meio de redução de tarifas, estabelecimento de medidas comuns, melhoria das economias e da qualidade de vida de suas populações.

O Mercado Comum do Sul (Mercosul) foi criado em 26 de março de 1991 por meio do Tratado de Assunção, cujo principal objetivo era formar uma união Aduanera (livre comércio e política comercial comum). Nesta data, Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai, os chamados “Estados Partes”, firmaram um acordo que possibilitaria a livre circulação de bens e serviços, com eliminação de barreiras alfandegárias e não-tarifárias, o estabelecimento de tarifas e política comercial comuns, coordenação das políticas macroeconômicas e setoriais, assim como a harmonização das legislações em setores pertinentes (TRATADO DE ASUNCIÓN, 2006). Anos mais tarde, em dezembro de 1994, foi aprovado o Protocolo de Ouro Preto pelo qual se estabeleceu a estrutura institucional do Mercosul, caracterizando sua personalidade jurídica internacional. Segundo Kume et. al. (2001), o Mercosul resultou de interesses convergentes de países fronteiriços, com padrões de desenvolvimento econômico e social próximos. Atualmente, apresenta diversificado setor industrial, ampla inserção econômica e é considerado o maior produtor mundial de alimentos.

Com o passar do tempo, novos países associaram-se ao Bloco. Em 1996, na X reunião do conselho do Mercosul, Bolívia e Chile passaram a ser membros associados. Posteriormente, o Peru uniu-se ao grupo e, em 2004, firmaram acordo a Colômbia, o Equador e a Venezuela (MERCOSUR, 2006). Desta forma, o Mercosul é composto além dos países membros, dos países associados, formando o mercado ampliado (KUME et al., 2001).

Em 2000, os países membros do Mercosul criaram uma nova etapa do processo de integração regional denominada “Relançamento do Mercosul”. Sua agenda objetivou reforçar a união alfandegária, tanto no nível intracomunitário como no relacionamento externo. Assim, o Mercosul se constituiu como uma união aduaneira, com compromisso na conduta econômica de cada país, assegurando ações previsíveis que não prejudiquem os demais integrantes do bloco. Além disso, a necessidade de modificações nos diversos níveis de proteção dos setores produtivos deve ser realizada mediante consenso dos países pertencentes ao Bloco, o que confirma essa previsibilidade.

A abertura política comercial objetiva a consolidação de um bloco econômico com inserção nos mercados mundiais. Assim, empresas regionais e estrangeiras podem aproveitar as vantagens de um mercado ampliado: atraindo capital e recebendo investimento estrangeiro direto. Em 2001, o número de organizações que exportavam para o Mercosul era de 11.436, e somavam 5.476 milhões de dólares. Este valor, entretanto, decaiu até 2003. Portanto, as tarifas cobradas por importações provindas do bloco estão definidas entre 0% a 20%, exceto por acordos, no qual os países têm direito de ter uma tarifa nacional (Mercosur, 2006). Kume et al. (2001) cita que a Tarifa Externa Comum

(TEC) aprovada pelo Mercosul tem média de 12% e apresenta alíquotas crescentes, variando com o grau de elaboração ao longo da cadeia produtiva. Desta forma, as tarifas dos insumos variam entre 0% a 12%; de bens de capital de 12% a 16%; e as de bens de consumo de 18% a 20%.

Uma relação intrabloco deve ainda considerar as crises financeiras por que podem passar seus países integrantes, pois tais dificuldades atingem sua balança comercial e produtividade. Além disso, a abertura comercial e a entrada de um grande número de produtos importados acirram a concorrência interna em diversos setores, o que pode gerar problemas econômicos. No caso do Mercosul, variáveis relacionadas à balança comercial do Bloco estão diretamente relacionadas à desvalorização ou sobrevalorização da moeda dos países membros e de suas políticas cambiais. Desta forma, a desvalorização de uma moeda através da adoção do câmbio flutuante dificulta importações extra e intrabloco e a nação perde competitividade (TERUCHKIN, 2003). Diversas crises econômicas repercutiram no desempenho do Mercado Comum do Sul. Segundo Teruchkin (2003), embora de 1991 a 1997 o comércio intrabloco tenha tido um incremento de 312% e o extrabloco apresentado um crescimento de 98%, o Mercosul foi atingido pela crise asiática. Já de 1997 a 1999, o comércio intrabloco reduziu sua participação devido à sobrevalorização das moedas do Brasil e Argentina que, diminuíram a competitividade dos produtos regionais; e à recessão de Argentina, Uruguai e Paraguai. Em 2000, quando a Argentina ainda estava com o peso atrelado ao dólar, o Produto Interno Bruto do país decresceu, acarretando problemas econômicos no Uruguai e no Paraguai. Com o agravamento da crise argentina, potencializada pela adoção do câmbio flutuante, o país adotou, em 2002, medidas protecionistas o que culminou em severa recessão, colaborando com a falência de boa parte de seu parque industrial. Em 2003, a economia na Argentina começou a se recuperar, a partir do aumento das importações (TERUCHKIN, 2005)¹⁴.

Desta forma, Brasil e Argentina firmaram, em primeiro de fevereiro de 2006, um acordo de salvaguardas (Mecanismo de Adaptação Competitiva - MAC), que busca regularizar o comércio bilateral. Desta forma, qualquer um dos países pode aplicar salvaguardas, no caso de prejuízo à indústria local de um país em detrimento às importações de outro (Zero Hora, 2006); o que já estava sendo feito, pois, o Brasil estaria “invadindo” a Argentina com seus produtos dificultando o desenvolvimento de empresas locais (TERUCHKIN, 2005).

Dados estatísticos de 2003 mostram que os países membros constituíam um mercado de 226,2 milhões de habitantes, responsáveis por um Produto Interno Bruto de 638,8 bilhões de dólares, exportações em US\$ 119,9 bilhões e importações em torno de 88,1 bilhões (Banco Central do Brasil, 2006). Em 2006, com a entrada da Venezuela como membro pleno do Mercosul, a população integrante do bloco atingiu o número de 250 milhões de pessoas e um Produto Interno Bruto (PIB) em torno de um trilhão de dólares, que representa 76% do PIB da América do Sul (ZERO HORA, 2006).

¹⁴ TERUCHKIN, Sonia. Exportações Gaúchas para o Mercosul. Porto Alegre, Assembléia Legislativa, 26 de outubro de 2005. Seminário.

Segundo Teruchkin (2003), as relações presentes dentro do Bloco demonstram o domínio das economias brasileiras e argentinas. Desta forma, há uma dependência comercial dos outros sócios que repercute com intensidade, quando as economias dominantes enfrentam crises financeiras. Além disso, países como Uruguai e Argentina favorecem a produção nestas nações, uma vez que a carga tributária cobrada no Brasil é duas vezes maior que a da Argentina e a do Uruguai. Assim, devido à importância do Brasil e da Argentina no Mercosul e na América Latina, o presente estudo descreverá um breve histórico, caracterização econômica e sócio-demográfica, para uma melhor compreensão da cultura, dos mercados e das leis destes países.

1.2 HISTÓRICO ECONÔMICO E DAS RELAÇÕES DE TRABALHO NO BRASIL E ARGENTINA

A seguir, serão abarcados aspectos legislativos e econômicos do Brasil que influenciaram a sociedade brasileira e a desenvolveram até os dias atuais.

Brasil e Argentina são países culturalmente próximos. Além de descenderem de culturas latinas, possuem um histórico semelhante (LANDES, 1998). Para Hofstede (1991), Brasil e Argentina são nações culturalmente próximas: são países de grande distância hierárquica; coletivistas; e tem forte controle da incerteza. Entretanto, enquanto o Brasil tem traços de uma nação feminina; a Argentina apresenta característica de culturas masculinas. Assim, conforme o autor, pode-se verificar que os países latinos são culturalmente semelhantes, pois foram colonizados por Espanha e Portugal, que descendem de antigas colônias romanas.

1.2.1 Histórico Econômico do Brasil

As primeiras décadas da República Brasileira enfatizaram a cultura do café. O rol de medidas protecionistas adotadas pelo governo até a década de 30 do século XX retardou o desenvolvimento da indústria no país, que só ocorreu após a crise de 1929 (BOSCHI, 1979; DINIZ, 1997). De acordo com Boschi (1979), o período de 1930 a 1964 foi marcado por uma mudança estrutural na sociedade brasileira, no qual as indústrias siderúrgica, petrolífera, química e farmacêutica expandiram-se. Já de 1968 a 1973, no chamado Milagre Econômico, as indústrias brasileiras cresceram e se modernizaram (GIL, 2001). Na década de 80, segundo Diniz (1997), o país avistou o “esgotamento do modelo de industrialização de substituição de importações” (p. 27). Isto levou o Brasil a fechar sua economia, o que implicou na desorganização das finanças públicas, na instalação de um processo hiperinflacionário e na queda nas taxas de investimento (POCHMANN et al., 1998). Neste contexto, o neoliberalismo passou a ser a alternativa adequada para impulsionar a economia do país, fato apoiado pelo empresariado (DINIZ, 1997). O primeiro passo foi a abertura comercial, que impôs novos padrões de competitividade às firmas brasileiras, com pressões sobre custos e qualidade, implicando em mudanças na visão estratégica, políticas de investimento e formas de gestão do negócio, acirrando a concorrência (CASTRO, 1997). A partir de 1994, com a adoção do Plano Real, o país enfrentou um

momento de reorganização econômica, pautado na maior internacionalização de empresas (POCHMANN et al., 1998).

Posterior à adoção de políticas neoliberais e a instauração do Plano Real, ocorreram algumas mudanças econômicas no país. No ano de 2005, o Brasil registrou 14,4% de desemprego na População Economicamente Ativa (PEA). Dos trabalhadores empregados, 66,8% receberam até três salários mínimos (\approx US\$ 382,00) (IPEA, 2006; DIEESE, 2006). O país conta com 43% de sua população vivendo abaixo da linha de pobreza, sendo que destes, 12% encontram-se em estado de indigência. Pochmann (2003) apresenta, em seu estudo, que a parcela mais rica da população, não superior a 10%, reúne mais de 2/3 da riqueza nacional; enquanto Juntal (1999) demonstra que a diferença entre o total de renda dos 10% mais ricos e os 10% mais pobres, no país, está em 58 vezes. Dados do Ministério da Educação (2005) demonstram que a população brasileira estuda, em média, 6,4 anos. Os índices de analfabetismo giram em torno de 16%, sendo que 27,3% dos brasileiros são considerados analfabetos funcionais, ou seja, ainda que leiam, não conseguem interpretar o que lêem. Os números balizados pelo CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), em 2005, para o Brasil, demonstram que 96,5% da população em idade escolar estão matriculadas em escolas de ensino primário e 71,6% no ensino médio. Cursam o ensino superior, 17,9% dos brasileiros entre 18 e 24 anos.

A economia do Brasil, por sua vez, gira em torno de atividades primárias e produtos manufaturados. Alimento e bebidas representam 16,2% da produção do país. A comercialização de produtos químicos responde por 13,1% dos volume de venda e veículos automotores 9,8%. O Brasil exporta principalmente soja, minérios, derivados de petróleo, veículos automotores e café; e importa derivados de petróleo, adubos, cereais e aeronaves. Os principais importadores do Brasil são Estados Unidos (19%), Argentina (8%), Países Baixos (4,6%), Alemanha (4%) e Rússia (2,7%). E o país importa em maior escala dos Estados Unidos (17%), Argentina (8%), Alemanha (8%), China (7,3%) e Argélia (3,8%) (ALADI, 2005; Ministério de Relações Exteriores, 2005).

Conforme Moreira (2003) e Kume et al. (2001), com a abertura comercial e a implementação do Mercosul, o número de empresas exportadoras brasileiras aumentou consideravelmente. Passaram, pois, a direcionar suas vendas para este mercado. Para tanto, incrementaram e diversificaram a produção interna, no intuito de atender a uma nova demanda. A liberação cambial brasileira, em 1999, impulsionou as empresas exportadoras. Porém, a crise Argentina em 2001, fez cair as exportações brasileiras, uma vez que tal país é um dos principais compradores de produtos brasileiros.

1.2.2 Relações de Trabalho do Brasil

As leis de trabalho do Brasil, reunidas na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) remontam da década de 1940 e, até hoje, pouco foram modificadas, sendo altamente estruturadas e reguladas de forma racionalizada (ERICKSON, 1979). Conforme o artigo 13 da CLT a carteira de trabalho e

previdência social é obrigatória para o exercício de qualquer atividade. Desta forma, assegura-se, ao trabalhador, o cumprimento dos benefícios previstos em lei. Deve-se ressaltar que muitas cláusulas que regem os contratos de trabalho são estabelecidas através de negociações coletivas e contratos coletivos.

A jornada de trabalho prevista pelo artigo 7 da Constituição Federal de 1988 é de, no máximo, 44 horas semanais. Dentre os benefícios obrigatórios que as empresas devem cumprir, está o salário família, licença maternidade de 120 dias e paternidade de 5 dias, participação nos lucros e resultados da empresa, auxílio creche, repouso semanal obrigatório, férias, 13º salário, vale transporte e vale-alimentação. Além das obrigações com o trabalhador, a empresa deve cumprir seus deveres para com o Estado. Assim, deve observar os encargos trabalhistas como o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) (8% do salário do empregado) (Lei 5107/66). A Previdência Social (Instituto Nacional da Seguridade Social) incide sobre o salário do funcionário em torno de 20%. A empresa desconta dos empregados 6% referente ao vale-transporte, imposto de renda e imposto sindical obrigatório. Atualmente, os impostos trabalhistas cobrados pelo governo somam 31% do salário do funcionário, onde 20% provêm da contribuição do empregador e 11% do empregado (Câmara de Comércio Argentino Brasileira de São Paulo, 2005).

No Brasil, a rescisão de um contrato de trabalho, conforme o artigo 477 da CLT, pode acontecer por aposentadoria, por pedido de demissão, demissão sem justa causa ou por justa causa. Empregados demitidos sem justa causa devem receber aviso prévio (um mês), em montante ou trabalhados, receber 40% sobre o FGTS e proporcional de férias e 13º salário.

Com a crescente internacionalização das empresas uma nova lei foi criada para atender aos funcionários expatriados. A lei 7.064 de 1982 estabelece que as empresas com trabalhadores enviados ao exterior (com permanência superior aos 90 dias) devem, além da legislação local, cumprir a legislação brasileira, quando esta for mais favorável ao funcionário. Além disso, aplica-se sobre o soldo do trabalhador INSS, FGTS, PIS. O período de trabalho no exterior é computado na Previdência Social como tempo de serviço.

Quando em missão internacional, o trabalhador e a empresa devem firmar um acordo escrito, o qual fixará o salário do empregado e seu adicional de transferência. O salário deve condizer com a função exercida e ser reajustado conforme prevê a legislação brasileira, sendo o salário-base estipulado em moeda nacional brasileira e podendo ser depositado em conta bancária ou convertido e remessado ao local de trabalho. Ao trabalhador que permanecer mais de dois anos no exterior a lei faculta gozar anualmente férias no Brasil, com custeio realizado pela empresa contratante. O benefício se estende ao cônjuge e aos demais dependentes que residem com o empregado. O retorno do trabalhador ao Brasil, dar-se-á quando a missão for cumprida ou houver rescisão de contrato por uma das partes. Em caso de retorno, com o aval da empresa, é desta a responsabilidade por seus gastos.

1.2.3 Histórico Econômico da Argentina

O final do século XIX e início do século XX foram importantes para a arrancada econômica da Argentina, através do modelo ricardiano de comércio. O principal motivador de crescimento do país foi a criação de gado e ovelha, embora o algodão e o trigo também tivessem importância econômica (LANDES, 1998). Segundo Landes (1998), o setor econômico argentino avançou no século XX através do desenvolvimento da indústria no país devido, principalmente, ao investimento de multinacionais e à substituição de importações.

A política e o ciclo econômico estrangeiros dirigiam as ações de forma que a Argentina viu-se em repetida dificuldade de fixar o valor e as condições de crédito e investimento externo. Este problema gerou conflitos com os credores, levando o país ao isolacionismo reativo, medidas restritivas que potencializaram as dificuldades e a dependência, apesar de que este fato tenha protegido a Argentina dos piores efeitos da Grande Depressão (LANDES, 1998). Entretanto, segundo Moreira (2003), o país, nos anos 70 e 80 do século XX, passou por um período de estagnação e desindustrialização devido à recessão mundial.

O período de ditadura na Argentina, na segunda metade dos anos 1970, rompeu direitos trabalhistas e debilitou os sindicatos. O modelo autoritário e militar impôs novas condições para o desenvolvimento econômico. Assim, identifica-se, no período, um conjunto de leis que objetivavam reduzir o custo das demissões e o direito à greve. (NOVICK, 2000).

Na década de 90, o país iniciou sua recuperação, com a ampliação do investimento de multinacionais, atraídas pela possibilidade de crescimento. Neste período, com a criação do Mercosul, a Argentina incrementou suas exportações aos países vizinhos, principalmente ao Brasil. Tal fato foi viabilizado, em grande parte, pela liberalização comercial, valorização da moeda e o crescimento da demanda interna (MOREIRA, 2003). No governo Menem (1989 a 1999), a Argentina iniciou um plano de estabilização monetária, integrando-a a economia global e facilitando a concorrência de empresas instaladas no país (CASTELLS, 2002). Entretanto, as ações de liberação econômica, levaram o país a uma grave crise financeira em 2001. A abertura do mercado possibilitou que os bancos estrangeiros dominassem o setor bancário argentino, implicando na falta de capital para o investimento de empresas. A ausência de financiamento culminou em estagnação do setor. O fracasso do mercado levou a Argentina ao colapso econômico (STIGLITZ, 2001). Assim, a recuperação da balança comercial, depois da crise de 2001, foi gradual. Isso ocorreu, segundo Moreira (2003), devido a sua institucionalização democrática e modernização econômica, o que possibilitou a abertura comercial e investimentos na produção de bens e serviços. Em 2005, o País já havia recuperado boa parte de seu mercado internacional (CEPAL, 2005).

Dados do INDEC (2005) indicam que 11,1% da PEA está desempregada. Dentre os empregados, 74,4% são assalariados. De acordo com a Câmara de Comércio Argentino Brasileira de

São Paulo (2005), mais da metade dos trabalhadores argentinos ocupam posições no mercado informal, recebendo em média 130,00 dólares mensais, embora a remuneração média do país esteja em US\$ 250,00 e o salário mínimo em US\$ 150,00. Por sua vez, o governo onera as empresas em impostos trabalhistas em 18,81% do salário do funcionário, onde 7,81% são cobrados do empregador e 11% do empregado.

Dados do Governo Argentino (2005), corroborados pelo CEPAL (2005), demonstram que 38,5% da população vivem abaixo da linha de pobreza, sendo que destes 10% estão abaixo da linha de indigência. Segundo o CLAD (2004), o índice Gini gira em torno de 0,590 na Argentina. Juncal (1999) cita que a diferença do total de renda entre os 10% mais ricos e os 10% mais pobres neste país é de 24 vezes. A escolaridade é de 8,7 anos de estudo (POCHMAN et al., 1998) e dados do Ministério da Educação da Argentina (2005) mostram que 2,6% da população com mais de 10 anos é analfabeta. Dentre a população economicamente ativa, 22,4% dos trabalhadores possuem o primário completo, 21,5% o secundário completo e 17,3% somam os trabalhadores com curso superior. Entre os alunos em idade escolar, 99,8% das crianças argentinas estão matriculadas no primeiro grau; 80,8% dos jovens, no segundo grau e 56% cursam a universidade (CEPAL, 2005).

A economia, no país, é baseada fundamentalmente em serviços (57%), embora outros setores do mercado tenham importância, como a indústria de manufatura (14,3%) e a construção civil (8,3%). No setor industrial, após o colapso econômico de 2001, o saldo do Produto Interno Bruto (PIB) do setor, que estava negativo em 17%, em 2005, fechou com saldo positivo em 9%, a maior recuperação desde a saída da crise (INDEC, 2005). O superávit acumulado em 2005 foi de 8% do Produto Interno Bruto (PIB) com aumento substancial em importações e exportações. A produção industrial cresceu 7,5% e a inflação 11,5%, em 2005 (CEPAL, 2005).

As exportações argentinas concentram-se principalmente na farinha, derivados de petróleo, azeite bruto, leite e carne; e as importações em veículos automotores, peças, eletrônicos e materiais elétricos. A Argentina exporta em maior escala para Brasil (15%), Chile (10%), Estados Unidos (10%) e China (9%). E os principais exportadores do país são Brasil (35%), Estados Unidos (14%), e China (6,8%) (ALADI, 2005).

1.3.4 Relações de Trabalho da Argentina

A Argentina não possui uma legislação trabalhista, mas sim um conjunto de leis que regula o trabalho no país. Elas foram remontadas ao longo dos anos e, segundo os argentinos, são alvo de confusão.

Nosotros tenemos una enorme cantidad de leyes que incluso una se opone a las otras. Si tu lo estudias bajo una ley, te puede dar un resultado pero se estudia bajo la otra te puede dar otro resultado totalmente opuesto.
(Funcionário 4, filial B)

Portanto, o Regime Trabalhista Argentino está regulado pelas leis:

- Ley de Régimen Laboral N° 25.877
- Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744
- Ley de Protección del Trabajo N° 24.013
- Ley de Riesgos de Trabajo N° 24.557
- Ley de Reforma Laboral N° 25.013

De outro lado existe os Convênios Coletivos de Trabalho, nos quais são estabelecidos acordos salariais, benefícios e condições trabalhistas para cada segmento produtivo ou mesmo entre uma empresa particular e seu sindicato correspondente (Argentina, 2006).

Assim o trabalho tem prazo indeterminado, salvo o período de prova e pode ser resumido pela regulamentação do artigo 14 da Constituição Argentina que cita:

El trabajo en sus diversas formas gozará de la protección de las leyes, las que asegurarán al trabajador: condiciones dignas y equitativas de labor; jornada limitada; descanso y vacaciones pagados; retribución justa; salario mínimo vital móvil; igual remuneración por igual tarea; participación en las ganancias de las empresas, con control de la producción y colaboración en la dirección; protección contra el despido arbitrario; estabilidad del empleado público; organización sindical libre y democrática, reconocida por la simple inscripción en un registro especial.

Os Decretos 388/2003 e 392/2003 estabelecem um salário mínimo nacional para os trabalhadores que mantenham vínculo empregatício. O trabalhador e o empregador podem acordar um salário, desde que este não esteja abaixo do mínimo estabelecido por lei e por convênio coletivos do setor. O salário base é fixado pelo sindicato a partir das tarefas exercidas e da categoria em que o trabalhador estará atuando. A jornada de trabalho prevista pela lei 11.544 é de 48 horas semanais.

Já a Lei 20.744 regula as relações de trabalho entre empregado e empresário e impõe os benefícios a serem cumpridos. Dentre os benefícios obrigatórios que as empresas devem seguir está o salário família, licença maternidade de 90 dias e paternidade de 2 dias, repouso semanal obrigatório, seguro desemprego, férias, e *aguinaldo* (13º salário). O *aguinaldo* deve ser calculado sobre o maior salário anual do trabalhador e pago junto aos salários de junho e dezembro de cada ano. Ademais, o empregador deve pagar 6% de “obra social”, que é um percentual destinado ao sindicato para que o trabalhador tenha acesso a um plano de saúde. Assim, o sindicato mantém médicos e posto de saúde para que seus filiados sejam atendidos. O empregado que quiser possuir um plano “pré-pago”, ou seja privado, pode optar. No entanto descontará 4,5% de seu salário. Os descontos de empregador e empregado são deduzidos pela tabela encontrada no site¹⁵ do governo argentino (Argentina, 2006).

A lei 20.744 determina ainda os benefícios sociais, ou seja, uma contrapartida não remunerada em dinheiro ou substituíveis por ele, que têm por objetivo melhorar a qualidade de vida do trabalhador. Estes incentivos não são obrigatórios e alguns destes podem ser descontados em folha. O que regula tais descontos são os acordos sindicais. Assim, compõem os benefícios sociais na Argentina: refeição na empresa, ticket refeição, “canastas” (cesta básica), reembolso de despesas

¹⁵ www.gobiernoelectronico.ar

médicas e odontológicas do trabalhador e seus familiares, uniforme e equipamento de trabalho, gastos com creche em crianças até seis anos de idade, material escolar para os filhos de funcionários no início do período letivo, pagamento de cursos, e “viático” (vale transporte).

Por sua vez, as férias no país são distintas e dependem da carreira do trabalhador na empresa. Com três meses, o empregado já tem direito a um período de férias. Com até cinco anos, pode gozar 14 dias; com mais de cinco anos trabalhando na mesma empresa tem direito a 21 dias de férias. Quando completa 10 anos, passa a ter 28 dias de férias e com mais de 20 anos, 35 (Gobierno Argentino, 2006).

Contribuciones	Empleador	Aportes
Jubilación	16%	11%
Obra Social Jubilados	2%	3%
Obra Social	6%	3%
Asignaciones Familiares	9%	-
Totales	33%	17%

Quadro: Contribuições Tributárias

Fonte: Governo Argentino – www.gobiernoelectronico.ar

Na Argentina, empregados demitidos sem justa causa devem receber aviso prévio (um mês), em montante ou trabalhados, um salário por ano de trabalho (o salário mais alto do período) e proporcional de férias e 13º salário.

Além das medidas protecionistas, segundo os entrevistados na Argentina, as empresas do país recebem incentivos legais, como isenção de impostos trabalhistas. Tal isenção pode ser verificada na possibilidade que as empresas locais têm em contratar até 30% de seu quadro de funcionários como “período de prueba” de 90 dias, que pode se estender por seis meses, se assim estabelecido em convênio coletivo. Depois deste prazo, o trabalhador pode ser demitido sem que lhe sejam pagos os direitos trabalhistas.

A comparação entre a história, a economia e a legislação de Brasil e Argentina são importantes para se compreender as influências do país de origem e anfitrião sobre as práticas de Gestão de Pessoas das multinacionais, nos respectivos países.