

FGV – FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
EAESP - ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO  
LINHA DE PESQUISA: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS  
TESE DE DOUTORADO

POLÍTICAS DE CARREIRAS PARA O GESTOR INTERNACIONAL – UM ESTUDO  
EM EMPRESAS BRASILEIRAS INTERNACIONALIZADAS

Carlos Roberto Domingues

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Ester de Freitas

Fevereiro/2011

CARLOS ROBERTO DOMINGUES

POLÍTICAS DE CARREIRAS PARA O GESTOR INTERNACIONAL – UM ESTUDO  
EM EMPRESAS BRASILEIRAS INTERNACIONALIZADAS

Tese apresentada ao Programa de Doutorado em Administração de Empresas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientação: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Ester de Freitas

SÃO PAULO

2011

Dados Internacionais de catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca da EAESP/FGV – São Paulo – SP

Domingues, Carlos Roberto.

Políticas De Carreiras Para O Gestor Internacional – Um Estudo Em Empresas  
Brasileiras Internacionalizadas / Carlos Roberto Domingues - 2011.

260 f.

Orientador: Maria Ester de Freitas

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Empresas multinacionais -- Administração de pessoal. 2. Recursos humanos. 3.  
Empresas -- Brasil. I. Freitas, Maria Ester de. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.3

CARLOS ROBERTO DOMINGUES

POLÍTICAS DE CARREIRAS PARA O GESTOR INTERNACIONAL – UM ESTUDO  
EM EMPRESAS BRASILEIRAS INTERNACIONALIZADAS

Tese apresentada ao Programa de Doutorado em Administração de Empresas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientação: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Ester de Freitas

Data de aprovação: 22 / 02 / 2011.

Banca Examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria Ester de Freitas - EAESP/FGV

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Beatriz M. Braga - EAESP/FGV

---

Prof. Dr. Renato G. Ferreira - EAESP/FGV

---

Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso - PUC/PR

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Graziella Maria Comini - FEA/USP

A você, Janaína Maria Bueno, que me incentivou, provocou e suportou, saiba que foram importantes suas orientações e aprovações, é um prazer compartilhar seu sorriso, humor e apego pela vida. Meu amor e respeito por você são incondicionais.

## AGRADECIMENTOS

Escrever os agradecimentos não é difícil, afinal de contas são frutos dos sentimentos que marcaram momentos de nossa vida. Colocá-los em ordem é torturante, angustiante. Por estar ciente de que no amor não há ordem e tentar ordená-lo é coisa das pessoas pequenas, vou me permitir fazê-lo desta forma.

Agradeço a Euse Maria Alcântara Domingues, que, um dia, acreditando no futuro de seu filho, passou uma noite em claro, em uma fila para conseguir uma vaga em uma escola pública. Minha querida mãe, parte deste doutorado é fruto da sua crença. E a você meu querido pai, Aparecido Candido Domingues, meu muito obrigado por sua firmeza em educar uma família na esperança de um futuro melhor para os filhos. Valeu Cidão!

À minha querida Maria Ester de Freitas, que me acolheu. Sua bondade e generosidade ficarão para sempre marcadas, muito mais que uma orientadora, você é um referencial, um norte. Grato por me fazer repensar e me situar frente aos desafios advindos de um doutorado. Afirmo com toda a certeza. É uma enorme responsabilidade ser seu orientando, mas a contrapartida é o orgulho de sê-lo, além da felicidade em compartilhar momentos inesquecíveis ao seu lado.

À Fundação Getúlio Vargas, representada pelos seus excelentes professores, que não só nos passam conhecimentos, mas exemplo de como é possível sermos pesquisadores com postura ética e responsável, produzindo conhecimento que pode ajudar nosso país a ser melhor.

Querido filho, Guilherme Domingues, foi você quem nos deu a notícia de que eu havia sido aceito no programa de doutorado, portanto, você está presente nesta luta desde os primeiros momentos. Sei que não foi fácil e sou grato por sua paciência e empenho para estarmos sempre que possível juntos.

Agradeço a Eliana e a Nieli, minhas queridas, irmã e sobrinha, que, incondicionalmente, me apoiaram e souberam respeitar minhas escolhas e angustias, mesmo que isto significasse ficarmos afastados. Também, ao meu irmão Ricardo e esposa, que mesmo na distância demonstraram a importância que davam a este projeto de vida.

Queridos Elias, Luiza, Jaqueline e Giovana, respectivamente, sogro, sogra e cunhadas, sou-lhes grato pelo apoio e carinho que, não só durante o doutorado, me é dispensado.

Aos amigos, João Benjamim da Cruz Junior, Jansen Maia Del Corso, Patrícia Berardi e Marcelo, eternos provocadores e incentivadores, suas palavras e ações serão inesquecíveis.

Aos amigos da Universidade: que maravilha a atenção e admiração demonstradas! Vocês foram, muitas vezes, o combustível para eu superar momentos de angústia: Andréia Ribeiro, Daniel Rossi, Fabricio Pupo, Hudson Prestes, Jackson Bittencourt, Luciano Castro, Marcos Custódio, Renato Buiatti, Roni Eder, Victor Hugo Domingues e Wilhelm Meiners.

Meus agradecimentos a vocês, meus queridos alunos, que muitas vezes me provocavam para falar da Tese, e com isto me obrigaram a repensá-la. Que bom poder aprender com o compartilhar!

Agradeço a todos aqueles que, por conta da política de suas empresas, se tornaram anônimos, mas que a contribuição foi fundamental para minha pesquisa de campo.

Muito obrigado a todos!

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar quais são as políticas para a carreira de gestor internacional delineadas por empresas brasileiras, como fatores externos e internos influenciam no desenho destas políticas e quais os resultados alcançados. O contexto escolhido deve-se ao fato de que o Brasil tornou-se uma economia emergente, com indicadores sociais e econômicos em crescimento, o que propicia um ambiente de expansão para diferentes tipos de negócios. A internacionalização tem sido estimulada pelo governo brasileiro e as oportunidades que surgem no cenário internacional são alavancas para o processo de internacionalização das empresas de setores e portes distintos. Assim, elas passam a demandar de profissionais capacitados para atuar e gerir a operação internacional.

Como base teórico-empírica de referência foram consultados estudos sobre a internacionalização das empresas sob o ponto de vista dos modelos econômicos e de estratégia. Também foram analisados os estudos sobre as mudanças e adequações necessárias à gestão das empresas, de suas estruturas, processos e controles dentro do processo de internacionalização. E, de forma mais específica, foi abordado como a área de Recursos Humanos deve se estruturar para atender às expectativas e estratégias delineadas pelas empresas por meio de suas políticas e práticas. Os estudos sobre carreira foram utilizados para retratar as mudanças ocorridas no ambiente de trabalho e na expectativa de vida dos indivíduos, bem como para apresentar os diferentes modelos e abordagens sobre os tipos de carreira e sua gestão.

A abordagem de pesquisa utilizada foi a qualitativa, com a entrevista semi-estruturada e a análise documental como instrumentos de coleta de dados. Participaram deste trabalho os responsáveis pela área de Recursos Humanos de seis empresas brasileiras. Para a análise dos dados obtidos, as empresas foram divididas em três grupos: i) internacionalizadas há mais de dez anos; ii) internacionalizadas entre dez e cinco anos; iii) internacionalizadas há menos de cinco anos. Das empresas que preencheram o critério de participação, foram escolhidas duas de cada grupo, sendo aquelas que melhor ilustravam ou realçavam o seu grupo de internacionalização, utilizando a amostra por Caso Típico, que busca ilustrar ou realçar o que é típico, normal, relativo à média.



Como resultado de pesquisa foi observado que o tempo de internacionalização ressalta as diferenças entre as empresas, porém ele não as explica no todo. E que alguns os fatores externos e internos são considerados pelas áreas de RH como impactantes nas definições das políticas de carreira de gestor internacional. São eles: os níveis de maturidade e competitividade dos mercados em que as empresas atuam; o número de profissionais com formação para atuar como gestores internacionais que estão no mercado de recursos humanos; o número reduzido de consultorias aptas a trabalhar o assunto; a especificidade do perfil do gestor internacional; a constante pressão sobre o ocupante do cargo; a demanda não linear para o cargo; e a cultura da organização. Além destes, destaca-se o fator confiança, representado tanto no sentido moral como também expectativa da realização dos trabalhos e nas decisões que o gestor tomará, como representante da empresa e seus valores.

Nas empresas do Grupo I, as políticas para carreira de gestor internacional são resultantes da maturidade da operação das empresas e da senioridade de seus profissionais de RH. Já nas empresas do Grupo II, o desenho de políticas de carreira tem por base a operação nacional, o espírito empreendedor de seus donos e a confiança depositada na área de RH. Nas empresas do grupo III, também se caracterizam pelo espírito empreendedor de seus donos, por suas estruturas hierárquicas e funcionais mais frouxas, o que as leva a não ter políticas de carreiras tão claras e, portanto, enviam seus profissionais para o exterior sem muita formação.

Em todos os casos, o nível de satisfação com os resultados é bom, entretanto foram manifestadas apreensões e interesse em melhorar os processos. Os profissionais de RH estão cientes que mudanças acontecerão antes que estes processos sejam estabilizados. E finalmente, o reconhecimento pelos resultados é sentido em todos os níveis da organização, mesmo nas empresas do Grupo III. Esta satisfação é medida pelo discurso dos donos com base nos resultados até então obtidos pelos gestores internacionais.

**PALAVRAS-CHAVES:** Carreira, Gestor Internacional, Gestão Internacional de Recursos Humanos, Empresas Brasileiras.

## **ABSTRACT**

The objective of this research was identifying which international manager career policies are designed by Brazilian companies and how external and internal factors influence policy designs and which outcomes are achieved. The contextual aspects show Brazil's economy as an emergent economy, with social and economic indicators in growth which provides an environment for different types of business expansion. The internationalization has been stimulated by Brazilian government and the opportunities arising in the international scenario are levers to the internationalization process of the companies of distinct industries and sizes. So, they demand professionals with capabilities and skills to act and manage an international operation.

For theoretical and empirical basis, multinationals companies' internationalization researches with the economic and strategic approaches were consulted. Also, the researches about international management and change and adjust needed in the structures, activities and controls to perform whole the process of internationalization. In the specific way, it was studied how the Human Resources Management must be structured to attend, through its policies and practices, the companies' expectations and strategies. The career studies helped to portrait the changes occurred in the work environment and in the individual life expectation as well as to present different models and approaches about career's types and management.

The qualitative approach was chosen and the semi structured interviews and documental analyses were used to collect empirical data. The Human Resources managers of six Brazilian companies collaborated with this research. To help the analysis of collected data, the six companies were divided into three groups: i) the company's internationalization occurred past ten years or more; ii) the company's internationalization occurred between ten and five years; and iii) the company's internationalization occurred at least five years. Observing this criteria, there were choose six companies, two for each group, those that best illustrated or emphasized his group of internationalization, using the sample for a typical case, which seeks to illustrate or highlight what is typical, normal on the average.

The resulting research points that the time of internationalization highlights the differences between companies, but he does not explain them all. Some external and

internal factors impact on the definitions of policies for managing international career. They are: the level of maturity and competitive markets in which companies operate; the small number of professionals trained to act as international managers in the human resources market; the small number of consultants able to work the issue; the specificity of international profile of the manager; the constant pressure on the international manager; the non linear demand for the position; and organizational culture. Besides these, there is the trust factor, represented both in a moral but also the expectation of completing the work and the decisions that the manager shall, as a representative of the company and its values.

In the Group I, the policies for managing international career maturity are the result of the operation of business and the seniority of their HR professionals. Already in the Group II, the design of political career is based on the national operation, enterprise owners and their confidence in the HR field. In companies of the group III, are also characterized by the entrepreneurial spirit of its owners, by its less rigid hierarchical and functional structure, which leads them to have no political career as clear and therefore send their professionals to the outside without much training.

In all cases, the level of satisfaction with the outcome is good, however there were concerns expressed and interest in improving the processes. HR professionals are aware that changes will happen before these processes are stabilized. And finally, the recognition by the results is felt at all levels of the organizations, even in the Group III. This satisfaction is measured by the discourse of the owners based on the results obtained so far by international managers.

**KEY-WORDS:** Career, International Manager, International Human Resources Management, Brazilian Companies.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	xiv
LISTA DE TABELAS .....	xv
1. INTRODUÇÃO .....	1
2. INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	10
2.1. TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	13
2.1.1. Fatores Que Influenciam a Internacionalização .....	22
2.2. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS .....	29
3. GESTÃO DE EMPRESAS INTERNACIONAIS.....	32
3.1. FATORES EXTERNOS E A GESTÃO DE MULTINACIONAIS.....	36
3.2. FATORES INTERNOS E A GESTÃO DE MULTINACIONAIS .....	40
3.3. GESTÃO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS .....	44
3.4. GESTÃO DE CARREIRA E CARREIRA INTERNACIONAL .....	63
3.4.1. A Evolução dos Tipos e Modelos De Carreira.....	70
3.4.2. Carreira e Mobilidade Internacional .....	77
3.4.3. Estudos Sobre Carreira no Brasil.....	82
4. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE CAMPO .....	86
4.1. ABORDAGEM DA PESQUISA.....	86
4.2. TIPO DA PESQUISA SEGUNDO OS OBJETIVOS.....	87
4.3. ESTRATÉGIAS E PROCEDIMENTOS TÉCNICOS .....	87
4.4. MÉTODO.....	88
4.5. DEFINIÇÃO DO CORPUS DE PESQUISA E DE SELEÇÃO DE PARTICIPANTES.....	89
4.6. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	91
4.7. ANÁLISE DOS DADOS.....	91
4.8. CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA PESQUISA .....	92
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	93
5.1. GRUPO I - INTERNACIONALIZAÇÃO HÁ MAIS DE 10 ANOS .....	94
5.1.1. Empresa A .....	94
5.1.2. Empresa B .....	111
5.1.3. Síntese do Grupo I .....	126
5.2. GRUPO II – INTERNACIONALIZAÇÃO ENTRE 5 E 10 ANOS.....	133
5.2.1. Empresa C .....	133

5.2.2. Empresa D .....	150
5.2.3. Síntese do Grupo II .....	168
5.3. GRUPO III – INTERNACIONALIZAÇÃO HÁ MENOS DE 5 ANOS .....	175
5.3.1. Empresa E .....	175
5.3.2. Empresa F.....	189
5.3.3. Síntese do Grupo III .....	205
6. ANÁLISE COMPARATIVA DOS GRUPOS DE EMPRESAS.....	213
7. CONCLUSÃO .....	233
7.1. LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	240
7.2. RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	241
REFERÊNCIAS.....	242
APÊNDICES.....	256

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mecanismos Básicos de Internacionalização.....	19
Figura 2 – Modelo de Internacionalização de Rede de Negócios .....	21
Figura 3– A Gestão Internacional de RH Integrada.....	48
Figura 4- Modelo Mental Global para Gestores Internacionais .....	59
Figura 5 – Elementos da Estratégia de Internacionalização do Grupo I.....	126
Figura 6 – Planejamento de Carreira do Grupo I.....	128
Figura 7 – Síntese dos elementos da Carreira do Grupo I .....	130
Figura 8 – Elementos da Estratégia de Internacionalização do Grupo II.....	168
Figura 9 – Planejamento de Carreira do Grupo II.....	170
Figura 10 – Síntese dos elementos da Carreira do Grupo II .....	172
Figura 11 – Elementos da Estratégia de Internacionalização do Grupo III.....	205
Figura 12 – Planejamento de Carreira do Grupo III.....	207
Figura 13 – Síntese dos elementos do Cargo de Gestor Internacional do Grupo III .....	210
Figura 14 – Comparação das Estratégias de Internacionalização dos Grupos.....	215
Figura 15 – Fatores Externos que Influenciam as Políticas de Carreira.....	218
Figura 16 – Fatores Internos que Influenciam as Políticas de Carreira.....	221
Figura 17 – Comparativo das Políticas de Carreiras de Gestor Internacional .....	226
Figura 18 – Comparativo das Políticas de Carreiras de Gestor Internacional .....	229
Figura 19 – Comparativo das Políticas de Carreiras de Gestor Internacional .....	231

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tópicos de Pesquisa sobre Carreira .....	65
Tabela 2 - Objetivos e Estratégias de Internacionalização por Grupo.....	213
Tabela 3 - Estilos de Gestão e sua Relação Matriz-Subsidiária por Grupo.....	223
Tabela 4 - Gestão de RH Relacionada ao Planejamento de Carreira por Grupo....	224

# 1. INTRODUÇÃO

As empresas são influenciadas por mudanças nos seus contextos socioeconômicos que afetam sua dinâmica externa e interna e como consequência seu planejamento e suas estratégias. Elas também diferem na medida em que o tempo passa, para Castells (2006), existe uma diferença clara entre as economias antes e após a segunda Guerra Mundial e as economias da segunda metade do século XX. A diferença está no crescimento e avanço das grandes corporações e na revolução das tecnologias de informação e a sua difusão, tanto no âmbito social como econômico que contribuíram para a formação de uma economia global. Da segunda metade do século XX para cá, as sociedades, em maior ou menor grau, transformaram-se em informacionais. Castells (2006, p. 268) considera que isso se deu com a organização do *“seu sistema produtivo em torno de princípios de maximização da produtividade baseada em conhecimentos, por intermédio do desenvolvimento e da difusão de tecnologias da informação”*. Pela adequação dos seus profissionais e da infra-estrutura de comunicações foi possível às empresas a utilização dessas tecnologias de informação.

As sociedades informacionais são caracterizadas por uma estrutura social polarizada: de um lado, a expansão de profissões ricas em informação (gestores, especialistas e técnicos) e, de outro, o aumento de profissões em serviços simples e de pouca qualificação. Estes dois extremos crescem em detrimento da camada intermediária, de acordo com Castells (2006). Também é importante complementar o pensamento do autor lembrando que várias profissões desapareceram, outras se esvaziaram e outras foram transferidas para fora da organização em um processo de terceirização.

Outro ponto relevante que é mencionado por Chanlat (1995) diz respeito à valorização do sucesso individual como centro da ordem social moderna. Esta ideia vai ao encontro do que comentam Arthur e Rosseau (2001) ao dizerem que, independentemente das diferenças no mundo do trabalho dos últimos 150 anos, muitas pessoas que pesquisam e debatem sobre carreira pensam de uma forma muito similar sobre o futuro das carreiras profissionais: carreiras individuais,



centradas no indivíduo, em equilíbrio com a família e a comunidade e menos dependente de grandes burocracias.

Da mesma maneira que o mundo do trabalho passou por mudanças ao longo do tempo, houve transformações nas condições de competição e de atuação das empresas. Elas estão e estarão cada vez mais sujeitas aos fatores que influenciam os seus resultados nos setores de atividades e nas sociedades nas quais estão inseridas. A busca por expansão dos negócios, exploração de novos mercados, necessidade de otimização de recursos e consolidação de suas operações são fatores impulsionadores para o processo de internacionalização de uma empresa (DUNNING, 1988 e 2000; JOHANSON e VAHLNE, 2009 e GAMMELTOFT, 2010).

São várias as estratégias utilizadas pelas empresas para o processo de internacionalização, um exemplo é o desenvolvimento de seus profissionais para atuação em ambientes internacionais. E, neste contexto, torna-se necessário não somente prestar atenção aos processos de negócios, mas, também, considerar com mais ênfase o papel do gestor, que, além das responsabilidades técnicas e operacionais das suas funções, é pressionado a assumir novos projetos, processos de desenvolvimento e mudanças internas e externas das empresas (EVANS, 1996, ADLER, 2002; BREWSTER ET AL, 2010).

Na virada do milênio, as mudanças que as empresas enfrentaram como o aumento da competição, a aceleração dos movimentos econômicos, a abertura de mercados, fusões e aquisições e a necessidade de proteger seus suprimentos e mercados colocaram em xeque a área de Recursos Humanos, especificamente, no que diz respeito à gestão e ao seu papel na definição de políticas de carreiras. No centro desse processo, a palavra-chave tem sido 'mudança', que é seguida pelas palavras: novas ideias, novas formas, novos paradigmas (ARTHUR e ROSSEAU, 2001; FINURAS, 2003, BREWSTER ET AL, 2010).

Assim, do ponto de vista das empresas, há que se pensar o estilo de gestão, as premissas da área de Recursos Humanos, os valores e elementos culturais envolvidos. Em um ambiente de internacionalização, a atuação da área de RH precisa ser repensada quanto ao seu papel, seu alcance e a criação e disseminação de políticas que dêem sustentação ao pensamento estratégico da empresa. Do outro lado, no que diz respeito aos profissionais existe o interesse do indivíduo frente a

sua carreira, a capacidade de integração e interação internacional, a habilidade em tomar decisões, empreender novos negócios, comandar equipes multiculturais, além de disseminar tecnologia e conhecimento que são competências fundamentais para exercer esta função, de acordo com Adler (2002); Bueno (2009); Cerdin (2002); Evans et al (2002); Freitas (2006a, 2006b); Brewster et al (2010).

Tratando-se de políticas e práticas de Recursos Humanos (RH), Stahl, Miller e Tung (2002) comentam que há discrepâncias entre as estratégias formuladas pela cúpula estratégica e as políticas e práticas de RH para a gestão de carreiras internacionais. Dentre os quais: a falta de plano de carreira; desenvolvimento e suporte de executivos aquém da amplitude da situação, principalmente em períodos de transferência internacional; políticas e práticas que refletem baixo grau de internacionalização e déficits na implementação de estratégias globais.

Esta realidade demonstra a falta de alinhamento entre a estratégia e a gestão de RH e leva à perda de efetividade e ao desperdício na formação de profissionais de nível global, além de experiências e conhecimentos que poderiam ser compartilhados e utilizados pelos profissionais. O desenvolvimento de gestores internacionais demanda políticas de carreira que levem em conta os elementos do ambiente interno - como competências, formação de equipes multiculturais, tomada de decisão, respeito e flexibilidade com as diferenças, etc. - e do ambiente externo - como a competitividade, os aspectos econômicos e sociais, os diferentes perfis e demandas dos clientes, etc.

Por outro lado, cada vez mais os profissionais administram suas carreiras pensando além dos limites de uma única organização. Para Peiperl e Arthur (2000), a virada do milênio e seus desdobramentos mostraram-se como um momento oportuno para analisar o conceito de carreira, seus significados, sua evolução e mudanças. Há mais de cem anos, as carreiras eram encaradas como problemas individuais, pois, com a exceção da igreja, das forças armadas e da administração pública, existiam poucas organizações burocráticas. A maioria das pessoas trabalhava próxima à sua família e sua comunidade. As mudanças apontadas pelos autores dizem respeito à infraestrutura, longevidade, padrão de vida, tecnologia, mobilidade e assim por diante. Porém, eles consideram a natureza individualista humana pouco mudou. Assim, na luta constante para crescer e atingir seus objetivos, o individual emerge

como dominante. Ideias contemporâneas sobre: i) a organização do trabalho; ii) a ênfase na dinâmica interorganizacional das redes empresariais; iii) na descentralização; e iv) nas organizações 'individualizadas' reforçam a importância da habilidade de cada indivíduo em aprender e adaptar-se tanto quanto é necessária a sua boa performance.

No Brasil, depois dos anos 2000, a competitividade das empresas brasileiras e a visão da gestão passaram a ser cada vez mais voltadas para o mercado global. Esta realidade demonstra a necessidade das empresas brasileiras de planejarem suas políticas de RH contemplando a possibilidade da internacionalização de suas empresas. Como consequência, repensar o desenho de políticas e planos de carreiras para gestor internacional, o que torna importante a realização de pesquisas que contemplem seus processos de internacionalização. Antes visto como local para a instalação de subsidiárias de multinacionais, o Brasil tem marcado o cenário internacional com a expansão de empresas brasileiras que, por meio de processos de aquisição, fusão, parcerias ou instalação de subsidiárias, têm aumentado sua atuação e operação ao redor do mundo.

Com esta pesquisa buscou-se analisar e comparar como são desenhadas as políticas de carreiras de gestor internacional em empresas brasileiras internacionalizadas. Para isso foram pesquisadas seis empresas brasileiras, divididas em três grupos de acordo com o tempo de internacionalização.

A questão abaixo sintetiza o problema de pesquisa:

***Como são desenhadas as políticas de carreiras de gestor internacional em empresas brasileiras internacionalizadas e quais os seus resultados percebidos pelos gestores de Recursos Humanos?***

Para responder ao problema de pesquisa formulado, o objetivo geral foi levantar e analisar como são desenhadas as políticas de carreiras de gestores internacionais em empresas internacionalizadas, seus resultados na percepção dos gestores de Recursos Humanos, considerando os fatores externos e internos às organizações que influenciam na definição destas políticas.

A partir do objetivo geral foram desdobrados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar e analisar os *fatores externos* às organizações estudadas e seu nível de *influência* na definição das políticas de carreira de gestor internacional;
- Identificar e analisar os *fatores internos* às organizações estudadas e seu nível de *influência* na definição das políticas de carreira de gestor internacional;
- Analisar, de forma comparada, os *desenhos das políticas de carreira de gestores internacionais* destas empresas;
- Levantar junto aos gestores de Recursos Humanos as suas percepções sobre os resultados destas políticas.

É preciso deixar claro os caminhos percorridos durante todo o trabalho de pesquisa, dizem Bruyne et al (1982), por isso e por tratar-se de uma pesquisa sobre organizações e seus contextos de atuação, ela esteve ancorada em elementos das Ciências Sociais Aplicadas. Isto significa que é necessário compreender não somente as organizações com suas estratégias e políticas de atuação, mas também o entorno onde estão inseridas, bem como as relações que são criadas entre os fatores internos e externos. Ao se realizar esta pesquisa, levou-se em consideração o fato de que as empresas têm sua natureza permeada e ancorada em diferentes aspectos como a micro e a macroeconomia, a tecnologia de informação e de comunicação, o entorno social e o papel que representa o objeto da pesquisa para a comunidade de negócios.

Esta tese sobre políticas de carreiras para gestores internacionais de empresas brasileiras está inserida na Linha de Pesquisa em Estudos Organizacionais desta Instituição, que tem por objetivo contribuir com o conhecimento sobre gestão e organizações no Brasil. Mais especificamente, este trabalho pode colaborar com os subtemas que tratam do conhecimento sobre o impacto da globalização nas empresas locais, nas formas de gestão e, também, sobre a internacionalização de empresas brasileiras.

Em relação ao objeto de pesquisa, ele é considerado em sua dinâmica, poder, influências e necessidades. Lincoln e Guba (2000) afirmam que, justamente por isso, não é possível descrever representações universais da realidade, visto que esta realidade é particularmente construída e é, ao mesmo tempo, relativa e temporária. A pesquisa foi realizada com empresas brasileiras que atuam no exterior, assim, as políticas de carreira de gestor internacional desenvolvidas estão à mercê das relações econômicas globais, portanto, sujeitas a tempos de bonança e de crises. Esta realidade foi considerada durante a execução da pesquisa uma vez que sua influência sobre as estratégias e sobre a definição de políticas é substancial.

Analisando o contexto nacional, é possível afirmar que a pesquisa ocorreu em um interessante momento vivido no país. O Brasil é considerado como um país emergente e seus indicadores, tanto macro como microeconômicos, apresentam resultados positivos que, em alguns setores da economia, são avaliados como um amadurecimento e crescimento das organizações que passaram do status de local para internacional. Tal processo demanda estratégias de diferentes tipos que vão delinear a expansão da atuação da organização para novos países e seus mercados. Um tipo de estratégia está relacionado ao desenvolvimento de políticas para gestores internacionais que serão responsáveis por grande parcela de execução de atividades que garantirão o êxito, ou não, das estratégias de internacionalização e da gestão globalizada dos negócios. Além disso,

No que diz respeito às escolhas de paradigmas e abordagem epistemológicas é importante saber que a epistemologia, de acordo com Bunge (1990), diz respeito ao “(...) *estudo do conhecimento*” que faz parte de um dos campos clássicos da investigação filosófica. Este campo busca estudar a investigação científica e seu produto, que é o conhecimento científico. A epistemologia traz consigo algumas reflexões básicas a respeito do conhecimento e de como se dá a sua construção. Que nos permite conhecer a “*ancoragem*”, isto é, o que lhe dá sustentação.

Por seu lado Burrell e Morgan (1979) colocam que todos os pesquisadores têm pressupostos implícitos e explícitos sobre a natureza do mundo social e o modo como ele deve ser investigado. E trabalham a resultante da construção do conhecimento como possível de ser obtida sob diversas formas e que pode ser definida como “*verdadeiro*” ou “*falso*”. No entanto, esta dicotomia “*verdadeiro-falso*” é

por si uma percepção ou um ponto de vista do pesquisador sobre a natureza do conhecimento, e o quanto este conhecimento pode ser tangível ou subjetivo.

Ao levar em conta que a construção do conhecimento é um processo que se estrutura e carrega consigo a percepção e o viés sobre a sua natureza, buscou-se, construir um conhecimento que tivesse coerência e responsabilidade para com o quadro teórico de referência e a base epistemológica adotada. Esta pesquisa teve sua base no quadro de referência da perspectiva funcionalista, que, segundo Burrell e Morgan (1979), é a perspectiva de orientação altamente pragmática, preocupada em entender a sociedade na forma de generalização de conhecimentos e que estes possam ser colocados em prática. Frequentemente, a abordagem é orientada a problema, preocupada com a solução prática para um problema prático.

O alinhamento desta pesquisa com a perspectiva acima exposta é corroborado pelo fato de que o objeto desta pesquisa são as políticas de empresas brasileiras voltadas para carreiras de gestores internacionais e os seus resultados e não na subjetividade dos indivíduos envolvidos, tanto na elaboração destas políticas, quando sujeitos a elas. Em conformidade com esta orientação epistemológica, está grande parte da produção acadêmica em administração, tanto brasileira quanto internacional. E com os constantes movimentos das empresas rumo a novos mercados, há a indicação de que o campo está propício para pesquisas que envolvam aspectos relacionados com a estratégia de internacionalização, políticas de gestão de carreiras internacionais, formação do gestor internacional e estudos comparativos entre as políticas de carreiras internacionais adotadas por organizações de diferentes nacionalidades.

Esta pesquisa teve como fronteiras as questões inerentes às empresas brasileiras internacionalizadas, independente da sua região de origem, de seu setor de atividade, seu porte, grau ou tipo de internacionalização. Assim, as organizações estrangeiras que possuem subsidiárias no Brasil foram mencionadas na revisão de literatura, no intuito de ilustrar políticas e práticas utilizadas em gestão de carreiras internacionais, mas não foram objeto de estudo da pesquisa de campo. Também do ponto de vista de carreira, o recorte é a sua análise sobre a ótica exclusiva do desenho das carreiras de gestores internacionais. Neste sentido, foram examinados

os fatores internos e externos que a influenciam e não foram objeto de pesquisa as políticas de carreira local.

Embora desenvolver uma pesquisa desta natureza traga muitos desafios e limitações difíceis de transpor, ela pode contribuir com o desenvolvimento de novos conhecimentos e com a disseminação de experiências e práticas dentro do seu campo de estudos. No caso desta pesquisa, ela pode contribuir com a análise e comparação entre as políticas de carreiras internacionais vigentes nas empresas brasileiras que atuam no exterior. Isso poderá ajudar as empresas brasileiras na definição, na revisão, ratificação de seus processos. Também pode auxiliar outras empresas que passam por processos de internacionalização e ainda não definiram suas políticas de carreiras e que terão a oportunidade de verificar o que está sendo feito e discutido sobre o assunto.

Os profissionais que tenham interesse em seguir carreira como gestores internacionais poderão ter contato com essa realidade organizacional estudada e com isso ter parâmetros para direcionarem suas trajetórias. Além disso, trata-se de um tema fértil, ao focar-se na realidade organizacional brasileira podendo despertar o interesse de outros pesquisadores, o que amplia as chances de desdobramentos e continuidade. Uma vez que ao longo da revisão da bibliografia observou-se que há carência de textos e pesquisas voltados para este tema em empresas brasileiras internacionalizadas.

A tese foi estruturada em sete capítulos que foram assim distribuídos:

- O capítulo 1 traz a introdução e a delimitação do tema, a problemática de pesquisa, bem como o objetivo geral, os objetivos específicos, a delimitação do tema e a justificativa.

- No capítulo 2 são abordadas as Teorias e Processos de Internacionalização de Empresas, os Modelos de Internacionalização e a Internacionalização de Empresas Brasileiras.

- O capítulo 3 fala sobre a Gestão Internacional e os fatores externos e internos que afetam a gestão e seus resultados, bem como os objetivos e desafios da Gestão Internacional. Também apresenta os conceitos de Gestão Internacional de Recursos Humanos, tratando do contexto e demandas específicas do ambiente

internacional, especificamente, a Gestão de Carreira voltada para a carreira internacional e a perspectiva do gestor internacional e suas demandas.

- O capítulo 4 apresenta os Aspectos Metodológicos e Técnicas de pesquisa utilizadas na elaboração deste trabalho.

- O capítulo 5 apresenta as Análises e discute os Resultados Encontrados na pesquisa de campo, retratando a realidade das empresas brasileiras pesquisadas, bem como uma síntese por grupo desta análise.

- No capítulo 6 é realizada a Análise Comparativa dos Grupos de Empresas, neste momento são explorados os dados de forma comparativa entre os três grupos sobre as políticas de gestão de carreira para gestores internacionais, ressaltando suas semelhanças e também as diferenças encontradas entre eles.

- Finalmente, o capítulo 7 contempla a conclusão do trabalho, as contribuições apresentadas para o tema, além das limitações deste estudo e as indicações para trabalhos futuros.



## 2. INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

O tema internacionalização de empresas é estudado por diferentes disciplinas como a Economia, Negócios Internacionais, Gestão Internacional, Direito (principalmente do Direito Internacional e de Relações Internacionais). Para este trabalho, foi dado ênfase nas abordagens econômica e estratégica, uma vez que permitem acompanhar e analisar as várias fases do processo.

De acordo com Guedes (2010, p. 21), a característica que aproxima estas duas áreas e as difere das demais é “o uso de múltiplos níveis de análise, respectivamente: *global, internacional, nacional, interorganizacional e intraorganizacional*”, que refletem o grau de complexidade e de interdependências do mundo dos negócios internacionais que não são tão evidenciadas em outras áreas.

Sobre a literatura destas áreas, a globalização é um elemento sempre presente e que apresenta, de acordo com Lerda (1996, p. 240):

“O debilitamento do grau de territorialidade das atividades econômicas, no sentido de que indústrias, setores ou cadeias produtivas inteiras – sejam elas pertencentes à esfera real ou financeira – passam a desenvolver suas atividades com crescente independência dos recursos específicos de qualquer território nacional” (LERDA, 1996, p. 240).

Esta independência dos recursos locais e a integração entre as economias dos países empurram as organizações para um ambiente de competição que vai além de seu território nacional e, como consequência, leva-as a uma prática de instalação e implementação de atividades no exterior (CERDIN, 2002).

A localização das diferentes operações de uma empresa torna-se um elemento de decisão da cúpula corporativa. E a assim denominada desterritorialização é relativizada pelo país (suas políticas públicas), pelo setor e indústria vinculados (padrão de progresso técnico) e preferência dos consumidores. Tal tendência e a possibilidade de ganhos de eficiência, competitividade e rentabilidade fazem com que as cúpulas corporativas escolham os melhores territórios na “*aldeia global*”, (BAUMANN, 1996; LERDA, 1996).

O processo de globalização da economia é nutrido por três fatores determinantes que são: i) tecnologia, ii) organização corporativa iii) políticas públicas. Estes fatores alimentam-se e reforçam-se mutuamente tornando a dinâmica da globalização complexa e com inúmeros elementos a seu dispor para renovar-se.

O fator tecnologia é um elemento decisório nas organizações e lhes impõe a escolha entre crescer por meio de investimentos de seus recursos diretos ou tornar o uso dos recursos mais eficiente. É nítida a escolha pela segunda opção, ou seja, via a incorporação do progresso tecnológico e a conseqüente redução dos custos, principalmente por meio das aplicações separadas e/ou conjuntas de inovações das áreas de microeletrônica e informática. Os resultados práticos derivados destas áreas podem ser percebidos pela redução de distâncias, na economia de tempo, na miniaturização de produtos, maximização de espaços, redução de pesos, aumento na precisão, e aspectos ligados à logística de transporte e armazenagem, bem como na comunicação. Com isto as empresas passam a ter mais flexibilidade em suas decisões sobre como organizar a sua produção, seus clientes e assim estabelecer o que fazer, como fazer e onde fazer. Estes elementos obtidos com tecnologia são a chave para consolidar as dimensões microeconômicas do processo de globalização (FREIMAN, 1994; STONEMAN e DIEDEREN, 1994; LERDA, 1996).

No que diz respeito às grandes organizações corporativas, uma das conseqüências da apropriação do progresso tecnológico por meio da redução de custos (produção, comercialização e transação) é a adoção de novos e diferentes modelos organizacionais. Estes modelos são caracterizados pela flexibilidade e adaptabilidade que permitem um maior grau de exposição à concorrência global por meio das “melhores práticas”, dos melhores produtores e nos mercados mais sofisticados e exigentes, sem a preocupação com a sua localização. Tal processo é fortemente embasado na busca de um local mais conveniente para aproveitar as vantagens comparativas de cada território. Logo, a combinação entre o local e as competências distintivas permite: a) garantir fornecedores com os custos de insumos mais baixos, com melhor qualidade e próximos dos processos produtivos; b) instalar plantas produtoras em locais estratégicos com relação aos centros de venda e/ou consumo; c) utilizar mais as tecnologias mais convenientes, independente de sua origem. (PORTER, 2001; DOLLAR, 1993; FREIMAN, 1994; STONEMAN e DIEDEREN, 1994; LERDA, 1996).

O último fator diz respeito às políticas públicas, uma vez que sem elas não é concebível uma economia global, independente da tecnologia e das organizações estarem em perfeita sinergia. A internacionalização ou abertura das economias nacionais é fruto de políticas internas. Como fonte destas políticas tem-se o histórico de como foram “costurados” os acordos internacionais com suas rodadas de: Dillon, Kennedy, Tóquio e Uruguai, entre outras. Todas estas iniciativas de ordem pública são do campo da política externa e dão a noção de globalização como “multilateralismo”. (PORTER, 2001; DOLLAR, 1993; FREIMAN, 1994; STONEMAN e DIEDEREN, 1994; LERDA, 1996). Neste contexto de economia globalizada, as teorias sobre a internacionalização explicam o processo de transformação das empresas nacionais em multinacionais e apresentam os fatores relevantes para este processo, bem como as estratégias adotadas e os resultados esperados.

A fim de aprofundar o tema deste trabalho, nos próximos subcapítulos, estão apresentadas algumas teorias econômicas e a abordagem estratégica de internacionalização de empresas, bem como serão analisadas algumas experiências de empresas brasileiras no mercado internacional e a sua relação com as teorias anteriormente apresentadas.

## 2.1. TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização das empresas tem sido objeto de estudos dos meios acadêmicos da área de negócios e gestão internacional desde os idos dos anos 1960. A área de Negócios Internacionais foi, primeiramente, inspirada por estudos de economia, como a Teoria da Firma em Cyert e March (1963), de Aharoni (1966) e de Penrose (1995), e, depois, pelos modelos econômicos sobre internacionalização, tais como: o modelo de Ciclo de Vida de Produto (Vernon, 1966) e o Paradigma Eclético de Dunning (1980, 1988 e 2000).

Já nos estudos sobre Gestão Internacional, chama a atenção o modelo da Escola de *Uppsala*, que é conhecido também como modelo comportamental em complemento aos modelos econômicos (JOHANSON e VAHLNE (1977, 1990 e 2009). Este modelo propõe a internacionalização como um processo gradual, no qual a empresa vai adotando estratégias diferentes dependendo da fase e do quanto internacionalizada está, podendo variar de exportação simples até a construção de uma subsidiária no exterior. Em seguida, o modelo de *Born Globals* surgiu como contraposição ao modelo da Escola de Uppsala, pois ambos podem ser vistos como extremos de um *continuum* no que tange à graduação da internacionalização de empresas (OVIATT e MCDUGALL, 1994).

Os estudos com base nas teorias e modelos econômicos são chamados de Negócios Internacionais, enquanto aqueles que tratam das estratégias e da gestão do processo de internacionalização são chamados de Gestão Internacional, em ambos o foco está nos investimentos estrangeiros diretos e nas empresas multinacionais, diz Guedes (2010). A autora também complementa que a pesquisa sobre as estratégias e práticas das empresas multinacionais necessita de abordagens multidisciplinares e/ou interdisciplinares com outras áreas das ciências sociais que podem ajudar a transcender o foco na firma. Além disso, outras abordagens e paradigmas podem ajudar na análise de empresas multinacionais em países em desenvolvimento.

Na abordagem de Negócios Internacionais, de viés econômico, destaca-se o modelo de Vernon (1966, 1979), que surgiu para complementar as teorias de internacionalização da época, baseadas somente na comparação de custos de

produção e comercialização. Este modelo abordou o potencial do mercado consumidor para explicar a internacionalização das empresas, pois depois de exploradas as oportunidades e atendida à demanda do mercado no país de origem da empresa, ela passaria a exportar para outros países a sua operação e assim recomençaria todo o ciclo de vida do produto, com a expectativa de lucratividade e um bom desempenho global de suas atividades.

Este modelo, diferentemente da comparação dos custos, como fazia o *mainstream* das teorias econômicas sobre internacionalização dos negócios, deu mais ênfase no ciclo de inovação dos produtos, nos efeitos da economia de escala e nos papéis do desconhecimento e da incerteza nos padrões de comercialização. Quanto mais distantes os mercados, maior a probabilidade de introduzir um produto em fase de maturidade ou declínio em seu país de origem (geralmente mais desenvolvido) para outro país (menos desenvolvido ou em desenvolvimento). As subsidiárias estrangeiras adotam os mesmos processos e práticas da matriz, pois o produto já atingiu certo grau de maturidade no seu ciclo de vida dentro do mercado doméstico, o que significa que os seus processos e práticas já foram aprimorados e padronizados para ganhos de escala e para garantia de que, independentemente do local, o produto fabricado é o mesmo (VERNON, 1966 e 1979).

Outro modelo de abordagem econômica dentro da área de Negócios Internacionais, o Paradigma Eclético, é visto como a principal abordagem utilizada para a análise da internacionalização de empresas, segundo Dunning (1980). Nele são utilizados os princípios da teoria dos custos de transação para as decisões de internacionalização sobre quais as características das empresas e dos mercados estimulam o investimento direto no exterior, fazendo a diferenciação entre as características dos produtos e dos mercados. Na teoria dos custos de transação, segundo Williamson (1983), a decisão de uma empresa de atuar no exterior depende da análise entre: os custos de coordenação da atividade dentro da estrutura da empresa, para isso, cria-se uma subsidiária no exterior; e os custos de transação da operação pelo mercado, sejam via exportação ou licenciamento da marca, por exemplo. Assim, a empresa optará pela forma de internacionalização que acarrete menores custos.

No modelo do Paradigma Eclético, Dunning (1980, 1988 e 2000) une a análise com base nos custos de transação com a teoria da internalização de Buckley e Casson

(2002), que afirmam que a empresa internaliza ou integra as transações ineficientes ou dispendiosas realizadas pelo mercado. Ao operar no mercado externo, a empresa pode realizar as atividades internamente e, desta forma, não assumir as transações ineficientes do mercado estrangeiro, assim, obtendo vantagens pela manutenção da propriedade do conhecimento interno.

Ao unir estas teorias, Dunning (1980) busca identificar os fatores que explicam a distribuição geográfica das atividades das empresas e o padrão industrial adotado. Para isso, o Paradigma Eclético é composto pela análise de três tipos de vantagens para a escolha na atuação no exterior: as vantagens da propriedade (*Ownership*), de localização (*Location*) e de internalização (*Internalization*).

As vantagens de propriedade levam à manutenção do domínio do recurso utilizado pela empresa em outro país, ou seja, uma subsidiária no exterior mantém o controle da empresa sobre a marca, processo ou tecnologia. As vantagens de localização comparativas entre os países direcionam a escolha de um determinado país para o investimento. Assim, a empresa escolhe o mercado que oferece o melhor conjunto de condições, como salários mais baixos, profissionais especializados, acesso à matéria prima, incentivos fiscais, menor burocracia, etc. As vantagens de internalização são obtidas pela construção de uma estrutura no exterior para internalizar as operações realizadas pelo mercado (DUNNING, 1980, 1988 e 2000).

Assim, o Paradigma Eclético de Dunning (1980, 1988 e 2000) seguiu um caminho distinto do *mainstream* da época que determinava que as empresas escolhiam ou deveriam escolher o modo ótimo de entrada em um novo mercado por meio da análise dos seus custos e riscos baseados nas características desse mercado e também levando em consideração seus próprios recursos.

Por meio das vantagens deste modelo, é possível analisar como o investimento é feito, porém, ele não detalha e nem analisa o processo e modo de entrada, bem como a sequencia do uso de recursos. Para tomar a decisão de como melhor conduzir o processo de internacionalização, o gestor precisa de informações e, frequentemente, ele não conhece detalhadamente todas as opções antes de experimentar o mercado estrangeiro.

Por isso, a chamada perspectiva comportamental, desenvolvida na área de Gestão Internacional, surgiu com pesquisadores da Escola de Uppsala (JOHANSON e

VAHLNE, 1975, 1990 e 2009) e assume que existem informações disponíveis a respeito das variáveis envolvidas. O gestor consegue acessar estas informações e, com isso, escolher não só o mercado-alvo, mas a forma de entrar nele e os principais desafios que irá encontrar.

Este modelo de internacionalização da chamada Escola de Uppsala tem início por meio das pesquisas realizadas na Universidade de Uppsala (Suécia) na década de 1970, por Hörnell, Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973); Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); e culminam com Johanson e Vahlne (1977 e 1990), tinham como enfoque o processo de internacionalização das empresas manufatureiras suecas.

Os dados empíricos obtidos mostraram outra realidade: as empresas suecas começavam seu processo de internacionalização por meio da exportação não sistemática de seus produtos. Alguns, subsequentemente, formalizavam sua entrada em outro mercado usando intermediários para comercializar seus produtos. E depois, se houvesse aumento expressivo nas vendas, elas passavam a produzir no exterior.

As pesquisas acima foram “*amplamente influenciadas pelos trabalhos sobre a teoria da firma de Cyert e March (1963), de Aharoni (1966) e de Penrose (1995)*” (HILAL e HEMAIS, 2003; JOHANSON e VAHLNE, 2009), que tratavam da diversidade de interesses e a capacidade de negociar e aprender com outras culturas e considerar estes elementos no momento da formação da estratégia (CYERT; MARCH 1963).

Na perspectiva comportamental, o modelo de *Uppsala* compreende a internacionalização como um processo composto por diversas fases que podem ser sequenciais ou não. Em um primeiro momento, as organizações se limitam a transações comerciais que envolvem importações e/ou exportações. Porém, caso a organização estabeleça uma representação fixa, como um escritório comercial em outro país, ela já será considerada uma organização internacional. Além disso, se ela realizar investimentos diretos em instalações produtivas no exterior, ela passará para outra fase: a de empresa multinacional. A evolução desta fase é a criação de subsidiárias em diferentes países. Nesses modelos gradativos de internacionalização, uma das premissas é que o conhecimento e o comprometimento com os mercados estrangeiros são graduais, conforme Hörnell,

Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973), Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977 e 1990).

Assim, a construção do modelo da Escola de Uppsala tem como ponto de partida o fato de que as empresas ao crescerem esgotam seu mercado, o que gera a demanda por novos mercados fora do país de origem, mas que apresentem características próximas ao mercado de origem da empresa. Este processo de internacionalização, com vistas a ampliar seu mercado consumidor, acontece de forma gradual e é considerado como um processo de aprendizagem. Ele ocorre, primeiramente, por meio das exportações, destarte a internacionalização se dá de forma incremental. A consequência da ampliação dos conhecimentos sobre o novo mercado é a amplificação do seu nível de investimentos de recursos neste mercado.

As operações internacionais implicam em aceitar as incertezas que cercam o processo de atravessar fronteiras, tais como: desconhecimento da outra cultura; procedimentos burocráticos nas instâncias públicas, flutuações das taxas de câmbio; barreiras de entrantes (fitossanitárias; impostos de importação e etc.); acesso às informações; políticas públicas; segurança física da mão de obra, dentre outras questões. Assim, quanto maior forem as diferenças entre o país da empresa que deseja se internacionalizar e o país estrangeiro no que tange a: desenvolvimento, nível cultural, idioma e condução das políticas públicas, maior será o nível de incerteza. Considerando estas situações, as empresas raramente partem de imediato para as atividades no exterior, com suas próprias unidades de vendas ou por meio de subsidiárias. Estes investimentos só ocorrem após vários anos depois, quando o processo de exportação já se encontra consolidado (CARLSON, 1975; HILAL e HEMAIS, 2003)

A apropriação de conhecimentos a respeito deste novo mercado é denominada de “cadeia de estabelecimento” e divide-se em quatro estágios: atividades de exportação irregulares, atividades de exportação por meio de representantes, escritórios de vendas e produção local. Estes estágios, não se dão de forma linear ou na sequência (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Outro conceito do Modelo de Uppsala é o de “distância psíquica”. Ela está diretamente relacionada com a percepção de proximidade ou não da cultura, valores, práticas gerenciais e educação dos países para onde se quer

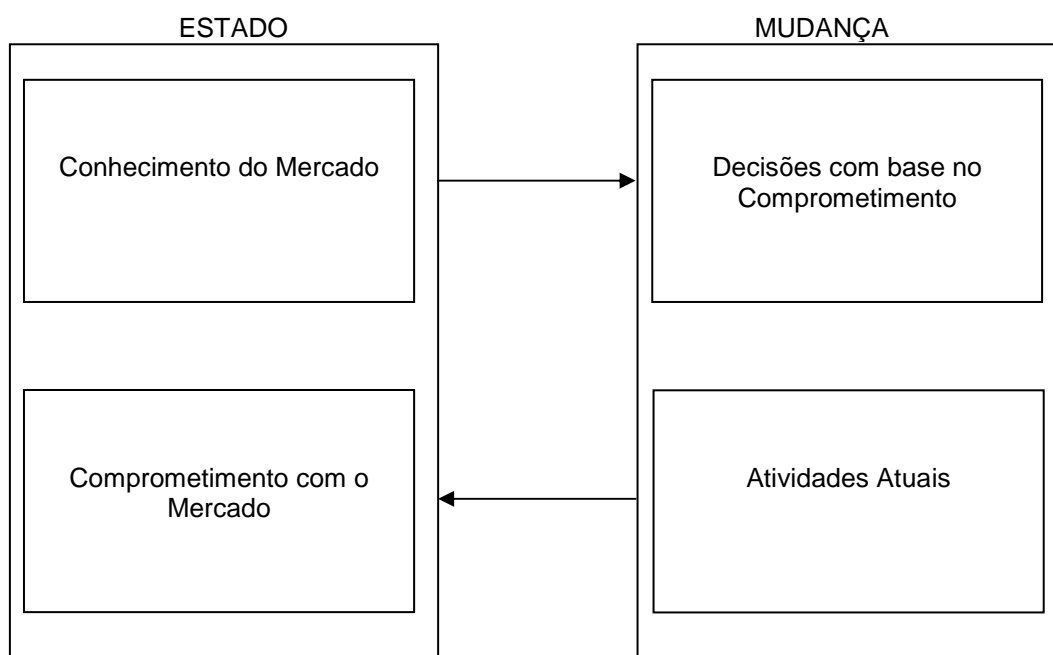


internacionalizar. Vahlne; Wiedersheim-Paul (1973) identificam em suas pesquisas que a distância psíquica entre a Suécia e outros países se dá pela soma dos fatores (nível de desenvolvimento, nível de educação, linguagem de negócios, diferenças culturais, linguagem cotidiana e vínculos existentes entre o país de origem e o mercado estrangeiro) que interferiam no fluxo de informações entre estes países.

Esta característica cria, além da predisposição de escolha, a predisposição de injetar recursos para que este processo tenha sucesso, pois é claro que haverá menor resistência quando comparada a internacionalização para um país de cultura muito distante. Esta situação rende a empresa uma condição de aprendizagem sobre si, sobre o mercado e sua capacidade de internacionalizar-se em diferentes mercados (CYERT; MARCH 1963, JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Assim, baseando-se nestes estudos, é estruturado o modelo de Uppsala que apresenta três pressupostos: i) a ausência de conhecimento é um fator preponderante para o processo de internacionalização; ii) o conhecimento para a internacionalização é adquirido por meio das operações já desenvolvidas em um determinado mercado; III) o processo de internacionalização pressupõe investimentos de forma gradual e que ocorre na medida em que a empresa aprende com o próprio processo – em um movimento de retroalimentação.

Johanson e Vahlne (1977) colaboram com dois conceitos que visam explicar o modelo, são eles: conhecimento e comprometimento. O conhecimento está atrelado ao fato de conhecer o mercado alvo e o comprometimento está vinculado ao nível de recursos investidos em determinado mercado. Ambos são considerados como sendo os “estados do modelo”, que interagem com o que os autores denominaram de aspectos transitórios, que são as decisões de comprometimento e as operações atuais. Logo, o conhecimento (estados) reflete as decisões de investimentos de recursos e escolha do mercado (aspectos transitórios) e as operações atuais (aspectos transitórios) determinam o nível de comprometimento (estados) conforme figura 1, a seguir:



**Figura 1 - Mecanismos Básicos de Internacionalização**

Fonte: Johanson e Vahlne (1977, p. 26).

A dinâmica deste modelo evidencia-se nas seguintes situações:

[...] quanto mais uma empresa investe em determinado mercado internacional, mais ela adquire conhecimentos sobre esse mercado. Quanto maior o grau de conhecimento da empresa sobre esse mercado, maior o seu grau de aptidão para efetuar novos investimentos; quanto maior o grau de aptidão da empresa, maior a probabilidade de que os investimentos sejam realizados; e assim sucessivamente. (REZENDE, 2002, p. 41)

Este modelo demonstra que a estratégia utilizada para o processo de internacionalização se dá de forma incremental, por conta das incertezas e imperfeições das informações sobre o mercado a que se quer entrar. A forma incremental se apresenta tanto por meio da sequência de modos operativos quanto na seleção dos mercados a serem servidos (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Também alertam que esta forma de internacionalização não demanda de comprometimento intenso com o mercado a que se está inserindo e tende a ser utilizado por organizações menos experientes.

Posteriormente, Nordström e Vahlne (1992) associaram ao modelo a importância do tamanho do mercado e determinantes econômicos. Porém, observam que quando

em mercados em que o nível de internacionalização já é altamente desenvolvido, a distância psíquica seria facilmente superada pelas forças competitivas e outros fatores. Também é de se considerar que os pesquisadores da Escola de Uppsala não afirmaram que a teoria evolucionista traria todas as respostas para o processo de entrada em mercados internacionais.

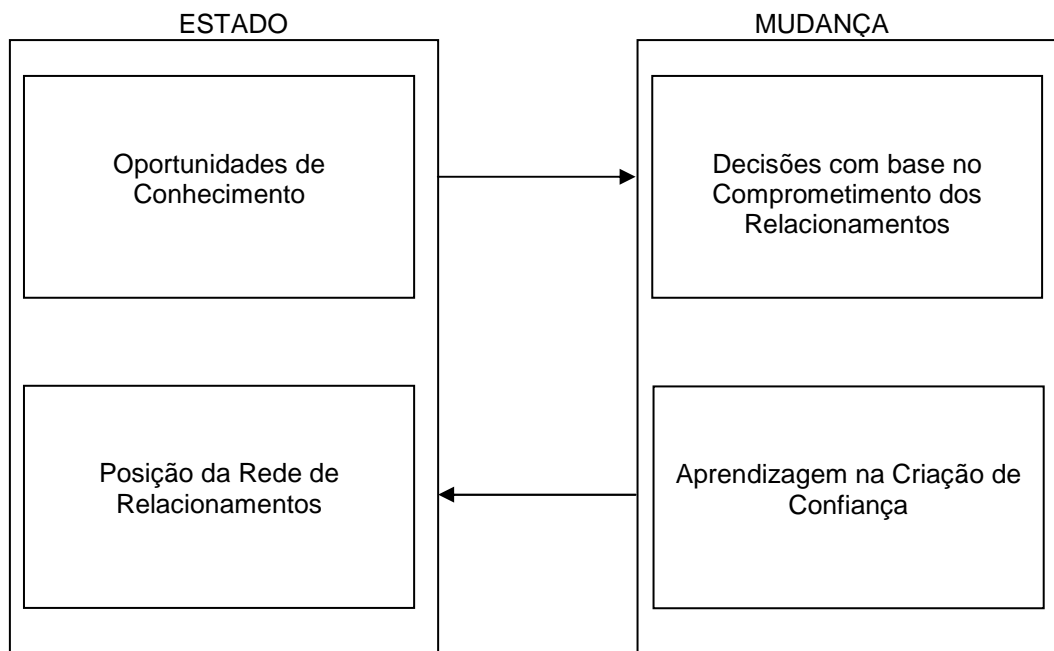
Em 2009, com o modelo de internacionalização da Escola de Uppsala completando três décadas, Johanson e Vahlne (2009) publicaram um artigo no *Journal of International Business Studies*, onde revisitam o modelo em vista das mudanças ocorridas nas práticas de negócios e dos avanços teóricos do final da década de 1970. Do ponto de vista econômico e regulatório, as mudanças foram intensas e dramáticas, assim como o foram as mudanças nas organizações. Do ponto de vista da pesquisa, novos conceitos e *insights* surgiram para somar ou contrapor ao modelo de Uppsala, já que, na opinião dos próprios autores, na década de 1970 eram poucos e rudimentares os conhecimentos sobre a complexidade das dificuldades de internacionalização.

Eles apontam que, atualmente, o ambiente de negócios configura-se muito mais como uma rede de relacionamentos do que o mercado clássico com seus fornecedores e consumidores independentes. Nesse ambiente de *network*, as empresas estão ligadas entre si de várias, complexas e extensas formas. As ligações se dão tanto no âmbito interno das empresas quanto em seu ambiente externo e com ele. Esta rede de relacionamentos forma a base potencial para a aprendizagem e para a construção de confiança e de comprometimento, ambas são pré-condições para a internacionalização.

Para Johanson e Vahlne (2009), a configuração da rede de relacionamentos, da qual a empresa faz parte, influencia na escolha do modo de entrada em outros países. E, da mesma forma, o modo de entrada em um mercado estrangeiro pode causar mudanças no contexto de relacionamentos da empresa. Vários estudos da década de 1990 sustentam os argumentos dos autores como, por exemplo, o estudo sobre a internacionalização de pequenas empresas de software de Coviello e Munro (1995, 1997) e sobre a expansão das empresas japonesas de componentes automotivos de Welch e Welch (1996).

Diante disso, a externalidade é hoje a raiz da incerteza, em relação à rede de relacionamentos, mais do que a distância psíquica. E essa seria uma das principais mudanças no modelo, já que os mecanismos de mudança continuam praticamente os mesmos da versão original e com a mesma aplicação.

O que Johanson e Vahlne (2009) fazem é adicionar ao modelo, além da ideia de que o ambiente de negócios funciona dentro de uma rede de relacionamentos, dois novos conceitos: a construção de reputação e criação de conhecimento. Com relação à criação de conhecimento, eles deixam claro que o novo conhecimento é desenvolvido nos relacionamentos. Este acréscimo é representado na figura 2:



**Figura 2 – Modelo de Internacionalização de Rede de Negócios**

Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (2009, p. 1424).

Apesar de muito utilizado e citado por diversos autores sobre internacionalização de empresas, o Modelo de Uppsala não explica todos os processos de internacionalização das empresas ao redor do mundo. Alguns autores criticam o gradualismo da internacionalização e demonstram, por meio de pesquisas empíricas, que muitas empresas podem passar por situações distintas ao demonstrado pelo Modelo de Uppsala, onde o relacionamento entre a matriz e a

subsidiária dá origem a sequências incrementais no seu *modus operandi*, conforme descrito por Rezende (2002; 2010).

Outro modelo dentro da abordagem comportamental é o Modelo de *Born Globals* (nascidas globais), onde não há a evolução da internacionalização por meio de fases. Elas já são criadas com base em estratégias internacionais, inclusive com a abertura imediata de subsidiárias no exterior (OVIATT e MCDUGALL, 1994). Uma das principais formas de entrada no mercado externo é a aliança estratégica que permite o acesso a recursos estrangeiros para a produção e comercialização.

Assim, neste *continuum* podem ser encontradas variações dos modelos acima e outros que privilegiam processos distintos, como fusões e aquisições internacionais, a criação de rede de cooperação, dentre outros.

### **2.1.1. Fatores Que Influenciam a Internacionalização**

As teorias sobre internacionalização - tanto aquelas oriundas da perspectiva de negócios internacionais com viés mais econômico quanto as chamadas comportamentais, mais ligadas às estratégias e gestão internacional de empresas - são estudadas e muito utilizadas para compreender o processo de internacionalização de empresas. No entanto, a decisão de como realizar o processo de internacionalização depende de diversas variáveis que, nem sempre, conseguem ser explicadas por uma única teoria ou modelo. É preciso ter a perspectiva de um quadro teórico de referência mais abrangente, que leve em conta as variáveis distintas que emergem das diferentes perspectivas de análise.

Ao estudar o número de variáveis que influenciam a decisão de internacionalização e a escolha do modo de entrada apontado pelos modelos econômicos e comportamentais, Kim e Hwang (1992) argumentam que elas podem ser separadas em duas categorias: fatores ambientais e fatores específicos de transações das empresas.

Os fatores ambientais estão relacionados com aspectos de competitividade e a influência do mercado e do governo nas ações e nos resultados das empresas. Os

fatores mais citados são os riscos relacionados ao país de destino, a falta de familiaridade com o novo local, as incertezas ligadas à demanda e a intensidade da competição como em Hamel e Prahalad (1996) e Porter (2001).

Já os fatores ligados às transações específicas da empresa, citados por Kim e Hwang (1992), são o valor do conhecimento gerado na empresa e a natureza tácita deste conhecimento. Em um ambiente internacional, a empresa precisa determinar suas vantagens competitivas. O conhecimento gerado e as expertises desenvolvidas têm papel fundamental na geração e sustentação dessas vantagens. Porém, quanto mais tácito o seu conhecimento, mais a empresa poderá ter dificuldade em transferi-lo e articulá-lo entre a matriz e suas subsidiárias e entre as subsidiárias.

Além dos dois grupos, Kim e Hwang (1992) consideram que um terceiro grupo deve ser levado em conta: o grupo de variáveis estratégicas globais. Mais especificamente sobre o papel que a postura estratégica global exerce nas suas operações além-fronteiras. Os fatores deste grupo são: a concentração global; as sinergias globais e as motivações estratégicas globais.

A concentração global diz respeito à interdependência entre empresas que pode influenciar não só quem está envolvido diretamente, como também, de forma indireta, outras empresas em qualquer dos diversos mercados nacionais em que elas competem.

A sinergia global aumenta quando os recursos de uma multinacional são compartilhados ou são utilizados em completa união. A sinergia global pode causar impacto positivo na economia de escopo e aumento do comprometimento das unidades de negócios no exterior, bem como na lucratividade da empresa, como afirmam Hamel e Prahalad (1996) e Porter (2001).

Já a motivação estratégica global é o impulso que leva a empresa a escolher determinado modo de entrada e determinados locais para inserção com vistas a implementar um plano de expansão global, por exemplo, ou como forma de criar uma unidade de negócios que atue como um ponto estratégico de ataque a competidores específicos ou que saia na frente de seus competidores domésticos, dizem Kim e Hwang (1992).

As contribuições de outros autores mostram outros fatores que influenciam o processo de internacionalização e também que os estudos sobre a internacionalização não se atêm, apenas, aos conceitos sobre os motivos que impulsionam as empresas à internacionalização, mas também com a forma e o gradualismo - o “*timing*” - com que são executadas. Assim, também a experiência em mercados internacionais é analisada e a sua influência na escolha dos mercados e nas estratégias de entrada adotadas. Pois, conforme a experiência em mercados internacionais, diferentes fatores emergem para dar peso às decisões em gestão internacional. Por meio destas experiências as empresas têm condições de escolha do mercado potencial e de estruturar as suas estratégias de inserção (HOLZMÜLLER, KASPER, 1991; BONNACCORSI, 1992; ZAHRA, IRELAND E HITT, 2000; VERWAAL, DONKERS, 2002; HONÓRIO, 2009).

Os conceitos de *first movers* e de *late movers*, explicados por Bartlett e Ghoshal (2000), abordam a questão do *timing* da estratégia de internacionalização e seus desdobramentos. Uma empresa, ao ser a primeira do seu setor a transformar sua operação em internacional, aceita o risco do desconhecimento, do investimento maior para enfrentar o ambiente ainda não explorado e para a consolidação de seu produto e de sua marca. Em contrapartida, ela tem a vantagem de ser a primeira a explorar e com isso mais chances de estabelecer seus diferenciais competitivos no novo mercado e de fidelizar os clientes à sua marca.

Já as empresas que iniciam a internacionalização por último, as *late movers*, saem em desvantagem no quesito fidelização e tempo de construção de marca no exterior. Mas, elas têm a vantagem de entrar em um mercado já consolidado, onde o cliente já conhece o produto ou o serviço e as informações já estão disponíveis para que uma análise mais profunda seja feita e as escolhas das estratégias sejam mais bem parametrizadas.

Além da experiência e do “*timing*” com a internacionalização, o contexto nacional, tanto do ponto de vista econômico quanto político e social, também têm relevância para as estratégias de internacionalização. Assim, considerar o cenário geopolítico atual é imprescindível para a análise das empresas de países emergentes – como o caso do Brasil - frente à internacionalização.

A última década evidenciou um crescimento, sem precedentes, no que tange a investimentos estrangeiros diretos em economias de países emergentes. De acordo com Gammeltoft et al (2010), com base em dados da UNCTAD – *United Nations Conference on Trade and Development* - de uma quantidade insignificante de investimento na década de 1990, o fluxo de investimento de economias emergentes no estrangeiro saltou para mais de 350 bilhões de dólares em 2008, anteriormente, consideradas a “periferia do comércio global”, agora têm redesenhadas suas estruturas de negócios internacionais.

Por serem muito diversos, os países emergentes não devem ser vistos como uma definição e caracterização únicas e, por isso, nem sempre as teorias sobre internacionalização vão fazer sentido e vão conseguir explicar o que acontece nas multinacionais destes países, uma vez que a teoria econômica quanto à da Escola de Uppsala foi construída com a experiência de internacionalização de empresas de países desenvolvidos, principalmente da América do Norte e Europa (BARTLETT e GHOSHAL, 2000).

Com o aumento do interesse sobre as economias emergentes e, conseqüentemente, sobre suas empresas, especialistas e acadêmicos têm estudado a internacionalização das chamadas “multinacionais emergentes”. As instituições e a história dos países emergentes são tão variadas quanto dos países desenvolvidos. Muitos países emergentes vêm de um histórico colonial que deixou os mais variados legados. Além disso, muitas das multinacionais emergentes não são reconhecidas como tal, mesmo já tendo uma longa história de presença no mundo desenvolvido (BARTLETT e GHOSHAL, 2000, LUO e TUNG, 2007; CHANG ET AL, 2009, GAMMELTOFT ET AL, 2010; CYRINO ET AL, 2010).

Este movimento recente não significa dizer que as teorias e modelos anteriores não sejam úteis, porém, é preciso analisar, de forma mais abrangente, uma série de fatores específicos do contexto e da gestão de empresas multinacionais emergentes.

Gammeltoft et al (2010) citam o papel do governo como um dos fatores mais importantes para compreender o processo de internacionalização de empresas de países emergentes. Quanto mais ativo for o governo e mais interessado em internacionalização da sua economia, mais encorajará suas empresas no processo de internacionalização na tentativa de fortalecer sua competitividade internacional. E



maior poderá ser o apoio que as empresas destes países obtenham com o acesso privilegiado a certos insumos, crédito preferencial, subsídios e outros meios de suporte. Por outro lado, sem o apoio do governo, o motivo para as empresas buscarem mercados internacionais pode ser, justamente, uma forma de escapar das restrições burocráticas e tributárias do seu país, bem como da volatilidade de sua economia.

O ambiente institucional das multinacionais emergentes tende a ser mais fraco e menos sofisticado e isto traz implicações para a estratégia e para a gestão destas empresas. De forma a economizar recursos tecnológicos, de gestão e físicos, por exemplo, muitas empresas emergentes organizam-se em grupos de negócios diversificados que podem ser relacionados ou não. Além de responder à preocupação com eficiência no uso de recursos, esta prática pode gerar vantagens adicionais na utilização de recursos entre unidades de negócios (KHANNA e YAFEH, 2004; GAMMELTOFT ET AL, 2010).

Segundo estes autores, dada a natureza de seus ambientes domésticos, as multinacionais emergentes tendem a ter foco na produção de bens e serviços de custos competitivos e, no caso de alguns setores específicos, muitas delas estão tendo papéis importantes como consolidadoras globais do setor. Nas multinacionais emergentes é significativa a intenção de adquirir e aumentar as suas vantagens competitivas no exterior.

Pelo fato de possuírem experiência limitada com operações internacionais e serem, muitas vezes, as “*late-movers*” do seu setor, há uma tendência das multinacionais emergentes trabalharem de forma mais agressiva, assumindo mais riscos, formando suas redes de trabalho de maneira mais fechada e com sistemas de controles mais personalizados (BARTLETT e GHOSHAL, 2000; LUO e TUNG, 2007; GAMMELTOFT ET AL, 2010).

O problema é que, diferentemente das multinacionais já estabelecidas e oriundas de países desenvolvidos, as multinacionais emergentes têm a maior parte de suas fontes de vantagens competitivas no ambiente doméstico, como o baixo custo de operações, sistemas de distribuição, marcas, relacionamento com os clientes e relações com o governo. E estas vantagens não têm mobilidade, ou seja, são poucas as vantagens que uma empresa multinacional emergente pode ter no

estrangeiro. Principalmente nas economias desenvolvidas, a vantagem é baseada no preço competitivo, o que não é facilmente sustentável como uma vantagem tecnológica ou referente à marca, por exemplo. É por isso que muitas delas optam pela aquisição de empresas já existentes no exterior ou pela compra de determinados ativos ou recursos que podem, rapidamente, transformarem-se em vantagens globais de competitividade (LUO e TUNG, 2007).

Outro fator importante a ser considerado no processo de internacionalização de multinacionais emergentes é que, em muitos casos, elas são mais confiantes na construção de redes de trabalho por possuírem mais afinidades étnicas, linguísticas ou culturais. É o que afirmam Dunning e Narula (2004), pois muitos dos países onde operam têm muitas coisas em comum com a realidade destas empresas, também abordado no modelo de Uppsala no que diz respeito à distância psíquica.

Comparadas às multinacionais já maduras, as emergentes sofrem pela falta de experiência, por não terem suas imagens consolidadas no estrangeiro, por estarem em poucos países. Isso tudo as coloca em desvantagem diante das multinacionais maduras e aumenta a sua dependência de profissionais com experiência internacional, que se tornam fundamentais para consolidar e solidificar as relações e a gestão, conforme Luo e Tung (2007) e Gammeltoft et al (2010).

Diante das teorias e modelos de internacionalização existentes e dos fatores e características peculiares das multinacionais emergentes, Gammeltoft et al (2010) sugerem três opções para a pesquisa e análise deste tipo de organizações: primeiro seria expandir o escopo das teorias atuais, neste caso, expandindo a análise dos tipos de vantagens próprias que elas podem obter, quais habilidades políticas e de relacionamento com instâncias governamentais elas podem desenvolver e a sua capacidade de prosperar em circunstâncias adversas.

A segunda opção seria não necessariamente expandir as teorias existentes, mas sim repensar alguns de seus conceitos, modificá-los para incorporar situações reais no contexto destas empresas, como as imperfeições do mercado de capitais e fatores institucionais como o suporte governamental.

A terceira opção consiste em desenvolver novas perspectivas teóricas. Apesar de não ser um consenso entre os autores da área, muitos deles têm proposto algumas vias de exploração, como Luo e Tung (2007) que argumentam que as multinacionais

emergentes perpetram um processo distinto de internacionalização, pois buscam alcançar dois propósitos diferentes: obter recursos estrangeiros estratégicos e reduzir as restrições impostas pelo ambiente e mercado domésticos.

Para Gammeltoft et al (2010), é nesse contexto que a teoria institucional ganhou corpo nos estudos sobre internacionalização de multinacionais emergentes. E sugerem três linhas para futuras pesquisas: A co-evolução das multinacionais emergentes e seu ambiente institucional; A diferenciação do conjunto institucional das economias emergentes que são seus países de origem e As particularidades da empresa com uma estrutura de governança dada que abrange uma gama de arranjos institucionais, sendo mais ou menos avançados.

O que se percebe é que muito ainda há para se explorar sobre o tema, principalmente na perspectiva das multinacionais emergentes, que é o caso do Brasil. No próximo sub-capítulo são explorados alguns fatores que influenciam e caracterizam a internacionalização de empresas brasileiras. São feitas comparações entre os caminhos trilhados por elas e as teorias e modelos explicados neste capítulo.

## 2.2. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

O impulso dado no final do século XX para a internacionalização das empresas brasileiras foi decorrente dos processos de abertura da economia do Brasil e estabilização da moeda quando o país é exposto à competição internacional. Esta abertura da economia foi resultado de políticas macroeconômicas vinculadas ao governo Collor (1990 – 1992), com a quebra dos monopólios nacionais, permitindo a entrada de empresas internacionais, que teve como marco o setor de equipamentos de informática. Outra política deste governo foi a implantação do Programa Nacional de Desestatização (Lei 8.031/90), executado a partir de 1990. Em seguida, durante o governo de Itamar Franco (1992 – 1995), teve início o Plano Real e a estabilização da moeda. Também, neste governo, no período de 1993 a 1997, foi ampliado o Programa Nacional de Desestatização que, a partir de novembro de 1997, passa a ser orientado pela Lei nº 9.491/97.

Porém, o que se viu não foi necessariamente a internacionalização das empresas brasileiras. O primeiro reflexo para as empresas brasileiras, segundo Batista Jr (1998), foi que elas passaram a sofrer o impacto das políticas macroeconômicas adotadas associadas às distorções do sistema tributário. Além disso, as deficiências da infraestrutura econômica foram destrutivas para muitas empresas nacionais, penalizando com mais intensidade àquelas de menor porte e as mais expostas à competição com concorrentes estrangeiros.

As empresas brasileiras, mesmo à época já internacionalizadas, tornaram-se dependentes de uma série de mudanças e ajustes econômicos - um conjunto de políticas nos campos cambial, financeiro e comercial - para, finalmente, terem condições de atuação em âmbito internacional.

Estas mudanças passaram a produzir seus resultados por volta de 2004, no primeiro mandato do governo Lula (2003 – 2006), com a transformação da economia brasileira em economia emergente. Dentre muitas ações desenvolvidas, a que teve impacto fundamental foi a transformação do Brasil em um país atrativo para a entrada de capital produtivo, isto é, novas empresas internacionais passaram a se estabelecer no país, por meio de suas subsidiárias. Contudo, para que houvesse a consolidação do Brasil no cenário internacional, mesmo que tardiamente em

comparação com outras economias desenvolvidas, também foi necessária a inserção das empresas brasileiras em outros países. Assim, as empresas brasileiras com melhores condições econômicas passaram a se internacionalizar (LACERDA, 2004; BATISTA JR, 2005). Os autores observam, também, que o processo de internacionalização não é restrito a um grupo de empresas, consideradas como sendo de grande porte. A exemplo de outros países, as empresas pequenas e médias passam a se articular por meio de consórcios e arranjos produtivos para acessar mercados internacionais.

Apesar de todas as mudanças, dos esforços crescentes com o objetivo de tornar o seu ambiente competitivo mais dinâmico e de estar entre as dez maiores economias do mundo, o Brasil ocupa posição secundária em termos de competitividade, como dizem Cyrino et al (2010, p, 93): “*a inserção internacional do Brasil é ainda extremamente tímida, quando comparada a países desenvolvidos e em desenvolvimento*”. O fato é que o Brasil tem atraído mais investimentos estrangeiros no que é chamada de “*internacionalização de fora para dentro*”, enquanto ainda apresenta esforços tímidos no sentido inverso.

Estes autores realizaram uma pesquisa, durante os anos de 2001 e 2002, chamada de Pesquisa Global Players – Investigação sobre Processos de Internacionalização de Empresas no Brasil, com o objetivo de esclarecer o contexto e as estratégias adotadas por empresas brasileiras, bem como as razões pelas quais algumas delas não vislumbram a internacionalização como uma possibilidade. Este trabalho sofreu uma atualização em 2006-2007 para aprofundar a análise de dados.

Como conclusão desta pesquisa, percebe-se que as grandes empresas brasileiras estão no início dos seus processos de internacionalização, apesar de suas operações no exterior já possuírem um peso significativo na receita. O principal modo de entrada no exterior tem sido a exportação que “*envolve menor comprometimento de recursos e implica assumir os menores riscos*” (CYRINO ET AL, 2010, p. 108). Além disso, as empresas brasileiras optam por uma estratégia gradualista de internacionalização, nos moldes do Modelo de Uppsala, por causa do tamanho do mercado doméstico, principalmente, pela falta de linhas de financiamento para atuação externa através de investimento direto e pelo custo

Brasil. Isso demonstra que muitos desafios precisam ser vencidos para que um maior número de empresas brasileiras torne-se um “*global player*”.

No entanto, dados da pesquisa de Cyrino et al (2010) demonstram que há evolução no processo de internacionalização das empresas brasileiras, já que muitas delas têm utilizado a estratégia de alianças com empresas estrangeiras como forma de entrada no mercado externo, além de aquisições e criação de subsidiárias em outros países, tanto para comercializar quanto para produção de seu portfólio no exterior.

Em 2010, foi registrado um recorde de aquisições internacionais por parte de empresas brasileiras. Com isso, em alguns setores, as empresas brasileiras têm alçado a posição de *global players*, como é o caso da indústria siderúrgica e da indústria da carne bovina. Nestes casos, não há o gradualismo do modelo de Uppsala, mas sim uma oportunidade dentro de um determinado setor.

### 3. GESTÃO DE EMPRESAS INTERNACIONAIS

Independente de como tenha sido o processo de internacionalização das empresas ou da extensão da internacionalização dos seus processos, um fato comum a todas elas é o aumento da complexidade da gestão. Questões como integração de políticas e processos, dicotomia do global x local e necessidade de adaptação mostram como são grandes os desafios dos gestores, o que tem levado tanto os pesquisadores de estratégia internacional quanto os executivos a repensarem as formas de gestão de empresas no contexto internacional.

Para melhor compreender as formas de gestão das empresas, é necessário entender os conceitos utilizados no contexto internacional. Bartlett e Ghoshal (1992) fazem a distinção dos termos quando descrevem quatro tipos de organizações que operam em base mundial:

- Internacional: o conhecimento da matriz difundido mundialmente, bem como de recursos da empresa-mãe. É a mesma ideia de matriz e filial, só que as filiais estão em outro país. Não há muito interesse em adaptar-se às práticas locais, a não ser naquilo que seja extremamente necessário por questões legais trabalhistas, por exemplo.

- Multinacional: com forte presença local na gestão, sensibilidade e receptividade para adaptação de práticas às realidades locais. As subsidiárias têm autonomia para implementar as práticas que funcionam no contexto local;

- Global: com operações centralizadas em escala global para obtenção de vantagens via redução de custos e com a gestão centralizada na matriz, ela busca a uniformização de sua operação com padronização de suas práticas;

- Transnacional: dispersa, independente e especializada. Ela é autoadaptável, disposta a aprender, com flexibilidade e competitividade. As práticas que funcionam em um determinado contexto nacional podem permear outras subsidiárias e outros negócios da empresa.

A gestão de empresas multinacionais envolve a escolha de práticas que devem ser difundidas e monitoradas de forma centralizada e práticas que devem ser deixadas sob a responsabilidade das subsidiárias. Questões sobre como as empresas

multinacionais gerenciam suas subsidiárias tem sido objeto de pesquisa de muitos autores que procuram responder como isso é feito, quais os motivos e quais os mecanismos para fazer a gestão de subsidiárias, como é feito o controle, se ele é centralizado ou não, como são formadas as redes de trabalho entre subsidiárias e assim por diante (DERESKY, 2004; CHANG ET AL, 2009; BREWSTER ET AL, 2010).

Uma das abordagens para a integração mundial foi denominada de solução transnacional ou transnacionalização por Bartlett e Ghoshal (1992). As subsidiárias internacionais passaram a assumir o papel de parceiras nas estratégias, uma vez que são detentoras do conhecimento local e, portanto, facilitadoras da manutenção e subsistência do processo de internacionalização em longo prazo. Os autores afirmam que, para sustentar a internacionalização e a “vantagem competitiva”, seria necessário que as organizações transnacionais fossem sensíveis e receptivas aos diferentes estímulos do meio, bem como utilizar este processo de aprendizado, difundindo-o por toda a organização.

Tanto Perlmutter, quanto Hedlund e Doz, citados por Mariotto (2007), já propuseram modelos de classificação de organizações multinacionais nas décadas de 1960, 1980 e 2000, respectivamente, que apresentam semelhanças com a proposição de Bartlett e Ghoshal (1992). O primeiro considerava que havia diferentes organizações multinacionais e que elas variavam de acordo com a orientação de valores e padrões da matriz com relação às subsidiárias (organização etnocêntrica; policêntrica e geocêntrica). O segundo amplia o significado dos termos do primeiro modelo para além das atitudes, tratando, também das estratégias, das relações de interdependência e dos tipos de ambientes enfrentados. O terceiro propõe um modelo organizacional chamado de metanacional para designar uma organização de âmbito global que identifica, apropria-se e consegue resultados acima da média com conhecimentos oriundos de diversos locais do mundo.

Outro ponto que precisa ser destacado é que, apesar de Bartlett e Ghoshal (1992) afirmarem que a organização transnacional é a solução para a gestão global, pois ela soluciona os problemas que os outros tipos de organizações não conseguem resolver, isto não é uma verdade absoluta, pois, dependendo do contexto socioeconômico, do estágio de internacionalização, das estratégias organizacionais



e dos estilos de gestão, pode-se afirmar que os quatro tipos definidos pelos autores coexistem nos mais variados setores de negócios e conseguem obter resultados satisfatórios.

A complexidade de um ambiente de negócios global demanda a análise e revisão das estratégias e políticas das áreas funcionais das empresas que se internacionalizam. A área de recursos humanos precisa contextualizar os seus processos, tendo em vista as questões relativas às diferentes realidades jurídicas, sociais, culturais e econômicas que interferem em seus subsistemas.

Assim, por conta das forças ambientais, da dinâmica e complexidade a que as organizações estão sujeitas, os debates atuais a respeito demandam de mais aprofundamentos e maiores contextualizações, não sendo, portanto, um tema já esgotado (FORSGREN, 2000; HAVILA e SALMI, 2000; REZENDE, 2002). A contextualização precisa levar em conta as realidades históricas, econômicas, sociais e culturais que ajudaram a construir determinados pensamentos da gestão de negócios e da gestão de negócios internacionais. Por exemplo, o discurso sobre a necessidade de se estabelecer competências essenciais e buscar o foco do negócio se estabeleceu, em grande parte, nas organizações ocidentais e ocasionou o desmantelamento de grandes conglomerados nas décadas de 1960 e 1970. Mas, os maiores e mais diversificados grupos de negócios permaneceram e dominam seus setores, na maioria dos mercados emergentes, conforme afirmam Khanna e Palepu (1997).

Na medida em que os mercados emergentes se abrem para a competição global, consultores e investidores estrangeiros pressionam para que as empresas destes mercados atuem em conformidade com o pensamento dos mercados dos países desenvolvidos e diminuam seu escopo de negócios. Para Khanna e Palepu (1997), existem razões para preocupação com este tipo de pensamento, pois o foco em competências e em um único ou em poucos negócios pode ser uma ótima estratégia para realidades como em Londres e Nova York, mas não ser apropriado ou pertinente para outros locais. Empresas ocidentais de países desenvolvidos têm um conjunto de instituições que dão suporte às suas atividades de negócios, porém muitas destas instituições não existem ou têm menor presença em outras regiões. A posição governamental também muda de país para país. Assim, é preciso analisar e

adaptar as estratégias empresariais de acordo com o contexto institucional, afirmam Khanna e Palepu (1997), Chang et al (2009) e Gammeltoft et al (2010). Ou seja, dentro de um determinado país, adaptar o produto, analisar a estrutura e o fluxo de capitais, o mercado de trabalho, o sistema regulatório e os mecanismos que garantem a execução dos contratos. Esta diferença de contexto institucional ajuda a explicar o êxito de grandes e diversificadas empresas em economias em desenvolvimento, como na Indonésia e Índia e seus fracassos em mercados como o norte-americano ou o britânico.

Algumas diferenças no contexto de países emergentes estão presentes nos mercados do produto, pois tanto compradores quanto vendedores sofrem com a falta de informação por três razões: i) infraestrutura de comunicação pouco desenvolvida; ii) quando circula a informação sobre um determinado produto; iii) não existem mecanismos que corroborem as informações dadas pelos vendedores; iv) organizações independentes de informação ao consumidor são raras e agências governamentais, muitas vezes, são inexistentes ou de pouco alcance; v) os consumidores não possuem mecanismos de devolução se um produto não faz o que foi prometido. A aplicação da lei é, frequentemente, “caprichosa” e lenta (KHANNA e PALEPU, 1997).

Como resultado da falta de informações, as empresas em mercados emergentes enfrentam custos mais altos na construção de credibilidade de suas marcas. Em contrapartida, depois que conseguem obter credibilidade perante seus consumidores, isto se mostra como uma imensa força diante de seus concorrentes, sejam eles locais ou empresas estrangeiras que queiram disputar este mercado.

Assim como não é possível generalizar sobre o contexto que permeia cada empresa, também é preciso ter consciência de que a relação entre a matriz e as subsidiárias difere conforme uma série de fatores como aqueles ligados ao contexto econômico e social de cada país, o setor de atividade, a distância cultural entre elas e o estilo de gestão de acordo com Child et al (2000) e Farley et al (2004). A forma difere como cada empresa multinacional implanta seus padrões de controle, o grau e os tipos desse controle sobre as suas subsidiárias no estrangeiro.

Um aspecto, porém, parece certo: muitos fatores ligados ao país de origem influenciam as práticas de gestão no âmbito de subsidiárias. Chang et al (2009)

mostram que, em pesquisas mais recentes sobre a gestão de empresas multinacionais, o interesse aumentou sobre as multinacionais oriundas de países emergentes ou de economias recentemente industrializadas e que passam a atuar em economias desenvolvidas. O crescente interesse se dá não somente pela importância dessas empresas no contexto global, mas também porque elas gerenciam suas subsidiárias no exterior de forma distinta das tradicionais multinacionais de países desenvolvidos e outros fatores passam a influenciar a gestão nestas empresas.

### **3.1. FATORES EXTERNOS E A GESTÃO DE MULTINACIONAIS**

Ao falar dos fatores externos que afetam a gestão de empresas multinacionais, Chang et al (2009) comparam os que afetam as empresas multinacionais de países desenvolvidos daquelas vindas de países emergentes. Eles comentam que a força econômica do país de origem e a sua imagem global têm um papel significativo na vontade e na habilidade de transplantar as práticas da matriz para as subsidiárias estrangeiras. Isto significa que é muito mais fácil para uma multinacional de uma economia forte e dominante como a norte-americana ou europeia transferir suas práticas do que uma multinacional de um país emergente.

Se a imagem do país de origem é forte, será mais fácil para os empregados e gestores das subsidiárias de outros países aceitarem as políticas e práticas vindas da matriz, pois entenderão que seguem um fluxo de práticas de gestão já consolidado e estabilizado. A questão aqui diz respeito à percepção de pouca legitimidade, dúvidas quanto à viabilidade e o pressuposto de que as práticas vindas de empresas de economias emergentes são piores do que aquelas vindas de países desenvolvidos. Estes são fatores que não podem ser comprados, pois são resultantes da percepção, da visão que as pessoas têm sobre determinado país e que, conseqüentemente, transferem para as empresas vindas daquele país.

De acordo com Chang et al (2009) e Gammeltoft et al (2010), as multinacionais emergentes precisam resolver duas grandes preocupações: primeiro, por estarem

em um país estrangeiro e, segundo, devido à situação de seu país de origem. Atuar em um país estrangeiro está cada vez mais comum às empresas emergentes, especificamente sobre as desvantagens advindas da percepção de fraqueza e falta de domínio global da economia em desenvolvimento. É mais uma questão para as emergentes e que pouco afeta as tradicionais, pois seus países de origem já exercem influência no mercado global e possuem papel decisivo nas negociações internacionais.

A transferência de melhores práticas entre os países é influenciada pela hierarquia entre as economias nacionais que criam efeitos de dominação, onde as subsidiárias de países em níveis mais baixos da hierarquia são levadas a adotar as práticas das subsidiárias situadas em economias dominantes. As subsidiárias de economias dominantes assumem que têm práticas superiores e que são mais capazes de transferir estas práticas do que as subsidiárias de economias em desenvolvimento e menos dominantes (CHANG ET AL, 2009).

Para algumas multinacionais emergentes, atuar em países desenvolvidos pode significar aprender sofisticadas práticas de gestão. Seus gestores entendem que o contexto externo à empresa, juntamente com os profissionais que atuam na subsidiária, fornecerão conhecimento e *expertise* que a empresa ainda não possui ou, pelo menos, um refinamento das práticas de gestão existentes. Este tipo de estratégia gera a transferência reversa, comentada por Thory (2008) como um dos ganhos do processo de internacionalização das empresas para melhoria de sua gestão, por meio da escolha das melhores práticas identificadas entre suas unidades.

Observando multinacionais asiáticas, Zhang (2003) comenta que, na busca por aquisição e promoção de práticas de gestão de RH de alta performance no nível da matriz, elas exerciam grande poder de controle nas subsidiárias para garantir que seus gestores expatriados e seus profissionais obtivessem conhecimento das “melhores práticas de alta performance” em seus países hospedeiros, transferindo-os depois de volta para a matriz, com o intuito de trazer estas experiências para o país de origem. Deste modo, é possível perceber que o país de origem não só afeta o grau de controle que a matriz exercerá sobre a subsidiária, como também influencia na escolha da forma de controle e seus mecanismos.

Outros fatores que influenciam a gestão em empresas multinacionais incluem o grau de abertura e de fechamento do país hospedeiro para o sistema nacional de negócios, o sistema legal trabalhista, as instituições presentes no país hospedeiro, além da questão cultural de cada país. Estes fatores afetam o modo como cada subsidiária compreende as políticas vindas da matriz e como desenvolve suas práticas, principalmente aquelas que são exclusivas daquela subsidiária. Eles também afetam o modo como a empresa é capaz de transferir suas práticas de gestão para suas subsidiárias. Algumas pesquisas sugerem que a diferença dos ambientes legais entre os países pode forçar as subsidiárias a adotar diferentes práticas daquelas ordenadas pela matriz, de acordo com Taylor et al (1996).

A capacidade de transferência de práticas gerenciais da matriz e a capacidade de absorver e aplicar estas práticas dependem da abertura entre os sistemas nacionais de negócios do país de origem e dos países hospedeiros. O sistema nacional de negócios é definido como *“um conjunto de estruturas interconectadas e instituições em diferentes esferas da vida econômica e social que se combinam para criar um padrão nacional distinto de organização da atividade econômica”*, dizem Edwards e Kuruvilla (2005, p. 9).

O estudo do sistema nacional de negócios ajuda na análise do efeito *“país de origem”* e o quanto a empresa tem sua cultura e seu sistema nacional imbricados no seu estilo de gestão e de operação. Também auxilia na consideração sobre o quanto os acionistas são do país de origem, qual o seu modo de pensar e o que esperam dos gestores, o quanto os empregados do país de origem estão em posições estratégicas e quais os desenhos estratégicos que pensam para a empresa. O controle de recursos é uma importante fonte de poder nas empresas multinacionais e está sob o efeito de distintos contextos nacionais.

Esta abordagem dá a noção de como as culturas estão infiltradas nas estruturas sociais e como estas prevalecem diante das normas. O cuidado que se deve ter, no entanto, é o de não se tornar determinista, considerando que todo o poder de decisão vem das estruturas sociais estabelecidas, pois há que se considerar o poder de agência de cada empresa multinacional e os recursos que eles controlam para mover seus interesses. Por poder de agência, Edwards e Kuruvilla (2005) querem dizer que as pessoas que tomam decisões dentro das empresas multinacionais têm

certo “*espaço*” que significa certo grau de ação e de resposta às pressões externas e internas. Quanto maior o poder de negociação e a legitimidade destes atores e das empresas que representam, maior é a capacidade de ação, de implementação e de mudanças no ambiente no qual estão inseridos.

Este poder de agência ajuda a definir o escopo do global – local e tem por base as relações de poder e as negociações entre os grupos com interesses convergentes e divergentes dentro do ambiente institucional, como observado por Ferner e Edwards (1995). Alguns trabalhos mostram como o poder de agência toma forma no contexto internacional como Ortiz (1998) e Webb e Palmer (1998), que retratam a relação da GM na Espanha e o posicionamento de empresas japonesas no Reino Unido, respectivamente, mostrando como elas conseguiram abrir espaço em sistemas de negócios já constituídos e maduros.

Enquanto alguns modelos teóricos pregam que o ideal é criar réplicas da matriz no exterior, a experiência prática demonstra que isto não acontece em boa parte das vezes. De acordo com Edwards e Kuruvilla (2005), muitas empresas criam suas estruturas de produção diferentes em cada país, dependendo das vantagens de cada sistema nacional, das características das funções exigidas, da complexidade tecnológica requerida e do grau de trabalho exigido.

Apesar de não ser o único fator de influência nacional, não é possível deixar de analisar o impacto da cultura do país e o seu papel na possibilidade e vontade de transferir práticas de gestão de um país para o outro, como mostrou o modelo de Uppsala, defendido por Johanson e Vahlne, (1977, 1990, 2009) e o trabalho de Hofstede (2000). A expectativa é de que quanto maior a distância cultural entre o país de origem e o país hospedeiro, menor a possibilidade de as subsidiárias conseguirem adotar as práticas da matriz, elas tenderão a adaptar as práticas para a realidade local. Nestes casos, o controle externo, vindo da matriz, parece menos apropriado, afirmam Taylor et al (1996) e Chang et al (2009). O desafio é conseguir estabelecer uma base de colaboração, na qual as diferenças não atrapalhem o desenvolvimento das atividades e elas possam oxigenar as ideias e encontrar soluções, é criar a chamada “*inteligência cultural*” segundo Brewster et al (2010).

Além da distância cultural, a distância institucional também deve ser analisada e entendida pelos gestores de empresas multinacionais. A distância institucional pode

ser entendida como as diferenças entre os padrões regulatórios dos países – como a legislação governamental acerca de certas práticas de negócios, rotinas já incorporadas pela sociedade e pressões normativas que incluem valores, crenças e normas de um povo (CHANG ET AL, 2009). Esta distância traz um grande potencial de tensão na relação entre matriz e subsidiárias.

O setor de atividade no qual a empresa atua também causa impacto na forma de gestão das empresas multinacionais. A adoção e a difusão de determinadas práticas de gestão são influenciadas pelo grau de integração da produção necessária a cada setor de atividade. Quanto mais integradas as operações de uma empresa multinacional, mais fácil será aplicar políticas e práticas de gestão padronizadas através da rede de subsidiárias. Por outro lado, quanto mais isoladas e diferentes são as operações entre elas, mais difícil será disseminar políticas e implantar práticas desenhadas pela matriz (TAYLOR ET AL, 1996; CHILD ET AL (2000) e EVANS ET AL, 2002; FARLEY ET AL (2004). CHANG ET AL, 2009).

### **3.2. FATORES INTERNOS E A GESTÃO DE MULTINACIONAIS**

Alguns elementos de ordem interna influenciam e redirecionam as políticas e os processos organizacionais e causam impacto na forma como a gestão de empresas multinacionais é feita, porém, vários fatores são decorrentes do contexto macro social e econômico.

A proliferação dos meios de comunicação, de transporte e de sistemas de informação gerou novas realidades como a facilidade de mobilidade (tanto nacional quanto internacional), assim também a interligação de sistemas de operação e gestão que propiciaram a conexão *on-time* entre profissionais distantes geograficamente e entre os interesses da organização e de seus parceiros de negócios, segundo Castells (2006). Esta situação possibilita a comunicação virtual e instantânea, seja por meio de ferramentas como correio eletrônico ou pela possibilidade de uma tele ou videoconferência, reunindo profissionais em diferentes países e regiões na mesma “mesa” de reunião.

Vale ressaltar que o avanço tecnológico proporcionou a conectividade no trabalho conjunto à distância, porém, ainda é cedo para se considerar a “*morte da distância*”, conforme afirma Guemawat (2008). Ou seja, apesar do avanço, isso não significa que as pessoas não tenham que se locomover, que não necessitem conversar e interagir “face a face”, pois a diminuição da distância geográfica não diminui a distância cultural, pelo contrário, ela traz à tona as diferenças.

Outro elemento interno que deriva de um fator externo – as diferenças entre o poder econômico e a imagem que os países possuem – é o estabelecimento da relação de poder e relações hierárquicas entre a matriz e as subsidiárias. No caso de empresas multinacionais emergentes, pode haver a impressão de que gestores e empregados das subsidiárias de economias dominantes possuem conhecimentos técnicos e de gestão superiores aos outros e, como resultado, eles podem questionar a legitimidade e a viabilidade das práticas gerenciais oriundas de uma subsidiária ou da matriz cujo país de origem eles entendem como menos desenvolvido ou economicamente inferior ao seu.

As empresas multinacionais exercem certo grau de controle sobre suas subsidiárias para garantir que elas aloquem seus recursos e direcionem seus esforços para o alcance dos objetivos da empresa, dizem Chang et al (2009). O controle diz respeito, neste caso, aos processos pelos quais a matriz determina ou afeta, de forma intencional, o que é feito nas subsidiárias e o que não é feito. No entanto, um grande número de acadêmicos argumenta que o controle pessoal também é uma característica distinta de certos tipos de sistemas nacionais de negócios. As multinacionais emergentes emulam as práticas da sua matriz ao invés de impô-las em suas subsidiárias. Tanto Yeung (1999) quanto Zhang (2003) citam exemplos desta situação em empresas asiáticas.

O fator cultural que também pode ser considerado como um elemento interno no que diz respeito aos aspectos como valores, crenças, pressupostos e comportamentos que compõem a cultura organizacional estabelecida na matriz vão permear, em maior ou menor grau, a rotina de trabalho da subsidiária. A cultura organizacional influencia no grau de controle exercido pela matriz e pelos gestores expatriados, comentam Chang et al (2009), que dão o exemplo de resultados de pesquisas que



mostram que ingleses e alemães usam um controle maior, mais pessoal e direto sobre suas subsidiárias no exterior do que os franceses.

Por outro lado, um número significativo de multinacionais de economias emergentes estabelece subsidiárias em países desenvolvidos não somente para explorar o conjunto de competências desenvolvidas no país de origem, mas também para aumentá-lo por meio do conhecimento advindo dos países desenvolvidos. Neste caso, cabe o questionamento de qual deverá ser o papel da matriz, ou seja, se ela deixará que suas subsidiárias em países desenvolvidos tenham mais liberdade de ação ou se a matriz exercerá um controle maior sobre elas (CHANG ET AL, 2009).

Para esses autores, o controle externo em uma subsidiária e os mecanismos de controle comportamental reforçam-se mutuamente. As medidas de controle externo, vindas da matriz, como as metas periódicas, têm um forte impacto nas atitudes dos gestores e nos padrões de tomada de decisão no âmbito das subsidiárias. De forma semelhante, quando há o risco das metas e objetivos não serem atingidos, os gestores expatriados tendem a retornar às práticas dos seus países, pressionando seus subordinados locais a seguirem determinadas práticas que não são comuns em seus países, como o caso de fazer trabalho além do horário, uma prática comum em países emergentes e não em países desenvolvidos.

As empresas multinacionais que exercem um importante papel dentro de seus setores de atividades carregam características próprias de operações dos seus negócios. Pode-se dizer que cada uma desenvolve um *modus operandi* próprio, que passa por um processo de institucionalização, de enraizamento e legitimação internos na maneira de exercer suas atividades. Isto faz com que desenvolvam abordagens distintas na gestão de suas subsidiárias estrangeiras (CHILD ET AL, 2000 e FARLEY ET AL, 2004).

A forma como as multinacionais controlam as suas subsidiárias ou encorajam a difusão e o crescimento de políticas e práticas gerenciais diferentes difere consideravelmente, sendo que a disseminação de práticas de gestão é afetada por fatores internos como o papel estratégico da subsidiária, a regulação do modo de trabalho na subsidiária, a capacidade de absorção dos profissionais locais, a capacidade de difusão de políticas e práticas da matriz e a gestão da rede de subsidiárias, conforme argumentam Taylor et al (1996). Para eles, quanto maior ou

mais importante for a subsidiária, maior tenderá a ser o seu papel no reforço das políticas e práticas estabelecidas pela matriz ou na refutação delas e na adoção de outras práticas mais condizentes com a sua realidade, que podem ser adotadas por outras subsidiárias e também pela matriz. Assim, quanto mais importante estrategicamente uma subsidiária, maior poderá ser a sua autonomia e sua capacidade de tomada de decisões que afetam a empresa como um todo. Inversamente, quanto menor a importância ou o papel estratégico da subsidiária, mais ela tenderá a seguir os comandos da matriz e maior será a sua tolerância com a sua interferência.

Além disso, a dependência de recursos da matriz pode levar a uma dependência maior da subsidiária, que adotará mais facilmente as políticas e práticas delas advinda. Um dos recursos que pode gerar dependência está relacionado à tecnologia que demanda de maior grau de formalização, padronização e centralização de políticas e práticas. Assim, o comando centralizado é mais fácil e necessário para garantir o acesso de todos aos processos e conhecimentos ligados aos aspectos tecnológicos da empresa (CHANG ET AL, 2009).

Para Taylor et al (1996), é mais fácil para a empresa multinacional selecionar os gestores para comandar as suas subsidiárias quando estas tem um alto grau de dependência da matriz ou quando a operação no exterior começa do zero. Caso contrário, à medida que uma empresa adquire uma subsidiária já existente ou estabelece uma parceria com outra empresa local, torna-se mais difícil implantar a sua forma de operação, a sua cultura, suas políticas e práticas gerenciais. Nesse caso, existirá uma pressão maior para a adoção ou continuação de práticas locais já enraizadas e conhecidas dos profissionais locais.

Autores como Adler (2002) e Chang et al (2009) enfatizam que um fator essencial para fazer com que a operação na subsidiária ocorra de acordo com o pretendido e atenda aos interesses da empresa é a escolha dos gestores das subsidiárias, seja criando uma subsidiária ou adquirindo uma operação já existente no exterior. Quanto mais centralizada a gestão ou quanto mais estratégico é o papel da subsidiária, mais necessária se faz a escolha e o envio de gestores expatriados que já conhecem o *modus operandi* da empresa, por um lado e, por outro, tem a experiência e a maturidade para tomar decisões locais que atendam aos interesses globais.

### 3.3. GESTÃO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS

A internacionalização das organizações pressupõe o trânsito de profissionais vindos dos mais diversos países e estabelece diferentes cenários a que estão sujeitos os profissionais da área de recursos humanos. Esta área precisa gerir um dos mais complexos aspectos do ambiente organizacional internacional e para isto precisa delinear políticas de RH que são os princípios e as diretrizes que norteiam as decisões de acordo com Dutra (1996). Elas dão o tom geral do que precisa ser feito e para que precisa ser feito e devem refletir as estratégias da empresa. As políticas de RH se traduzirão em práticas definidas por Fiuza (2008) como o hábito, a rotina ou conjunto de ações ou atividades inseridas nas políticas. Estas ações ou atividades podem ser agrupadas em subsistemas de RH como seleção, remuneração, relações com os empregados, plano de carreira, comunicação, treinamento e desenvolvimento (DUTRA, 1996; CALDAS ET AL, 2002; BREWSTER ET AL, 2010).

A literatura sobre a gestão internacional de Recursos Humanos prolifera entre os periódicos internacionais, mas nem todas as questões foram bem exploradas e entendidas. Em seu trabalho de revisão sobre o tema, Clark et al (1999) revisitaram as publicações nos principais periódicos internacionais entre os anos de 1975 e 1995 e concluíram que existem muitas fraquezas entre os resultados apresentados, como o foco excessivamente etnocêntrico das pesquisas, a fragmentação da base explicativa, problemas metodológicos e a falta de habilidade em distinguir o que seja nacional do institucional. Para De Cieri e Dowling (1999), falta embasamento teórico mais sólido para as pesquisas da área, pois uma grande parte das pesquisas é 'ateórica' ou 'monoteórica'.

Do ponto de vista dos gestores das empresas multinacionais, há o reconhecimento do papel e da importância do RH na definição de políticas e na composição da equipe que irá atuar na subsidiária como um elemento-chave na aquisição e manutenção de vantagens competitivas em um ambiente de competição global, afirmam Taylor et al (1996), Evans et al (2002) e Tarique et al (2006). Tal situação eleva o nível de expectativa sobre a área de Recursos Humanos e seus gestores.

Ainda conforme Caligiuri e Colakoglu (2007), em um contexto internacional, os gerentes de Recursos Humanos têm a tarefa desafiadora de desenvolver práticas para gestão dos seus talentos profissionais que serão responsáveis por manter a congruência entre o plano estratégico global da empresa, enquanto equilibram as condições econômicas, sociais, políticas e legais dos países onde atuam. Existem casos, porém, em que não há clareza quanto à estratégia adotada, McCall e Hollenbeck (2003, p.154) comentam que *“uma organização que está confusa quanto à sua estratégia empresarial global terá dificuldade em planejar uma estratégia coerente para o desenvolvimento de suas políticas de recursos humanos internacionais”*. Já Stahl, Miller e Tung (2002) observam que mesmo existindo uma estratégia global clara, nem sempre existe alinhamento entre a estratégia da organização e as práticas perpetradas pela gestão de RH.

Vale lembrar que uma estratégia bem definida e seguida à risca não garantirá, necessariamente, o êxito do processo, pois a organização em processo de internacionalização estará sujeita aos contextos locais, ou seja, a outras legislações, culturas, novos desafios e será necessário ser flexível para apreender com cada situação. E é o entendimento das forças exercidas por estes contextos e de como é possível responder a elas que poderá tornar as políticas e práticas de RH mais efetivas no ambiente nacional e internacional (STAHL, MILLER e TUNG, 2002).

Para estes autores, a falta de entendimento destes contextos locais pode estar ligada a um pensamento etnocêntrico da gestão de RH, que não consegue enxergar a diversidade de elementos envolvidos e seus desdobramentos. Pode estar na alta cúpula que formula a estratégia com base em um modelo mental paroquial, que busca replicar as práticas desenvolvidas como se a organização fosse local, não percebendo as implicações inerentes aos custos do processo de internacionalização o que, de acordo com Adler (2002), dificulta a atuação de RH e, conseqüentemente, a perspectiva de longo prazo das carreiras de seus gestores internacionais.

Nesse sentido, tanto Adler (2002) quanto Stahl, Miller e Tung (2002) afirmam que a gestão de RH deve ser desenvolvida e adaptada para que a estratégia global da organização seja transformada em políticas e práticas coerentes com o estágio de internacionalização em que a organização se encontra. O etnocentrismo e paroquialismo devem ser minimizados e o papel do RH é fundamental nessa

direção, pois como será possível exigir que os gestores sejam internacionais se o seu desenvolvimento, em parte, foi gerenciado por um RH fechado e com base apenas na cultura nacional da matriz?

Do ponto de vista da gestão de RH na construção de políticas e práticas específicas, o contexto nacional em que a organização irá se instalar varia enormemente: desde a duração da jornada de trabalho, o poder motivacional do dinheiro, a estrutura do mercado de trabalho, o quanto as informações pessoais são sigilosas ou públicas, o significado social dos títulos, a dificuldade e os custos de demissão, entre outras questões (BARTLETT e GHOSHAL, 1992; EVANS ET AL, 2002; e SEBBEN 2009).

A seleção de pessoas, por exemplo, precisa levar em conta todo o potencial de profissionais não só do mercado local de trabalho, mas também do mercado de trabalho do país de origem e de outros países que possam ter perfis profissionais que se adaptem ao *modus operandi* da empresa (DERESKY, 2004). Assim, a escolha dos profissionais, a estratégia e o modo de operação estabelecidos entre as subsidiárias e matriz vão contribuir para o bom andamento ou não das atividades e para o alcance dos resultados esperados, dizem Tarique et al (2006).

Algumas empresas procuram se adaptar ao máximo às realidades culturais, sociais e burocráticas do país em que estão se inserindo dentro de suas estratégias de internacionalização. Já outras adotam a estratégia de exportar o seu modo de trabalho, via mobilidade internacional – nos seus vários formatos - e fazem somente os ajustes essenciais para atender à legislação local na busca do máximo de integração global.

A questão que segue como fundamental, tanto para acadêmicos quanto para gestores da área de Recursos Humanos em empresas multinacionais, é a busca do equilíbrio entre as pressões para o desenvolvimento de políticas de RH integradas e a necessidade de adaptação às pressões locais, dizem Evans et al (2002), Adler (2002), Edwards e Kuruvilla (2005), Tarique et al (2006), Brewster et al (2010).

Os estudos sobre o 'global-local' em RH dividem-se, praticamente, em duas categorias: i) os modelos conceituais sobre gestão internacional de RH; ii) estudos empíricos sobre multinacionais.

Para Edwards e Kuruvilla (2005), a segunda categoria raramente é usada para fazer avançar a primeira. Outra crítica deles é que muitos autores – das duas categorias - dão ênfase à estrutura e esquecem o aspecto político que também está presente na disputa de interesses relacionados ao global – local.

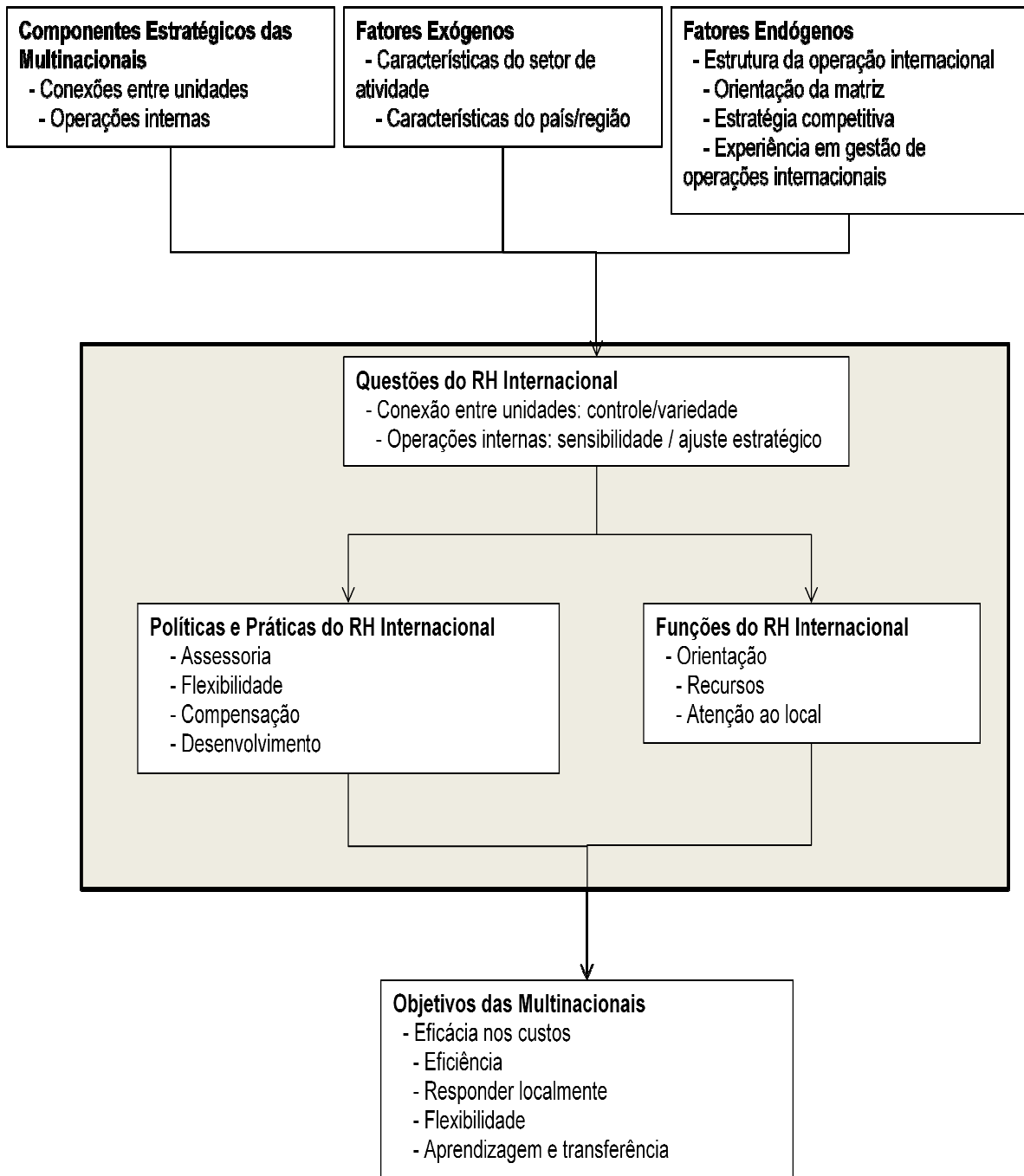
A maioria dos modelos conceituais fornece a base para que as multinacionais adotem um elemento global que seja o foco da sua força de trabalho internacional, como por exemplo, assegurar que sua base de benefícios seja coordenada e integrada em todas as suas unidades. O problema é que estes modelos, geralmente, divergem na forma como as multinacionais devem coordenar e integrar seus benefícios e como podem resolver, na prática, as diferenças entre o global e o local.

De acordo com a literatura, algumas empresas multinacionais conseguem adaptar-se às circunstâncias locais, enquanto outras emulam nas subsidiárias o comportamento da matriz. A maioria dos autores, segundo Edwards e Kuruvilla (2005), sugere um meio-termo entre a integração e a diferenciação, mas não vão a fundo a como isso é feito. Para o alcance do equilíbrio entre o global – local, é necessária a contestação, a disputa contínua que leva a repensar a lógica de negócios da empresa e o entendimento em maior profundidade das características e demandas locais.

Para Schuler et al (1993) e De Cieri e Dowling (1999), a tensão entre a demanda por integração, para gerar consistência nas práticas de RH, e a diferenciação, adaptação à realidade local, é determinada por um arranjo de fatores endógenos e exógenos, muitos deles difíceis de serem operacionalizados pelos modelos existentes.

O entendimento mais abrangente do que seja a gestão internacional de RH requer a integração entre bases teóricas e empíricas multidisciplinares, já diziam Schuler et al (1993). Eles montaram um quadro de referência que demonstra como pode acontecer a integração da área de RH com seu ambiente interno e externo. Eles apontam como fatores exógenos as características do setor de atividade e as características do país ou região de atuação. Como fatores endógenos são elencados: a estrutura da operação internacional; a orientação dada pela matriz; as estratégias competitivas; e a experiência em gestão de operações internacionais.

Estes fatores afetam os componentes estratégicos das multinacionais, que são compostos por: conexões entre as unidades e as operações internas. Os fatores exógenos, os endógenos e os componentes estratégicos pressionam e moldam a estrutura e a ação da área de RH que desempenha seu papel junto à estrutura internacional para atingir os objetivos da empresa por meio de suas funções e de suas políticas e práticas, conforme Figura 3, a seguir:



**Figura 3– A Gestão Internacional de RH Integrada**

Fonte: Adaptado de Schuler et al (1993).

Como apontado pela figura acima, assim como a empresa multinacional sofre a pressão de fatores internos e externos, a área de RH também precisa se adequar e responder a estes fatores. O setor de atividade vai determinar, em grande parte, como vai funcionar o mercado de trabalho, além das características de cada país em termos de perfil do trabalhador, características dos cargos, patamar de remuneração, perfil educacional, relações sindicais e a relação empregador-empregado.

As orientações da empresa quanto a como devem ser as relações entre a matriz e as subsidiárias também determinam o desenho das políticas e práticas da área de RH, sendo um ponto comum entre as empresas multinacionais quando elas necessitam de certo grau de uniformidade nas suas práticas de RH através das fronteiras, dando-lhes consistência e contribuindo para a estratégia global dos negócios (KIM e HWANG, 1992; TARIQUE ET AL, 2006). Além disso, a busca pela uniformidade também advém da demanda das empresas em promover a aprendizagem sobre sua operação por meio da difusão de práticas que alcancem a eficiência em outros países e assim podendo garantir vantagens competitivas sobre seus concorrentes locais. É a aplicação do modelo de Dunning (1980, 1988 e 2000) – OLI (Ownership, Location e Internalization) – no qual a internalização é justamente a capacidade de transferir conhecimento e expertise através das fronteiras nacionais.

A perspectiva de estratégia baseada em recursos também exerce pressão para a uniformidade global, pois as práticas e a estratégia de uma empresa multinacional precisam ser construídas em torno de competências organizacionais específicas que são críticas para a criação e manutenção de vantagens competitivas em um ambiente global (SCHULER ET AL, 1993, DE CIERI e DOWLING, 1999, EDWARDS e KURUVILLA, 2005; BREWSTER ET AL, 2010).

Estas pressões pela uniformização levam a decisão de transferência do modelo de políticas e práticas de Recursos Humanos oriundos da matriz. O problema é que estas políticas e práticas “*podem ir para qualquer direção e não exatamente do país de origem para o país destino*”, afirmam Taylor et al (1996, p. 996). Mas, não deixa de ser uma excelente oportunidade de unir as subsidiárias à matriz, podendo ser



mais eficiente do que o próprio sistema de comunicação. A transferência de políticas e práticas de RH serve como uma “cola” entre as unidades da empresa.

A necessidade de uniformização junto com a necessidade de visão global são os principais motivos da mobilidade internacional de profissionais oriundos da matriz com destino às subsidiárias da empresa. Além de necessitar de suporte e direcionamento para suas políticas e práticas, a empresa precisa de pessoas preparadas e com visão de mundo global. Uma das atribuições da gestão de RH é, primeiramente, buscar desenvolver os profissionais para que obtenham as competências necessárias para realizar, na prática do dia-a-dia, a dinâmica do local e global. Caso isto não seja possível, cabe, então, a busca de profissionais com este perfil no mercado de trabalho de origem da empresa para contratar no exterior. Além disso, é preciso reter o conhecimento obtido e valorizá-lo, como sublinham Stahl, Miller e Tung (2002); Evans et al (2002) e McCall e Hollenbeck, (2003).

Tradicionalmente, afirmam Dickmann et al (2008), além da uniformização, as empresas buscam também delinear a transferência do conhecimento, o desenvolvimento da gestão, a criação de uma cultura organizacional comum e a construção de uma rede informal, porém, efetiva de comunicação entre as unidades da empresa, que resultará em desenvolvimento organizacional como demonstrado nos trabalhos de Black e Gregersen (1991), Tung (1998) e Black et al (1999).

O problema é que os custos envolvidos na seleção e alocação de profissionais oriundos do país de origem para compor a equipe de trabalho em uma subsidiária são muito altos. Este fator influencia as decisões sobre optar pela uniformização ou pela diferenciação na formação das equipes que atuarão nas subsidiárias. Para Tarique et al (2006), apesar da literatura mostrar uma quantidade enorme de exemplos de seleção e envio de profissionais do país de origem para montar e atuar em subsidiárias no exterior como forma de garantir a padronização de políticas e homogeneização de práticas entre as subsidiárias, a realidade de custos altíssimos envolvendo o envio de profissionais expatriados tem feito as empresas multinacionais mudarem suas estratégias.

Como estratégia para diminuição de custos, não só elas contratam profissionais locais para as subsidiárias, como também existe a possibilidade de contratar profissionais de países “terceiros”, denominados por Tarique et al (2006) como

profissionais de países periféricos aos países onde as subsidiárias estão estabelecidas ou profissionais que já atuam em outras subsidiárias, o que pode significar ganhos relativos aos custos, à proximidade cultural, ao conhecimento e internalização da cultura e das políticas da matriz. Para os autores, o ganho ao se introduzir profissionais de países “terceiros” em uma subsidiária não se dá só pela redução de custos com expatriações, mas também porque estes profissionais podem ter mais flexibilidade para adaptação às demandas locais que se fizerem necessárias, pois a cultura da matriz e a do país de origem da empresa não está tão arraigada. E, ao mesmo tempo, mantém certa neutralidade com relação às questões locais que podem ser menos importantes no contexto da operação global da empresa.

Uma alternativa para atingir a uniformização é a criação de uma área de RH em cada subsidiária que sustente e ponha em prática as diretrizes e políticas do RH da matriz. De acordo com Edwards e Kuruvilla (2005), o fato das empresas enviarem seus gerentes de uma subsidiária à outra para a implantação da área de RH colabora para a uniformização, pois mesmo que estes gerentes tenham liberdade para fazer adaptações, a sua base de conhecimento já está consolidada e eles tendem a seguir o padrão da matriz.

A área de RH sente de forma mais acentuada o legado da cultura nacional e cultura organizacional que perpassam toda a empresa. De forma consciente ou não, os profissionais da área acabam transmitindo de modo mais contundente o estilo de gestão, “exportando” não somente as políticas e práticas, mas o “jeito de ser” da empresa. Em contrapartida, a realidade do ambiente local exerce pressão para que as políticas e práticas de RH sejam ajustadas às demandas locais e para refletir as influências dos *stakeholders* locais envolvidos na operação da subsidiária. O principal fator para que as práticas de RH reflitam as influências locais é a cultura local, seguida da necessidade de adequação à legislação trabalhista do país (DE CIERI e DOWLING, 1999; ADLER, 2002, EDWARDS e KURUVILLA, 2005).

O problema em relação ao papel da cultura nacional na gestão da empresa multinacional e na definição das políticas e práticas de RH é que as pesquisas sobre o tema não vão a fundo a quais seriam as influências deste fator. Também analisam o sistema nacional como sendo totalmente refletido pela cultura, sendo esta

entendida como única e uniforme em um mesmo território, o que não é verdadeiro em muitos casos. Além disso, usam algumas tipologias específicas para categorizar e comparar as culturas, como a de Hofstede (2000), que tendem a mostrar a cultura nacional de forma superficial e resumida por meio de poucas variáveis. Os pontos fracos dos estudos comparativos de cultura nacional fazem o poder de explicação entre o global – local também enfraquecer, pois muitos se utilizam de meros estereótipos e simplificações que distorcem a realidade cultural dos locais em questão.

Assim como nos estudos sobre estratégias de internacionalização, as pesquisas sobre gestão internacional de RH também têm usado a teoria institucional e o chamado “sistema nacional de negócios”, já abordado anteriormente, como alternativa de explicação para as diferenças entre o global e o local. A ênfase no aspecto nacional dos sistemas de negócios para capturar as diferenças ‘internacionais’ não significa que a análise não deva abranger também as variações intranacionais.

No caso de empresas multinacionais de países emergentes, o sistema nacional de negócios, junto com os elementos internos da empresa, pode ter impactos diferentes na determinação de políticas e na consecução das atividades inerentes à área de RH. Assim como na gestão da empresa como um todo, pode acontecer com a área de RH a necessidade de adotar políticas e práticas dos países hospedeiros por estarem mais a frente na solução de determinados problemas ou terem ações mais complexas derivadas de um sistema nacional de negócios mais maduro, bem como de uma maior aprendizagem sobre o setor de atividade ou sobre tecnologias e processos de trabalho. Nesse caso, Thory (2008) diz que são situações de transferência reversa de práticas de RH entre subsidiárias e matriz ou entre subsidiárias.

Justamente esta transferência reversa pode estar contemplada na estratégia global de empresa e na escolha do país e do mercado estrangeiro para sua entrada. A distribuição de recursos e de expertises é um dos ganhos desse tipo de ação, pois permite que o conhecimento e as melhores práticas de cada local possam ser adotados por outras unidades, inclusive no país de origem da empresa. Porém, Thory (2008) chama a atenção para fatores que impedem que ocorra a transferência

reversa, como os fatores legais e institucionais; a idade da empresa e seu grau de maturidade e enraizamento de políticas e práticas; a estrutura organizacional; a necessidade de integração versus a necessidade de diferenciação; e o estilo de gestão, especificamente falando sobre os tipos de controle exercido entre matriz e subsidiárias. Quanto mais jovem for a empresa, mais flexível for sua estrutura, maior for a sua necessidade de integração e de estabelecer uma posição global de negócios, mais propensa ela estará em adotar estratégias e práticas que já funcionam em suas subsidiárias de países mais desenvolvidos ou com sistemas nacionais de negócios mais consolidados.

Dependendo de como a empresa estrutura suas subsidiárias, será necessário um modelo de Recursos Humanos compatível e que dê suporte para esta estrutura. Evans et al (2002) sugerem que a área de Recursos Humanos para as empresas multinacionais deveria se construir a partir de três perspectivas diferentes, que podem ser entendidas como fases ou etapas, visto que a maioria das organizações move-se de uma situação mais simples para as mais complexas.

A primeira perspectiva é denominada de “*construção de gestão de RH*”, que é a gestão básica de RH no seu ambiente de origem com a sua coerência interna. Conquanto este papel seja de responsabilidade de uma pessoa especializada ou de um departamento de RH, ela também pode ser assumida por um gerente de linha. Em ambos os casos, a estratégia geral da organização deve ser seguida e o “*construtor*” do RH deve zelar por isso.

A segunda perspectiva é a chamada de “*realinhamento da gestão de RH*”, que significa detectar as necessidades de mudança no ambiente externo. O foco aqui está na reconfiguração e mudança de abordagem para a gestão de RH, que irá implementar novas estratégias e, conseqüentemente, ações mais efetivas. Normalmente, envolve uma parceria entre os gerentes de linha e os profissionais de RH, que Evans et al (2002) denominam como “*papel de parceiros na mudança*”.

A terceira perspectiva pode ser descrita como “*a via do direcionamento*”. As duas fases anteriores são mais fáceis de reconhecer, assim como é mais fácil identificar seus elementos nas organizações e na literatura. Nesta perspectiva, no entanto, a estratégia e os fatores de RH não podem ser separados. O foco está no desenvolvimento de capacitações da organização e seus indivíduos para que

consigam enfrentar um mundo em constante mudança, possam gerenciar tensões entre forças opostas e, assim, gerar resultados de curto prazo, crescimento, integração global e capacidade de resposta local, bem como, resposta à mudança e continuidade em longo prazo. Apesar das aparentes contradições, esta perspectiva é vista como o coração das chamadas empresas transnacionais, que, de acordo com Evans et al (2002), denominam, nesta perspectiva, o papel da gestão de RH como “*navegador*” aquele que dá o direcionamento diante de realidades de forças opostas.

Sebben (2009) elenca alguns dos elementos para que a gestão de RH sofra a transformação necessária para tornar-se Gestão Internacional de Recursos Humanos, são eles: i) a capacidade de análise e compreensão dos fatores internos e externos que envolvem a internacionalização (aspectos legais, culturais, sociais, econômicos e burocráticos); ii) a propriedade (saber fazer e fazer) nas definições de políticas de gestão de recursos humanos locais e internacionais; iii) a qualificação de seus membros.

Além do mais, de acordo com Brewster et al (2010), a área de RH precisa repensar e reformular seus subsistemas, suas políticas e práticas para a atuação no estrangeiro, pois o contexto internacional influencia o modo como a gestão de RH ocorre independente de sua perspectiva ou como seja a sua gestão. Os seus resultados também têm impacto nos resultados da atuação internacional das suas empresas. Todas estas mudanças, naturalmente, elevam os custos da área e aumentam a pressão pela eficiência de seus processos, o que aumenta a tensão e pode gerar um clima desfavorável junto à equipe.

Um problema que requer atenção é que os especialistas em RH tendem a se perder na diversidade de ferramentas e técnicas que ao longo do tempo foram desenvolvidas para o uso em suas unidades nacionais. Assim, os centros de recrutamento e seleção, os sistemas de transferência, as análises de necessidades de treinamento e os programas de treinamentos e desenvolvimento decorrentes deste processo podem, facilmente, acabar em si mesmos. É preciso rever, constantemente, a aplicabilidade e os resultados das práticas realizadas no ambiente global e no local, conforme Deresky (2004) e Brewster et al (2010).

Diante desta realidade são necessárias abordagens diferentes por parte da área de Recursos Humanos, que não deve mais ser gerida como uma área de apoio, centrada nos processos internos de alcance tático e operacional. Na maior parte das vezes, esta área está desvinculada da estratégia e por isso deve tornar-se uma área que se envolve com formulação estratégica da empresa e da sua implementação. Além disto, as outras áreas também carecem do amadurecimento do processo de internacionalização e de gestão internacional de seus processos, o que, na melhor das hipóteses, ocorre de forma complexa e gradual.

Avaliando os subsistemas da área de RH, percebem-se algumas mudanças e adaptações necessárias ao contexto internacional. Como no caso do processo de seleção, que passa a ter uma abrangência maior, visto o aumento da complexidade da estrutura organizacional e de seus cargos, assim como o conceito de mercado de trabalho se amplia para além dos trabalhadores locais. Dependendo da estratégia e das características das atividades, poderão ser contratados profissionais do país onde a subsidiária está localizada como também podem ser selecionados profissionais de países vizinhos. A expatriação, tanto de profissionais da matriz quanto de outras subsidiárias, também é uma opção e a área de RH precisa ter clareza dos objetivos das contratações, duração das atividades e resultados esperados. O conhecimento da legislação trabalhista de cada país e do seu mercado de trabalho também é importante no processo de seleção para que sejam usados os instrumentos de recrutamento e seleção mais indicados para cada situação, bem como para evitar futuros problemas com os outros subsistemas (DERESKY, 2004; TARIQUE ET AL, 2006; BREWSTER ET AL, 2010).

Muitas empresas multinacionais vão além dos instrumentos tradicionais para recrutamento e seleção (como o uso de *headhunters* e anúncio nos jornais) e fazem uso da própria Intranet (rede privada da empresa) para anunciar as posições em aberto. Desta forma, elas estão oportunizando, em primeiro lugar, os profissionais 'da casa', mesmo os de outros países, para o preenchimento das vagas. O uso da Internet também tem crescido como forma de alcançar e atrair o perfil profissional procurado, independentemente do seu local de origem (BREWSTER ET AL, 2010; BUENO, 2010).

A maioria das empresas multinacionais tende a concentrar suas operações em uma determinada região, com profissionais escolhidos dentro dos seus próprios quadros funcionais. Na medida em que o tempo passa e a operação no exterior tem êxito, de acordo com Deresky (2004, p. 244), “*elas tendem para uma política predominantemente policêntrica ou regional*”, isto ocorre em função da crescente pressão dos governos locais por contratação de profissionais nacionais e para diminuir os custos advindos dos processos de expatriação.

Porém, em se tratando de gestores internacionais, o conhecimento do mercado, da operação da empresa e a experiência internacional fazem com que a seleção seja muito mais restrita e voltada para o alcance das estratégias da empresa e não para o atendimento somente das demandas locais. Para Wittig-Berman e Beutell (2009) a experiência e a exposição internacional têm crescido em importância na determinação das características do perfil do executivo atual e podem ajudar a detectar o talento para a liderança e a gestão em momentos e situações complexas.

O sistema de remuneração é um dos mais complexos em se tratando de uma empresa multinacional, pois além de atender as especificidades das legislações trabalhistas dos países onde a empresa opera, a área de RH tem que manter uma coerência na sua política de remuneração. Em muitas das empresas multinacionais, ele está atrelado à avaliação de desempenho e as estratégias de retenção de profissionais. Se as práticas de remuneração locais se distanciarem muito uma das outras em relação à matriz, ficará difícil manter este vínculo e justificar as diferenças de remuneração, pois a comparação é inevitável.

Além do mais, quando se trata de gerentes internacionais, principalmente aqueles que são expatriados, a política de remuneração faz parte do pacote de incentivos para que o profissional deixe seu país e aceite o desafio internacional. Para Brewster et al (2010), a gestão da remuneração e benefícios para as missões internacionais é uma das funções principais da área de RH internacional. Além da remuneração e benefícios, não se pode deixar de lado a questão da seguridade social, principalmente nos casos de expatriações de longo prazo ou sequenciais entre subsidiárias em diferentes países para que não haja prejuízo para os profissionais quando de sua aposentadoria.

Os altos custos destas transferências necessitam de considerável atenção para que o equilíbrio entre custos e eficácia possa ser atingido. De acordo com Evans et al (2002), são três fatores determinantes que precisam ser considerados neste tipo de sistema de remuneração: eficiência dos custos; equilíbrio entre a remuneração do país de origem e o destino; e fazer a manutenção do sistema com os ajustes sempre que necessários, demonstrando a transparência do processo.

Já o sistema de avaliação de desempenho precisa contemplar os objetivos de longo prazo da empresa, porém deve ser adequado para todas as especificidades das atividades desenvolvidas em todas as unidades. Assim como o processo de comunicação e de treinamento deste sistema, precisa contemplar modos diferentes de entender o que são negócios e o que significa o desempenho esperado, argumentam Brewster et al (2010).

De acordo com Evans et al (2002) e McCall e Hollenbeck (2003), vale lembrar que a organização também está sujeita a uma série de desafios que são potencializados pelo ambiente internacional onde, normalmente, há um aumento de competição e de complexidade de operação. Logo, o risco de falhar no desenrolar das atividades gerenciais é real e permanente. Uma questão delicada e nem sempre bem resolvida é sobre quem deve avaliar um gestor internacional e como ele deve ser avaliado. O desempenho deste tipo de profissional depende não somente de conhecimentos técnicos e relacionais, mas também da sua capacidade de enfrentar barreiras culturais e de conseguir implementar ações coerentes com a estratégia da empresa.

Por isso, Brewster et al (2010) argumentam que o processo de avaliação precisa ser adequado com a inclusão de variáveis que retratem esta realidade específica e não avaliar o gestor internacional utilizando modelos padrões de avaliação de desempenho. A sugestão é que sejam utilizados vários métodos de avaliação combinados com visitas dos profissionais de RH ao local de atuação do gestor e visitas dele à matriz, onde poderá ser entrevistado sobre o contexto local da subsidiária e seu desempenho diante do que havia sido planejado.

Com relação ao sistema de treinamento e desenvolvimento, a gestão de RH deve ser capaz de desenvolver nos seus gestores a capacidade de superar desafios culturais, sociais, econômicos e burocráticos. Esta tarefa não deve ser deixada ao acaso, pois acarreta situações de restrição ao crescimento, tanto econômico das



empresas, como dos profissionais que lá estão (EVANS ET AL, 2002, DERESKY, 2004).

Para Evans et al (2002) as pessoas se desenvolvem por meio dos desafios ou fazendo aquilo que vêm fazendo, mas com maiores níveis de complexidade e dificuldade ou quando passam a fazer algo que nunca haviam feito antes. A dicotomia entre lançar mão de desafios para estimular o desenvolvimento dos gestores e a necessidade de proteger a organização da exposição aos riscos torna mais complexo o processo de desenvolvimento de gestores internacionais, pois quanto maior o desafio, maior a chance de desenvolvimento e também maior é a chance de fracasso. Além de pesar os riscos que se quer assumir ao apresentar desafios para os gestores internacionais, é preciso assumir que a gestão de uma organização multinacional, independente da 'bagagem' que o gestor venha a ter, demanda de adaptação ao novo e isto não ocorre em curto prazo.

Deresky (2004) comenta que o desenvolvimento do gestor internacional precisa seguir o pensamento estratégico da empresa, pois preparar um gestor internacional significa transformá-lo no representante do pensamento da cúpula da empresa. Dependendo da estratégia de internacionalização adotada, o desenvolvimento do gestor seguirá uma determinada linha que o prepare para trabalhar não somente com as diferenças culturais, mas também para torná-lo porta-voz da empresa em outro país.

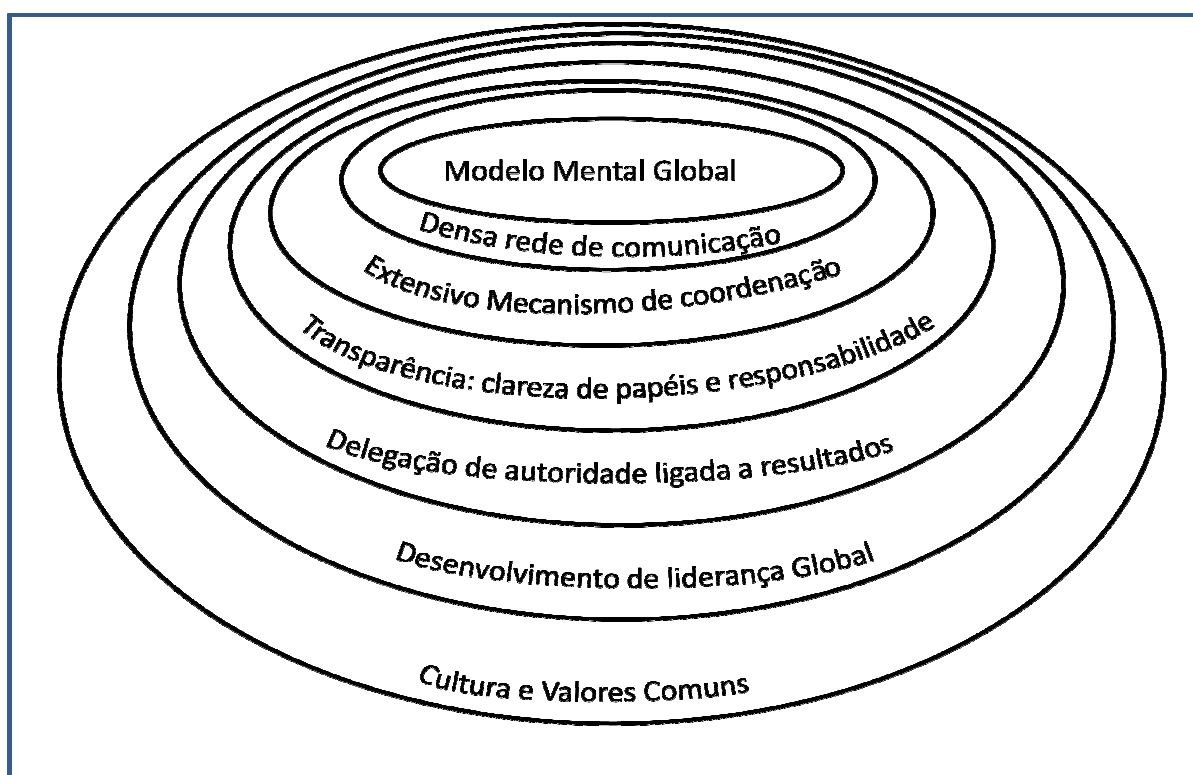
É preciso enfrentar os processos de desenvolvimento de gestores que irão atuar em ambiente internacional como algo complexo e não linear e também desenvolver um modelo mental global. Uma vez que, conforme Evans et al (2002), as demandas variam de subsidiária para subsidiária, de função para função, o que exige respostas diferentes, pois as regras da matriz nem sempre podem ajudar nesta realidade diferenciada, ainda que se deva sempre procurar manter a coesão e a coerência das ações. Para McCall e Hollenbeck (2003), diferente de um pensamento etnocêntrico, uma empresa com um modelo mental global consegue lidar com a diversidade e a heterogeneidade como fontes de oportunidade.

Para Adler (2002), o conceito de modelo mental global também é importante, pois muitos dos casos relatados por ela demonstram gestores com total incapacidade de perceber e de conviver com diferentes perspectivas culturais. São casos chamados

de etnocentrismo e cegueira cultural. Alguns gestores internacionais podem ser expatriados, a maioria foi um expatriado (independente do tempo de permanência) em algum momento da carreira, mas nem todos expatriados são gestores internacionais, argumentam Brewster et al (2010).

Para Evans et al (2002), é preciso proporcionar algumas situações para criação do modelo mental global nas organizações. As transferências são grandes oportunidades de criação de modelo mental global e devem ser feitas também com esse foco e não somente por motivos técnicos ou de controle. Bem como, elas ficam restritas aos processos de expatriação, o que, necessariamente, não garantem a formação de um gestor internacional.

Os autores consideram seis aspectos como sendo as melhores práticas para dar suporte ao modelo mental global, são elas: cultura e valores comuns; desenvolvimento de liderança global; delegação de autoridade ligada a resultados; transparência: clareza de papéis e responsabilidade; extensivo mecanismo de coordenação e densa rede de comunicação, que são representadas na figura 4.



**Figura 4- Modelo Mental Global para Gestores Internacionais**

Fonte: Adaptado de Evans et al (2002, p.396).

A percepção da cultura e valores comuns e suas implicações é um primeiro processo que deve ser incorporado. Não se trata de aprender sobre outras culturas e seus valores, mas de compreender e saber trabalhar com a existência e as demandas do diferente. E a partir daí, construir a cultura composta de valores comuns.

Quanto ao desenvolvimento da liderança global, o que vem a tona é que os aspectos relativos a este tipo de liderança traz em seu bojo a questão de que a mesma deve ser exercida considerando a demanda de uma diretriz global bem delimitada.

A delegação de autoridade ligada a resultados demanda que se tenha a percepção de que o poder não deve ser centralizado e as decisões e ações devem ser mais discutidas e compartilhadas, sem que se perca de vista os resultados.

Quanto à transparência, clareza de papéis e responsabilidades, a questão recai, principalmente, na capacidade de assegurar que o que é dito e o que se espera do outro não contenha outros sinônimos ou armadilhas linguísticas, uma vez que entre diferentes culturas, valores e idiomas tal fato é potencializado. Quanto às responsabilidades, é preciso ter ciência que uma situação de internacionalização assume proporções maiores do que operações domésticas.

Em se tratando de mecanismos de coordenação, para se ter um modelo mental global, é necessário refinar estes mecanismos e fazer a adequação destes aos contextos locais, para tanto, o uso de tecnologia é um fator importante, pois pode proporcionar aos gestores a possibilidade de coordenar diferentes tarefas em diferentes locais, isto tudo ao mesmo tempo.

E, finalmente, a densa rede de comunicação significa ter a preocupação de se fazer compreender, além de um esforço maior para compreender os outros e suas diferentes formas de pensar e se comunicar. Também há que se ter cuidado para inserir o maior número de pessoas no processo e com o maior número de informações, fortalecendo, assim, a rede de comunicação.

Para que estes elementos sejam formadores de um modelo mental global, o papel do gestor é fundamental, tanto para a criação do modelo como para sua

disseminação e consolidação em toda a estrutura da organização. Evans et al (2002) citam a importância da criação de um ambiente propício ao modelo mental global, onde as perspectivas locais e globais possam ser discutidas, com políticas de integração e convivência que permitam que a diversidade floresça.

Portanto, desenvolver gestores internacionais é uma tarefa complexa. Mas, segundo Evans et al (2002) e McCall e Hollenbeck (2004), quando algo é complexo, nada como voltar-se para princípios básicos: fazer *coaching*, dar feedback, fazer seleção com base nas qualidades, proporcionar objetivos, responsabilidades, permitir que se cometam erros, dar treinamento, mentoria e assim por diante. Para McCall e Hollenbeck (2004), o *feedback* é um dos principais instrumentos da formação do gestor internacional, já que a formação deste profissional depende muito da própria exposição e experiência em ambiente internacional.

Adler (2002) comenta que, muitas vezes, o foco do desenvolvimento está em competências técnicas em detrimento de competências “*interculturais*”, pois não é possível alcançar um bom equilíbrio na dinâmica entre as necessidades globais e locais se os profissionais envolvidos não tiverem compreensão do todo e das partes.

A questão é que o desenvolvimento de competências interculturais não é algo simples e rápido. De acordo com Adler (2002), Deresky (2004) e Brewster (2010), há que se ter cuidado na hora da seleção do profissional para o cargo, pois algumas características do próprio indivíduo podem facilitar o desenvolvimento deste tipo de competências, como o gosto pelo diferente, a facilidade de lidar com situações fora do cotidiano e a vontade de conhecer outros lugares e outras culturas. A partir daí, a experiência exercerá um papel fundamental, ou seja, o desenvolvimento das competências interculturais requer a exposição do indivíduo com o ambiente internacional. Isto pode acontecer dentro da empresa, no próprio país de origem, por meio da participação em equipes de trabalho multiculturais.

Stahl (2001) diz que também é necessário analisar como eles enfrentam a realidade intercultural, quais são as estratégias e táticas utilizadas para reduzir a ansiedade diante do desconhecido, como cada um lida com a insegurança e as pressões desse tipo de trabalho.

Apesar de todo o esforço para a seleção, para o desenvolvimento e para a retenção de gestores internacionais, algumas iniciativas ou instrumentos usados podem

funcionar ou não com todas as pessoas. Geralmente estas respostas, quando negativas, acarretam em consideráveis perdas financeiras e de tempo para a empresa e para o profissional. Por isso, a área de RH deve pensar na carreira do gestor internacional e participar, junto com ele, do planejamento e execução das diferentes etapas que este tipo de função requer. Determinar políticas que não sejam compatíveis com os princípios de gestão de carreira poderá acarretar em fracassos, frustrações e custos indevidos para todos os envolvidos (ADLER, 2002; EVANS ET AL, 2002; BREWSTER ET AL, 2010).

Devido ao foco deste trabalho e a importância da gestão de carreira do gestor internacional para as empresas multinacionais e para os seus profissionais, este assunto será abordado com maior profundidade no próximo capítulo.

### 3.4. GESTÃO DE CARREIRA E CARREIRA INTERNACIONAL

Ao tratar da carreira do gestor internacional, alguns questionamentos e pontos relevantes surgem, demonstrando que muito ainda pode ser analisado e melhor entendido por parte das empresas, especificamente pela área de RH e pelos profissionais que atuam como gestores internacionais.

Um dos pontos relevantes é a falta de alinhamento entre as motivações das empresas e dos indivíduos sobre a internacionalização da carreira de um gestor, criando a necessidade de compreender mais profundamente como evoluíram os tipos de carreiras e a gestão feita pelos próprios indivíduos e pelas empresas ao longo das últimas décadas. Estas mudanças ajudam a explicar porque cada vez mais os profissionais têm tomado para si algumas decisões sobre o desenvolvimento de suas carreiras profissionais, como apontado por Dickmann e Doherty (2008). Além do mais, de acordo com Brewster et al (2010), muitas pesquisas têm focado na experiência internacional individual, ocorrida em um momento específico e como resultado a discussão sobre carreiras globais tem ficado centrada em uma missão internacional em particular. Poucos são os estudos sobre as posições e missões internacionais e seu impacto no progresso de uma carreira global.

Arthur e Rosseau (1996, p. 4) definem a carreira como “*o desdobramento sequencial das experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo*”. Este conceito foi amplamente usado em pesquisas tradicionais sobre carreira, mas deve ser diferenciado do conceito de trabalho. O conceito de carreira leva em conta o significado do tempo para todos os participantes dos arranjos de trabalho. O tempo afeta a estabilidade do emprego, as habilidades e experiências obtidas, os relacionamentos estabelecidos e as oportunidades encontradas. Já o conceito de trabalho, não necessariamente leva o tempo em consideração, principalmente, analisado do ponto de vista de satisfação, análise de atribuições e desenho do trabalho. Para os autores, quanto mais dinâmica a economia, mais relevante é esta diferença e mais valiosa é a perspectiva de carreira.

De acordo com Arthur et al (1989), se anteriormente a carreira era vista como o conjunto inicial de escolhas sobre o trabalho, a partir de meados da década de 1980, ela passa a ser o principal aspecto dos arranjos de trabalho. Assim, o

desenvolvimento de carreira e os programas de gestão de recursos humanos passam a ser vistos como elementos essenciais, tanto para os indivíduos quanto para as organizações.

O conceito de carreira não é de propriedade de nenhuma disciplina ou visão teórica em particular. Ela é fruto da contribuição e da integração de várias perspectivas: das noções da Psicologia sobre como as diferenças afetam a adaptação ao trabalho; das interpretações sociológicas do papel do comportamento na estrutura organizacional e da visão econômica sobre o aumento do capital humano por meio da educação e experiência. Em cada uma dessas ciências existiram, tradicionalmente, pontos de divergência e convergência e entre elas também pontos de contato e de contribuição para o desenvolvimento de diferentes linhas de pensamento (ARTHUR ET AL, 1989; PEIPERL; ARTHUR, 2000 e MOORE ET AL, 2007).

A exploração da pluralidade de perspectivas pode ajudar a descobrir questões teóricas, bem como responder problemas de ordem prática organizacional. Talvez, por isso, a evolução deste campo de estudo tenha ocorrido de forma incremental com acadêmicos de diferentes pontos e focos de estudo sobre o tema usando diferentes “*lentes*” para analisar o mesmo fenômeno e, ao mesmo tempo, procurar a convergência para um refinado corpo de conhecimento, conforme Peiperl e Arthur (2000). Porém, de acordo com Balassiano e Costa (2006) e Peiperl e Gunz (2007), com tantas abordagens sobre o tema, a convergência nem sempre acontece e a literatura não consegue apresentar uma visão crítica das práticas e das tendências de carreira.

Alguns dos motivos da falta de convergência, na opinião de Nicholson (1996), podem ser a globalização da economia e a revolução da informação, que levaram a pesquisa sobre carreira a sofrer mudanças radicais. Os autores revigoraram o seu conceito com uma renovada ênfase nos aspectos de identidade de carreira e relações contratuais no ambiente de trabalho. E isto significou a ruptura dos campos que contribuem para os estudos sobre carreira (PEIPERL e ARTHUR, 2000).

O que se mostra mais importante agora é manter a comunidade acadêmica e as pessoas que vivem a realidade da carreira em contato, para que, desta forma, a conversação seja estabelecida e haja comunicação entre as partes em relação ao que aparece de novidades e os dilemas e soluções encontrados. Os autores

comentam que, na falta de uma convergência e ligação mais estreita entre as partes, cabe aos interessados promover o debate, fazer conhecer os resultados de pesquisa e da realidade organizacional e profissional para criar pontes cada vez mais sólidas de comunicação e interação.

Para compreender a abrangência do tema e seus subtemas, Peiperl e Gunz (2007) analisaram e classificaram os estudos sobre carreiras de acordo com os principais tópicos sobre o tema, conforme demonstrado na tabela 1:

Principais Autores	Data	Tópicos de Pesquisa
Super	1957	- Fases da carreira: perspectiva temporal
Van Maanen	1977	- Formas de carreira: perspectivas internas e externas - Fases da carreira: perspectiva temporal - Cubo de carreira: perspectiva interacionista
Schein	1978	- Fases da carreira: perspectiva temporal
Levinson	1978	- Ciclo de vida e estágios de carreira
Sonnenfeld e Kotter	1982	- Estrutura social - Traços individuais e suas relações com a escolha de carreira - Estágios de carreira - Ciclo de vida
Arthur e Lawrence	1984	- Psicologia: diferenças individuais observáveis - Estudos psicológicos de organizações - Estágios de vida
Collin e Young	1986	- Abordagem ecológica - Abordagem biográfica - Hermenêutica
Collin	1998	- Escolha de carreira, educação e aconselhamento - Abordagens psicológica e sociológica para o estudo de carreiras organizacionais
Peiperl e Arthur	2000	- Psicologia: ancorada na personalidade - Sociologia: ancorada na estrutura social - Educação: convergência vocacional - Gestão: convergência com a organização do trabalho

**Tabela 1 - Tópicos de Pesquisa sobre Carreira**

Fonte: Adaptado de Peiperl e Gunz (2007, p. 44).

Os estudos de carreira baseados na perspectiva temporal têm muitos seguidores até hoje e suas contribuições dizem respeito a entender que a carreira está relacionada às fases de vida do indivíduo e, dependendo da fase, a carreira será um imperativo e um impulsionador. Várias visões sobre carreira baseadas em estágios podem ser vistas também como mediações entre a estrutura e a ação individual. Inspirada em trabalhos de psicólogos e sociólogos, a ideia geral é que o comportamento dos



indivíduos sobre suas carreiras é alterado de acordo com o estágio emergente da carreira. Alguns pesquisadores propuseram modelos de ciclo de vida de carreira, sugerindo que existem etapas que compreendem a experimentação, o avanço, a maturidade e o declínio, de acordo com Peiperl e Arthur (2000) e Sullivan e Crocitto (2007).

Para Super citado por Sullivan e Crocitto (2007), o processo de carreira profissional de um indivíduo poderia ser resumido em quatro estágios: i) exploração - um período de engajamento, de aprendizagem e de estudo das diferentes opções de carreira; ii) estabilização - o indivíduo torna-se parte do corpo de funcionários e encontra um nicho; iii) manutenção - período de conservação da posição e atualização de habilidades; iv) afastamento: período no qual o indivíduo caminha para a aposentadoria.

Já os trabalhos de Levinson (1978) e Schein (1978) trouxeram o conceito de estágios para a carreira baseados na idade cronológica do indivíduo. Em Levinson, citado por Sullivan e Crocitto (2007), a estrutura de vida de uma pessoa é definida por períodos de estabilidade, nos quais ela persegue objetivos, valores e atividades relacionadas com períodos de transição, onde os objetivos e atividades do período anterior são reavaliados. O período típico de transição gira em torno de cinco anos e o período de estabilidade dura em torno de cinco a sete anos. Ele delineou três estágios da vida do indivíduo:

1. Estágio do pré-adulto: do nascimento até os 22 anos, no qual é estabelecida a base para responsabilidade adulta.
2. Estágio do adulto: idade entre 22 e 45 anos, é caracterizado por decisões significativas sobre casamento, ocupação e estilo de vida, assim como o foco para atingir os objetivos de carreira, estabelecimento de relações de mentoria e gestão do estresse da transição para a meia-idade.
3. Estágio da meia-idade: idade entre 40 e 65 anos, é caracterizado pela redução nos investimentos de carreira, mudanças relacionadas à aposentadoria e o foco volta-se para o papel da família e a própria vida do indivíduo.

Levinson, citado por Sullivan e Crocitto (2007), reconhece também mais dois estágios compreendendo a idade de 65 anos até acima de 80, mas não detalha estes estágios.

O trabalho de Schein (1978) postula que os indivíduos se movem através de três dimensões de carreira: i) a dimensão de movimentos para cima na hierarquia organizacional; ii) a dimensão funcional ou técnica que segue o desenvolvimento de capacidades e conhecimentos adicionais; iii) a dimensão do ciclo interior no qual os indivíduos se movem em direção ao centro de forma a tornarem-se membros confiáveis de uma profissão ou organização. Os indivíduos movem-se através destas dimensões em uma série de estágios e atividades relacionadas:

- 1) Estágio 1: consiste na infância, adolescência e início da idade adulta, as atividades envolvem a busca por modelos de papéis, conhecimento das próprias necessidades, interesses, capacidades, valores e objetivos, além da busca por oportunidades para usá-las e desenvolvê-las.
- 2) Estágio 2 (16 a 25 ano): consiste na entrada no ambiente de trabalho. As atividades incluem o processo de busca de trabalho para conseguir fazer a escolha mais exitosa.
- 3) Estágio 3 (mesmo do estágio 2, 16 a 25 anos): é composto de treinamento básico. O indivíduo entra no mercado de trabalho de fato, aprende a trabalhar com os colegas e com a chefia e adapta-se às normas e a cultura.
- 4) Estágio 4 (de 17 a 30 anos): o indivíduo inicia sua carreira, ele desenvolve expertises e responsabilidades para desempenhar suas atividades e relacionamentos com seus colegas. Nesta fase, ele começa a conciliar seu desejo de independência com as demandas da organização.
- 5) Estágio 5 (acima de 25 anos): inclui a transição para a meia-idade e o foco é ser um expoente na sua carreira. Envolve decisões sobre tornar-se um generalista ou um especialista, aprendizagem contínua, como atrair visibilidade e responsabilidade e criação de objetivos de carreira de longo prazo.

- 6) Estágio 6 (de 35 a 45 anos): inclui a crise de meia-idade. É o período de redirecionamento e análise do que é importante para a carreira e o que é importante para a vida do indivíduo.
- 7) Estágio 7 (dos 40 anos a aposentadoria): considera duas possíveis vias: tornar-se um líder ou assumir a posição de liderado. Cada uma das escolhas acarreta em repensar o plano de longo prazo da carreira e o desenvolvimento das habilidades e competências necessárias para o seu desempenho.
- 8) Estágio 8 (dos 40 anos a aposentadoria): varia de indivíduo para indivíduo, conforme as circunstâncias e leva à diminuição do papel e do impacto do trabalho na sua vida.
- 9) Estágio 9 (pode começar aos 50 ou 60 anos): inclui a fase da aposentadoria e envolve uma grande adaptação e reconstrução da própria identidade para colocar-se no papel de experiente e mentor de outros profissionais a fim de repassar os conhecimentos e experiências vividas.

Apesar das recentes mudanças no ambiente de trabalho, na expectativa de vida, nos sistemas de aposentadoria e dos questionamentos e críticas por parte de acadêmicos sobre a validade destes modelos baseados em fases, estágios ou ciclos de vida da carreira, eles continuam dominando grande parte das pesquisas empíricas sobre o tema, comentam Sullivan e Crocitto (2007).

Versões mais atuais destes modelos permitem maior variação desses estágios, comentam Peiperl e Arthur (2000), pois devido ao apelo das mudanças, os modelos estabelecidos evoluíram e começaram a reconhecer padrões não lineares. Foi o caso de Super et AL, citados por Sullivan e Crocitto (2007), que em trabalho posterior salientaram que alguns indivíduos podem ter carreiras não lineares, ter caminhos de carreira interrompidos e que, também, poderiam 'reciclar', ou seja, retornar para os estágios iniciais de suas carreiras e acrescentarem a reciclagem como mais um estágio no seu modelo. Da mesma forma, Levinson, citado por Sullivan e Crocitto (2007), ampliou seu estudo sobre estágios da vida para incluir as mulheres.

Foi desenvolvida uma considerável quantidade de trabalhos e pesquisas acadêmicas com o desenvolvimento de vários tópicos sobre carreiras, como a socialização, a mentoria, os caminhos da *dual-career*, a acomodação da diversidade, o intercâmbio entre o trabalho e a família, a utilidade de âncoras de carreira que servem como conectores entre as necessidades individuais e organizacionais, o impacto das mudanças no ambiente de trabalho nas carreiras profissionais e, por consequência, sobre os novos tipos de carreira que surgem diante destas mudanças (PEIPERL e ARTHUR, 2000; PEIPERL e GUNZ, 2007).

Sobre as mudanças ocorridas no ambiente de trabalho, Sennet (2004) comenta que atualmente os indivíduos são deixados ao sabor do mercado, mudando de cidade em cidade, construindo relações de curto prazo com foco somente no momento imediato, o que constitui um terreno fértil para a corrosão do caráter, uma vez que as relações deixam de ser baseadas na confiança, na lealdade e no compromisso mútuo. Nesse mesmo sentido, Motta (2006) diz que as mudanças no mundo do trabalho, com a inserção de novas tecnologias e automação de processos, aumento na competição e estruturas mais flexíveis, o posicionamento dos indivíduos frente ao trabalho mudou. A lealdade à organização é substituída pela lealdade a si próprio, ao currículo, à vontade de crescer dentro da empresa e fora dela. Com menos lealdade às empresas, diminui a possibilidade de cooperação, o trabalho é menos visto nos seus aspectos sociais e mais visto como um aspecto financeiro. Estes são pontos importantes para se pensar na carreira gerencial contemporânea.

Para Balassiano e Costa (2006, p. 2), em seu conceito moderno, a carreira *“encontra-se em processo de descolamento tanto da área de formação como das organizações”*, pois cada vez mais os trabalhadores atuam em outras áreas que não da sua formação profissional e também de modo informal.

Um fator de impacto na importância da carreira para o universo do trabalho, e que pode ser de interesse comum a uma gama cada vez maior de empresas e pesquisadores de diferentes países, inclusive o Brasil, foi o aumento do campo de atuação das empresas. De acordo com Evans et al (2002), com a transformação de operações nacionais em internacionais, o resultado foi a mudança das estruturas organizacionais, da necessidade de abrangência de controle e de novas ferramentas de gestão. Esta realidade trouxe novas possibilidades aos profissionais, como o

desenvolvimento de competências relacionadas ao uso das tecnologias; a gestão de equipes multiculturais e o envolvimento em projetos internacionais (ADLER, 2002; EVANS ET AL, 2002; BREWSTER ET AL, 2010).

Além das possibilidades citadas acima, e também por causa delas, as empresas e os profissionais enfrentam uma constante demanda para a adaptação frente às mudanças no contexto social, econômico e organizacional. Muitas empresas têm programas ou planos de carreira que buscam desenvolver e dar oportunidade aos seus profissionais, lançando desafios e buscando o encaixe no lugar certo e no momento certo. E muitos profissionais têm seus próprios planos de carreira e buscam as empresas que melhor proporcionam o avanço dentro das etapas planejadas.

#### **3.4.1. A Evolução dos Tipos e Modelos De Carreira**

De acordo com Peiperl e Arthur (2000), uma das linhas de debates – ou contrastes – sobre carreira no século XXI está relacionada à estrutura *versus* a ação. A principal questão está relacionada ao dilema sobre o quanto a carreira é produto das estruturas estabelecidas ou o quanto é resultado de ações individuais. A visão estruturada é fundamentalmente expressa nas organizações burocráticas, pois enfatizam a precisão, a velocidade, a clareza, a regularidade, a confiança e a eficiência por meio da divisão de tarefas, da supervisão hierárquica e de regras e normas detalhadas. Este tipo de carreira privilegia mais o sistema progressivo de carreira aonde os indivíduos vão alcançando posições de maiores responsabilidades do que o planejamento e esforço individuais.

O problema é que este tipo de sistema exclui muitas pessoas, já que a hierarquia é formada por um afinilamento das posições de baixo para cima, ou seja, a cada nível da pirâmide organizacional, subirão cada vez menos pessoas. Para aqueles com ‘alto potencial’, treinamentos, aconselhamentos e cargos são reservados. Esta visão de organização e de carreira leva a concentração do poder nas mãos de poucos e a

criação de elites de profissionais de um lado e, do outro, a falta de perspectiva e de desenvolvimento.

Em contraste, a visão baseada nas ações do indivíduo sobre sua carreira contempla a estrutura como uma variável dependente das ações individuais. Neste ponto de vista, as carreiras são caminhos pelos quais os indivíduos se conectam com o mundo exterior e estabelecem ligações coerentes com ele.

Muitos trabalhos da década de 1970 para cá têm clara inspiração na abordagem de 'carreira organizacional'. Esta abordagem explora os nuances entre as experiências de carreiras individuais e como podem estar envolvidas como um conjunto único dentro de uma organização e, também, como a relação pode evoluir para situações que gerem benefícios mútuos (ARTHUR e ROSSEAU, 1996).

No contexto organizacional, o significado de carreira e a sua influência na economia estão subordinados a um determinado comportamento diante das empresas, que significa fazer aquilo que a empresa quer e ser grato pelas oportunidades que ela oferece à sua maneira. Este modo tradicional de pensar a carreira profissional foi o modelo dominante até meados de 1980, afirmam Arthur e Rosseau (2001). Nesse modelo tradicional, os planos de carreiras eram muito mais rígidos, caracterizados pela progressão linear e vertical, estabilidade no emprego e expectativa de progressão profissional ao longo da vida sob os cuidados da empresa (CHANLAT, 1995; DUTRA, 1996).

A partir daí, elementos como o contexto macroeconômico e social e as estratégias e estilos de gestão não permitiram mais que as empresas garantissem uma carreira ao longo da vida dos trabalhadores e estes não podiam mais esperar fazer carreira em uma empresa só. A competição das médias e pequenas empresas, mais flexíveis e focadas nos seus negócios do que as grandes corporações, também contribuiu para a diminuição do interesse em carreiras organizacionais, levando as grandes empresas a repensarem suas políticas internas de carreira (ARTHUR e ROSSEAU, 1996; 2001). A partir do final da década de 1990, surgem novos modelos de carreiras mais flexíveis, voltados para o investimento individual, a preocupação e a responsabilidade passam para as mãos do indivíduo. As etapas da carreira não são mais unilaterais e nem a progressão ocorre em escalada, a ideia é de que a carreira

é dinâmica e move-se de acordo com o contexto organizacional, por entre áreas ou entre contextos organizacionais, conforme Baruch (2004).

Uma ruptura crucial nas carreiras tradicionais é o desaparecimento de parâmetros externos para as sequências de carreiras, como o avanço hierárquico. No seu lugar, surgem parâmetros internos, autogerados, como o crescimento, a aprendizagem e a integração. Como resultado desta ruptura, a maior influência vem do nível de interação entre os indivíduos e os pequenos grupos, desde que os limites organizacionais tornaram-se mais permeáveis, mais fluídos, mais dinâmicos e menos distintos (WEICK, 2001).

Isto não significa que as carreiras tradicionais e organizacionais não continuem existindo, pois elas são suportadas pela estrutura da maior parte das organizações, diz Sullivan (1999). Para Baruch (2004), estas mudanças não significam que a responsabilidade passou totalmente para as mãos dos indivíduos e que as empresas não têm mais influência ou gerência sobre as carreiras. Para ele, a carreira não está sob o total controle do indivíduo nem sob o total controle da empresa e, quanto maior for a empresa, maior será o seu interesse e responsabilidade em planejar e gerenciar a carreira dos seus empregados.

Porém, mesmo nos moldes tradicionais, os contratos psicológicos foram mudados e diminuiu o sentimento de lealdade e de perenidade, abrindo a possibilidade para novos conceitos de carreiras que visualizam a trajetória profissional do indivíduo, além das fronteiras de uma única empresa. Como contrapontos da carreira organizacional, surgem os conceitos de carreira proteana, carreira sem fronteiras e carreira caleidoscópica.

A carreira proteana é definida por Hall (1996) como aquela dirigida mais pelo indivíduo do que pela empresa, ela se baseia na sua busca e investimento em novas competências que vão levá-lo à concretização de seus objetivos. Para isso, ele pode passar por várias empresas ao longo de sua vida profissional. Para Zeitz et al (2009), este tipo de carreira sugere flexibilidade e versatilidade, qualidades essas similares ao deus grego Proteus, que podia mudar sua forma quando necessário.

O conceito de carreira caleidoscópica, citado por Mainiero e Sullivan (2005), leva em conta o contexto em que a carreira está inserida. De acordo com a situação organizacional e com as diferentes fases da vida do indivíduo, a carreira pode mudar

de rumo. Este tipo de carreira é associada aos profissionais do sexo feminino, pois elas precisam levar em conta situações como a maternidade, por exemplo, durante a construção de suas carreiras profissionais.

Já a carreira sem fronteiras, foi definida por DeFillippi e Arthur (2001, p. 116) como “*uma sequência de oportunidades de trabalho que se dá além dos limites de um conjunto único de locais de trabalho e que está, principalmente, nas mãos dos indivíduos e não das organizações*”. Neste sentido, a carreira atravessa as fronteiras organizacionais e tem por base a construção e manutenção de redes de relacionamentos, assim como a mobilidade física e psicológica do indivíduo, segundo Sullivan e Arthur (2006). A metáfora que ancora este tipo de carreira é evocativa, segundo Zeitz et al (2009), pois “*sem fronteiras*” tem a sedutora conotação de escapar dos limites e explorar território desconhecido.

A ideia de carreira sem fronteiras é caracterizada não como uma forma singular de carreira, mas como uma série de possíveis formas que desafia os pressupostos tradicionais de emprego. O termo ‘sem fronteiras’ distingue da tradicional carreira organizacional, que é uma forma de ver os indivíduos em combinações de posições ordenadamente obtidas por meio de coordenação vertical, principalmente, em grandes e estáveis corporações.

Com estes três conceitos de carreira, os termos “portfólio” e “externo” aparecem como palavras de destaque no perfil dos profissionais. Eles assumem a emergência de um novo contrato psicológico entre o indivíduo e a empresa, que pressupõe que ela ofereça um trabalho desafiador e oportunidades de desenvolvimento, bem como que os profissionais empreguem todos os seus esforços e comprometimento para a realização de suas atividades. Entretanto, nenhuma das partes espera ou oferece lealdade em longo prazo (ZEITZ ET AL, 2009).

Se as empresas já não representam um “porto seguro” para os profissionais, Saxenian (2001) argumenta que região e as relações nela desenvolvidas podem ajudar a definir as oportunidades individuais e coletivas, citando o exemplo dos profissionais e empresas do Vale do Silício. A abertura dos mercados de trabalho e, conseqüentemente, das trajetórias de carreiras, oferecem importantes vantagens competitivas sobre o mercado de trabalho em ambientes econômicos voláteis. A



vantagem principal da região e das empresas que ali se estabelecem é a múltipla oportunidade que eles podem proporcionar de aprendizado.

O exemplo do Vale do Silício demonstra como o aprendizado é um processo coletivo, raramente confinado em limites organizacionais individuais e que se configura a partir dos recursos da região como um todo. Neste tipo de ambiente, a mobilidade de carreira depende, principalmente, da participação em redes locais e das relações sociais. Estas redes ultrapassam não somente as fronteiras organizacionais e setoriais, mas também tornam indefinidas as barreiras entre a economia e a vida social local.

Quando os limites começam a se dissolver, as tradições tornam-se menos prescritivas e as instituições tornam-se menos estruturadas. Os roteiros tradicionais de carreira tornam-se menos adequados como parâmetros para a ação e para a interação. Todavia, as interações tornam-se mais padronizadas à medida que as pessoas buscam a aprendizagem de forma coletiva para encarar a ambiguidade. Estes padrões passam a exercer mais influências sobre os planos de carreiras e sobre as instituições (WEICK, 2001).

Para o autor, a retenção seletiva de posições adaptativas propicia o padrão que estabelece o plano de carreira que, por seu lado, vai se institucionalizar como uma carreira sem fronteira. Deste modo, a carreira sem fronteira torna-se um meio de organizar a empresa, pequenos projetos ao invés de grandes divisões, ação ao invés de reação, transitoriedade ao invés de permanência, desenho próprio ao invés de controle burocrático e batalhas para a continuidade ao invés de batalhas por descontinuidade.

O conceito de ação sugere que os indivíduos são agentes do seu próprio desenvolvimento, mas não simplesmente porque eles são ativos, controladores do seu destino ou independentes. As pessoas também se organizam de maneira cooperada para aprender. Este contínuo, que mistura a agência e o compartilhamento, manifesta-se na reciprocidade entre as necessidades individuais e organizacionais, entre as escolhas pessoais e o desenvolvimento dos papéis, entre as escolhas estratégicas e as sugestões do mercado e entre trabalhos impostos e aqueles que evoluíram. Weick (2001) salienta que relações não são nunca simétricas e, por isso, não são tão simples ou previsíveis.

As regiões com alta densidade de redes sociais e profissionais não são somente úteis para a disseminação de informações técnicas e de mercado. Elas também são eficientes como redes de busca por trabalho, contribuindo para o aumento de mobilidade entre empresas da região.

Para Arthur e Rosseau (2001), o estudo de carreiras sem fronteiras pode ressaltar as interdependências entre os indivíduos e as empresas. Estas interdependências aparecem muito no contexto de identidade, *networking* e de aprendizagem. O conceito de sucesso profissional está mais associado aos critérios de cunho pessoal, onde os indivíduos são encorajados a se identificar com o próprio trabalho e com a profissão em si, ao invés de identificar-se com uma organização específica. Cultivar *networks* e acessar o conhecimento de outras pessoas são passos fundamentais para a perspectiva deste tipo de carreira, que vai além da organização onde se está no momento. As *networks* individuais, no nível das empresas, se desenvolvem em *networks* sociais e definem as dependências inter empresas e as relações de trocas entre elas. Como resultado, as relações de *network* servem, simultaneamente, aos interesses de carreira individual e aos interesses estratégicos das empresas. Ambos os conjuntos de interesses são afetados pelo fluxo de informação e influência, assim como direcionam os movimentos de carreira para novas situações de trabalho.

As *networks* também servem como sistemas de aprendizagem, novamente com consequências para os indivíduos e para as empresas. As comunidades de prática podem oferecer formas de difundir determinado conhecimento e, também, levar ao trabalho conjunto de grupos de trabalhos diferentes. Assim, o conhecimento flui tanto de dentro para fora da empresa, quanto de fora para dentro, criando um fluxo de trabalho e de interação entre pessoas com os mesmos interesses em determinado processo ou atividade.

Para Peiperl e Arthur (2000), as críticas sobre a abordagem de carreira sem fronteiras dizem respeito ao quanto, de fato, as carreiras conseguem transcender os limites do trabalho organizacional. A instabilidade afetou muitas carreiras, mas não é claro o quanto os padrões de mobilidade interorganizacionais mudaram. Da mesma forma que não é claro o quanto houve de melhora nos resultados das carreiras a partir do momento em que os profissionais são seus próprios gestores. O que se mostra evidente é que muitas organizações de grande porte ainda dominam vários

setores de atividades e operam com base na perspectiva de carreira organizacional, o que determina as opções de carreira dentro e fora de suas próprias estruturas.

O interessante é que as mudanças sugerem um novo ponto de partida, onde se reconhece o mundo imprevisível e sensível ao mercado no qual muitos tipos de carreira se revelam. No entanto, muito do que já se discutiu sobre carreira organizacional pode ser usado nas outras perspectivas de carreira, afirmam Arthur e Rosseau (2001).

Para Weick (2001), as carreiras têm um efeito sobre as variáveis organizacionais relacionadas ao design organizacional, adaptabilidade, inovação, a rigidez e a mudança. Por outro lado, as organizações afetam as carreiras no que tange ao autodelineamento, a falta de delineamento, a sobrecarga de ideias e a profissionalização.

A mobilidade dos profissionais é um fator que afeta tanto o design organizacional, a adaptabilidade e o seu sistema de aprendizagem, quanto a perspectiva de crescimento e desenvolvimento da carreira do indivíduo. A mobilidade tem o sentido, dentro do senso comum, da capacidade de alguém em movimentar-se. A partir daí, existem diferentes formas dessa mobilidade: na perspectiva de movimentação física, de deslocamento geográfico, econômica ou social, etc. No ambiente de trabalho também se pode citar a mobilidade vertical (hierárquica) ou lateral (mudança de funções).

No sentido de movimentação geográfica, segundo Cerdin (2002), é possível distinguir dois tipos: a mobilidade nacional, que está relacionada a uma mudança dentro de um mesmo país, compreendendo mudar de cidade ou região e a mobilidade internacional, quando há a mudança de país.

Dentro da perspectiva organizacional, os dois tipos acima podem também ser desdobrados em intra-organização – quando o profissional assume outras organizações de um mesmo grupo e inter-organização – neste caso a mobilidade pressupõe uma mudança de organização.

Assim, pode-se ter uma combinação entre a mobilidade internacional intra-organização, onde o profissional no exterior assume postos em outras organizações do mesmo grupo, também no exterior. E a mobilidade internacional inter-

organização, na qual o profissional no exterior muda de organização, também no exterior. Cada combinação destas acarretará em encaminhamentos distintos do ponto de vista de carreira.

### **3.4.2. Carreira e Mobilidade Internacional**

Uma das formas de analisar o impacto da mobilidade internacional é usar o tempo como referência diferenciada com relação ao tempo de permanência do profissional em outro país. Este pode ser de curta ou longa duração. De acordo com McCall e Hollenbeck (2003), a mobilidade de curta duração (também chamada de *Short-Term Assignment*) consiste na permanência do profissional em outro país por um período de três a seis meses, em média. Normalmente, são situações de trabalho que envolvem a dinâmica de projetos, onde os profissionais têm conhecimento do que se espera deles, as atividades já estão programadas e demandam conhecimento específico, muitas vezes de ordem técnica.

A mobilidade de longa duração (também chamada de *Long-Term Assignment* ou de expatriação) tem duração mínima de um ano. Ela envolve custos maiores, geralmente há a mudança da família junto com o profissional e é voltada para situações em que existe a necessidade da sua presença para execução de atividades mais complexas relacionadas ao desenvolvimento e compartilhamento de conhecimento e implementação de estratégias globais e políticas da matriz.

No que se refere à transferência de gestores para o exterior, Freitas (2005, p. 80) arrola os seguintes motivos por parte das organizações: a internacionalização da gestão; o aumento do repertório de conhecimentos de determinadas equipes para desenvolvimento de projetos específicos; a formação de lideranças; aumentar o nível de coordenação e controle sobre suas unidades estabelecidas em variados pontos geográficos; aumento da diversidade estratégica de seus recursos humanos para atuar nos mercados globais; desenvolvimento e incorporação de novas técnicas e processos organizacionais; e demonstração de aspectos importantes da cultura organizacional.

Para Cerdin (2002), a mobilidade internacional é tida pelas organizações multinacionais como uma consequência normal da atuação em ambiente global. Assim como a nomeação para cargos globais torna-se uma parte essencial das carreiras dos executivos e fonte de vantagens competitivas para as organizações multinacionais, de acordo com Adler (2002).

A possibilidade de uma posição internacional deve ser observada desde o processo de admissão de um executivo em início de carreira até o desempenho de profissionais que já estão na organização, sendo a gestão deste processo feita, na maior parte, pela área de Recursos Humanos ou por uma subárea criada para isso, chamada de área de Gestão de Expatriados (DOMINGUES e BUENO, 2008). É ela quem cuida dos aspectos burocráticos e legais, bem como a negociação de benefícios e o processo de mudança de um país para o outro.

Apesar da mobilidade internacional, de curto ou longo prazo, ser usada como política de formação de gestores internacionais, isso não quer dizer que um gestor só poderá ser considerado internacional se estiver passado por períodos de trabalho fora de seu país, argumentam McCall e Hollenbeck (2003). Em muitos casos, a gestão de Recursos Humanos não se limita a considerar a transferência de profissionais entre países. As diferentes formas de internacionalização de profissionais são, atualmente, muito mais abrangentes uma vez que não se trata apenas de enviar e receber profissionais de um país para o outro. Um profissional pode ser considerado um gestor internacional e não ser, necessariamente, um expatriado. Este profissional pode muito bem coordenar equipes a distância estando seus colegas, ou até subordinados, espalhados por diferentes países (BUENO, 2010).

E mais ainda, Dakalaski (2008), falando do contexto europeu, denomina de “*flex-expatriation*” a possibilidade de se trabalhar durante a semana em um país estrangeiro e no final de semana voltar ao seu país. Segundo a autora, esta situação pode ser levada em caso extremo onde as pessoas trabalham em um país estrangeiro e voltam para seu país para pernoitar. Ou, a possibilidade de um executivo gerenciar múltiplas equipes de trabalho, em países distintos, onde ele passa alguns dias ou semanas e faz o acompanhamento de forma remota.

Segundo Adler (2002) e Freitas (2005), muitas organizações não aproveitam o aprendizado obtido por seus profissionais em outros países e, não raro, sequer conseguem garantir uma posição no seu local de origem que propicie que o profissional compartilhe o conhecimento adquirido e a experiência vivida.

Outras organizações, por outro lado, conseguem obter maior comprometimento entre seus membros por meio da mobilidade internacional. Elas conseguem integrar suas linhas de negócios e para isso selecionam seus melhores profissionais, tanto gestores experientes quanto aqueles profissionais em início de carreira, mas com grande potencial. Por manterem um contato mais próximo elas conseguem maior integração, com seus profissionais e por isso conseguem encaixá-los sem maiores problemas no seu retorno ou enviá-los para uma nova posição no exterior (McCALL e HOLLENBECK, 2003; ADLER, 2002; CERDIN, 2002).

Além das organizações apostarem na mobilidade internacional como forma de implementação de estratégias de internacionalização, os profissionais também investem na transferência para outro país como forma de ganhar experiência e competências para passar para outro estágio em suas carreiras: o estágio de gestores internacionais, dizem Adler (2002), Stahl, Miller e Tung (2002) e Brewster et al (2010). De acordo com estes autores, os profissionais que aceitam posições internacionais fazem isso pela oportunidade e desafio de conhecer algo novo e para colocarem a prova seus conhecimentos anteriores e estilo de gestão frente à realidade multicultural.

Contudo, Dickmann et al (2008) afirmam que os motivos que levam um profissional a aceitar uma missão internacional ainda não foram profundamente estudados. O que os autores perceberam analisando as pesquisas sobre mobilidade internacional é que, nem sempre, as expectativas da empresa e dos profissionais estão em harmonia. Em sua própria pesquisa, eles apontam para a importância do cargo no exterior juntamente com a possibilidade de adquirir novas competências e somar experiências, sendo esses os principais motivos dos profissionais que aceitam uma missão internacional. Já para as empresas, dois fatores são decisivos para a escolha do gestor para a missão internacional: a localização com relação à distância psíquica e os resultados de experiências internacionais anteriores.

Elas tendem a superestimar a importância da interrupção na carreira do cônjuge, dizem eles, pois para o profissional é mais importante que a internacionalização de sua carreira dê certo e ele consiga galgar novos níveis na estrutura da empresa. A decisão de interromper a carreira do cônjuge já foi tomada e por isso torna-se mais importante ainda o alcance das expectativas do profissional.

As diferentes motivações e expectativas podem trazer à tona problemas para as empresas e indivíduos, além de dificuldade em perceber os ganhos com o processo e frustrações. Este é outro ponto de grande importância e que ainda precisa continuar a ser explorado. Em seu trabalho, Dickmann e Doherty (2008) comentam que a literatura sobre mobilidade internacional concentra-se no que o profissional necessita para ter um bom desempenho em uma missão internacional e negligencia os resultados que eles podem obter com o processo. Os autores mostram que o impacto causado na carreira de indivíduos que passaram pela experiência internacional pode ser equivocado. As empresas concentram seus esforços e usam mecanismos para desenvolver diferentes tipos de competências e de capital de carreira. O capital de carreira é descrito pelos autores como a capacidade de desempenhar muito bem atividades técnicas, com a compreensão de que isso envolve o relacionamento com outras pessoas e sabendo qual o impacto para a organização e para o indivíduo. O foco das organizações está no comportamento individual diante das diversas atividades de capital de carreira. Para isso funcionar, é preciso que haja um alinhamento entre o foco da organização e o foco do profissional envolvido, além de um entendimento de ambas as partes sobre o contexto no qual a experiência internacional se desenrola.

Stahl, Miller e Tung (2002) já comentavam, com base em suas pesquisas, que nem sempre a experiência internacional garante a promoção em suas carreiras, por isso muitos profissionais relutam em aceitar uma colocação em outro país temendo que se a experiência não der certo, ou não seja levada em consideração, isso possa prejudicar suas carreiras.

Os autores comentam que faltam pesquisas que demonstrem os impactos de longo prazo da experiência internacional nas carreiras dos gestores, mas que os dados empíricos reforçam o temor. Em pesquisas com empresas americanas e alemãs, eles encontraram como motivo a dificuldade na reentrada em seu país de origem e a

falta de planejamento e acompanhamento de longo prazo por parte das organizações com relação à carreira. De acordo com Wittig-Berman e Beutell (2009), os problemas na repatriação e as falhas de planejamento demonstram que muitas das posições e missões internacionais não são pensadas, por parte das empresas, no longo prazo e nas consequências para a carreira do gestor.

Aliás, muitas empresas não planejam adequadamente o retorno de um profissional que assume uma experiência no exterior. A repatriação tem sido relatada como um dos pontos mais problemáticos de todo o processo da experiência internacional. Não saber como recolocar o profissional na estrutura da empresa ou não conseguir aproveitar todo conhecimento adquirido são indicativos de que o planejamento da internacionalização do gestor pode não ter sido bem feito.

Outro aspecto a ser considerado pelo profissional é a família. Segundo Cerdin (2002) e McCall e Hollenbeck (2003), a importância da família para o processo de carreira internacional é crucial e afirmam que esta pode ser um dificultador para a adaptação. O estudo de Freitas (2005), com executivos brasileiros na França, mostra que a família depois de adaptada é o esteio do profissional no exterior, a quem ele deve o seu bom desempenho. Também consideram pouco explorada a questão da dupla carreira, pois a legislação de alguns países proíbe que o cônjuge trabalhe. Para Adler (2002), esta questão deveria ser melhor analisada e comenta que algumas organizações encontraram soluções propiciando que ambos trabalhem na organização ou, por meio de acompanhamento e intermediação, encontrando um trabalho em outras organizações para um dos cônjuges.

Uma questão pouco tratada sobre a mobilidade e carreira internacionais é sobre o fato de que muitos profissionais que optam por este caminho estão na fase de maturidade de suas carreiras. Para Mignonac (2008), é fundamental estudar e entender o momento de vida destes profissionais, pois, muitas vezes, é a sua experiência e seu conhecimento acumulado que permitem que uma operação internacional ou a criação de uma subsidiária possam ser efetivadas de forma menos traumática e com resultados mais sólidos em um espaço de tempo menor.

Para a autora, o desafio que uma missão internacional traz, aliado ao sentimento de ter chegado 'ao topo' da carreira no ambiente doméstico são os impulsionadores para que um profissional de mais de 50 anos aceite o convite para trabalhar no



exterior. Para muitos profissionais e empresas, isto também pode ser visto como um prêmio para o profissional experiente, um direcionamento para a aposentadoria. Neste caso, o país escolhido para a missão internacional vai ao encontro das aspirações do profissional e seu cônjuge com relação à mudança de estilo de vida e diminuição de ritmo rumo à aposentadoria.

É importante não somente desenvolver o profissional que atuará como um gestor internacional, mas pensar no desenvolvimento da sua carreira como um todo. O planejamento de carreira não depende só da empresa ou só do indivíduo, mas de um trabalho integrado que demanda atenção e cuidado por parte da empresa e do interesse e determinação do indivíduo.

### **3.4.3. Estudos Sobre Carreira no Brasil**

No Brasil, a maioria dos trabalhos sobre o tema tenta replicar os conceitos e premissas publicados por autores estrangeiros, sem fazer o devido ajuste à realidade nacional o que, para Balassiano e Costa (2006), torna questionável a validade da aplicação dos resultados encontrados.

Observou-se que o tema ganha mais relevância à medida que é estudado associado com outros assuntos, como os relacionados a gênero, mobilidade internacional, estresse e qualidade de vida, equilíbrio entre vida pessoal e profissional demonstrando que os estudos sobre carreira no Brasil estão cada vez mais voltados para a dimensão individual. Além de temas que remetem à individualização da carreira, também se nota a associação de carreira com empregabilidade, auto-emprego e empreendedorismo, expatriação e repatriação de executivos, conforme apontado por Oltramari (2008).

Sobre a empregabilidade e a carreira, Lemos (2006) discute a noção de empregabilidade como uma exigência permanente por atualização de capacidades, um movimento constante que leva o indivíduo a sempre novas habilidades e disposições. A autora discute o quanto isso pode afetar e mudar a noção de individualismo e coletivismo na cultura brasileira.

Os trabalhos sobre expatriação e repatriação de executivos tratam das questões relativas às fases do processo de mobilidade, dos problemas e desafios relacionados à adaptação ao novo local e ao grupo de trabalho. Também são retratados os problemas da repatriação e a falta de planejamento das empresas para a reinserção dos profissionais no seu país de origem (BUENO ET AL, 2004; FREITAS, 2005; FREITAS, 2006b; LIMA e LACOMBE, 2009).

Alguns autores têm relacionado a carreira com o comprometimento dos indivíduos junto às empresas, como em Scheible e Bastos (2005) e Abreu (2006) que mostram que também no Brasil as pessoas estão cada vez menos comprometidas com as empresas e mais comprometidas com suas carreiras, com a possibilidade de carreiras autônomas e individuais. Tal discussão também é apresentada por Bendassoli (2009) sobre as mudanças pelas quais o conceito de carreira tem passado nos últimos anos.

Os trabalhos sobre as carreiras de executivos têm focado na relação entre suas carreiras e a vida pessoal, os dilemas entre trabalho e família, estresse e qualidade de vida e sobrecarga de responsabilidades (TANURE ET AL, 2007a; TANURE ET AL, 2007b).

Os estudos sobre as multinacionais brasileiras, na perspectiva das carreiras de seus gestores internacionais, ainda são muito poucos. No Brasil, embora se encontrem empresas em diferentes estágios de internacionalização, a maioria está nos estágios iniciais. Como o início da operação no exterior exige um alto grau de investimento, é comum começar com um quadro funcional enxuto e multifuncional, para isso são implementadas somente as atividades essenciais de Recursos Humanos, pois o foco de atenção e os recursos estarão voltados para a conquista do novo mercado e para o reconhecimento da marca (AGUZZOLI e ANTUNES, 2008).

A forma como a área de Recursos Humanos é estruturada e gerida nas multinacionais depende do grau de internacionalização, da influência cultural do país de origem e, também, do contexto encontrado em cada local. Assim, a configuração do mercado onde a subsidiária está localizada, as particularidades da legislação e dos sindicatos do país e as facilidades ou obstáculos governamentais afetam a estratégia, as políticas e as práticas de Recursos Humanos.

No caso de multinacionais brasileiras, Aguzzoli e Antunes (2008) observaram um forte controle da matriz na gestão das subsidiárias, no que evidenciou certa imposição de sua cultura organizacional com vistas a um maior controle e pressão para adoção de suas políticas por parte dos profissionais da subsidiária. Os resultados da sua pesquisa com trinta multinacionais brasileiras apontaram tanto para o controle e imposição de políticas nas suas subsidiárias, como pouca adaptação à legislação e mercado locais. Ficou evidenciada a tentativa de transplantar sua cultura organizacional nos outros países. Esta situação pode causar problemas, pois, em muitos casos, ela é pouco reconhecida pelos profissionais de outros países e isso pode atrapalhar a adaptação e as respostas ao contexto local.

Com relação à operacionalização dos subsistemas de Recursos Humanos em subsidiárias no exterior, algumas multinacionais brasileiras utilizam consultorias para a realização de recrutamento e seleção dos profissionais locais. Assim, diminuem o risco da escolha, pois estas consultorias conhecem o mercado de trabalho local e a cultura do lugar e, geralmente, responsabilizam-se pelos profissionais durante o período de experiência.

Já os subsistemas de remuneração, treinamento e desenvolvimento são os de maior custo para a empresa e, por isso, não raro sofrem reduções de gasto ou são implementados em um segundo momento, depois que a subsidiária já apresenta algum retorno sobre os investimentos feitos no novo país. Da mesma forma que as multinacionais no Brasil, as multinacionais brasileiras não investem em capacitação nas suas subsidiárias quanto investem na matriz, afirmam Aguzzoli et al (2007). Quando vão em busca de novos mercados, elas não replicam as mesmas práticas da matriz. Ao expatriar um funcionário, elas escolhem aqueles com sólida formação, experientes e que conhecem profundamente as diretrizes das empresas. Com isso, o custo de treinamento é menor ou nem exista. Por conhecer as práticas organizacionais, estes profissionais podem treinar seus funcionários de acordo com os objetivos organizacionais, sem o auxílio externo.

À medida que a operação vai crescendo, aumenta a demanda por maior estruturação da área de RH e, a partir desse momento, é possível implementar um sistema de remuneração ou um plano de desenvolvimento de complexidade maior. Deste modo, é possível afirmar que nem sempre a área de Recursos Humanos pode

ser considerada estratégica para as multinacionais brasileiras, pois apesar de ser relevante para a construção de uma subsidiária no exterior, ela é uma das últimas áreas a ser estruturada. Isto pode se dar pelo custo gerado, ou pela crença de que a subsidiária de uma multinacional brasileira pode sobreviver sem toda a estrutura de Recursos Humanos (AGUZZOLI e ANTUNES, 2008).

## 4. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE CAMPO

Neste capítulo são definidos método e técnicas usados na pesquisa empírica, bem como são feitas as justificativas para tais escolhas e a descrição de cada etapa da pesquisa. Desta forma, torna-se possível compreender como a pesquisa empírica foi feita e como os dados foram analisados, permitindo a continuidade ou replicação da mesma em outros contextos e sujeitos de pesquisa.

### 4.1. ABORDAGEM DA PESQUISA

Ao considerar que o foco desta pesquisa é identificar, descrever e analisar as políticas de carreiras de gestores internacionais e os fatores internos e externos que influenciam a definição e as práticas destas políticas foi feita a opção pela abordagem qualitativa. Ela enfatiza as especificidades de um fenômeno com relação a sua razão de ser e as suas origens (HAGUETTE, 2007). E também prioriza os dados advindos de entrevistas em profundidade e textos, usando a interpretação das realidades sociais de cada organização (BAUER, GASKELL e ALLUM 2008).

Denzin e Lincoln (2000; 2006) colocam que a pesquisa qualitativa não é um modelo, um método ou uma técnica e que, em cada situação, dependendo da orientação onto/epistemológica do pesquisador, é que a pesquisa qualitativa é delineada. Então, serão delineados a seguir os elementos desta pesquisa quanto aos objetivos, procedimentos técnicos, método, definição do *corpus* e amostragem, instrumentos de coleta de dados e análise dos dados.

Serão apontados, ainda, os critérios de qualidade da pesquisa para a validação, pois eles permitem oferecer credibilidade externa pública (população em geral) e, como benefícios internos, um referencial para discussão e revisão a ser feita por pares (comunidade acadêmica).

## **4.2. TIPO DA PESQUISA SEGUNDO OS OBJETIVOS**

Esta pesquisa foi caracterizada como exploratória/descritiva e a escolha se justifica pelo fato de que uma pesquisa exploratória é usada para dar um panorama geral sobre determinado assunto, geralmente realizada através de um levantamento bibliográfico e de entrevistas com profissionais que atuam ou estudam a área.

Em virtude do tema abordado não ter sido ainda explorado em profundidade no Brasil, haja vista o número reduzido de produções acadêmicas nacionais específicas sobre o tema, tanto em revistas como em eventos, é que este trabalho assumiu um caráter exploratório, que serviu para identificar as categorias que são relevantes para o tema.

É também descritiva porque visa especificar momentos, rotinas e problemas dos indivíduos, permitindo a utilização de uma gama de práticas interpretativas interligadas com a finalidade de compreender o seu objeto de pesquisa (DENZIN e LINCOLN, 2000 e 2006; GIL, 1999; GODOY, 1993; MINAYO e SANCHES, 1993).

Após identificadas as categorias relevantes para o tema estudado, foi necessário descrever e analisar cada uma delas em profundidade, bem como suas inter-relações.

## **4.3. ESTRATÉGIAS E PROCEDIMENTOS TÉCNICOS**

A estratégia de pesquisa adotada foi a do estudo múltiplo de casos.

Um estudo de caso é uma pesquisa do tipo empírica que consiste em analisar a totalidade de um fenômeno compreendido em um contexto real, onde os limites entre o fenômeno e contexto não são claramente definidos, onde não há controle total por parte do pesquisador e por isso a coleta e análise de dados apresentam determinadas características que são específicas (YIN, 2005).

O objetivo do pesquisador com o estudo de caso é, segundo o autor acima, descrever, analisar e interpretar a complexidade da situação específica de forma aprofundada.

Pode ser simples ou único, ou então um estudo coletivo de casos, de acordo com Stake (2000). O estudo coletivo de casos, chamado também de estudo multicaso, é aquele onde, devido ao pouco interesse intrínseco em um caso particular, o pesquisador pode estudar um número maior de casos para investigar um fenômeno, uma população ou uma condição geral. É um caso instrumental estendido para vários casos. Os casos podem ser ou não similares, redundantes ou variados entre si. Eles são escolhidos porque o pesquisador acredita que auxiliam a compreensão ou a teorização e também por tratar-se de um tema emergente no contexto da gestão de organizações brasileiras. Neste sentido, o estudo de caso múltiplo aumenta a possibilidade de retratar a realidade estudada com maior amplitude, colocando em evidência as similaridades e diferenças entre os casos.

#### **4.4. MÉTODO**

A orientação desta pesquisa seguiu o paradigma funcionalista que tem sido, em grande parte, o quadro de referência dominante para os estudos sobre organizações (BURREL e MORGAN, 1979). Este paradigma é caracterizado por uma preocupação em providenciar explicações sobre o *status quo*, a ordem social, o consenso, a integração social, a necessidade de satisfação e a atualidade. Esta abordagem tende a ser realista, positivista e determinista.

É a perspectiva de orientação pragmática, isto é, preocupada em entender a sociedade na forma de generalização de conhecimentos e que podem ser colocados em prática. Frequentemente, esta abordagem está orientada aos problemas, preocupada em apresentar visões diferenciadas sobre os mesmos, bem como, encontrar modelos que direcionem a ação gerencial das organizações levando em conta as suas realidades.

#### 4.5. DEFINIÇÃO DO CORPUS DE PESQUISA E DE SELEÇÃO DE PARTICIPANTES

Um dos pontos principais de uma pesquisa de caráter empírico é selecionar suas evidências para que se possa realizar uma argumentação, sendo necessário justificar tal seleção. Segundo Bauer e Aarts (2008, p. 39), “*a orientação mais elaborada para selecionar a evidência nas ciências sociais é a amostragem estatística aleatória*”. Porém, este tipo de amostra representativa, em alguns casos, não se aplica.

Os autores sugerem, então, a construção de um *corpus* de pesquisa, ou seja, a escolha sistemática de algum método racional alternativo de coleta de dados em pesquisa qualitativa. Portanto, “*a construção de um corpus e amostragem representativa são funcionalmente equivalentes, embora sejam estruturalmente diferentes*” (BAUER e AARTS, 2008, p. 40). A construção da estrutura do *corpus* categoriza os atributos até então desconhecidos, já a amostragem estatística aleatória trata de distribuir estes atributos que são conhecidos.

Para os autores acima, os procedimentos para a construção de um *corpus* são: seleção preliminar; análise da variedade dos elementos selecionados e ampliação do *corpus* até que ele se estabilize na sua variação. Enfim, o *corpus* apresenta-se como um sistema que cresce e que pressupõe idas e vindas e uma construção dialógica entre pressupostos teóricos e dados empíricos. Para tanto, deve-se assegurar a sua relevância, homogeneidade e sincronicidade.

Quanto à seleção preliminar para a construção do *corpus* desta pesquisa, um dos pontos mais relevantes é a escolha de empresas que foram convidadas a participar deste estudo. De acordo com Patton (2002), existem várias estratégias para a seleção de participantes de uma pesquisa de abordagem qualitativa. Foi utilizada aqui uma estratégia mista composta pelas estratégias de: seleção por critérios pré-definidos e seleção do melhor caso típico quanto às dimensões de interesse.

Para atender a primeira estratégia, foi analisada a metodologia do Ranking das Transnacionais Brasileiras (2010), elaborado por professores e pesquisadores da Fundação Dom Cabral.



Este Ranking baseia-se em um índice que busca refletir a transnacionalidade das empresas em um contexto brasileiro. Ele foi baseado na metodologia da ONU – Organização das Nações Unidas, especificamente pela UNCTAD – United Nations Conference on Trade e Development, utilizado para fins de comparação mundial por mais de dez países.

Este índice é composto por três indicadores organizacionais: i) o percentual de receitas da subsidiária no exterior com relação às receitas totais; ii) o percentual de ativos da subsidiária com relação ao total de ativos da organização; iii) o percentual de funcionários no exterior com relação ao total de funcionários da organização.

Foram considerados, para formação do Ranking, grupos empresariais ao invés de empresas individuais. Não participaram da pesquisa grupos não controlados por brasileiros e empresas que somente exportam.

Também foi consultado o banco de dados da Federação das Indústrias do Paraná (2010) que disponibiliza um relatório específico e anual das empresas paranaenses internacionalizadas.

A partir destes dados, foi feita uma classificação das empresas por tempo de internacionalização e a partir daí foram criados três grupos: i) empresas internacionalizadas há mais de dez anos; ii) empresas internacionalizadas entre cinco e dez anos; iii) empresas internacionalizadas há menos de cinco anos.

Uma vez agrupadas, as empresas foram convidadas por meio de correio eletrônico para fazerem parte desta pesquisa. As empresas que responderam a este convite foram contatadas via telefone, quando foi realizada uma pré-entrevista para confirmar se preenchiam o requisito da pesquisa, que era: ter profissionais atuando como gestor internacional, responsáveis por operações no exterior.

Das empresas que preencheram o critério de participação, foram escolhidas duas de cada grupo, sendo aquelas que melhor ilustravam ou realçavam o seu grupo de internacionalização. Este critério de escolha de amostra é chamado, por Patton (2002), de amostra por Caso Típico, que busca ilustrar ou realçar o que é típico, normal, relativo à média. É usado especialmente para a audiência que não conhece o fenômeno e visa ilustrar e não generalizar.

#### **4.6. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS**

A pesquisa foi centrada na área de Recursos Humanos, especificamente no subsistema que trabalha com gestão de carreira internacional. Foram utilizados dois instrumentos para a coleta de dados: a entrevista semi-estruturada (Apêndice 1) e o levantamento em documentos oficiais das organizações estudadas.

O tipo de entrevista semi-estruturada que se quer utilizar é a centrada no problema, onde, segundo Flick (2004, p. 99), *“é utilizado um guia da entrevista que reúne questões e estímulos narrativos, é possível coletar dados biográficos com a relação a um determinado problema”*.

Diante disso, a entrevista semi-estruturada colaborou para a construção e aprimoramento do *corpus* de pesquisa, o que significa que o roteiro inicialmente elaborado e utilizado gerou, a partir também dos dados coletados, complementações destas entrevistas por meio de contatos telefônicos, correio eletrônico e Skype. Além disso, possibilitou e demandou reavaliações do quadro teórico de referência.

Quanto ao levantamento dos documentos oficiais, o encaminhamento foi no sentido de obter documentos que não estivessem sob a classificação de sigilo pelas organizações e que ajudassem a esclarecer os elementos norteadores e comunicadores das políticas de carreiras internacionais. Além de procurar evitar que os sentimentos dos profissionais entrevistados fossem maiores que o próprio processo.

#### **4.7. ANÁLISE DOS DADOS**

Os dados foram interpretados utilizando-se técnicas de análise de conteúdo para os textos, documentos oficiais disponibilizados pelas organizações e das entrevistas semi-estruturadas. Nesta pesquisa, foram respeitadas as informações coletadas, independente de serem ou não fruto do discurso oficial das empresas. O pesquisador não atribuiu juízo de valor as respostas dadas.

Sobre a análise de conteúdo, Bauer (2008) considera que a forma clássica de realizá-la é fazendo descrições numéricas de características que se destacam em

um *corpus* de texto. Porém, ele afirma que alguns pesquisadores vão além disso ao darem atenção aos tipos, qualidades e distinções no texto e, deste modo, conseguem unir o formalismo estatístico à análise qualitativa dos materiais obtidos.

A partir da análise de conteúdo, foram identificadas categorias de análise que permitiram o entendimento de como foram criadas as políticas de carreiras para gestores internacionais, bem como o papel da estratégia de internacionalização na determinação destas políticas e os desdobramentos e resultados que elas têm alcançado.

As categorias encontradas foram: estratégia de internacionalização; planejamento de carreira e carreira de gestor internacional. Dentro da categoria 'planejamento de carreira' foram identificadas as subcategorias: planejamento; envolvimento do RH no planejamento de carreira. Dentro da categoria "carreira do gestor internacional" foram encontradas as subcategorias: significado do gestor internacional, fatores para a construção deste tipo de carreira, políticas para estas carreiras, desafios, perfil do ocupante, processo de avaliação e apoio tecnológico, conforme Apêndice 2.

#### **4.8. CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA PESQUISA**

A pesquisa qualitativa é alvo de críticas, principalmente por parte de pesquisadores ligados a abordagem quantitativa, relacionadas a critérios e métricas que garantam a qualidade dos trabalhos executados.

Os autores Gaskell e Bauer (2008) sugerem alguns critérios como alternativos aos usados em pesquisa quantitativa e que poderiam garantir os resultados das pesquisas de abordagem qualitativa. São eles: a triangulação e reflexividade; a transparência e clareza nos procedimentos; a construção do *corpus*; a descrição detalhada; a surpresa pessoal e a validação comunicativa.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são descritos e analisados os dados coletados na pesquisa de campo. Os resultados obtidos por meio das entrevistas com os responsáveis pela área de Recursos Humanos e de análise documental feita em documentos oficiais das seis organizações retratam o processo de internacionalização, as políticas de RH voltadas para as carreiras dos gestores internacionais e os resultados obtidos até então.

O capítulo foi organizado em três seções, uma seção para cada grupo pesquisado. Em cada seção, primeiramente, foram feitas as descrições das realidades organizacionais das duas empresas de cada grupo, detalhando os seus processos de internacionalização, suas políticas de carreira e o que é contemplado na carreira de gestor internacional. Em seguida, foi feita uma síntese das principais características comuns às empresas do grupo, levando-se em consideração as categorias de análise derivadas das entrevistas, conforme Apêndice 2.

No início da apresentação de cada empresa, foi realizada uma breve descrição do perfil do entrevistado. Em todos os casos, ficou acordado que não seriam divulgados os nomes das empresas e nem dados que pudessem identificá-las. Especificamente, as empresas do Grupo I foram enfáticas no atendimento deste requisito.

O período de coleta de dados foi do mês de maio até o mês de novembro de 2010, compreendendo seis entrevistas, todas gravadas e posteriormente transcritas para análise. As entrevistas aconteceram nas respectivas empresas, com duração de aproximadamente duas horas, tendo por base um roteiro semi-estruturado previamente, conforme Apêndice 1. Durante as entrevistas, foram disponibilizados documentos e direcionamentos sobre onde e como obter mais dados das empresas. Em alguns casos, foram feitos contatos posteriores para confirmação e complementação de informações.

Por tratar-se de apenas um entrevistado por empresa, a estrutura das falas destes entrevistados foram indicadas, apenas, com as aspas e a fonte em itálico.

## **5.1. GRUPO I - INTERNACIONALIZAÇÃO HÁ MAIS DE 10 ANOS**

As empresas deste grupo estão no mercado há mais de quarenta anos e são consideradas de grande porte, tanto no que tange a seu faturamento quanto ao número de empregados.

Atuam em setores distintos da economia e, em ambos os casos, de alta competitividade e tecnologia. São consideradas empresas exitosas nos seus resultados e servem de referência para outras empresas dos seus setores.

### **5.1.1. Empresa A**

A entrevistada ocupa o cargo de gestora da área de RH, está na empresa há mais de cinco anos e acordou em realizar a entrevista sob condição de não identificação, tanto dela quanto da empresa, por conta de orientações do departamento jurídico. Esta profissional, além de ter formação acadêmica com curso de pós-graduação, tem mais de dez anos de experiência na área de RH, inclusive vivência internacional.

A empresa foi fundada no ano de 1923, quando passou a realizar diversas obras de construção civil. Desde sua fundação, seu foco está voltado para o binômio: custos baixos e obras realizadas em tempo curto. Estes elementos estão presentes até o momento na sua cultura.

Com o passar do tempo, ela continuou com a realização de obras vinculadas ao estamento burocrático. Todas elas de grande porte e importância, tanto para o governo como para a empresa. Esta projeção deu-se nos estados do nordeste brasileiro nos anos de 1960. A partir de 1967, passou a atuar na região sudeste do país, sempre com obras de grande porte. Em 1979, começou seu processo de internacionalização, com obras no Peru e no Chile.

Além da construção civil, a empresa entrou em outros setores de atividades, entre eles o ramo petroquímico, cuja consolidação deu-se nos anos de 1980. Na segunda

metade desta década, iniciou o processo de aquisição internacional, comprando outras empresas, principalmente nos mercados de países desenvolvidos.

Nos anos 2000, frente ao crescimento e diversificação em diferentes setores da economia, ela passa por uma reestruturação.

Em 2009, a empresa já está consolidada como um grupo de empresas com a estruturação dos negócios antigos e a criação de novos negócios. A partir deste momento, passa a existir uma preocupação em relação ao respeito às diferentes características de cada um destes negócios, bem como, o cuidado com as diferenças oriundas das questões de atuação geográfica, uma vez que ela é formada por um grupo de empresas com diversos negócios em mercados, muitas vezes distintos e distribuídos nas regiões do Brasil e em outros países.

### **Estratégia De Internacionalização**

A empresa deu início no seu processo de internacionalização, primeiramente, como uma forma de prospectar novos mercados para expansão das suas atividades. Ela começou pela América Latina, fechando seus primeiros contratos para obras no Peru e no Chile.

A entrada nestes mercados deu-se dentro do escopo de atividade que tinha como expertise a construção civil de grande porte, atrelada à necessidade dos governos de construção de infra-estrutura. Conforme, Johanson e Vahlne (2009), neste momento, a internacionalização se dá em função do que ela sabe fazer “bem feito” e se sujeita a uma condição de aprender sobre o novo ambiente, porém, em um mercado não muito diferente do seu.

Nesses dois casos, a empresa montou o que pode ser chamada de “*subsidiária temporária*”, pois foi criada uma base em cada um destes países comportando atividades comerciais e operacionais. Ao término de cada obra, as unidades foram desmontadas, os contratos de trabalhos comerciais e de trabalho foram extintos e os empregados brasileiros retornaram ao Brasil.

Depois desta experiência em 1988, a empresa fez a sua primeira aquisição de uma empresa no exterior: uma construtora em Portugal. Apesar de ser um país europeu, o que se observa é a busca pela proximidade psíquica<sup>1</sup>, neste caso o idioma, a cultura, e as formas de governo. As diferenças ou proximidades entre o país de origem e o país estrangeiro, como dizem Johanson e Vahlne (1977, 2009), podem se referir aos vínculos dos mais diferentes tipos e interferem na escolha e no fluxo de informações e investimentos.

Na sequência, em 1990, ela compra uma construtora nos Estados Unidos, com a mesma lógica de atuação: atividades voltadas para obras de infraestrutura, vinculadas ao governo. Diferente de Portugal, nos Estados Unidos a empresa continuou com o processo de aquisição dentro do mesmo segmento. E, em 1993, assume um contrato de construção de uma rodovia em regime de concessão na Argentina.

## **Planejamento De Carreira**

A empresa tem um planejamento de carreira formal que foi sendo consolidado com o passar dos anos e aprimorado com as experiências internacionais. É parte de um processo estratégico que, junto com seus princípios, é revisado esporadicamente. Já seus instrumentos de gestão são ajustados em períodos menores de tempo, em geral, anualmente.

Este processo de revisão e atualização é determinado pela dinâmica de expansão, isto é, na medida em que ela cresce e insere-se em outros países há a necessidade de ajustes nos seus instrumentos. Os ajustes mais frequentes estão relacionados com as políticas de remuneração, que também envolvem as políticas de benefícios.

*“O planejamento de carreira na empresa está no ar há muito tempo, ele é atualizado no que diz respeito aos princípios. Nós realizamos a atualização com o apoio e*

---

<sup>1</sup> Aqui foram respeitados os termos usados pelos autores da Escola de Uppsala que são distância psíquica ou proximidade psíquica. Mas, ressalta-se que a condição ‘psíquica’ refere-se ao indivíduo e não às organizações.

*envolvimento de outras áreas e da diretoria. Quanto aos ajustes nos instrumentos de gestão, eles são feitos pelo RH.”*

Devido ao tamanho da empresa, o seu plano de carreira tornou-se amplo e complexo, pois envolve as outras empresas que fazem parte do grupo. As carreiras dos profissionais destas empresas - unidades de negócios - estão interligadas. Assim, pode-se utilizar de uma gama de profissionais das mais diferentes matrizes de competências e tempo de experiência para os cargos de gestão. Isto leva o grupo a pensar nas carreiras também geridas pelos profissionais.

### **Envolvimento De Rh No Planejamento De Carreira**

Existe uma área de RH que fica na administração central do grupo, onde são delineadas todas as políticas de gestão de recursos humanos que serão disseminadas para todas as empresas que compõem o grupo. Cada uma das empresas tem sua estrutura de RH. A área de RH está consolidada na organização, com suas políticas implementadas e suas práticas internalizadas.

Em função deste amadurecimento e reconhecimento pelas outras áreas, o RH participa da tomada de decisões sobre tudo o que diz respeito aos profissionais que trabalham no grupo.

*“Como nossas políticas de RH foram há um bom tempo implantadas e já são maduras, a questão agora é mais de manutenção e de trabalhar nos instrumentos de gestão”.*

Este momento vivido pela área de RH demonstra que ela pode ser considerada como trabalhando na perspectiva de “navegador”, conforme Evans et al (2002), que dá o direcionamento e respostas rápidas para as demandas da organização no que diz respeito à estratégia de desenvolvimento e capacitação.



*“Estamos muito envolvidos com a questão de desenvolvimento dos profissionais, não só no cargo atual que ocupam, mas em subsidiar as chefias para estarem constantemente voltados para o desenvolvimento de seus subordinados para futuros cargos.”*

Ao se levar em consideração que a empresa está há muito tempo no mercado e apresenta maturidade nos seus processos, a área de RH já ocupou o seu espaço dentro da estrutura. Eles trabalham próximos, porém com metas e resultados próprios e que respeitam a realidade de cada um dos tipos de negócios nos quais a empresa opera.

Desta maneira, a preocupação com o desenvolvimento das pessoas é uma diretriz de RH central, que perpassa por todas as unidades de negócios e é implementada por elas com o estabelecimento de metas e supervisão dos resultados feitos pela central. Os demais subsistemas seguem esta mesma linha de raciocínio, porém considerando que são diretrizes e políticas gerais e que devem sofrer as devidas adaptações para sua implementação local.

*“Na nossa empresa, a área de RH é muito ativa e, constantemente, somos acionados para participar de decisões que envolvem as pessoas, decisões sobre suas carreiras, inclusive”.*

Nem todos os negócios da empresa envolvem processos de internacionalização e necessidade de gestores internacionais, mas, para aqueles que demandam deste tipo de profissional, existem políticas especificamente desenhadas para: seleção, remuneração, treinamento e planos de carreira.

## Carreira De Gestor Internacional

### - Significado De Gestor Internacional

Um gestor internacional, para a empresa A, é considerado como um profissional com alto grau de resultados, competência e confiança, uma vez que irá representá-la no exterior. Por mais que não se enfatize a questão de confiança, ela aparece constantemente nas entrelinhas, tanto no discurso dos gestores de RH como quando estes replicam os discursos dos demais funcionários a respeito do gestor internacional.

*“Pelos demais funcionários, o cargo de gestor internacional é visto como uma meta profissional, com a limitação de não ser algo aberto para todos, mas deve ser considerada dentro do plano de carreira concebido pela empresa e no qual os melhores profissionais e de mais confiança estão sujeitos.”*

Ao se explorar mais o processo de escolha do gestor internacional, fica mais clara a importância do fator confiança envolvido. Pois, primeiro ocorre a indicação da chefia atual, que seleciona alguém em quem ele tem uma relação direta, onde está subentendida a confiança e o conforto relacionados à qualidade do trabalho desempenhado. Depois, a chefia elabora um relatório sobre o perfil do seu subordinado e faz o acompanhamento durante a sua preparação, até que ele seja transferido para o exterior. É oportuno salientar que na revisão de literatura feita não foi observada a relevância do elemento confiança na relação das empresas com seus gestores internacionais. Foram destacados elementos como competência técnica e comportamental e esta muito mais no sentido da capacidade de estabelecer comunicação e vínculos com pessoas de outras culturas.

Desta forma, o cargo de gestor internacional representa o reconhecimento pelo esforço das pessoas e pela confiança depositada nelas. E um dos instrumentos utilizados para mensurar este esforço é a avaliação de desempenho.

*“Para nós é um cargo importante que representa, em muitos momentos, que nossa cultura e forma de gestão são globalizadas. Por isso, a escolha tem que ser acertada, tem que ser alguém que dissemine nossa cultura e nossas diretrizes. Do ponto de vista profissional, é uma experiência interessante para qualquer currículo profissional.”*

Outro significado dado, pela empresa, para o gestor internacional é que a empresa está crescendo. Os profissionais percebem que este crescimento lhes garante novas alternativas e perspectivas de carreira. Então, o gestor internacional é aquele profissional capaz de concretizar uma oportunidade que desponta no mercado estrangeiro e, também, de transformar esta oportunidade em resultados positivos para a empresa.

Quanto ao número de gestores internacionais, a empresa preferiu não abrir esta informação, mas assegurou que ele vem aumentando ao longo do tempo, e este aumento se dá pelos objetivos estratégicos de crescimento em seus negócios e na possibilidade de expansão por meio de novos negócios.

#### **- Fatores Para Construção Deste Tipo De Carreira**

O que ocorreu no início da internacionalização, quando não haviam profissionais qualificados tanto na empresa quanto no mercado de trabalho para atuar em ambientes internacionais, foi que a empresa precisou agir de forma rápida e não tão estruturada para desenvolver internamente os profissionais para os cargos.

Inicialmente, as políticas de carreiras internacionais foram adotadas para suprir uma necessidade estratégica da empresa. Por ser de grande porte e com, aproximadamente, 20 anos de internacionalização, alguns destes fatores, como: avaliações, acompanhamento (mentoring) e direcionamento para determinados

cursos, foram incorporados à rotina de gestão de carreira para estes profissionais sem muito ajuste para a nova realidade deles.

A gestão de carreira do gestor internacional ainda leva em conta fatores que foram identificados no início da internacionalização, como: a confiança atribuída pela empresa, a importância da experiência profissional, a boa performance atestada pela chefia e ratificada pelo sistema de avaliação de desempenho e o conhecimento da função que será exercida no exterior.

*“Dos elementos que norteiam o nosso plano de carreira, muitos são os que existiam desde quando a empresa iniciou a internacionalização. Hoje alguns fatores foram agregados, mas nada muito distante dos outros. A diferença é que a gestão de carreiras hoje é muito mais dinâmica.”*

Os instrumentos de gestão de carreira foram, ao longo do tempo, sendo construídos e consolidados. Alguns deles são mais significativos que outros, mas, de forma geral, a empresa trabalha, atualmente, com os seguintes fatores: políticas de salários, benefícios, programas de treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e tempo de permanência no cargo.

A partir do momento em que é detectada a abertura de uma vaga para gestor internacional, um profissional é escolhido e é promovido para aquela posição. Ocorrem também situações, no entanto, em que o ocupante do cargo tem a expertise, mas ainda não está completamente “*maduro*” para desempenhar a função. O processo de avaliação de desempenho irá indicar quando isso acontecerá.

*“Quando o profissional não está totalmente pronto para função, ele passará por um processo de acompanhamento e preparação para depois ser definitivamente promovido.”*

O acompanhamento e a preparação para a internacionalização do gestor podem ser feitos tanto pelas chefias imediatas quanto pela área de RH, que tem políticas e programas específicos para esta situação, que serão abordados mais a frente.

É possível dizer que o plano de carreiras da empresa é estruturado de forma tradicional, mas há um movimento, ainda que tênue, para mudar deste formato para um plano de carreira proteano. Esta mudança, entretanto, não será no curto prazo, e foi percebida em dois momentos: i) nos processos de avaliação que não só visam aferir os resultados entregues pelos gestores internacionais, mas também suas expectativas futuras; ii) pelo perfil atual dos profissionais nesta função, que são mais jovens e empreendedores, já trazem consigo maior bagagem e que têm demonstrado maior interesse em construir a sua carreira de modo personalizado do que seguir um plano tradicional voltado para o cargo e não para a pessoa.

Estes elementos ensejam que a empresa leve em consideração as escolhas dos profissionais na definição de suas carreiras internacionais. Pelo perfil e pelas demandas, eles precisam estar à vontade com a posição assumida. Ela deve ser desejada por eles, já que os resultados dependem de uma capacidade de tomar decisões e de “*fazer acontecer*” de maneira alinhada com as diretrizes da empresa e com certo grau de autonomia.

### **- Políticas Para Estas Carreiras**

Os investimentos despendidos para formação do gestor internacional vão além dos tradicionais que envolvem salários e benefícios, eles passam também pelos custos diretos e indiretos de treinamento e desenvolvimento. O número de horas destas atividades é significativo para os mais diferentes programas, conforme o cargo atual e o cargo futuro. Neste sentido, a política de se ter uma carreira tradicional impacta sobremaneira nos custos de sua manutenção, entretanto, aproxima mais o profissional das necessidades da empresa.

*“Já existe a política de desenvolvimento de pessoas na empresa. No caso das carreiras internacionais, o desenvolvimento é mais acentuado ainda: o gestor internacional passa por um processo de desenvolvimento muito extenso e com um custo alto.”*

Um dos custos indiretos deste processo está em considerar as horas dos profissionais seniores no acompanhamento e orientação. Este trabalho de formação não ocorre em um período de tempo estanque e nem tão pouco têm os seus resultados no curto prazo. Assim, o trabalho denominado de mentoria, desenvolvido por profissionais experientes junto aos profissionais em formação, é acompanhado pela área de RH por meio de entrevistas e avaliações contínuas sobre os avanços obtidos. Evans et al (2002), Deresky (2004) e Brewster et al (2010) consideram essencial a prática de mentoria para o desenvolvimento de gestores internacionais, pois é uma função que demanda de competências que advém da vivência e experiência que treinamentos comuns são menos capazes de desenvolver.

Quanto às políticas de remuneração adotadas, o que se percebe é a existência de um plano de remuneração específico para os gestores internacionais, que compreende desde salários, pacote de benefícios (que em alguns casos compreende a família) e política de bonificação para os cargos mais altos na estrutura. Entretanto, a entrevistada mostrou algumas reservas em aprofundar-se no assunto.

*“Sem dúvidas, mas não posso comentar estas questões, porém lhe afirmo que existe uma política mais agressiva de benefícios para os cargos de gestores internacionais, sejam eles expatriados ou não.”*

Percebe-se com isso que há uma preocupação com a retenção e manutenção dos profissionais internacionalizados, uma vez que o custo para preparar um profissional neste nível é alto. Também existe a questão do risco de transferência para empresas concorrentes. Para evitar a evasão dos profissionais que foram preparados e

adquiriram experiência internacional, são oferecidos tanto a possibilidade de avanço na carreira como o pacote de benefícios e bonificações.

### **- Desafios**

A implantação das políticas de carreiras internacionais foi por si só um desafio. Ela ocorreu em um momento difícil, pois a empresa ganhara duas licitações e, com isto, as demandas de profissionais para as atividades no exterior ocorreu de forma repentina, assim a contratação dos mesmos teve poucos critérios quanto a capacitação das pessoas.

Os segmentos de mercado que a empresa atua, além de diversificados, são, na sua maioria, muito específicos – construção civil, obras de infra-estrutura, petroquímica – o que acarreta em processos complexos de recrutamento e seleção até de demissão.

Além disso, por ter sido uma das pioneiras no processo de expatriação ao mandar seus gestores para o exterior, ela sofreu com o despreparo do mercado de trabalho, tendo como consequências: i) os custos de recrutamento mais elevados; ii) investimentos em treinamento e desenvolvimento maiores, devido a necessidade de muitas horas de preparação e acompanhamento; iii) os benefícios oferecidos para os primeiros expatriados foram diferenciados e maiores; iv) os processos de manutenção envolveram mais custos, inclusive, relacionados aos ajustes da família; v) os insucessos e desligamentos foram em maior número, vi) não existiam empresas de treinamento que contemplassem este tipo de formação.

*“Vinte anos atrás não existiam profissionais brasileiros com experiência em gestão internacional dentro do perfil que queríamos. Nossa empresa tem certas especificidades que limitavam este processo, não que isto tenha acabado, continua um desafio, só que menor. Outra coisa é a questão de treinamentos para os*

*expatriados: não tinha nada, não havia empresas oferecendo este tipo de treinamento.”*

Algumas destas questões perduram até hoje, por conta do que foi explanado acima, mas o plano e as políticas de carreira estão mais estabilizados, tanto que a manutenção destes é realizada em períodos cada vez maiores e com poucas modificações.

### **- Perfil Do Ocupante**

Dado o porte e o fato dela estar dividida em unidades de negócios – que são empresas independentes - em alguns casos com negócios muito específicos, os perfis dos ocupantes dos cargos são variados. Entretanto, é possível estabelecer características padrões dentro do perfil que é utilizado em todos os negócios: i) maturidade no cargo; ii) tempo de empresa; iii) grau de confiança depositada pela chefia imediata; iv) capacidade em formar seu substituto; v) saber atuar sobre pressão.

*“O perfil pode variar, mas pensando bem, apresenta sempre uma forma meio que geral, no que diz respeito à confiabilidade, qualidade dos resultados e tempo de empresa.”*

O que ficou evidente é que a empresa considera como elementos mais importantes as questões de confiança, tempo de casa e condições de manter estáveis os processos. Outros elementos como: resultados, estabilidade, capacidade de formar substituto, ser um agente de treinamento e disseminador da cultura da empresa, também estão presentes como algo que a empresa não abre mão.



De certa forma, pode-se afirmar que quando se trata de uma empresa madura nos processos de internacionalização o fato de ser um gestor internacional é, em muitos casos, maior que o nome do cargo sugere.

*“O perfil do nosso gestor internacional é muito interessante, pois não se trata de um diretor, porém, ele está muito próximo por conta das responsabilidades e das respostas que terá que dar.”*

Neste nível de maturidade organizacional existem, entre as empresas, cargos com vários pontos de contato. Entre eles, os cargos de gestores internacionais.

Tal situação possibilita as empresas contratar profissionais do mercado de recursos humanos, mesmo que não tenham ocupado cargos com a nomenclatura idêntica, mas as atividades essenciais tenham sido desempenhadas.

Novamente vem à tona que o investimento em treinamento e desenvolvimento, principalmente para formar um gestor internacional, é maior nas empresas com resultados econômicos e financeiros superiores do que em empresas em que estes resultados são menos expressivos.

*“Atualmente, pode ficar mais caro desenvolver um profissional do que contratar um com experiência no mercado. Mas nós preferimos continuar investindo e formando.”*

Como a empresa pode oferecer um pacote de remuneração e benefícios interessantes, ela pode optar em desenvolver ou contratar pronto no mercado. Vai depender dos custos e do tempo que ela dispõe para o início da operação no exterior.

## - Processo De Avaliação

Novamente vem a questão do tempo de existência e da maturidade nos processos de internacionalização. A avaliação de desempenho é um fenômeno que já está absorvido na cultura da empresa e não visa indicar se o profissional está cumprindo com suas responsabilidades profissionais ou não. Ela é um ponto de apoio para os demais movimentos de RH – como treinamento e desenvolvimento, plano de carreira e até remuneração.

No que diz respeito ao processo de avaliação do gestor internacional, a empresa preza muito pelo desenvolvimento dos profissionais, via superior imediato para garantir que ele tenha condições de desempenhar da melhor forma a sua função. Ela deposita uma dose alta de expectativa nos resultados destes gestores.

*“As expectativas geralmente são altas e de conhecimento de todos os envolvidos. Um gestor internacional jamais poderá ir para outro país e afirmar que não sabia de algo. Isto é injusto para com ele e para com a empresa. Afinal de contas não estamos falando de um cargo tão simples assim.”*

Diante da possibilidade de ocorrer problemas de expectativas que, naturalmente, envolvem os aspectos psicológicos e sociais, os profissionais da área de RH têm um cuidado especial com situações que envolvem: i) dar retorno a cada fase do processo de formação do profissional; ii) realizar avaliações periódicas; iii) identificar possíveis protecionismos dos superiores, iv) realizar entrevistas com os pares para perceber como o profissional se relaciona.

*“Temos que assegurar a lisura do processo, pois, caso contrário, os problemas virão à tona e não serão poucos”.*

Além da avaliação do desempenho, no sentido de comprovar as realizações e melhorias obtidas na execução das suas atividades, o gestor internacional também é avaliado na sua capacidade de desenvolver e trabalhar em equipe.

*“A avaliação é a 360, mas a chefia, constantemente, acompanha o gestor. Em alguns casos o desempenho não foi satisfatório e tivemos que substituir a pessoa. Realmente já tivemos casos de não adaptação, tanto no decorrer do processo, quanto depois do profissional estar expatriado.”*

Nesse sentido, apesar dos cuidados com as políticas de carreiras internacionais, os casos de insucesso oscilam ao longo do tempo e sofrem os efeitos das variáveis, como país, cultura, período, cargo e família, entre outros. Quando eles ocorrem, a equipe de RH e os demais envolvidos com o processo reúnem-se para discutir as possíveis causas e suas respectivas soluções, o que demonstra a preocupação na manutenção constante do plano de carreiras, bem como em estabilizá-lo. Este aspecto já está presente na lógica das empresas que têm seus programas de carreira maduros.

*“O gestor internacional é muito importante para a estratégia de internacionalização da empresa; ele passa a ser um agente da cultura da matriz para as filiais, além de estreitar os laços entre as pontas. Ele deverá garantir que os processos sejam assegurados com o máximo de estabilidade. Além disso, as práticas de RH que são utilizadas no exterior nos são relatadas para podermos melhorar nossos processos.”*

Da mesma forma que a empresa tem expectativas altas em relação aos seus gestores internacionais, estes profissionais também têm um alto grau de expectativa, não apenas relacionadas com a remuneração e benefícios. Estes elementos são discutidos anteriormente com eles, mas, no que tange ao seu desempenho e à inserção na cultura hospedeira, este aspecto é previamente trabalhado durante a formação dele.

*“Não tem jeito, por mais que você trabalhe estas questões de desempenho e aculturação, elas fazem parte dos elementos psicológicos e vêm à tona perto da*

*partida. Mesmo que o sujeito tenha visitado o país hospedeiro, conheça as atividades e a nova chefia. Não há muito que se fazer.”*

Não se trata de uma falha no treinamento ou do processo de *mentoring*, ela é inerente ao comportamento das pessoas e também diz respeito às aspirações de carreira que cada um tem e como vêem a experiência do ponto de vista de alcance destas aspirações. A expectativa e a tensão tendem a crescer na medida em que o profissional tem menos possibilidade de intervenção no processo e nas definições que afetarão a sua carreira.

*“O excesso de viagens e a adaptação cultural aumentam a tensão. É um cargo muito interessante quanto aos objetivos pessoais. Alguns fazem dele um trampolim para alavancarem sua carreira internacional, emendando outros processos de expatriação. Já outros buscam neste cargo uma oportunidade para voltar ao Brasil e manterem o seu vínculo com o exterior.”*

Quanto à repatriação esta condição existe e é negociada com o expatriado a todo momento do processo de expatriação. A empresa não abriu sobre a quantidade e nem os motivos que ela ocorre. Porém, assegurou que faz parte do processo e na maioria dos casos o profissional é retido na empresa.

### **- Apoio Tecnológico**

A empresa A oferece a todos os empregados o fácil acesso às diferentes tecnologias de comunicação, desde softwares de apoio de gestão até ferramentas de comunicação por imagem, texto e voz. Além disso, os gestores podem utilizar os softwares de comunicação comuns, como *Skype* e *MSN*, dentre outros. A comunicação entre as unidades acontece cotidianamente e a escolha da tecnologia e da ferramenta depende da necessidade, do tempo de duração e do número de pessoas que deverão participar.

*“De modo geral, temos a questão da Internet e intranet, telefone celular e videoconferência. Para o uso em reuniões utiliza-se o “voicefone ou o skype” ou, em outros casos, a videoconferência. Depende da demanda.”*

Dentro desta lógica, as atividades de gestão recebem o suporte da área de Tecnologia de Informação, que mantém os sistemas de gestão integrados. Porém, mesmo com a facilidade de comunicação e de integração de sistemas, não há a substituição da presença física: permanece a necessidade de alguém que gerencie os processos, tome as decisões e conduza as equipes de trabalhos locais de acordo com as estratégias definidas, respeitando a cultura organizacional.

### 5.1.2. Empresa B

A entrevistada é uma das responsáveis pela área de RH, atua na área há mais de oito anos. Como profissional de RH teve experiência em empresas de diferentes portes, inclusive com atuação no exterior. Com formação acadêmica voltada para área, incluindo duas pós-graduações. Por orientação da área jurídica da empresa, a entrevistada e a empresa não devem ser identificadas. A entrevista se deu fora do ambiente de trabalho e foi complementada por contato telefônico.

A empresa foi fundada em 1944 e atua no setor bancário. Nos anos de 1960 e 1970, realizou uma série de incorporações, fusões e aquisições, o que lhe proporcionou um rápido crescimento. Em 1974, foi criada a holding que detém controle acionário de todas as empresas. A partir de meados dos anos 1990, quando o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso iniciou o processo de privatização de bancos estatais, a empresa aproveitou esta oportunidade e realizou a compra de alguns bancos privados e de empresas correlatas (como de seguros). Tais negócios alavancaram sua expansão na última década. Entre estes negócios, a empresa fez um movimento inverso à desnacionalização, comprando bancos estrangeiros entre 1995 e 2006.

Nos anos de 1980, teve início o processo de internacionalização, com a inauguração da primeira agência fora do Brasil, em Nova York. Esta estratégia prosseguiu no final do ano com a inauguração de uma Agência em Buenos Aires.

Em 1990, dando continuidade ao processo de internacionalização, com o objetivo de ampliar sua participação no mercado europeu, fundou uma subsidiária em Lisboa - Portugal, voltada especialmente para as operações de comércio exterior e para o apoio às subsidiárias de empresas brasileiras na Europa. Nos Estados Unidos, a empresa mantém o status de *Financial Holding Company*, conferido pelo *Federal Reserve Board* - apenas duas empresas na América Latina detêm essa qualificação até o momento. Está, assim, autorizada a operar em condições de igualdade com as demais instituições financeiras daquele país.

Também foi considerada para esta qualificação a existência de controles e práticas consolidadas de *compliance*, dentro dos padrões exigidos pela legislação norte-

americana. Isto lhe deu muito crédito, tanto em suas operações no Brasil quanto nos outros países em que atua.

Em 2004, dando continuidade à estratégia de consolidação de sua atuação internacional, inaugurou a agência Tóquio, criada com o objetivo de atender residentes no Japão, interessados em efetuar remessas para o Brasil e vice-versa. Voltada para o público brasileiro residente ou de passagem pelo país, a agência tem a missão de facilitar os negócios destas pessoas com o Brasil. A agência Tóquio é um importante passo na consolidação da estratégia internacional da empresa, que já contava com mesas em Nova York, Lisboa e São Paulo, operando de forma conjunta no atendimento a clientes interessados em transações de renda fixa no mercado internacional de capitais.

Atualmente, possui forte presença no exterior em unidades estrategicamente posicionadas nas Américas, Europa e Ásia, o que permite importante sinergia no financiamento ao comércio exterior. Está instalada em Nova York, Cayman, Lisboa, Londres, Buenos Aires, Tóquio e agora na China. Assim, a empresa está consolidada no mercado internacional, tanto com operações para atender a empresas brasileiras, os brasileiros que moram fora do país, como, também, para atender o mercado local.

Cabe aqui a observação de que a empresa é acionista minoritária em diferentes negócios, mas por não ser a gestora de nenhum deles, estes negócios não fizeram parte deste estudo.

## **Estratégia De Internacionalização**

A partir dos anos 1980 inicia sua inserção nos mercados internacionais por perceber que o mercado interno só terá perspectivas de crescimento via aquisição e tende ao esgotamento. Isto devido à concorrência acirrada entre os bancos de varejo. A empresa instala-se em Nova York, por dois motivos: ficar próxima ao centro nervoso do sistema financeiro internacional lhe garante credibilidade e em virtude da população brasileira que migrou para lá nos últimos anos. Em seguida inseriu-se em

Portugal por ser um mercado com proximidade psíquica com o Brasil, conforme Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973). Este aspecto também é percebido com a ida para o Japão com a finalidade de atuar junto a brasileiros.

Dadas as características do mercado em que atua, o banco faz a inserção no mercado internacional por meio do processo de aquisição. E, em seguida, passa a abrir agências e outros negócios que envolvem o setor, conforme legislação para concessão de cartas patentes.

## **Planejamento De Carreira**

Mesmo se tratando de um segmento de negócio maduro, ele está sujeito a dinâmica do mercado. Isto faz com que os profissionais que trabalhem em áreas específicas deste negócio sejam constantemente abordados com propostas de empresas concorrentes, e, desta forma, há uma pressão para que as carreiras sejam bem desenhadas, facilitando a visualização das suas possibilidades de carreira por parte dos profissionais e da empresa.

*“No nosso negócio não dá para ficar ‘inventando’ muita coisa. O banco trabalha em um segmento de negócio que não permite muitas alterações. Posso afirmar que se trata de um negócio maduro no mundo todo. Então, nossas carreiras seguem o modelo tradicional. Sabemos que de um nível gerencial para cima este desenho de carreira pode ser mais bem construído, mas ainda não é possível.”*

Desde 1995, a empresa trabalha com um modelo próprio de planejamento de carreira tradicional, devido às características de sua estrutura organizacional e respeitando as seguintes áreas: Agências, Private Bank e Corporate.

Esta divisão representa as diferentes necessidades de profissionais, sendo que a primeira visa atender as demandas das agências do varejo, a segunda as relações



com clientes diferenciados pelos seus negócios com o banco e a terceira para atender a área corporativa.

As políticas e os instrumentos são atualizados anualmente, uma vez que existem fatores que afetam a organização como um todo, como o assédio de empresas concorrentes diretas, especialmente para os cargos gerenciais. O que faz com que a área de RH considere, com ênfase, a gestão de carreira como um fator de manutenção da permanência dos empregados na empresa.

*“É realizada anualmente a manutenção do plano de carreira, ele é muito importante para ser deixado de lado. As nossas políticas de Gestão de Pessoas, além de serem muito caras para a empresa, podem representar, no caso de falta de manutenção, a saída de profissionais capacitados para a concorrência.”*

*“Um gestor de agência que vai para a concorrência, além de levar uma série de informações sobre as políticas da empresa, leva também uma boa carteira de clientes. Isto sem falar do pessoal de mesa e operações. Temos que estar atentos a todos os movimentos do mercado.”*

Os fatores que influenciam na realização da manutenção dos instrumentos de carreira são internos e externos. Esta situação aumenta o nível de exigência e pressão sobre a área de RH, que deve fazer uma leitura destes dois ambientes para estruturar seu planejamento de carreira. Tal realidade faz da área um apoio estratégico para a empresa, tanto local como internacional.

### **Envolvimento De Rh No Planejamento De Carreira**

O banco já está internacionalizado faz muito tempo e a área de Recursos Humanos é considerada como responsável pela concepção do planejamento de carreiras da empresa, ela é subsidiada á área Jurídica do banco, pois são muitas as questões

relativas a esta área que afetam toda a empresa, além disso, este setor é muito sensível as questões legais.

Para a realização do planejamento da carreira, são acionados todos os envolvidos:

i) Recursos Humanos; ii) Jurídico; iii) Gestores; iv) Futuros gestores internacionais.

Apesar de existir uma política para o planejamento de carreira dos gestores internacionais, há o envolvimento de outras áreas para dar suporte no seu processo de construção, implantação e manutenção. O fato de RH ser o “guardião” do planejamento de carreira internacional, não implica na tomada de decisão sozinho.

A área jurídica no setor bancário é muito valorizada e sua participação é forte e pontual no que diz respeito à legislação trabalhista, legislação tributária e outros aspectos jurídicos que envolvem o gestor internacional.

Também são consideradas as observações das chefias, que devem sempre estar atentos na formação dos futuros gestores internacionais e verificar por meio de avaliações não sistemáticas o desenvolvimento e as capacidades destes para assumirem cargos no exterior.

*“A área de Recursos Humanos, em parceria com a área Jurídica, é a principal responsável pelo desenvolvimento do planejamento de carreiras internacionais que nos fornece todo o embasamento legal e as áreas específicas, onde trabalham os gestores internacionais. O planejamento é realizado com as chefias e também conta com ajuda dos futuros expatriados.”*

*“Além das bases legais do país de origem e país de acolhida, os planos de carreira internacionais levam em conta as experiências anteriores vivenciadas pelos expatriados, o que nos ajuda a melhorar os pontos levantados como negativos pelos funcionários que já passaram por esta vivência.”*

## Carreira De Gestor Internacional

### - Significado De Gestor Internacional

Trata-se de uma posição estratégica na empresa, onde o profissional irá interagir com uma comunidade no exterior em nome da organização. Esta interação, apesar de ser realizada com brasileiros, na sua maioria, evoca a responsabilidade de representar o país e a empresa no exterior, *“pois o nosso sistema bancário é tido como o mais avançado tecnicamente e o mais regulamentado do mundo e, portanto, uma jóia da coroa”*. Além disso, cabe a este profissional liderar uma equipe do país onde a empresa se estabeleceu, enfim, montar e fazer a manutenção de toda uma equipe.

A carreira de gestor internacional também contempla o cargo em que o executivo tem sua base no Brasil e se desloca pelos países. Estes cargos estão no nível de diretoria e não são muitos.

*“O profissional para ocupar este cargo tem consciência desta responsabilidade, por sua evolução na empresa. Ele, raramente, é contratado no mercado e, quando isto ocorre, ele vem do segmento bancário e não de outros.”*

*“Um gestor internacional é o funcionário que desempenha funções de gestão de equipes e processos em outro país no qual a empresa possua negócios. Este gestor deve estar capacitado pessoal e tecnicamente para assumir esta posição estratégica.”*

Quando o profissional vem de outro banco há uma preocupação em habilitá-lo nos procedimentos internos, por meio de treinamentos dentro da atividade ou extra-atividade. No que diz respeito ao domínio dos processos, a empresa oferece várias formas de passar as informações e assegurar-se de que o profissional está apto a desempenhar estas atividades no exterior.

*“Se ele vem para ser um gestor internacional, normalmente ele já foi um em outra empresa do mesmo setor, chegar aqui e ser diretamente promovido a gestor internacional é muito difícil. Ele vai ter que ralar muito para passar pelo treinamento na agência e os que são feitos no núcleo de treinamento.”*

A confiança é considerada pela empresa como um fator fundamental, “*este profissional é da mais alta confiança,*” mesmo com a evolução e aperfeiçoamento dos controles sobre os processos, que em tese minimizaria os problemas relacionados a práticas de desvio de conduta, esta fala vem à tona com muita frequência, em algumas vezes de forma velada. Assim o fator confiança coloca em evidência e em risco toda a história profissional do superior hierárquico, que fora responsável por parte da formação deste gestor internacional. Neste caso a co-responsabilidade não é explicitada, mas integra os aspectos informais da cultura da empresa.

Quanto ao número de gestores internacionais, a empresa se reservou ao direito de afirmar que o número vem crescendo por conta da renovação do quadro e consolidação do número de operações no exterior.

### **- Fatores Para Construção Deste Tipo De Carreira**

Para as políticas de carreiras de gestores internacionais, a empresa considera que existam alguns fatores determinantes, que são: i) tempo de empresa – está relacionado com a estabilidade do profissional e o envolvimento dele com a organização; ii) a possibilidade de acompanhamento e formação por meio de um superior imediato – além de estar vinculado ao elemento anterior ele diz respeito ao nível de aceitação e confiança depositada; iii) a confiança (que sempre aparece, mas de forma velada); iv) o domínio dos processos internos – que reflete também as competências adquiridas ao longo do tempo; v) a proximidade psíquica com o país

hospedeiro – para potencializar sua penetração nos mercados a empresa seleciona, em seus quadros, profissionais que tenham aderência a estas culturas.

Um fator que é resultante de alguns dos anteriores é a questão da maturidade profissional do ocupante do cargo e sua capacidade de ter passado por diferentes cargos na empresa para chegar a ser um gestor internacional. É um fator muito respeitado pela empresa e permite pouca abertura para preenchimento de vagas com profissionais oriundos do mercado.

*“Se o profissional vem de outra empresa, ele tem que ter muita experiência no negócio bancário. Tem umas pessoas que pulam de um banco para outro durante a sua carreira, mas logo se vê se há um crescimento nos cargos ou ele só busca salário. Este mercado é muito seletivo!”*

*“Temos ambos, mas a maioria são casos de promoção interna, o que ajuda bastante na disseminação da cultura da empresa internacionalmente.”*

Outra questão sobre a construção do plano, é que o RH atende a três áreas distintas – Agências, Private Bank e Corporate - e trabalha com os mesmos fatores para sua construção. Esta situação é creditada à consolidação do processo, que com o passar dos anos demonstrou dar resultados. Outro fator que fortalece esta realidade é que a empresa atua em um único segmento (bancário) e que mesmo se internacionalizando ele demanda poucas diferenças no *modus operandi*.

A novidade para a empresa é que ela vem se deparando com a mudança no perfil do ocupante dos cargos para gestores internacionais e suas demandas, frente às políticas de carreira.

*“Pode-se dizer que algo está mudando, antes não havia muitas escolhas, “era pegar ou largar”. Com o passar do tempo percebeu-se que, apesar de serem profissionais com mais tempo de empresa, eles demonstram a necessidade de trabalharem eles próprios as suas carreiras”.*

A empresa já consegue perceber que este processo é inexorável e deve ser mais bem trabalhado. A reflexão deve levar em conta que, apesar da empresa ter um plano de carreira, o funcionário “*adere ou não a ele*”. Se o profissional opta por aderir ao plano de carreira, a empresa lhe dará o suporte necessário. Por outro lado, ela deve levar em consideração as expectativas do profissional.

*“Assim, a carreira é desenhada pela empresa e cabe ao profissional se sujeitar a ela. É claro que não se pode abrir para discutir a carreira de cada funcionário, mas nós deixamos claro que, até certo ponto na carreira, nós oferecemos um desenho e o funcionário deve se moldar a este desenho”*

*“Em todo o planejamento de carreira internacional, são levadas em conta as expectativas dos funcionários. Isto não quer dizer que todas as suas expectativas serão supridas completamente, mas a organização tende a fazer o máximo para que seja um processo de ganha-ganha e todos os envolvidos sejam beneficiados.”*

### **- Políticas Para Estas Carreiras**

As políticas de RH, para os planos de carreiras internacionais, contemplam uma gama de situações que vão desde aumento de salário até benefícios extensivos para os familiares. Neste caso, existe espaço para negociação que é assessorado pela área jurídica da empresa. Ela elabora estudos para que as negociações não gerem passivos trabalhistas nem problemas de isonomia.

As políticas salariais da empresa são muito sólidas e construídas por meio de estudo, qualquer movimento no sentido de “*corromper*” estas políticas não é aceito. O que demonstra tanto a solidez das políticas como também o seu engessamento.

*“Faz parte do pacote de expatriação um aumento de salário que varia de 25% a 60%. Além disso, a empresa subsidia moradia, escola dos filhos, curso de idioma*

*para toda a família e custos com a mudança. Qualquer coisa que fuja a isto ou que vá ferir o plano de cargos e salários não é objeto de muita negociação”.*

Os planos de carreira de gestor internacional são, também, sustentados por programas de capacitação nos processos internos. Neste caso, o RH - especificamente a área de Treinamento e Desenvolvimento – por meio da descrição de cargos, realiza um diagnóstico junto à chefia e ao profissional para definir um programa que tem por objetivo equalizar as demandas do cargo no exterior e as competências oferecidas pelo futuro ocupante deste cargo. Apesar da capacitação se dar ao longo da carreira, ela é intensificada a partir do momento da decisão de que o profissional será um gestor internacional.

*“Neste processo incluem visitas prévias ao país hospedeiro para conhecer o local, a cultura e identificar quais os cursos de aperfeiçoamento de idiomas que serão necessários, incluindo os familiares.”*

Os gestores internacionais são enviados para o exterior por um período fixo de dois anos. A empresa, ao adquirir bancos no exterior, tem a possibilidade de contratar este profissional diretamente pela subsidiária, como profissional local. É uma forma de reduzir seus custos com o expatriado que as empresas têm adotado, dizem Tarique et al (2006). Tal situação passou a criar a figura do gestor internacional, mas que agora não tende a repatriação, mas sim seguir nos processos de expatriação mundo a fora. Quando o funcionário e a empresa entendem que é adequada uma repatriação (os motivos não foram abertos pela empresa) esta é realizada com a acomodação do profissional em outro cargo no Brasil. Normalmente este cargo é equivalente ao que ele estava desempenhado no exterior.

*“Neste caso, os funcionários deixam de receber o pacote de expatriação e ficam sujeitos às leis e políticas de carreira do país em que serão contratados.”*

Também é muito utilizado o programa de mentoria que tem início quando um profissional é designado para atuar como gestor internacional. Neste momento ele é acolhido por um superior, que deve ser um repatriado. Assim, o processo de transferência de conhecimento tende a se efetivar nos mais diferentes níveis da empresa.

*“Existe um programa de Mentoring no qual um ex-expatriado apadrinha o funcionário que está iniciando o processo de internacionalização, baseado em entrevistas de aconselhamento e acompanhamento, bem como sugestões de aperfeiçoamento que vão além das políticas de capacitação já previstas.”*

#### **- Desafios**

O setor em que a empresa está inserida é muito dinâmico, ele é altamente competitivo, com mudanças oriundas de fusões e aquisições. Portanto, o quadro de funcionários pode ser aumentado de forma abrupta e reduzido com o passar do tempo.

Apesar do processo de compra ou fusão de uma empresa em outro país fazer parte da estratégia da empresa, ele é precedido de sigredo. Assim, a política de carreira de gestor internacional é vista como estratégica, ela recebe atenção especial para que seja conduzida da melhor forma possível, desde que atenda ao requisito de sigilo. Os profissionais que apresentam possibilidades de tornarem-se gestores internacionais são estimulados a encaminharem suas carreiras nesta direção.

Com o passar do tempo, a empresa observou que atuar de forma proativa na construção das carreiras de gestores internacionais trouxe “certa” estabilidade no processo. Assim, ao longo do tempo, a empresa buscou incentivar a formação de novos gestores internacionais, independente de ter uma vaga imediata para preencher.



*“Damos preferência aos funcionários que já tenham o planejamento de sua carreira internacional como uma questão pessoal. Normalmente, estas pessoas já estão mais preparadas para as mudanças e questões de adaptação em outro local e podem facilmente adequar-se ao nosso plano de carreira”.*

*“As dificuldades pessoais estão, na maioria das vezes, relacionadas à adaptação da família ao clima, idioma e cultura no novo país. As dificuldades profissionais, a aceitação pelos funcionários locais e as primeiras negociações com os clientes são alguns dos pontos mais citados.”*

Além disso, a empresa também sofreu com a falta de apoio do mercado, uma vez que quando iniciou os processos de formação do gestor internacional não existiam empresas na área de RH para dar suporte ao programa de treinamento.

*“No começo, foi mais difícil, pois não havia empresas aptas a fornecer os treinamentos que eram necessários. Então tivemos que fazer muita coisa interna. Hoje em dia existem algumas empresas, mas a qualidade dos trabalhos oferecidos deixa muito a desejar, isto pelo fato de termos muita experiência neste processo, daí não é fácil oferecer algo melhor do que possamos oferecer.”*

### **- Perfil Do Ocupante**

A empresa considera que o ocupante deve ser um profissional com sólido conhecimento no mercado financeiro e que também saiba gerir pessoas. Outra característica demandada é a capacidade de atuar em ambiente adverso e em diferentes culturas. Um facilitador para esta condição é a própria geografia do Brasil, que por ser um país continental oferece muitas possibilidades de contato com culturas regionais diferentes.

Quanto ao idioma, a empresa tem como padrão adotar o inglês e o idioma do país hospedeiro.

*“Percebemos que um grande aliado para as dificuldades de interagir com diferentes culturas é o nosso país ser continental, ao transferirmos o sujeito do nordeste para os confins do Rio Grande do Sul, isto fica muito evidente”.*

Outros requisitos já explicitados acima, como tempo de empresa e estabilidade, também são considerados e não há restrições quanto à idade e sexo dos expatriados.

Por conta de a atividade bancária ser muito regulamentada e sujeita a uma série de punições, tanto dos órgãos de governo como de representações sociais, o elemento fundamental para o gestor internacional é o conhecimento da legislação bancária e financeira do país hospedeiro e das leis que amparam o consumidor.

*“Um atributo do qual a empresa não abre mão é o conhecimento das leis financeiras internacionais, bem como as leis de atendimento ao consumidor. Ela fornece subsídios para que o funcionário estude e domine a legislação do local.”*

Estes gestores passam por uma série de atividades de treinamento que visam suprir as demandas técnicas, de trabalho em equipe e adaptação cultural. Assim, a organização dedica uma parcela de sua estrutura para acompanhar o processo de convivência intercultural, e, ao considerar o grau de importância deste fator, ela assegura como uma parte importante tanto do plano de carreira destes profissionais quanto do processo de desenvolvimento e aprendizagem organizacional. Isto vai ao encontro do que dizem Mccall e Hollenbeck (2003); Freitas (2005).

### **- Processo De Avaliação**

O processo de avaliação é tratado em etapas, conforme a situação na qual o gestor internacional se encontra: i) processo de formação no Brasil - nesta fase ele está sob a responsabilidade de sua chefia imediata, mas também atua com um gestor sênior.

Os aspectos relacionados com a mentoria, além nos treinamentos oferecidos pela área de RH são levados em conta. Assim, o profissional será avaliado por três, ou mais profissionais diferentes e considerando três momentos; ii) processo de formação no exterior - o profissional já está atuando fora do país e sob a responsabilidade de uma chefia, em alguns casos continua em um programa de treinamento. Sua avaliação é realizada pela chefia imediata (local) e pelo RH. No caso do RH local não estar estruturado, o RH do Brasil fica responsável por realizar a avaliação e passa as informações para a chefia local.

*“O processo de avaliação é contínuo e já está consolidado no banco há muito tempo. Não há resistência na sua aplicação e o processo de feedback é bem aceito, afinal de contas, estes gestores devem saber fazer isto muito bem.”*

Quanto aos insucessos, a empresa considera que eles fazem parte deste processo, e, a cada ocorrência, há uma série de avaliações para verificar o que aconteceu e qual deverá ser o procedimento para tentar melhorar os processos internos. O aspecto relacionado à adaptação cultural, por parte da família e do expatriado, é tido como o motivo mais frequente de problemas que levam ao retorno do gestor internacional antes do período previamente acordado.

*“Sim, já houve casos de insucesso, sendo a maioria devido a não adaptação do funcionário ou da família no novo país por motivos variados (clima, idioma, cultura), também foram registrados casos por queda de rendimento.”*

A empresa tem expectativas sobre os gestores internacionais que vão desde replicar a cultura da matriz, manter e aprimorar o nível de excelência dos procedimentos de atendimento até a uniformização da alta performance dos profissionais. É o que diz Deresky (2004) sobre a importância do gestor internacional como porta-voz da empresa em outro país e o quanto a empresa conta com o desempenho desse papel para consolidar sua operação no exterior.

Outra expectativa é que o gestor internacional venha a absorver a cultura de RH do país hospedeiro para que a empresa possa realizar, de forma mais efetiva, seus processos de RH no local.

*“O que se espera dos profissionais que vão representar a instituição no exterior é a difusão da cultura da empresa, levando até os profissionais locais a excelência e qualidade de atendimento e serviços que nos colocam em uma posição privilegiada no Brasil. Ao mesmo tempo, esperamos também que o funcionário absorva um pouco da cultura do país de acolhida para que nós possamos nos preparar para atender tanto os funcionários locais quanto os clientes de maneira efetiva, pois nem tudo que funciona no Brasil funciona em outros países.”*

### **- Apoio Tecnológico**

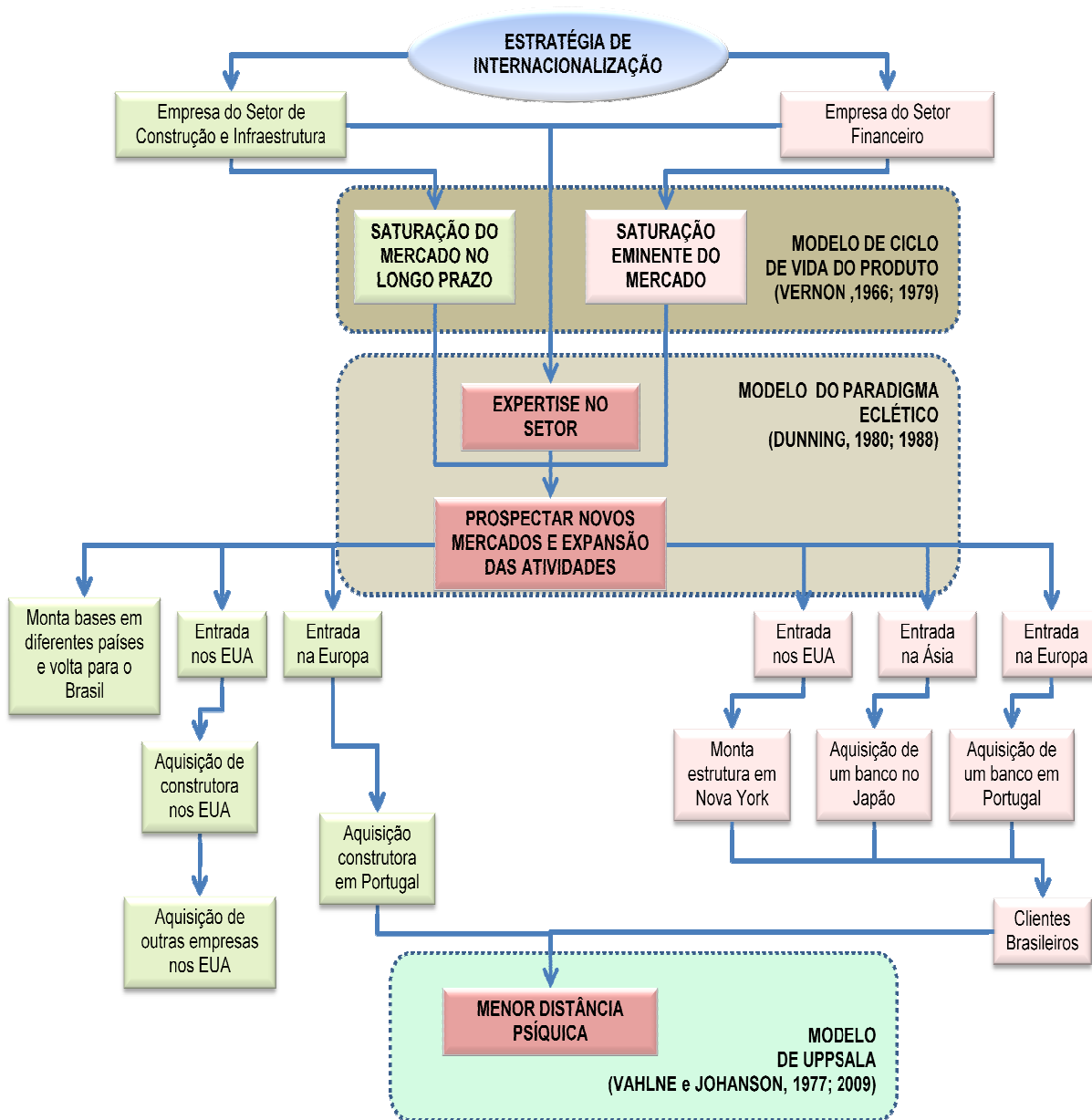
O setor bancário é um dos mais complexos e avançados no que tange a utilização de tecnologia, tanto nos processos quanto no apoio *back office*. O suporte de telecomunicações utiliza os mais recentes equipamentos e softwares, isto vem ocorrendo com mais ênfase depois que a nossa economia foi aberta para a importação de máquinas e equipamentos de informática. Atualmente, esta questão está muito bem resolvida, de tal forma que o Brasil é tido como o país mais avançado na automação bancária. E ela foi rapidamente absorvida pelos usuários.

*“A tecnologia é tida como um instrumento facilitador dos processos de gestão internacional. Nós temos um sistema que transforma os telefones no exterior em ramais locais, além disto, temos a possibilidade do uso de vídeo conferência, Skype, Internet e Msn, e outros softwares de apoio.”*

*“Para nós esta situação está resolvida desde o tempo do Collor, quando o banco deu um salto no uso de tecnologia. Como os valores despencaram, hoje temos acesso a toda forma de comunicação com o exterior, inclusive canais de satélite.”*

### 5.1.3. Síntese do Grupo I

Alguns aspectos relevantes no Grupo I foram agrupados na figura 5 e demonstram que as estratégias de internacionalização das empresas deste grupo são estimuladas pela perspectiva de saturação do mercado no longo prazo, bem como, com o surgimento de oportunidades no exterior.



**Figura 5 – Elementos da Estratégia de Internacionalização do Grupo I**

Fonte: O autor

As empresas deste grupo atuam em segmentos tradicionais da economia e são reconhecidas em seus setores pelos níveis de eficiência e competência, além de terem uma sólida experiência no mercado.

Os processos de internacionalização adotados por elas remetem aos seguintes modelos: o econômico de internacionalização de Vernon (1966; 1979), onde é considerada a questão do ciclo de vida do produto e o potencial de novos mercados; o modelo de Paradigma Eclético de Dunning (1980 e 1988), que trabalha a percepção dos custos de internacionalizar-se considerando que, ao operar no mercado externo, a empresa pode realizar as atividades internamente e, desta forma, não assumir as transações ineficientes do mercado estrangeiro e, assim, obter vantagens pela manutenção da propriedade do conhecimento interno e pela análise de três tipos de vantagens para a escolha na atuação no exterior que são: i) as vantagens da propriedade (*Ownership*); ii) de localização (*Location*); iii) de internalização (*Internalization*). E o modelo de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977; 1990 e 2009), que está diretamente relacionado com a percepção de proximidade ou não da cultura, valores, práticas gerenciais e educação dos países para onde se quer internacionalizar. Para internacionalizarem-se, as empresas deste grupo passam adquirir unidades no exterior, sem um processo de gradualismo (exportação; montagem de escritório etc.). Outra questão inerente ao modelo de Uppsala, adotado pelas empresas deste grupo, é que em determinado momento as empresas levam em consideração para aquisição de novas unidades a questão da menor distância psíquica.

Quanto aos planejamentos de carreira destas empresas, apresentados na Figura 6, demonstram que eles contemplam os tipos tradicionais de carreiras. Eles levam em conta as demandas das empresas, traduzidas em políticas de remuneração, de treinamento e benefícios. Estas empresas também criam uma série de indicadores voltados para acompanhar a trajetória dos seus profissionais. Seus planos de carreira apresentam pouca ou nenhuma flexibilidade no seu gerenciamento, uma vez que estão maduros e bem estabelecidos e contam com o envolvimento das diretorias e da área de RH para a sua manutenção. Periodicamente, são feitas revisões, principalmente, por conta da dinâmica do mercado interno e externo.

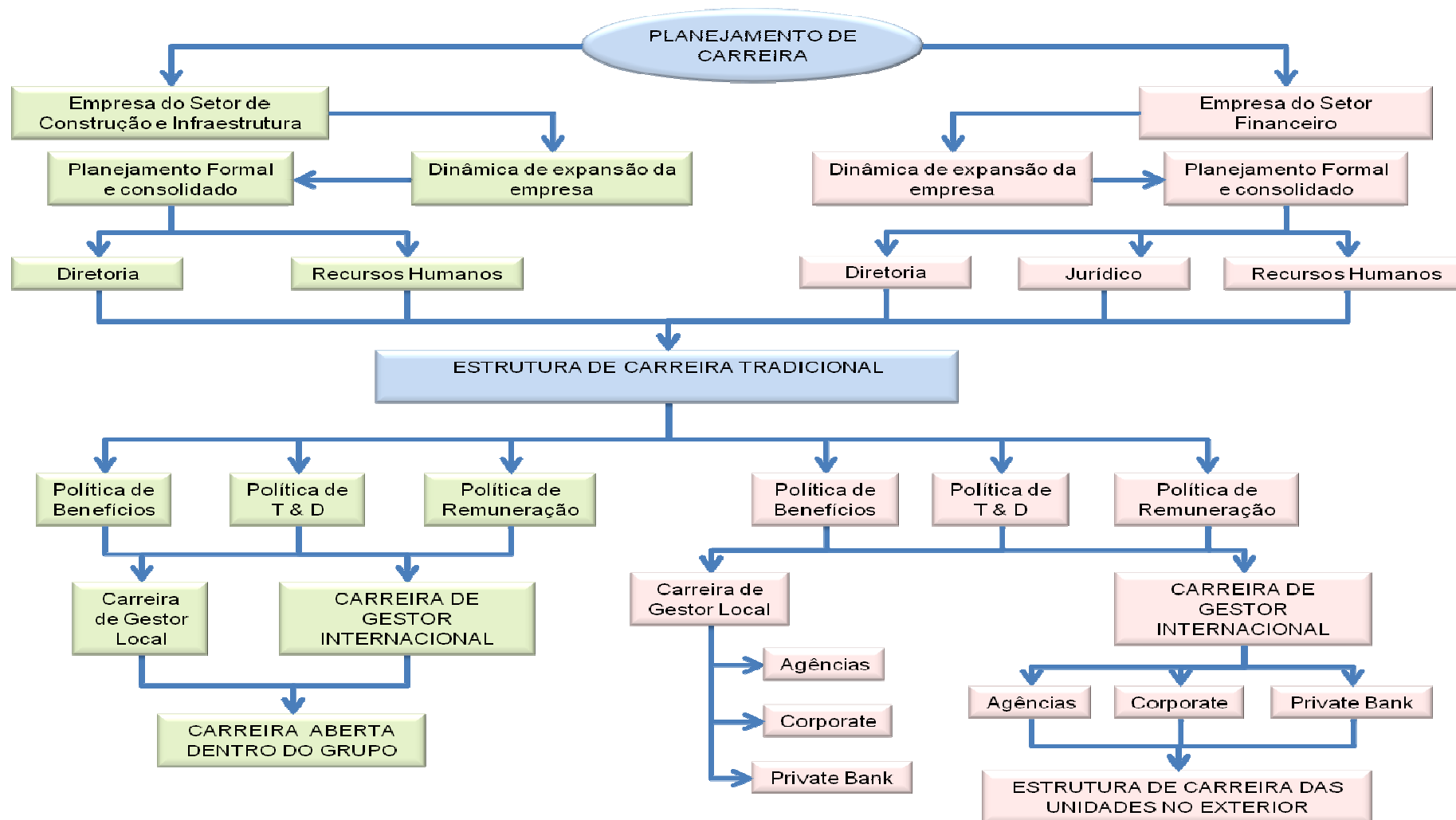


Figura 6 – Planejamento de Carreira do Grupo I

Fonte: O autor

Um dos aspectos considerados para esta manutenção é garantir a retenção dos profissionais, principalmente os gestores, devido ao investimento da empresa nas suas carreiras. Outra variável observada neste momento é a velocidade com que as empresas estão se internacionalizando, o que acarreta em mais necessidade de atualizações e ajustes dos seus planos de carreiras

Existem algumas particularidades nos seus processos de planejamento de carreiras, decorrentes dos setores em que estão inseridas, por exemplo: na empresa que atua no setor financeiro, há o envolvimento da área jurídica da empresa. Esta situação se dá por conta do setor ser muito sensível a questões relativas à legalidade de suas ações (tanto as que envolvem os profissionais da empresa, como as que envolvem as relações entre os clientes e os gestores). Outra particularidade, é que o gestor internacional pode, depois de dois anos, ser incorporado pela Unidade de Negócio no exterior e mudar seu status de gestor internacional para local. Neste caso ele estará sujeito as Políticas de Carreira local.

No caso da empresa do Setor de Construção e Infraestrutura, o que chama a atenção, por tratar-se de um grupo de empresas, é que os profissionais podem, eventualmente, ser transferidos entre as unidades do grupo conforme a necessidade, mesmo tratando-se de negócios bem distintos. O que demonstra certa abertura para a construção da carreira sem fronteiras, conforme SULLIVAN e ARTHUR, 2006.

Em ambas as empresas, a importância dada para o processo de *mentoring*, para a formação do gestor internacional, é significativa e acompanhada pela área de RH com muito interesse, pois envolve alguns elementos, dentre eles: i) a utilização da experiência dos profissionais seniores; ii) a transferência das práticas organizacionais exitosas e consideradas corretas; iii) a fixação da cultura da empresa. Estas empresas valorizam sob maneira os gestores seniores que estão aptos a participarem deste processo de *mentoring*.

Na figura 7 da próxima página são trabalhados alguns dos elementos mais significativos para a construção do plano de carreira de gestor internacional para as empresas do Grupo I.



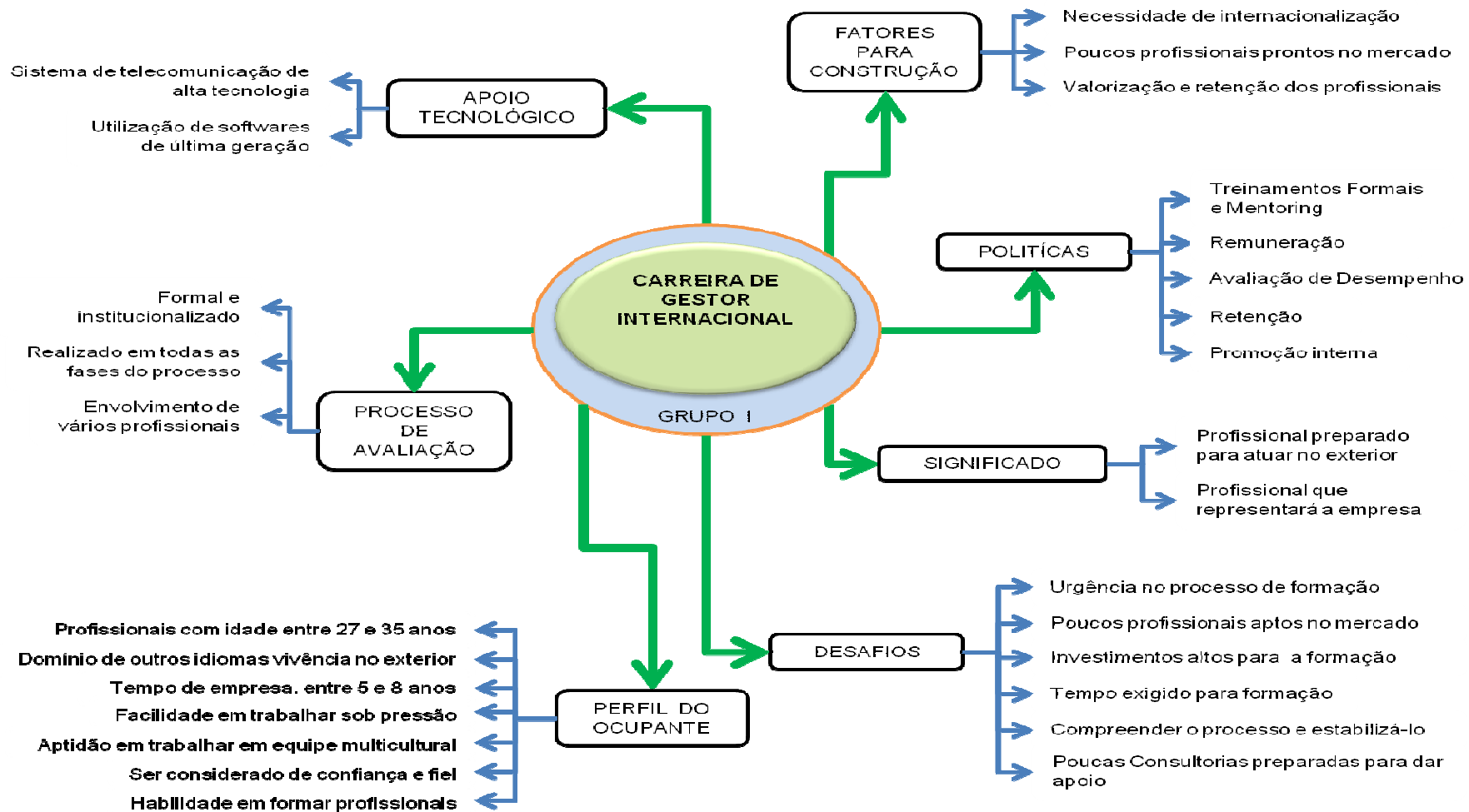


Figura 7 – Síntese dos elementos da Carreira do Grupo I

Fonte: O autor.

Os elementos mais significativos foram divididos nas categorias:

- i) Significado de gestor internacional – para este grupo significa um profissional difícil de ser encontrado no mercado de trabalho, pronto para começar a trabalhar em qualquer empresa. Outro significado que a empresa deixa claro, ao longo da formação deste profissional, é que ele irá representá-la onde estiver atuando;
- ii) Fatores para construção do plano – a necessidade premente de internacionalização foi a gênese do processo, as empresas aliaram a esta demanda a possibilidade de valorização dos profissionais internos, oportunizando alguns a participarem deste processo;
- iii) Políticas – em se tratando das políticas que sustentem a construção dos planos de carreira, as empresas deste grupo mantêm uma estrutura de treinamento e de *mentoring*, além disso, administram suas políticas de remuneração de forma a suprir as necessidades econômicas dos funcionários e de seus agregados. Também levam em conta que devem maximizar a retenção dos profissionais. A política de avaliação será trabalhada a seguir;
- iv) Desafios – a urgência para formar profissionais gestores internacionais é uma pressão para estas empresas, pois além de terem poucos profissionais com esta formação (o tempo exigido para o desenvolvimento é longo), há a questão do investimento necessário para o processo. Assim, compreender o processo e estabilizá-lo não é fácil de ser realizado, uma vez que envolve aspectos que a área de RH não controla, como: demanda, oferta de profissionais aptos, saber para quais países a empresa irá, entre outros. Para este nível de cargo a retenção é algo que, além de preocupar a empresa, eleva os custos do processo, com impacto direto sobre a folha de pagamento e benefícios. As consultorias que atuam neste segmento são consideradas pelas empresas como pouco preparadas para dar apoio. Este aspecto, até o momento, penaliza as empresas obrigando-as a montar suas estruturas maiores que o necessário, investir em treinamentos para os membros da área e sujeitar-se a

erros que não seriam necessários, o que elevam ainda mais os custos do processo.

- v) Perfil do ocupante – em se tratando do perfil dos ocupantes deste cargo, as empresas têm em comum os seguintes aspectos: são profissionais com idade entre 27 e 35 anos que dominam outros idiomas e em muitos casos tiveram uma vivência no exterior. Atuam na empresa entre 5 e 8 anos; Trabalham, constantemente, sob pressão; tem aptidão em trabalhar em equipe multicultural; são considerados, ao longo de sua vida profissional, como pessoas de confiança, fiéis e têm habilidade em formar outros profissionais;
- vi) Processo de avaliação – nestas empresas as avaliações de desempenho estão institucionalizadas há muito tempo e envolvem outros profissionais e não apenas as chefias imediatas;
- vii) Apoio tecnológico – as empresas fazem uso das melhores e mais novas tecnologias de software e de telecomunicação para dar suporte no dia-a-dia dos profissionais, tanto em seu país de origem quanto no exterior.

## 5.2. GRUPO II – INTERNACIONALIZAÇÃO ENTRE 5 E 10 ANOS

As empresas deste grupo entre dez e quinze anos e também são consideradas de grande porte, tanto no que tange a seu faturamento quanto ao número de empregados.

Atuam em setores distintos da economia, mas que de forma similar tiveram um grande crescimento nas últimas duas décadas: logística e tecnologia de informação. São destaques em seus setores e servem de *benchmarking* para seus concorrentes.

### 5.2.1. Empresa C

A entrevistada atua na empresa desde sua fundação e está na área de RH há mais de 8 anos. Na empresa participou de todo o processo de internacionalização e formação de gestores internacionais, o que incluiu a receber expatriados, como de deslocamentos ao exterior para acompanhar implantações de processos. Sua formação acadêmica envolve graduação e pós-graduação na área. Como gestora de RH, nesta empresa, sua carreira vem sendo pautada por desafios constantes no sentido de quebrar paradigmas relacionados com as estruturas formais da área que não são aceitos.

A empresa atua no setor de transporte ferroviário desde 1997, quando começou a operar uma ferrovia nos três estados do sul do país – PR; SC e RS, denominada de “malha sul”. Passados dois anos a empresa comprou três ferrovias na Argentina e iniciou suas operações internacionais.

No ano de 2001, para ampliar o seu suporte logístico, ela incorporou uma transportadora que atua no setor de transporte rodoviário no Brasil. Seguindo seu processo estratégico de expansão, em 2006 adquiriu duas ferrovias que operavam as malhas do Centro-Oeste e as do estado de São Paulo. Com isto a empresa detém as concessões de transporte ferroviário em uma área de aproximadamente 75% do PIB do MERCOSUL, onde cerca de 78% das exportações de grãos eram

transportados e com acesso a sete dos principais portos instalados no Brasil e Argentina.

A empresa possui uma malha de 21.300 quilômetros de ferrovias nos dois países, respectivamente 16.000 no Brasil e 5.300 na Argentina. Toda esta malha é operada em sistema intermodal, que atende a três segmentos de negócios: commodities agrícolas, produtos industriais e serviços rodoviários. Para tanto, adota tecnologia avançada tanto no controle e segurança de sua infra-estrutura de deslocamento como também de comunicação, ao lado de cada uma de suas linhas corre uma linha de fibra ótica.

A empresa apresenta um crescimento médio em torno de 20% ao ano e tem um quadro de, aproximadamente, 4.800 funcionários. Por ser a única no segmento de logística ferroviário e intermodal a operar em seis estados brasileiros e em outros três países do MERCOSUL, ela realiza pesados investimentos na formação e no desenvolvimento de seus profissionais.

Em 2004 lançou suas ações em bolsa de valores e assumiu seu compromisso com o Nível 2 de Governança Corporativa. No ano de 2008 foi criado um Instituto que é responsável pela execução das iniciativas socioambientais da empresa.

### **Estratégia De Internacionalização**

Após o processo de aquisição da denominada malha sul, os gestores da empresa perceberam que seria também estratégico atuar no MERCOSUL.

Na Argentina, o processo de privatização de suas ferrovias ocorreu um pouco antes do que no Brasil. Algumas de suas ferrovias já haviam sido vendidas, então, os gestores optaram por adquirir malhas ferroviárias neste país.

Em julho de 1.999 foi efetivada a compra de duas ferrovias na Argentina e que fazem divisa com o Brasil. Com esta compra a empresa tem a possibilidade de acessar todo o MERCOSUL – seus respectivos mercados e portos – e isto com apenas uma operação de transbordo na fronteira.

*“Nós somos agentes de logística e vai crescer bastante a troca e comercialização entre estes dois países. Então nós temos que estar presentes e viabilizar ‘urgente’ a logística entre os países. Outra empresa havia comprado duas ferrovias na Argentina e decidiu vender, enfim, não deu certo, e a gente decidiu comprar. Por isso, decidimos ir para a Argentina para permitir o escoamento e podermos atuar ‘ponta a ponta’.*

*“Foi um processo extremamente estratégico para que pudéssemos ser a opção de escoamento no MERCOSUL. Também, foi muito pautado no ‘boom’ do MERCOSUL, principalmente para o escoamento de carga ‘containerizada, que fazemos entre os dois países. Para a carga poder entrar ou sair do Brasil deve ser feito um processo de transbordo em Uruguaiana, por conta da troca de bitóla, lá na Argentina ela é maior que a daqui.”*

Observa-se que o processo de internacionalização da empresa sofre a influência dos seguintes fatores: a empresa jovem empreendedora e o crescimento exponencial do setor.

## **Planejamento De Carreira**

A empresa, desde sua fundação, trabalhou com um plano de carreiras tradicional, um para as funções operacionais e outro para administrativas. Porém, quando se trata de níveis mais altos na hierarquia, os instrumentos que regem o plano de carreiras são extremamente simplificados. No que diz respeito a ter um planejamento de carreiras prevendo a internacionalização da empresa, ele não era aventado. Ao adquirir as unidades na Argentina, a empresa se encontrava sem funcionários na matriz (Brasil) em condições de atuar internacionalmente

(Argentina), obrigando-a a acessar o mercado de recursos humanos brasileiro para contratar um gestor para esta nova unidade.

*“Era tudo muito novo, não tínhamos um plano de carreira para este nível de cargo, não tínhamos condições de preparar um executivo, ainda estávamos montando o ‘time’ aqui. Então, fomos buscar um profissional ‘de fora’ para tocar a operação lá.”*

Após um ano a empresa percebe que é necessária a troca do gestor. O motivo não é explicitado durante a entrevista, apenas que *“Esta gestão, após um ano, não dá o resultado esperado”*. Novamente, a empresa vai ao mercado de recursos humanos, agora o argentino, para contratar um gestor. Este gestor terá como objetivo implementar a cultura da matriz (brasileira). Esta opção, segundo a empresa, se dá pela percepção dos efeitos adversos ditados pelas diferenças culturais entre os países e o impacto da resistência às mudanças.

*“Precisávamos realizar uma transformação cultural. Entendemos que, se chegássemos com os brasileiros para fazer esta mudança, haveria muita resistência à mudança e a cultura. Então resolvemos isolar este fator, contratando um argentino para tocar estas mudanças. Tem que ser uma pessoa que entenda das relações que tem dentro do país e suas diferenças”*.

Com o passar do tempo o profissional contratado, apesar de ter realizado um bom trabalho, no que diz respeito à aproximação cultural, não foi bem sucedido nos resultados. Diante disto, a empresa seguiu por alguns meses sem um gestor fixo, até que em 2001 foi designado para atuar na Argentina um brasileiro com mais tempo de empresa, no caso um gerente financeiro (da matriz) que foi enviado para assumir o cargo de diretor financeiro. Esta decisão foi estratégica e voltada para a implementação e consolidação de controles financeiros e seus processos, que eram geridos pelo Brasil.

A escolha deste profissional não se caracteriza pela implementação de um plano de carreira, mas sim a indicação de ter um profissional “pronto” para desempenhar uma atividade específica e também por acreditar que ele era, no momento, a melhor pessoa para desenvolver aquele trabalho. Logo, o foco é a missão e os elementos intrínsecos de confiança para executar tal missão e não a carreira.

*“Por uma questão muito específica, ele assumiu para atender a área financeira, que era toda gerida por aqui (Brasil). Os recursos financeiros eram geridos pelo Brasil, é como se a gente tivesse a chave do cofre e a chave do cofre tá aqui no Brasil. Então, o que a gente decidiu fazer? Nós vamos colocar um financeiro lá. Que vai ser um brasileiro nosso, muito mais próximo, para tomar conta do caixa. Na questão financeira, a relação com pessoas é menos próxima e o que importa é o fazer.”*

Esta decisão ratifica que a confiança é tida como um fator fundamental para a internacionalização do profissional, bem como a importância do domínio dos processos inerentes ao cargo. Logo, não são percebidas, neste momento, ações que reflitam um plano de carreira formal.

Por outro lado, também se observou que o impacto desta experiência para a construção de um plano de carreira tradicional foi relevante.

*“Aí foi o primeiro brasileiro prá lá. Nesse momento, confesso, não tinha muito esta questão de desenho, de plano de carreira. Ele num desenho muito específico era: vai e faça! Depois, o presidente da unidade na Argentina saiu e este diretor foi promovido a diretor geral da unidade Argentina.”*

Entretanto, a empresa percebe que este modelo “*tudo era muito específico: vai e faça!*” é exitoso e pôde ser replicado para outros cargos. A empresa passa a enviar, para um período de tempo de curta duração, uma série de profissionais dos mais diferentes setores para atuarem na Argentina. Os critérios para o envio destes profissionais passam a ser técnicos, porém, continuam envolvendo a confiança, em



um grau menor de importância. Assim, houve uma alteração na estrutura hierárquica organizacional e um suporte mais pontual para formação dos profissionais argentinos, bem como um esforço para que estes viessem a assumir os valores da companhia.

*“A partir daí começou um desenho muito maior de expatriação. As primeiras pessoas que foram eram das áreas financeira e comercial, e depois uma pessoa de cada célula. Isto para levar pouco do nosso modelo. Também foram pessoas da área técnica, engenheiros e técnicos, pois o nosso negócio é muito específico, e tínhamos que levar o nosso padrão de manutenção e operação para o negócio da Argentina.”*

Esta situação resultou na consolidação das rotinas, na implementação de uma estrutura “espelho”, isto é, idêntica a estrutura brasileira e no alinhamento dos argentinos aos valores organizacionais.

*“As pessoas que foram, foram muito por missão, sem a preocupação com o tempo que ficariam lá.”*

Como resultado destes movimentos realizados, a empresa reafirma a opção por não ter para os cargos de gestão – em específico - um plano de carreira tradicional, pois efetivamente ele irá conflitar com os seus valores meritocráticos e o sucesso psicológico.

Atualmente, a empresa tem duas formas de trabalhar a questão do seu plano de carreira: uma é direcionada para os cargos administrativos, táticos e estratégicos e a outra para a base da organização que contempla o nível operacional (operadores e técnicos). Assim, desde a sua fundação, a empresa não tem um plano formatado para os cargos de nível tático e estratégico.

*“Então, eu não tenho um plano que me trave, eu tenho políticas que me regem. Pela dinâmica de crescimento e a demanda por ele gerado, um plano de carreira convencional, com seu desenho estático, não se sustenta. Neste cenário, as pessoas acabam crescendo mais rápido do que a gente gostaria que fosse.”*

A utilização destes dois modelos (um dinâmico e flexível e outro tradicional e mais estático) é sustentada, segundo a empresa, em função da dinâmica do mercado em que a empresa está inserida e por suas crenças e valores.

*“Nós somos uma empresa muito jovem e não cabe ficarmos presos aos processos inerentes a um plano de carreira formal. Nosso negócio cresce muito rápido. Se você pegar a curva de maturidade de uma empresa, nós estamos no início daquela curva. Então, a gente cresce dois dígitos todo ano e daí o que acontece? Vai abrindo possibilidades! A gente tem um histórico muito grande de crescimento por aquisição. Então, abrem muitas possibilidades.”*

Assim, para os cargos administrativos, táticos e estratégicos, o sistema adotado não é denominado de plano de carreira, mas sim um “**plano de crescimento**”. Apesar de semelhanças entre este plano de crescimento e um o plano de carreira normal, ele é visto, apenas, como orientação. As médias e pequenas empresas, por serem mais flexíveis e focadas nos seus negócios, contribuíram para a diminuição do interesse em carreiras organizacionais mais formatadas, (Arthur e Rosseau, 1996).

*“Pegue o meu caso, minha história, eu comecei na companhia como analista, eu de analista virei gerente direto, sem passar pelo cargo de coordenadora. Eu não passei pelo cargo de coordenador! Aqui a gente tem: analista; coordenador; gerente; superintendente; diretor; presidente. São os cargos que a gente tem na companhia. Eu entrei como analista e de analista fui para gerente, o nosso diretor comercial era gerente e passou para superintendente comercial. Se eu tenho um plano de carreira tradicional isto jamais iria acontecer! Qual empresa em que você tenha um plano de carreira isso acontece?”*

Para este plano de crescimento a empresa utiliza alguns elementos do plano de cargos e salários, como a posição na organização, referências de escolaridade, entre outros fatores. Utiliza, também, alguns dos fatores norteadores de um plano de carreira (convencional) como: tempo de empresa, escalonamento de cargos, tempo de permanência no cargo e remuneração. É nítida a incompatibilidade destes elementos com a dinâmica imposta pela gestão e também com a cultura meritocrática que permeia a organização.

*“Se a gente fosse para um plano de carreira tradicional por que não daria certo? Porque a gente ia se esbarrar pelo tempo e pelo fator de percentual de reajuste, são dois limitadores sérios.”*

Por ser um plano com base na meritocracia, a ênfase está nas avaliações constantes. Para os profissionais sujeitos a este plano de crescimento, é fundamental *“o que ele entrega e o como ele me entrega”*, considerando o cargo; a escolaridade; a experiência e a confiança. Portanto, são muito valorizados os cumprimentos das metas e a qualidade com que estas são alcançadas, *“o que importa é o que o profissional me entrega e a qualidade desta entrega”*.

*“Um exemplo é o caso de um cargo de trainee, um daqui ou da Argentina, o profissional acabou de entrar na companhia com um ano de empresa. De repente surge uma posição de coordenação, importantíssima, a gente olha e fala assim: Tá pronto? Não. Tem potencial? Tem. Acompanhado vai? Vai. Promove. Por quê? Porque a gente acredita em promoção interna.”*

Assim, a formação interna, que é parte integrante do plano de crescimento, é muito valorizada. Esta capacidade de formar seu sucessor é utilizada como fator de avaliação para os ocupantes dos cargos de chefias. Cabe ao gestor formar o seu sucessor. Este é um ponto de constante avaliação.

*“Cinco ou seis diretores nós formamos internamente, a gente formou dois presidentes, então a gente acredita em promoção interna.”*

Para os cargos operacionais, existe um plano de carreira mais formal, ele é desenhado em “Y” e seu desenho contempla os elementos de um plano de carreira tradicional e, além de ter a manutenção assegurada por revisões periódicas, possibilita aos profissionais migrarem para a área de gestão. Um elemento que também permeia este plano de carreira (que é utilizado somente no operacional) é o forte apelo para o alcance de metas e resultados e que se trata de uma condicionante para ocupar novos postos.

*“Na base (cargos operacionais) é diferente, apesar de ter remuneração variável “super forte”, ele tem que ser diferente. O caminho dentro da base tem que ser mais tradicional. Mas também a gente não deixa travar. Se a pessoa tem condições, é analisado e, se for verdade que a pessoa tem condições de promoção, lhe é concedida a promoção”.*

Não é perceptível que a existência de dois modelos de plano de carreiras torne-os mutuamente excludentes e nem que exista uma condição fechada entre as carreiras envolvidas, isto é, os cargos administrativos serem considerados mais importantes que os operacionais. No que tange a manutenção destes dois modelos de plano de carreiras, não há a complexidade que, naturalmente, poderia se esperar. Como o modelo adotado para os cargos administrativos e gestores é dinâmico, as adaptações, quando necessárias, são executadas. Refletindo as características, tanto do setor: rápido crescimento e aumento da demanda de mão de obra; como também da cultura interna que privilegia a meritocracia, grau de confiança e qualidade das respostas ‘do que se entrega’.

## **Envolvimento De Rh No Planejamento De Carreira**

Todas as políticas de RH foram e são totalmente concebidas em comitê, logo, envolvem sempre todas as diferentes diretorias. Em reuniões quinzenais feitas pela diretoria, há um momento em que são discutidos aspectos relativos às pessoas, *“toda a reunião tem um capítulo onde são discutidos aspectos relativos às pessoas”*. Desta forma, a área de RH tem *“voz e voto”* nos processos que envolvem o planejamento da carreira internacional.

Um exemplo disto é que no desenho do planejamento de carreira a opção por ter dois modelos simultâneos foi uma decisão do comitê, com a participação e envolvimento da área de RH. Outra situação, é que a área de RH está integrada à cultura meritocrática da empresa e, desta forma, as relações entre as demais áreas não apresentam dificuldades, i.e., *“falamos a mesma língua”*.

A manutenção dos modelos de plano de carreira é sempre discutida com as áreas. Este envolvimento possibilita a aproximação entre RH e as demais áreas, bem como aprimora a natureza dos modelos adotados.

## **Carreira De Gestor Internacional**

### **- Significado De Gestor Internacional**

No início da internacionalização, o conceito de gestor internacional consistia em ser um profissional fixo aqui no Brasil e que comandava à distância a operação. Atualmente, o único profissional que se enquadra neste conceito é o atual presidente da empresa. Entretanto, este conceito de gestor internacional não foi levado adiante para os demais gestores, para eles o conceito de gestor internacional é daquele profissional que se fixa na subsidiária no estrangeiro e representa a empresa.

*“Nós tentamos o modelo, mas não foi eficiente, como no caso, por exemplo, do gestor de RH do Brasil ser responsável pelo RH da Argentina. Não dá certo! A gente perde a agilidade, perde o dia-a-dia. Nós tentamos atuar nesta forma em algumas áreas, mas não deu certo”.*

Em seu lugar, a empresa optou por manter o processo de expatriação, que não deixa de ser uma forma de gestão internacional. Inclusive, neste momento, há o caso de um gerente argentino expatriado no Brasil, comandando uma unidade aqui. Também tem quatro expatriados brasileiros na Argentina. Quanto à posição atual, a empresa tem um gestor internacional que é o presidente, um expatriado atuando como diretor geral da unidade de negócios da Argentina, um expatriado Argentino que ocupa um cargo de diretor aqui no Brasil e os profissionais que participam dos processos de expatriação para atuar em implantações ou manutenções de processos por um curto período de tempo.

*“Atualmente existe um programa de trainee internacional que é mais oferecido para os argentinos do que para os brasileiros”*

Mas, o que se percebe é que a necessidade do número de expatriados está diminuindo. Isso vem ocorrendo na medida em que a necessidade de estabilizar os processos, tanto administrativos como operacionais, vem diminuindo. No lugar de expatriar, a empresa está adotando os deslocamentos pontuais, realizando os *short-term assignments*.

*“Optamos por uma troca por ‘benchmarking’, sem esta coisa de ter hierarquia. Quando há a necessidade nós mandamos alguém para lá (Argentina) para realizar uma tarefa. Algo bem pontual. Sem ter ascendência, sem ser o chefe da pessoa que está lá ou aqui. Pois há casos que é melhor o profissional vir da Argentina e aprender ou implantar um processo que está dando certo e socializar, tanto a informação como os novos procedimentos. Claro que, neste caso, pode envolver ficar mais tempo do que o esperado.”*

## **Fatores Para Construção Da Carreira De Gestor Internacional**

Para a construção da carreira de gestor internacional, seja ele expatriado ou não, os fatores necessários para se ascender a esta condição são vinculados à meritocracia; qualidade do trabalho apresentado, a formação de um substituto a altura e a confiança que a empresa adquiriu neste profissional com o passar dos anos.

*“Principalmente na entrega e a qualidade da entrega dos objetivos que foram traçados para aquele período e a formação do sucessor para ele poder alçar desafios diferentes”*

Desta forma, o ocupante do cargo tem total influência sobre seu crescimento na empresa, aliando os elementos já tratados acima. Ter certas “expertises” é um fator importante e os profissionais têm pleno conhecimento destes fatores, uma vez que faz parte da cultura da empresa.

## **Políticas Para Estas Carreiras**

A empresa não foge a regra das demais empresas do mercado quando se trata da questão das políticas de RH (remuneração, benefícios etc.) para as carreiras internacionais. Neste caso, ela negocia tanto as remunerações como os benefícios. Esta negociação se apóia no plano de salários, mas pode ser flexibilizada conforme a necessidade.

Quando o profissional está sendo cogitado para a atuação internacional, ele passa a ter um acompanhamento mais próximo por parte do RH, uma vez que ele irá demandar uma formação mais específica que pode envolver desde idioma, passando pelo processo de facilitar a aculturação até questões técnicas. Fica evidenciado que a empresa sofre a influência do sistema nacional de negócios

(EDWARDS e KURUVILLA, 2005), pois as políticas de RH seguem as diretrizes dos stakeholders do país de origem.

*“Existe muita capacitação em metodologia e análise, processos de melhoria, seis sigmas e liderança, além da capacitação técnica, pois não existem, no mercado, profissionais formados. Temos muita capacitação em liderança e análise. Isto é muito forte. Pois é imprescindível para qualquer cargo internacional.”*

É levada em consideração a questão da preparação do profissional frente aos novos desafios culturais que irá enfrentar e oferecer suporte. Além disso, a chefia realiza, constantemente, o papel de mentor. A mentoria é muito mais valorizada do que o coaching por estar associada ao acompanhamento e formação. Também é levada em consideração a preparação psicológica, que reconhecidamente afeta o funcionário neste momento da carreira. O que é corroborado pelos trabalhos e pesquisas acadêmicas com o desenvolvimento de vários tópicos, como a socialização, o mentoring, os caminhos da *dual-career*, a acomodação da diversidade, o intercâmbio entre o trabalho e a família e a utilidade de âncoras de carreira que servem como conectores entre as necessidades individuais e organizacionais (PEIPERL e ARTHUR, 2000).

## **Desafios**

Um dos maiores desafios para o plano de crescimento (plano de carreira) é a velocidade com que a empresa se expande e, como consequência, a sua dinâmica interna. Estes fatores afetam a todos da organização, gerando uma demanda reprimida sobre as políticas de carreiras internacionais.

A formação de um profissional demanda de tempo e qualidade nos processos. A área de RH tem consciência deste fato, porém, não existe muito que ela possa fazer, a não ser procurar adaptar-se a esta dinâmica.



Uma das alternativas buscada pela empresa foi tentar identificar junto às empresas de treinamento qual delas oferecia produtos neste sentido e o que perceberam é que a maioria delas ainda não está apta a suprir as necessidades das empresas. Principalmente as que estão localizadas no estado onde a empresa tem sua sede.

*“O que está funcionando está sendo mantido e estamos melhorando, mas tem muita coisa a ser melhorada. O problema é o tempo, são muitas as demandas! Não há como estruturar um programa para novos gestores internacionais sem que tenhamos tempo para isto. Porém, não dá para parar.”*

*“Tentamos encontrar parceiros para nos ajudar na formação deste gestor internacional. O problema foi que ou nossa expectativa estava muito alta ou que as empresas daqui não estão prontas para esta realidade. Em muitos casos teríamos que ensinar o que tem que ser feito.”*

Outro desafio é antecipar-se as transferências internas entre unidades, uma vez que a empresa oferece muitas oportunidades e os profissionais mais aptos vão aproveitando. Isto tem gerado uma migração de profissionais. Por um lado é um ponto positivo, mas por outro lado pode ocorrer um problema sério de acompanhamento dos profissionais.

*“A situação é muito interessante, ao mesmo tempo em que incentivamos as pessoas a seguirem os seus caminhos, temos que tomar cuidado, pois nós, empresa, também temos nossas metas e dependemos de profissionais habilitados para cumpri-las. É neste momento que a situação fica complicada, se não deixamos o profissional ir, isto não é bom, se o deixarmos ser transferido, podemos fragilizar nossa condição de entregar os resultados esperados, é difícil.”*

## **Perfil Do Ocupante Do Cargo**

Para os cargos de gestores internacionais, a empresa considera que o ocupante do cargo deve apresentar autonomia no que diz respeito a sua formação. Ele deve “*saber o que quer*”, ter assimilado a cultura meritocrática da organização, “*afinal de contas a nossa cultura é muito forte e como você pode ver está disseminada por toda a companhia*”, ser capaz de formar sucessores e formação superior. Também é considerada, no perfil para o ocupante do cargo, a aderência da formação acadêmica. O que a empresa não abre mão é que o profissional compreenda que ele será constantemente avaliado e que a relação entre o que ele apresenta como resultado e a qualidade deste resultado será, sempre, fundamental para sua relação com a empresa.

## **Processo De Avaliação**

Na empresa, por conta da valorização da meritocracia existe um processo de avaliação de desempenho constante. Ele já está institucionalizado e é claro para todos os níveis da companhia. No caso da avaliação dos expatriados, ela é encaminhada dentro do processo natural dos cargos ocupados, o superior imediato realiza a avaliação.

*“Todo ano fazemos as avaliações, os parâmetros são, desde sempre, claros para todos da companhia. Cada chefia, cada subordinado são avaliados. E também há o momento de dar o feedback. Para isto são realizados treinamentos e muito se conversa sobre esta questão. Já faz parte da cultura da companhia.”*

A empresa registra casos de insucesso no processo de expatriação, mas considera-os como fonte de aprendizado. O que mais é focado é o que não deu certo e que a empresa poderá melhorar. Caso o processo tenha apresentado problemas que

possam ser atribuídos ao processo interno, ele será revisto. Mas quando é de cunho pessoal do expatriado, a empresa apenas registra o fato.

*“Nós já tivemos caso em que escolhemos as pessoas não muito aptas para o cargo. Bom, fomos ver em que erramos e mudamos o procedimento”*

*“Agora, quando o profissional não quer mais, se esgotou, não há o que se possa fazer. Ele pode voltar e ocupar outro posto ou até voltar para o anterior dependendo da situação. Temos um caso que está acontecendo agora, um profissional está na Argentina, é para ele ficar lá, mas ele não se adaptou, não quer ficar lá. Bom, nós vamos repatriá-lo e já temos uma posição para ele aqui. Isto não é visto como uma derrota, como um perdedor, foi uma questão pessoal e nós temos que acatar”*

A dificuldade mais apontada é a questão de adequação cultural, a empresa tem uma forte preocupação com este fator e, quando ele surge, ela trabalha a situação considerando-a como muito delicada. Chegando, inclusive, a não insistir que o profissional permaneça no outro país. Há um respeito muito grande neste sentido.

*“Ser expatriado não é fácil, sabemos disto, não é como passar uma semana em um lugar. É ficar lá! É ter que conviver com as diferenças, com um povo que ora te aceita ora não. Com costumes totalmente diferentes que os seus e de suas famílias.”*

### **Apoio Tecnológico**

A empresa apóia-se de forma natural nos instrumentos de tecnologia, como internet; intranet; vídeo conferência, uma vez que ela possui uma rede de fibra ótica.

A tecnologia foi incorporada tanto pela empresa quanto pelos profissionais, isto se deve tanto pelas facilidades na aquisição (relação custo/benefícios) de produtos

(software e hardware) como na disseminação de seu uso. Ela é natural para todos os profissionais, expatriados ou não, utilizar a internet, a vídeo conferência, o skype e demais recursos tecnológicos.

Entretanto, a tecnologia não foi incorporada com o objetivo de substituir ou desacelerar as expatriações, que continuam independentemente das facilidades da tecnologia.

*“A tecnologia existe, está aí para ser usada, não para substituir a presença física, mesmo porque ela é fundamental para, por exemplo, dar feedback, sentir o clima, enfim, acompanhar a atividade.”*

O convívio com as equipes de trabalho é visto como algo importante e incentivado pelas empresas. Então, mesmo fazendo uso de ferramentas de comunicação e integração de informações, as viagens são necessárias para colocar as pessoas em um contato mais próximo, não só o gestor internacional, mas isso funciona, também, para os principais executivos da empresa.

*“Nosso CEO visita todas as unidades de negócios, fala pessoalmente com todos os gerentes, ele gosta e dá importância para este contato pessoal. Ele tem uma agenda de viagem, hoje vai para aquela unidade, no outro mês vai para outra”.*

### 5.2.2. Empresa D

O entrevistado é um profissional com sólida experiência na área de RH, tendo vivido por um período de tempo no exterior. Seu perfil lhe confere um olhar mais pragmático sob a área, principalmente no que diz respeito à formação de gestores internacionais. Isto tem gerado uma comunhão com as demandas da empresa, o que lhe permite trabalhar com os gestores e os profissionais seniores da empresa com muita facilidade. Desta forma, a área de RH é tida como um referencial no que tange a decisões que envolvem o futuro dos profissionais. Sua formação acadêmica envolve cursos de pós-graduação na área.

A empresa atua no setor de Automação Comercial, na área de tecnologia para o varejo, foi constituída em 1990 para a produção de sistemas de impressão matricial. Abriu seu capital em 1991, quando passou a produzir mini-impressoras com o objetivo de diversificar os produtos e serviços. É a primeira empresa brasileira a fabricar mini-impressoras em larga escala e a primeira a fornecer Blocos Impressores integrados para terminais.

Em 1998, dos 50 mil *checkouts* instalados no Brasil (PDVs Fiscais, PDCs não-fiscais e caixas registradoras), 35% das impressoras desses PDV's foram fabricadas pela empresa. Em 1999 e 2000, ocorreu a grande explosão nas vendas de impressoras fiscais no país, motivadas pela obrigatoriedade da lei de cupom fiscal. Neste período, a empresa atingiu seu ápice de faturamento até então, alcançando a marca de 63 milhões de reais em 2000, 50% das impressoras instaladas em um universo próximo ao que se tinha no ano de 1999.

Ainda em 2000, a empresa deu início ao processo de internacionalização com a primeira exportação de blocos matriciais para Atlanta, nos Estados Unidos. Em 2002, estabeleceu uma unidade na China e outra em Taiwan, além disso, a empresa adquiriu o direito de comercializar os produtos de uma empresa concorrente e líder de mercado no segmento de caixas registradoras. A partir de então, ampliou sua linha de produtos para automação comercial, abrindo uma nova unidade fabril em Manaus.

Paralelo a isso, ocorreram significativas mudanças no canal de comercialização, a empresa começou a trabalhar com um modelo híbrido de comercialização do qual fazem parte distribuidores, revendas e representantes.

Em 2005, a empresa criou 9 filiais para atender todas as regiões do país e mudou seu foco para soluções em automação comercial, com a distribuição de conjuntos de equipamentos completos para os pontos de venda, serviços de assistência técnica e sistemas de gestão. O ano de 2006 foi marcado pela consolidação da empresa como provedora de soluções em tecnologia para o varejo, com a aquisição de três empresas que complementaram o portfólio de produtos e serviços oferecidos pela companhia.

A empresa começou o ano de 2007 fortalecendo sua estratégia de atuação mundial com a inauguração oficial da subsidiária em Buenos Aires, na Argentina, e um escritório comercial em Berlim, na Alemanha, com objetivo de ampliar os canais comerciais na Europa.

Em 2010, a empresa adquiriu 5 novas empresas como forma de ampliar seu portfólio e mercado de atuação, sendo que uma delas é sediada em Nova Iorque, nos Estados Unidos. Seu objetivo é tornar-se a maior empresa do mundo em automação comercial até o ano de 2013.

### **Estratégia De Internacionalização**

A empresa internacionalizou-se por meio de fases, desta forma seguindo o modelo de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977; 1990 e 2009) e com objetivos diferentes para cada destino. Por isso, em alguns casos, ela utilizou a estratégia de aquisição, em outros de licenciamento de venda e também a criação de subsidiárias, mas todos precedidos por se estabelecer com um escritório.

No início dos anos 2000, um dos fundadores acreditou que a empresa deveria se internacionalizar, isto dado ao espírito empreendedor que caracteriza a forma de

atuação dos proprietários da empresa. Primeiramente, houve a abertura de escritórios próprios nos Estados Unidos e em Taiwan.

Em Taiwan, o aspecto estratégico levado em conta foi à proximidade com um pólo de desenvolvimento de produtos e os fornecedores de insumos

Já com os Estados Unidos, o aspecto estratégico é a proximidade com o mercado comprador e com a intenção de expansão de mercado de atuação da empresa. Depois de utilizar a estratégia de escritório comercial para facilitar o canal de vendas com seus clientes, a empresa adquiriu uma empresa e fez dela uma subsidiária.

A empresa adquirida já contava com cerca de 35 funcionários, fundada por chineses e com a presença já consolidada no mercado norte americano. Os fatores determinantes para esta aquisição foram: i) o próprio mercado norte americano, pois a empresa já estava muito bem posicionada no mercado; ii) a empresa tinha um foco em produto, com estabilidade em processos de produção; iii) interesse nos produtos que a empresa americana já desenvolvia, pois estes produtos aumentariam o portfólio da empresa em uma transferência de tecnologia de produção.

Em seguida, foi a vez de experimentar o mercado sul-americano, com a abertura de uma subsidiária em Buenos Aires, na Argentina. Esta subsidiária foi criada do “zero”, sem processo de aquisição. Os produtos feitos nesta subsidiária são comercializados também na Europa, por meio do escritório comercial instalado em Berlim. Assim como nos Estados Unidos, a estratégia foi de primeiro “experimentar” o mercado europeu antes de criar uma subsidiária ou comprar uma empresa local.

*“Foi um processo bem empreendedor, porém feito de forma diferente, dependendo de cada região ou país de atuação.”*

Para a subsidiária norte-americana foi contratado um profissional de RH local que teve a incumbência de montar uma mini-estrutura de RH, seguindo as estratégias do RH da matriz e de assumir a responsabilidade da implementação das políticas de recursos humanos de forma gradual e contínua. Esta experiência corrobora com a primeira perspectiva de gestão de RH internacional de Evans et al (2002) – *construção da gestão de RH.*

## Planejamento De Carreira

Apesar de a empresa estar se internacionalizando de forma acelerada, a implementação de um plano de carreira formal para os cargos de gestão foi descartada, uma vez que as características da gestão e as liberdades advindas do papel de RH, como sendo um consultor interno, fizeram com que a empresa optasse em ter dois modelos: um planejamento de carreira formal nos moldes tradicionais para o grupo de cargos operacionais e outro com outras características para os cargos administrativos e de gestão.

Para o grupo administrativo, é senso comum na empresa que as pessoas tenham autonomia sobre suas carreiras. Isto é creditado à cultura da empresa e ao fato de que seus funcionários são, na maioria, da geração Y, *“a média de idade dos funcionários da empresa é de 29 anos”* e também há a percepção de que no mercado *“as pessoas não querem mais alguém lhe dizendo o que ela tem que ser”*. Para este perfil profissional, a gestão de carreiras segue o modelo proteano, conforme Sullivan e Arthur (2006), entendendo que a pessoa deve participar das escolhas que impactarão na sua carreira e que isso influenciará positivamente no seu desempenho e na sua relação com a empresa.

Um plano de carreiras tradicional também formata a relação da empresa com o mercado de recursos humanos, uma vez que traça perfis muito definidos, sem dar muita abertura para quem não se enquadra *“ipsis literis”* no perfil traçado, o que para a empresa pode não ser o adequado.

O que existe, em termos de planejamento de carreira, é uma área de Recursos Humanos preparada para identificar junto aos funcionários quais são as expectativas destes frente ao seu futuro profissional e quais os elementos que a empresa poderá oferecer para que eles venham a alcançar estes objetivos.

Um dos instrumentos da área de Recursos Humanos para identificar as expectativas e oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento é a chamada Universidade Corporativa, que tem como objetivo dar suporte para o desenvolvimento dos funcionários, além dos treinamentos operacionais que substanciam as escolhas das carreiras.



*“A empresa trabalha muito com o conceito de quem faz a carreira é você, nós, a chefia ou RH, não podemos dizer, claramente, como será a sua carreira. Nosso posicionamento é fazer um levantamento e proporcionar o seu acesso aos elementos que o levarão a estruturar a sua carreira”*

A organização, em face da escolha de não ter um plano de carreira estruturado para área administrativa tem a demanda de atualizar, constantemente, o seu olhar sobre as demandas de seus funcionários, no que diz respeito a oferecer alternativas de cursos, envolvimento com processos internos novos, possibilitar o acesso dos funcionários a novos postos, dentre outras ações.

### **Envolvimento De Rh No Planejamento De Carreira**

A empresa adotou um modelo de gestão de RH em que os profissionais da área são consultores internos, logo, devem estar envolvidos, *“fazer parte do dia-a-dia da empresa, para poder dar a opinião de RH sobre o que ocorre na empresa”*.

Tal situação implica em um preparo mais refinado da estrutura e dos profissionais da área de Recursos Humanos, uma vez que *“o RH passa a ter influência e um total envolvimento com as decisões”*. Além disso, deve assegurar a participação operacional para a manutenção dos cargos de produção e técnicos (muitos programadores e analistas de sistemas).

Com esta proximidade e envolvimento, há uma constante demanda sobre a área, uma delas não só para identificar junto aos profissionais as suas expectativas, como também para auxiliar no desenho da carreira do profissional, além de oferecer programas direcionados a cada necessidade levantada.

Outra questão é o envolvimento da área com os gestores seniores e direção da empresa em uma constante troca de demandas, o que demanda em opinar sobre os

profissionais e suas possibilidades de ascender a novos postos ou a possibilidade de participação no processo de internacionalização.

*“Existe um total envolvimento de RH, no sentido de saber qual a opinião sobre este ou aquele profissional, do ponto de vista de potencial de perfil deste sujeito. Nós não entramos na avaliação técnica que fica por conta da chefia, afinal de contas as questões técnicas são muito específicas.”*

Neste sentido, a área de RH da empresa demonstra ter este preparo e vêm conduzindo os processos de forma a desenvolver e qualificar profissionais para desempenhar atividades em outros países. Há o respaldo e acolhimento por parte da diretoria, das orientações oriundas da área. Porém, diante do crescimento internacional, da dinâmica da empresa e por ter que atender a dois modelos de planos de carreiras simultaneamente, a área está, geralmente, em déficit com as demandas.

Dada esta realidade, a área de Recursos Humanos tem uma estrutura específica voltada para os profissionais que participam do processo de internacionalização, como o apoio da Universidade Corporativa o que, por um lado, desafoga as atividades de RH, por outro, faz com que tenham que se relacionar com mais proximidade com a estrutura da universidade corporativa.

*“A empresa é muito jovem e ainda está em processo de formação, então, tem muita coisa a se fazer no âmbito internacional”*

## Carreira De Gestor Internacional

### - Significado De Gestor Internacional

O significado de gestor internacional para a empresa é amplo e está relacionado ao futuro e a sobrevivência da empresa. E não somente ao atendimento das demandas e resultados mensais da operação.

Como a empresa entende que o seu crescimento está diretamente relacionado com sua inserção no mercado internacional, ela vê que este profissional é de suma importância para o futuro da empresa. E, portanto, ele deve ter incorporado o estilo, o *modus operandi* da empresa, “*não apenas representar a empresa e trazer resultados pontuais*”.

No nível de gestor internacional, ele deve fazer com que a unidade em que trabalha torne-se uma unidade em crescimento constante e rentável e sempre olhar novas possibilidades de negócios.

*“Ele tem que ter o perfil empreendedor, esta é uma das características da empresa, está no seu DNA.”*

Também existe a demanda de organizar os processos, pois a empresa em fase de internacionalização depende de sua capacidade de organização. Algumas coisas não estão prontas, elas precisam ser determinadas durante o processo de internacionalização, então a visão empreendedora é necessária tanto quanto a capacidade de organização.

*“A empresa não é uma empresa que está pronta. Como gestor internacional ele tem que pegar algo que ainda é embrionário e tem que transformar em algo que é uma visão da companhia.”*

Considerando que este perfil não é fácil de encontrar no mercado, percebe-se que tal demanda mostra a necessidade deste gestor ter certa senioridade na empresa. Isto não está relacionado tão diretamente com a idade da pessoa, mas sim com o alinhamento entre experiência e tempo de contato com a cultura organizacional.

*“É um risco muito grande para você ir para o mercado para contratar um profissional para ele tocar a operação, é preciso ter uma aderência com a cultura da empresa.”*

Este perfil não é apenas desejado para gestores internacionais, mas sim para todos os que aspiram exercer atividades na empresa, seja no Brasil ou no exterior. Nota-se com isso que há um esforço no sentido de aproximar os perfis, o que facilita a preparação de novos gestores internacionais. Pois, algumas demandas com relação ao perfil do profissional da Empresa D são as mesmas, independentemente do cargo ou da região geográfica de atuação de cada profissional. Isto é possível pela natureza de negócio da empresa, que aproxima o perfil dos seus empregados de nível operacional dos de nível tático e estratégico.

*“Este perfil não é somente para quem vai ser gestor internacional é, também, para quem vai trabalhar aqui no Brasil.”*

Há uma variação do número de gestores internacionais expatriados. A média gira em torno de dez gestores internacionais, hoje a empresa conta com oito deles espalhados pelas subsidiárias. Não houve uma retração deste número, até por conta do momento da empresa, isto é apontado como uma variação normal por conta das prerrogativas de início e término de contrato de expatriação.

## - Fatores Para Construção Deste Tipo De Carreira

Há que se observar que a construção deste tipo de carreira é suportada pelas escolhas dos profissionais, pois não há um plano de carreira, mas sim o atendimento das demandas de vagas internacionais por profissionais que estão mais adequados a estas demandas: *“aqui as pessoas fazem suas carreiras”*.

Assim, a área de RH identifica quais são as demandas da organização no que tange a posição a ser ocupada e tenta identificar, no quadro de funcionários, aqueles que têm o perfil mais adequado ao que é demandado: *“nós valorizamos as pessoas da empresa, até porque no mercado é muito difícil encontrar alguém”*.

A empresa também compreende que não é uma tarefa fácil ser um gestor internacional expatriado. Por isso, ela opta por um profissional sênior da própria empresa, sempre que possível. Também não existe um critério rígido de tempo de empresa para definir se o profissional pode ou não participar de um processo de seleção para gestor internacional. Novamente vai depender da relação experiência profissional e tempo de casa.

Esta preferência para os profissionais com *“certo tempo de casa”* é um elemento facilitador para o processo de seleção do profissional a ser internacionalizado, pois, com o contato mais próximo, é possível identificar se o mesmo está mais preparado.

*“É um risco muito grande você contratar alguém que você não conhece para tocar a operação fora do país. Nossa experiência diz que existe um tempo para você avaliar o candidato, só o dia-a-dia para ver bem sua constância, seus altos e baixos, eu conheço este profissional já faz anos, sei do que ele é capaz.”*

Este aspecto também é visto como uma forma de retenção dos profissionais, na medida em que é um meio de acenar com uma oportunidade de desenvolvimento de carreira para os mais jovens, que são a maioria dos empregados da empresa.

*“Consideramos como um dos grandes elementos de retenção de profissionais aqui no Brasil. Eles vêem como uma oportunidade real para as suas carreiras”.*

Mesmo não existindo um plano de carreira nos moldes tradicionais, alguns fatores determinantes para ser um gestor internacional estão abertos para o conhecimento de todos os empregados, dentre eles estão: i) ter um perfil empreendedor; ii) aderência com a cultura da empresa; iii) ter um determinado tempo (a empresa entende que este tempo é superior a 4 anos) de casa no sentido de senioridade; iv) saber o que quer e conhecer o que faz; v) compreender que participar de um processo de internacionalização é uma das etapas para se tornar futuramente um gestor global. Isto pode significar passar por expatriação, repatriação e novas expatriações.

Por tratar-se de uma organização voltada para produtos com muita tecnologia embarcada, a questão da competência técnica é um fator que pode influenciar, sob maneira, na possibilidade de tornar-se um gestor global.

Mas, vale a observação que isto também pode se enquadrar em outro tipo de missão internacional demandada pela empresa, que é a expatriação técnica. Os profissionais que foram expatriados para Taiwan, foram para atuarem em processos técnicos, foi este tipo de competência que se mostrou decisiva na escolha dos profissionais.

*“Já para os cargos de gestão, a competência técnica é importante, mas não é fundamental”.*

Para os cargos de gestor, as questões técnicas têm outro peso, elas são importantes para algumas situações de coordenação e controle das atividades das equipes de trabalho, mas o perfil comportamental é um dos elementos mais considerados.

## **- Políticas Para Estas Carreiras**

O gestor de RH implementou as políticas para gestor internacional em 2008. Ele apresenta mais de cinco anos de experiência com políticas de carreiras internacionais e está em um nível sênior para trabalhar com os diferentes processos de expatriação, inclusive já escreveu um capítulo de livro sobre o tema.

Assim, para este processo há o envolvimento do diretor de desenvolvimento organizacional e do presidente, que são quem têm contato com as pessoas que serão os gestores internacionais. Desta forma, há a percepção muito clara quanto à realidade deste processo, mesmo que não exista um plano de carreira. Também aqui mostra-se a influência do sistema nacional de negócios (EDWARDS e KURUVILLA, 2005) e as políticas de RH no que tange ao modo de pensar os negócios na empresa.

As políticas para os gestores internacionais comportam desde remuneração e benefícios até os cuidados com a família (aqui e depois fora do país), como a adaptação no exterior.

*“Por executarmos um processo mais customizado, além de termos que nos relacionar com toda a estrutura acima, isto é, com os gerentes e diretores até o presidente, devemos estar cientes que um processo mais amarrado teria suas vantagens, mas, a margem de erro, por conta da formalidade, é maior”.*

Outra questão é que, para o grupo de profissionais seniores, gerentes e técnicos especialistas, a possibilidade de ser um gestor internacional está baseada na meritocracia, onde só é gestor internacional *“quem tem, efetivamente, algo a oferecer para a operação”*.

Entretanto, não existe uma capacitação formal para o gestor internacional expatriado, isto é, não há um programa de formação especialmente voltado para eles. A área de RH atende a demanda de realizar o processo de recrutamento e

seleção e depois passa a dar suporte para as necessidades que por ventura surgem no decorrer do processo.

A inexistência de um plano de carreira formal para formação de gestor internacional leva a esta situação. O que facilita a situação, de certa forma, é que a área de RH está muito integrada com a empresa e faz com que o profissional possa acessá-la sem maiores problemas para encaminhar suas demandas.

Se necessário for, há um processo de *mentoring* a disposição, uma vez que existem profissionais que já passaram por experiência de expatriação, por exemplo, e que já foram repatriados. Estes profissionais podem fazer mentoria, acompanhando e conversando com futuros gestores internacionais, repassando informações e comentando suas experiências para facilitar a adaptação dos novos gestores.

Este contato é estimulado pela área de RH. Também, a empresa D possui uma Universidade corporativa, que visa dar suporte na formação e desenvolvimento de seus empregados. A universidade pode ser útil para determinados treinamentos, que versam sobre cultura e cultura internacional; processos de recrutamento e seleção; relacionamento interpessoal, dentre outros. Estes treinamentos e palestras aliados às iniciativas como o *mentoring*, ajudam na preparação do gestor internacional..

É claro para a empresa que existe um esforço adicional que as pessoas precisam fazer em uma experiência internacional e ela busca formas de incentivá-los e de compensá-los. Uma forma de incentivo é para que os profissionais levem junto suas famílias, como um modo de enriquecimento de todos, não só para o profissional e, também, como uma maneira de auxiliar no processo de adaptação no exterior.

*“Incentivamos que levem sua família, pois entendemos que isto é um fator determinante no sucesso de integração da pessoa em uma nova cultura.*



## - Desafios

Por se tratar de um processo que visa implementar algumas das estratégias da empresa, o planejamento da carreira de gestor internacional demanda que os gestores da área de RH estejam atentos às suas decisões e encaminhamentos dos processos. Para tanto, foi procurado apoio em empresas de consultoria de Treinamento e Desenvolvimento, porém, o nível de resposta não foi satisfatório.

*“É muito evidente que o nosso mercado de consultoria tem muito a crescer, principalmente no sentido de atender as demandas das empresas que estão formando gestores internacionais.”*

Outro desafio é com relação às expectativas dos funcionários de poder, em algum momento de suas carreiras, serem um gestor internacional. O gestor de RH da empresa está familiarizado com os elementos que envolvem tanto a escolha dos profissionais que poderão participar deste processo de formação, como também das dificuldades inerentes à internacionalização, tanto no curto quanto no longo prazo. Tais dificuldades são consideradas e trabalhadas com atenção, e, a cada momento, pode haver a intervenção do RH para atender as demandas.

*“Uma carreira internacional é algo que brilha nos olhos dos funcionários, então temos que tomar muito cuidado com nossas decisões.”*

*“O processo de formação de gestor internacional sempre suscita novas situações, na maioria das vezes elas são repetitivas. Mas temos que estar atentos, um gestor internacional não pode ficar sem apoio.”*

Em função da rápida expansão e das necessidades de se ter profissionais para serem gestores nas subsidiárias, não foram percebidas resistências aos processos definidos pela área. Entretanto, a área de RH tomou alguns cuidados especiais com

alguns elementos que comumente são abordados na literatura que trata do assunto, como:

- a) Identificar os profissionais que estão aptos a participar do processo;
- b) Acompanhar e avaliar estes profissionais;
- c) Questões ligadas à família;
- d) Adaptação cultural;
- e) Conhecimento do idioma.

*“A empresa tem consciência da importância da família no processo de internacionalização dos nossos gestores. Outra questão que a empresa tem muito clara é a adaptação cultural”.*

Outra característica é que a empresa tem um diretor global de operações que agora se encontra baseado no Brasil. Porém, antes ele comandava da China, algumas operações em Taiwan e no Brasil, com uma fábrica de 200 pessoas respondendo para ele. Na atual situação, aqui no Brasil ele é responsável por profissionais em todas as unidades, o que faz com que ele realize constantes viagens para as outras unidades no exterior. Neste caso, a área de RH passa a denominar este tipo de gestor como gestores globais, pois a questão da sede perde o sentido. É somente a base para estes gestores fixarem residência, de maneira que possam coordenar atividades em um raio abrangente de ação, como um conjunto de países ou operações em um continente como um todo. É a próxima posição para um gestor internacional atingir.

*“Não estamos mais chamando de internacional aquele gestor que está nos Estados Unidos, por exemplo, mas controla parte da unidade do Brasil também, além da americana. Ou o caso do gestor na China que coordena lá e também alguns processos no Brasil e em Taiwan. Isto não é mais algo internacional, é global”.*

## - Perfil Do Ocupante

Fica claro que a empresa deseja que o gestor internacional tenha a característica de ser empreendedor, pois ela está vinculada à cultura da empresa. Outro aspecto relevante é a maturidade na organização, tal aspecto corrobora a questão anterior, uma vez que, somente com o tempo de empresa, se pode avaliar se o profissional é empreendedor ou não. Além destes aspectos, o que é avaliado é a qualidade com que o profissional tem desempenhado suas funções diante dos aspectos: i) o que ele produz; ii) relacionamento com os pares e subordinados; iii) liderança.

Desta forma, os processos de seleção para estes cargos foram preenchidos com profissionais da própria empresa, não houve casos em que profissionais externos fossem selecionados para as vagas.

*“Os profissionais que foram para fora como gestores internacionais eram da casa, não foram contratados. Pois por mais que se faça um bom processo de recrutamento e seleção, a questão da cultura da empresa, nosso DNA, deve estar introjetado no candidato”*

Quanto à questão da confiança, a empresa entende que faz parte do perfil de qualquer cargo neste nível, mas considera que a visão empreendedora é uma das características mais fortes do profissional que pleiteia uma vaga de gestor internacional.

*“A visão empreendedora, vêm de cima e é característica da operação. Se a pessoa for muito voltada a processo ela irá estabilizar e melhorar aquilo que pode ser melhorado no que tange a processos, mas a visão empreendedora é assumir o negócio. A pessoa tem que ter claro que vai ter que por a mão na massa, sabe que dependerá dele construir lá fora.”*

## - Processo De Avaliação

O processo de avaliação sofreu uma melhoria quando há um ano a área de RH conseguiu passar para as unidades do mercado internacional o modelo de avaliação que acontece no Brasil.

Há um acompanhamento diário do superior imediato, no que tange aos resultados do gestor internacional. O que resulta em uma avaliação pontual sobre os seus resultados, além disso, existem os processos de avaliação de desempenho que são estruturados e que resultam de dois tipos de avaliação: uma anual de desempenho (performance) e a outra denominada *Nine Box*, que trabalha os aspectos do comportamento.

A avaliação anual tem uma maior amplitude e está direcionada a pontos que envolvem rotinas e processos. Já a avaliação *Nine Box*, desenvolvida pela área, está diretamente envolvida com a relação entre o gestor internacional e seus pares e subordinados. Seu enfoque é levantar indicações quanto a sua capacidade de: i) trabalhar em equipe; ii) liderar grupos de trabalho; iii) saber cobrar os subordinados; iv) envolvimento e aproximação pessoal.

Mesmo com os diferentes cuidados que a área tem sobre o processo de internacionalização, já houve dois casos de insucessos. Em ambos, a empresa entende que os motivos foram de adaptação e questões pessoais. Não foi percebido que a empresa procurou omitir os reais problemas relacionados aos insucessos, a questão é trabalhada de forma natural ao processo.

A empresa tem consciência de que a questão de adaptação ao sistema de trabalho da empresa e a nova cultura é um elemento a ser considerado e acompanhado. Há a percepção que a cultura americana é mais fácil de ser absorvida – por conta de sermos mais expostos a ela por meio de filmes, artes, músicas e outras representações. Porém, o processo de expatriar para China é muito mais complexo e com mais fatores geradores de problemas.

*“Os maiores problemas sempre foram com os Chineses, há muitos relatos de dificuldades, desde a adaptação com a alimentação até a forma de fazer negócios”*

Também, a experiência demonstrou que para Taiwan a situação é mais favorável, apresentando poucos problemas de adaptação.

*“Taiwan é uma população muito próxima da brasileira, no que tange a ser receptível, do ponto de relacionamento. Claro que há uma adaptação com a comida, distância do Brasil, mas é minimizada pelo perfil do povo”.*

Já o profissional enviado para a Alemanha, era de cultura alemã e, apesar de nunca ter morado lá, se adaptou muito bem. Na Argentina, a proximidade faz com que a adaptação se realize de forma mais simples.

É perceptível que as experiências de internacionalização dos gestores via expatriação são todas constantemente avaliadas e analisadas. Todos os “*reports*” são considerados para fins de aperfeiçoamento do processo. A área de RH compreende de forma clara a importância dos *feedbacks* dos profissionais expatriados, sejam eles gestores ou não, para que haja melhorias na seleção, nos treinamentos e no suporte oferecido.

Quanto às expectativas de desempenho esperados, embora existam os processos de avaliação, os gestores internacionais têm seus indicadores muito bem definidos pela organização. Eles são partícipes na construção destes indicadores de resultados e são cobrados por alcançá-los.

*“Em uma empresa que está em fase de crescimento não pode ser diferente, não dá para considerar somente os processos.”*

Então, o alcance dos resultados projetados acaba sendo um dos indicadores de maior peso e, em conjunto com os indicadores gerais da avaliação de desempenho, servem para a cúpula estratégica, junto com a área de RH, analisarem se a internacionalização do gestor foi exitosa ou não.

## **- Apoio Tecnológico**

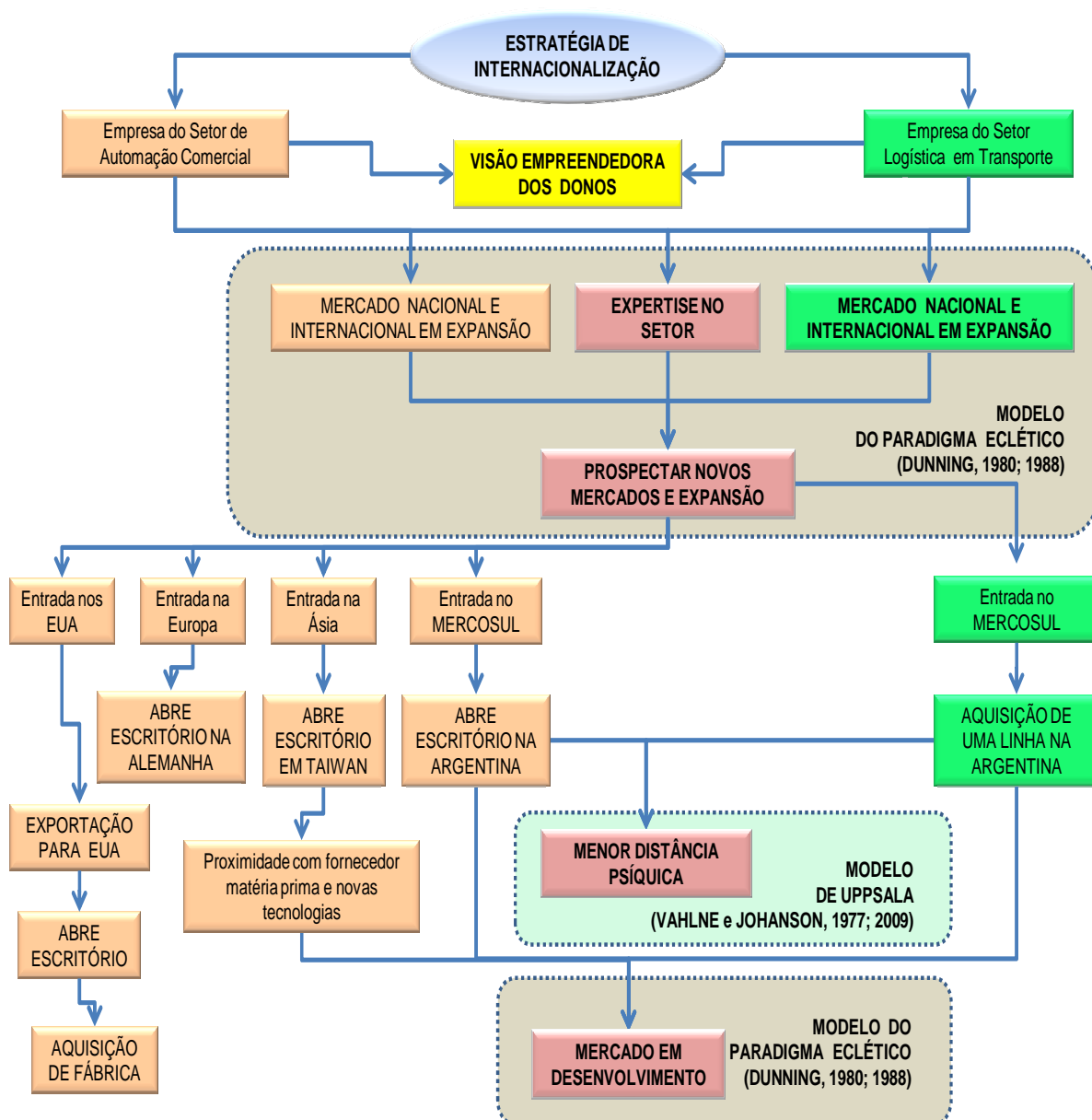
Esta questão está bem resolvida, uma vez que a empresa utiliza todas as ferramentas à disposição, mas o que é mais utilizado é o Skype, por conta da sua disseminação e facilidade de uso. Também existe um canal de voz com a unidade dos Estados Unidos, o que transforma as ligações com esta unidade em chamadas como sendo de ramais interno.

Uma facilidade para a empresa é o fato de que a maioria de seus empregados vem da área de tecnologia de informação e, para eles, usar ferramentas eletrônicas de comunicação é algo comum e faz parte do dia-a-dia. O mesmo se diz para o uso de sistemas de gestão e integração de informações.

A única dificuldade é quanto à questão da Ásia e o fuso horário. Neste caso é criada uma agenda de atividades que venha a respeitar esta situação, fora disto não há problemas com esta relação.

### 5.2.3. Síntese do Grupo II

Na figura 8, o que se percebe é que as empresas adotaram estratégias idênticas de internacionalização, segundo os preceitos da teoria econômica do Paradigma Eclético de Dunning (1980, 1988 e 2008) e da busca pela menor distância psíquica, conforme o modelo de Uppsala (VAHLNE e JOHANSON, 1977, 2009).



**Figura 8 – Elementos da Estratégia de Internacionalização do Grupo II**

Fonte: O autor

A empresa que atua no setor de Automação Comercial (empresa C), cujo perfil do presidente é ser empreendedor, foi buscar novos mercados mesmo com o mercado interno não dando sinais de diminuição de demanda. Já a empresa que atua no setor de Transporte (empresa D), apoiou-se na possibilidade de ampliar sua estratégia de atuação tendo em vista um potencial mercado no futuro.

Na empresa do setor de Automação Comercial, os preceitos de gradualidade do modelo de Uppsala são visíveis pelo fato da empresa internacionalizar-se seguindo o processo de primeiro montar um escritório e ir, gradativamente, ampliando sua estrutura, chegando a comprar uma fábrica. Em um primeiro momento, não há preocupação com a questão da menor distância psíquica, a empresa busca novos mercados com duas finalidades claras: ampliar a comercialização e absorver novas tecnologias para produção e desenvolvimento de software. Tal situação visa aumentar sua expertise em desenvolver seus produtos. Porém, depois, quando a empresa decide entrar no mercado latino americano, este aspecto é levado em consideração, ela estabelece uma base na Argentina.

Já na empresa que atua no setor de Transporte, o preceito da menor distância psíquica fica evidenciado quando a empresa compra uma ferrovia na Argentina.

No que diz respeito ao planejamento de carreira, as empresas do Grupo II, conforme Figura 9, utilizam dois tipos de planos. O primeiro é o tradicional, onde a empresa é a maior interessada na carreira e, portanto, a sua mantenedora e provedora. No segundo modelo de carreira, a trajetória profissional é de responsabilidade do profissional. E é representada pelas seguintes situações de carreira: proteana; sem fronteiras e caleidoscópica.

No caso destes modelos de carreiras que são centradas no profissional, não se trata da empresa abandonar os funcionários para que estes sejam os únicos responsáveis por suas carreiras. O que se vê, em alguns casos, é a empresa reconhecendo que o funcionário tem suas escolhas e que elas devem ser respeitadas. Neste sentido, pode-se afirmar que, ao adotarem esta postura, as empresas estão formatando um modelo de plano de carreira que respeita em parte o desejo dos profissionais e em outra o desejo das empresas.



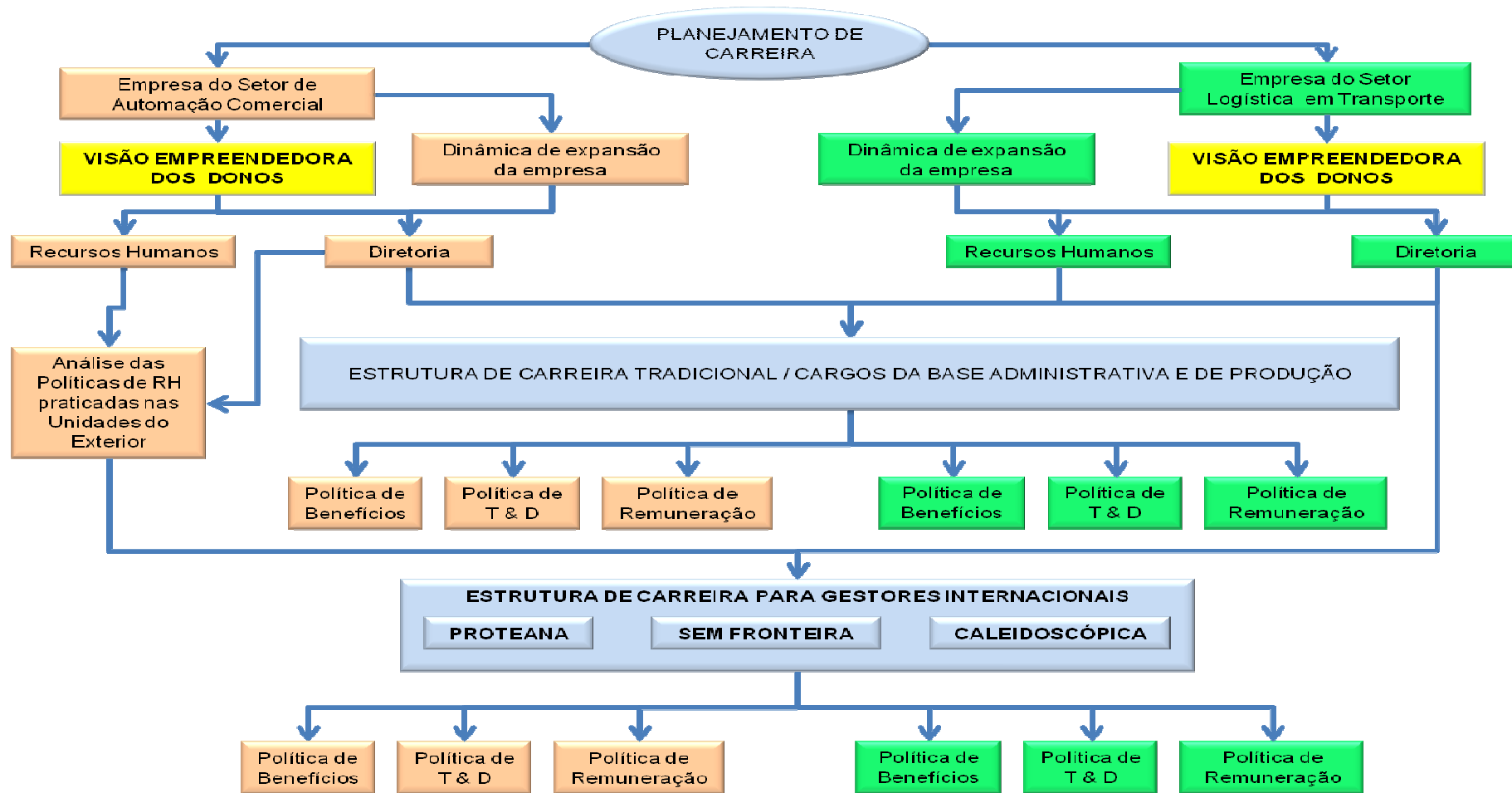


Figura 9 – Planejamento de Carreira do Grupo II

Fonte: O autor

Outra questão observada, é que a cultura que permeia estas empresas é a do empreendedorismo e da meritocracia. Esta situação amplifica a percepção dada para os funcionários de que a responsabilidade pelo seu futuro não depende da empresa e que esta trabalhará com mecanismos de avaliação, controle e retenção que evidenciam este pensamento.

É claro que, ao adotar estes modelos, a área de RH é muito mais demandada no sentido de ser uma interlocutora entre os anseios dos profissionais e da empresa. Deste modo, o perfil dos profissionais de RH demonstra que eles já tiveram um contato mais próximo com estas realidades e estão alinhados com as demandas específicas.

No caso da empresa do setor de automação comercial, a área de RH está constantemente analisando as práticas da área nos países hospedeiros para subsidiar suas políticas de RH no Brasil, exemplificando o conceito de transferência reversa citado por Thory (2008).

Na figura 10 da próxima página, a síntese procura agrupar alguns dos elementos mais significativos para a construção do plano de carreira de gestor internacional para o Grupo II.

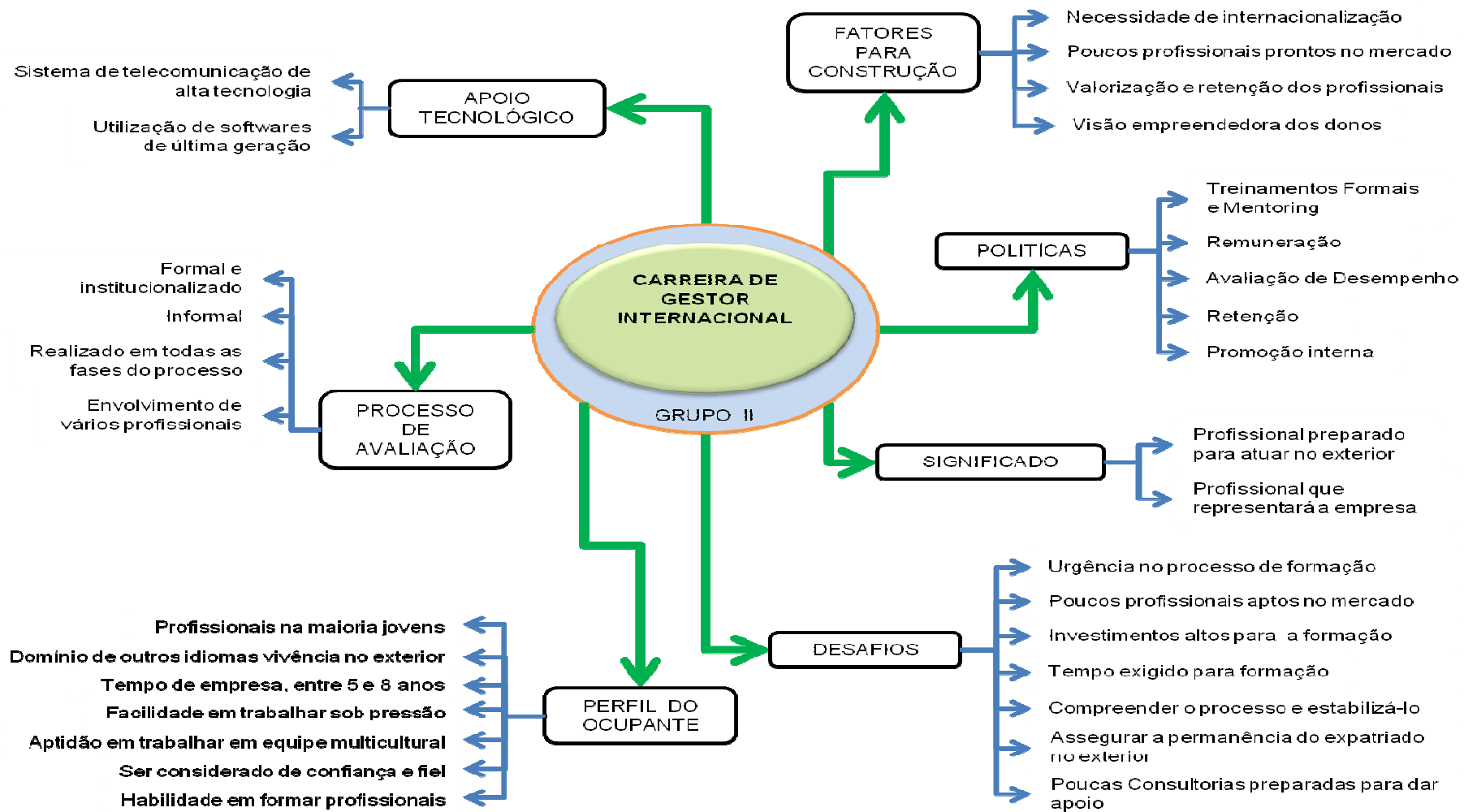


Figura 10 – Síntese dos elementos da Carreira do Grupo II

Fonte: O autor

Os elementos mais significativos foram divididos nas categorias:

- i) Significado de gestor internacional – é considerado como um profissional de formação muito específica e que não é encontrado com facilidade no mercado de recursos humanos. Além disso, ele é visto como uma extensão da cultura da empresa, ele deve representar a empresa no exterior perante a sociedade organizada;
- ii) Fatores para construção do plano – o processo de internacionalização foi o precursor, sendo disparado pelas atitudes empreendedoras dos donos das empresas, que por sua vez gerou uma série de ações para serem executadas pela área de RH, a fim de suprir as necessidades de profissionais e da estruturação de um plano de carreira. Estas ações, quando bem estruturadas, possibilitam a percepção por parte dos funcionários que participarão dela como sendo valorizados pela empresa;
- iii) Políticas – neste caso, elas consistem em manter uma estrutura que contemple os diferentes e específicos treinamentos, além de implementar o programa de *mentoring*. Estas foram ações imediatas das empresas. Além disso, foi necessário administrar as políticas de remuneração com o objetivo de pagar adequadamente os funcionários e oferecer compensações para os agregados. O que se transforma, também, em uma forma de retenção dos profissionais;
- iv) Desafios – quando as empresas se internacionalizaram, não haviam profissionais preparados internamente e nem no mercado, isto gerou duas pressões: i) urgência para formar tais profissionais ii) econômica frente aos custos que envolvem o processo. Esta situação ainda perdura em função da dinâmica das empresas e faz com que a área de RH tenha dificuldades em estabilizar os processos. A retenção destes profissionais formados não é fácil de ser realizada, pois o mercado acena com oportunidades constantes. Outro desafio enfrentado por estas empresas é que elas demandam tanto de profissionais de RH experientes quanto de consultorias especializadas. No último caso existem poucas empresas e o nível

ainda deixa a desejar. Diante disso, as empresas passam a montar suas estruturas próprias para suprir esta demanda, o que elevam os custos e o número de profissionais envolvidos no processo (quer sejam eles da área de RH ou de outras áreas);

- v) Perfil do ocupante – Em relação a idade, os profissionais são na maioria jovens que dominam outros idiomas e tiveram alguma vivência no exterior; atuam na empresa entre 5 e 8 anos; trabalham bem sob pressão; são aptos para trabalhar em equipe multicultural; ao longo de sua vida profissional foram considerados como pessoas de confiança, fiéis e hábeis em formar outros profissionais;
- vi) Processo de avaliação – é realizado envolvendo vários aspectos que envolvem desde o que é entregue e a sua qualidade até a habilidade em trabalhar com superiores e subordinados. O processo envolve instrumentos formais como formulários impressos e informatizados, até informais, como conversas com pessoas próximas;
- vii) Apoio tecnológico – neste grupo, as empresas fazem uso de tecnologias de software e de telecomunicação de ponta e oferecem todo o suporte para a atuação do profissional, tanto no seu país de origem quanto no exterior.

### **5.3. GRUPO III – INTERNACIONALIZAÇÃO HÁ MENOS DE 5 ANOS**

Uma das empresas deste grupo está no mercado há quase trinta anos e a outra há mais de quinze anos. Atuam em setores relacionados à construção, porém uma é voltada para a construção civil e a outra para a construção de infraestrutura petrolífera. Ambas têm como característica a gestão familiar e são controladas até hoje pelos seus sócios fundadores.

#### **5.3.1. Empresa E**

O entrevistado é o dono da empresa, também o responsável por todos os processos que envolvem a gestão de RH. Tem formação em engenharia, participou efetivamente na negociação da internacionalização da empresa, inclusive permanecendo um período de tempo em Angola. Conhece os processos inerentes a área e reconhece que a formação do gestor internacional demanda de tempo e investimento e que sua realidade lhe permite atuar de uma forma mais simples, porém, julga satisfatórios os resultados até então obtidos.

A empresa atua no segmento da construção civil há quase trinta anos, especificamente na construção de casas pré-fabricadas de madeira, concreto e alvenaria e está consolidada no mercado paranaense.

A busca pela produtividade, qualidade e sustentabilidade fizeram com que a empresa investisse em treinamentos, novas tecnologias e sistemas construtivos atualizados contribuindo com a preservação do meio-ambiente para as novas gerações. A empresa consolidou-se como uma das mais conhecidas do Paraná e do Brasil, com presença no mercado interno e externo.

Atualmente com 10 funcionários no administrativo, 400 terceirizados realizando trabalho de campo, é uma empresa familiar, de pequeno porte.

Em 2003, o empresário recebeu um convite de uma pessoa de seu relacionamento, que era natural e residente em Angola, para visitar o país e ver a possibilidade de abrir negócios lá.

Diante da possibilidade, é aberta uma empresa em Angola, na cidade de Luanda, com fins de vender e montar casas pré-fabricadas do Brasil.

A mão de obra para montagem seguiu o mesmo modelo adotado no Brasil – a utilização de serviços de terceiros. Assim, com dois profissionais brasileiros, a empresa segue na operação até o presente momento.

### **Estratégia De Internacionalização**

A internacionalização da empresa se deu por uma questão de oportunidade de mercado. Por meio de um contato pessoal, em 2003, o empresário foi instigado a instalar-se em outro país, neste caso, Angola. Por meio deste contato passou a perceber tal situação como uma oportunidade de mercado.

Porém, ao realizar uma viagem para conhecer o país, deparou-se com uma realidade diferente. Uma vez que não se tratava de um modelo de mercado que tinha familiaridade, com regras estruturadas e contratos sendo respeitados, mas sim de um mercado a ser construído em uma sociedade corroída pelos elementos da guerra (violência; ausência de garantias; personalização das relações e etc.), porém não deixava de ser promissor.

*“Eu conheci uma pessoa muito influente em Angola, lá apenas 100 famílias comandam o país. Eles tinham saído da guerra civil e o país deveria ser reconstruído. Então, vi neste momento uma ótima oportunidade de mercado”*

*“Fui até lá. Era uma destruição total. Casas e prédios metralhados, algo muito feio. As pessoas vagando pelas ruas e sem os sentimentos de posse e do respeito ao outro e muito menos ao que é do outro. Simplesmente, se alguém quer aquela casa*

*ele se apodera da tal casa. Pensei. Como é que vou receber! Como vai ser negociar com este pessoal?”*

Mesmo diante das dificuldades relativas encontradas ao pós-guerra, o empresário resolveu montar uma empresa no país. As facilidades estão no idioma falado, o português, e a existência de uma excelente receptividade por parte deste povo para com os brasileiros. Também tem o fato de que o país precisava ser reconstruído, havia e há demanda reprimida por moradias. A questão da guerra, já superada, passa a dar lugar para a reconstrução, mesmo que por empresas estrangeiras. Uma empresa para se instalar em Angola deve ter um sócio local. Diante da realidade, é percebido que a melhor escolha para ser um sócio seria a pessoa de Angola que ele conheceu aqui no Brasil e que o estimulou a ir para lá.

*“Segundo as normas do governo deles, para se ter uma empresa no país era necessário um sócio local. Eu já tinha minha conhecida lá, agora era só uma questão de ajustes, pensei eu. E foi desta forma que eu levei minha empresa para lá.”*

A empresa foi constituída seguindo os moldes de funcionamento no Brasil, exceto pelo fato de não haver o processo de produção, i.e., o corte das madeiras. Pelas características do produto – casas pré-fabricadas – o processo implica em: cortar as madeiras no Brasil; juntar com as outras partes de alvenaria – para montar o banheiro –; montar os lotes de casas e exportar – via navio, para Angola; desembaraçar a entrada dos containers no porto em Angola e, finalmente, montar as casas nos terrenos dos proprietários. O que demonstra tratar-se da venda de produto e serviço.

O processo de internacionalização se dá, primeiramente, com o envio de um gestor para atuar como comercial, na venda de casas pré-montadas, depois a empresa enviou mais um profissional para atuar como chefe de montadores.



*“Primeiro foi um funcionário para trabalhar mais no escritório e no comercial, este ainda está lá, mas retorna ao Brasil a cada quatro meses, é que sua família mora aqui. Não dá para ter a família lá, ainda é perigoso. E para não correr risco e morar em um ambiente mais seguro o custo é altíssimo, e Nós não somos uma das grandes empresas brasileiras que estão lá e podem pagar a fortuna que é alugar casas em condomínios fechados.”*

Este tipo de atividade não requer a expatriação de muitos profissionais brasileiros, pois parte do processo é realizada no Brasil e a parte do serviço é realizada em Angola, para esta parte são utilizados profissionais locais, o que diminui o número de profissionais brasileiros expatriados.

*“Sempre, desde o início até hoje, o pessoal brasileiro que foi para lá se mantém o mesmo. Pelas características da operação que montamos lá, não foram necessárias muitas pessoas. Tenho um escritório e um barracão para guardar as casas vendidas. Não mando nada sem ter recebido antes.”*

## **Planejamento De Carreira**

A estrutura da empresa, tanto no Brasil como em Angola, é muito enxuta e simples. A empresa não realizou, até o presente momento, um planejamento de carreira, o que ela tem está diretamente relacionado a uma estrutura simples de cargos e salários.

Diante do perfil da empresa, não há a preocupação em montar, mesmo que com recursos próprios, isto é, sem a contratação de uma consultoria, um planejamento de carreiras.

*“Somos uma empresa muito simples, nosso negócio é simples, não requer uma estrutura organizacional muito elaborada. Eu não consigo ver que um plano de*

*carreira venha a fazer diferença na minha empresa. É claro que esta questão de internacionalização é complicada. E que eu deveria ter preparado outros funcionários para trabalhar fora do país, mas as 'coisas' foram acontecendo e eu tive que responder sem um plano de carreiras, agora é só tocar."*

Apesar disso, o empresário reconhece que existiram e existem parâmetros que só ele sabe e devem ser observados para que um profissional seja escolhido para atuar no exterior. Dentre eles: a confiança; o envolvimento com o projeto da empresa; conhecimento das atividades; a qualidade com que entrega o serviço e o tempo de empresa.

A não formalização destes parâmetros não implica que não haja um planejamento, apenas ele não é explicitado formalmente em um plano. Mas os funcionários já sabem que para ter uma oportunidade de trabalhar no exterior estarão sujeitos a eles parâmetros de análise.

*"É claro que quando eu iniciei os planos de ir para Angola, eu já comecei a pensar em quem eu poderia mandar para lá. Quem eu confiava e que não iria me decepcionar? Quem já conhecia todo o trabalho? Quem fazia bem o trabalho? Nossos funcionários são velhos de casa 14; 10 anos de empresa. Então eu escolhi dois funcionários que se enquadravam neste perfil, agora que o mercado de lá está parado eu não estou tranquilo. Eu estou aqui só pensando que quando o mercado voltar a crescer eu já tenho que ter outros funcionários aqui prontos para ir para lá, se for o caso."*

### **Envolvimento De Rh No Planejamento De Carreira**

Na empresa não há formalmente uma área de RH, as atividades desta área estão divididas nas diferentes áreas da empresa. Assim, a contabilidade (externa) cuida da parte de rotinas trabalhistas; recrutamento, seleção e treinamento são por conta das chefias de setor. Aspectos típicos de uma empresa pequena e de estrutura simples.

*“Aqui nós não temos uma área de RH, é tudo mais simples. Cabe a contabilidade fazer a parte de rotinas trabalhistas, cada chefia treina e escolhe seus funcionários. Eu só dou as diretrizes: não podemos parar; os funcionários têm que receber corretamente pelo trabalho que fizeram; nossos clientes devem receber seus produtos e serviços com qualidade, enfim, o RH sou eu e minhas chefias.”*

## **Carreira De Gestor Internacional**

### **- Significado De Gestor Internacional**

Um gestor internacional para a empresa é considerado um funcionário que está atuando fora do país. Não há uma conotação de desenvolvimento ou de crescimento profissional. Trata-se também de suprir uma necessidade da empresa em atuar em outros mercados e, portanto, da necessidade em se ter, neste novo mercado, alguém de confiança e competente para executar as tarefas, que são determinadas e aprendidas na matriz. Novamente vem a tona a questão do perfil do ocupante do cargo.

Entretanto, há o significado que a empresa está sendo representada no exterior por meio deste profissional. Seu significado se dá pela representação da empresa no exterior e não por uma forma natural de valorização do profissional.

*“Sei da importância destes profissionais que estão em Angola, eles representam a empresa lá. Seu trabalho é muito importante para nós ganharmos e nos consolidarmos no mercado”.*

*“Apesar de ser no exterior, estar em Angola é quase como estar trabalhando aqui no Brasil, pois o pessoal de lá tem os mesmos gostos, a língua é quase igual, eles*

*gostam muito dos brasileiros. Nossos funcionários se sentem em casa, como se tivessem no Brasil”*

O processo fez com que fossem dois profissionais para Angola, os quais estão lá até o presente momento. Sendo que um deles, o que gerencia os negócios, retorna ao Brasil a cada quatro meses para visitar a família. Já o profissional que ocupa o cargo de chefia de montagem, está tão adaptado que não volta ao Brasil, ele afirma que gosta muito de lá e, raramente, vem visitar o Brasil. Atualmente não há necessidade de aumentar este quadro de funcionários, mas se a economia angolana melhorar, *“não tenho dúvidas que terei que enviar mais gente para lá”*.

*“O dois que estão lá não sentem muita diferença, um deles volta para o Brasil a cada quatro meses e fica aqui quinze dias visitando a família, depois retorna. Ele diz que assim está bom. Mas o nosso chefe de montagem, este está plenamente adaptado, diz que não quer voltar mais. Só vem aqui esporadicamente para visitar e já retorna.”*

#### **- Fatores Para Construção Deste Tipo De Carreira**

Pode-se considerar que, no caso desta organização, as políticas para as carreiras internacionais são todas reflexo da oportunidade de negócios no exterior sob a ótica de uma pequena empresa, cuja gestão está centralizada no dono. Assim, os fatores para a construção das políticas estão vinculados na decisão de se internacionalizar de forma acelerada e ao perfil do cargo exigido para um momento muito específico. Não houve momentos para a elaboração da construção de políticas. Havia a necessidade de buscar novos mercados, a empresa tinha profissionais que *“dariam conta das atividades, pois, além de serem de confiança, sabiam fazer o trabalho com qualidade.”* Logo, os fatores para as políticas também estão centrados nas qualificações dos funcionários, no seu tempo de empresa e conhecimentos sobre a forma de trabalhar.

*“Como lhe disse, aqui não somos uma empresa grande e estruturada para ter um planeamento de carreiras, nós sabemos o que queremos e nossos funcionários sabem que para ir para fora tem que ser de confiança, trabalhar bem, com qualidade e que irão representar a empresa”*

Desta forma, apesar de não estar explicitada de forma estruturada, a questão de políticas para uma carreira internacional é lida pelos funcionários, eles sabem que poderão ter a oportunidade de ir atuar fora. A questão é que este processo está restrito para a área operacional no nível de chefia de montagem de casa. Não está acessível para os cargos administrativos, levando em conta a realidade da operação no exterior.

#### **- Políticas Para Estas Carreiras**

Com relação às políticas de RH, a empresa sempre teve claro que os profissionais a serem enviados para atuar no exterior devem ter diferenciadas algumas questões como salário e outros benefícios. O empresário por ter feito muitas viagens para o país, sempre teve uma clara noção sobre o custo de vida, os problemas relativos à economia e, assim, soube trabalhar adequadamente a questão relativa a salário e demais benefícios, como visitas periódicas ao Brasil, tema já abordado acima.

*“Mandar gente para fora tem que compensar financeiramente, principalmente para Angola, cuja realidade, em termos de economia – custo de vida – ainda está muito complicada, tudo ainda está em construção”.*

A empresa, apesar de parecer se contradizer, considera que um dos maiores problemas enfrentados, no início, foi em relação à diferença cultural do momento histórico de Angola. Por mais que os funcionários tenham se adaptado com facilidade, o empresário admite que este foi um aspecto que o preocupou bastante,

pois, por mais que houvesse a similaridade de língua e o respeito pelos brasileiros, o país apresentava uma cultura bélica, isto é, representada pelas inversões de valores morais, forma de ver a questão da propriedade, do semelhante e do diferente. Mesmo que, de fato, não representasse a cultura da nação, mas uma cultura estabelecida por força política por uns poucos. Assim, a adaptação e o reconhecimento da nova cultura se deram por meio de muitas conversas e de algumas visitas ao país.

*“O primeiro funcionário e eu tivemos longas conversas sobre o país, além desta troca de experiência, ele me acompanhou em uma ou duas visitas para Angola, onde ficamos por alguns dias.”*

Somente depois deste processo é que foram tomadas as decisões, que tanto envolveram a permanência como remuneração e benefícios. No caso do segundo funcionário, a situação também se encaminhou desta forma, porém, foi importante a visão do primeiro funcionário que já trabalhava no exterior.

Quanto à capacitação, coube ao funcionário que gerencia a operação conhecer mais sobre os aspectos administrativos do Brasil e adaptá-los a realidade local. O país ainda sofre, muito, com a questão da baixa normatização, pouco respeito para com a legislação e contratos.

Já quanto ao profissional que foi trabalhar como chefe de montagem de casas, a questão de capacitação não foi necessária, uma vez que era experiente na atividade e esta não sofreu adaptação.

Atualmente há uma preocupação na formação de novas pessoas para poderem ir para Angola, caso haja uma reação da economia local. Esta preocupação está sendo operacionalizada por meio de conversas e preparação de mais profissionais para assumirem a chefia de montagem de casa aqui no Brasil. Esta preparação se dá por meio do processo de *mentoring* (não sendo assim denominado pela empresa).

*“Temos muita preocupação em já ter pronta mais gente para trabalhar lá. Então estamos ‘encostando’ alguns profissionais que se sobressaíram nos nossos melhores e mais experientes chefes de montagens, para que eles aprendam a fazer o trabalho com muita qualidade e rapidez. Creio que esta é uma das melhores formas deles aprenderem. Trabalhar com os mais velhos e experientes é ótimo, depois é só deixar que eles sigam em frente, uma vez que eles estarão mais bem preparados.”*

Uma característica deste cargo de chefia de montagem, é que atua com profissionais pouco qualificados para a montagem dos produtos.

*“Uma questão é que eles pedem que a empresa que lá se instale passe a utilizar mão-de-obra local, claro, para gerar emprego. Mas eles são pouco qualificados e cabe ao chefe, também saber ensinar os ‘caras’ trabalhar.”*

### **- Desafios**

Para implementar o projeto de internacionalização, o custo do processo impacta muito na empresa. Pois as políticas de remuneração são altas e os benefícios não podem ser desconsiderados. Diante da oportunidade e sabedoria que a atividade que a empresa desenvolve tem considerável queda na demanda, o gestor considera que vale à pena internacionalizar-se.

*“Ter poucos recursos, não é fácil! Nem tentamos contratar um consultor, além de não ser barato, tive informações de que não existem empresas aptas para este trabalho.”*

*“Foi e está sendo uma ótima oportunidade, como eu poderia fazer para ir para lá, se não fosse desta forma? Mandeí meu pessoal para lá, eles entendem do negócio, sabem o que tem que fazer! Eu não poderia confiar em contratar alguém de lá para tocar um negócio que ele nunca viu”*

*“Nosso custo de estar lá não é baixo, mas estamos investindo em um novo mercado. Manter nossos dois funcionários lá impacta na operação lá e aqui. Mas, a ideia é que a economia deles avance e assim poderemos fazer mais coisas lá. Como por exemplo, cortar, beneficiar a madeira e montar os kits das casas”*

Para o tipo de atividade em que estes profissionais estão envolvidos não há como eles estarem fixos no Brasil e realizando eventuais deslocamentos para Angola. Nem tão pouco supervisionar as operações via instrumentos de tecnologia, uma vez que o país ainda está construindo sua estrutura de telecomunicação.

*“Não daria para ter uma equipe lá, sem que a chefia fosse nossa. Como eu poderia assegurar que o trabalho tem a nossa qualidade? Não teria como fazer com que um padrão fosse seguido. Não com a mão-de-obra que eles têm.”*

*“Como já falamos, toda a estrutura do país foi destruída e eles estão reconstruindo tudo. Não que não seja possível se comunicar com eles. Eu falo com eles sempre que necessito, mas eu estou falando com um funcionário meu e que eu confio. Agora gerenciar a construção de casas e ter como um interlocutor quem eu mal conheço, isto não dá certo, por enquanto não vejo como fazer isto.”*

#### **- Perfil Do Ocupante**

Dadas as características da empresa, o cargo de gestor internacional tem como perfil ser um profissional de confiança; que apresente qualidade em seu trabalho; experiência nas atividades, em um dos casos as atividades que envolvem vendas, comércio exterior, legislação e no outro caso todas as atividades da construção civil, como carpintaria, pedreiro e eletricista; saber ensinar e formar profissionais nos ofícios acima descritos.



*“Lá o pessoal precisa trabalhar, mas são poucos os que têm prática, um país que ficou tanto tempo em guerra esqueceu como outras coisas são feitas. Muitas coisas nós temos que ensinar. E não são coisas complicadas, são simples como fazer serviços de: pedreiro, carpinteiro, eletricista, enfim, como montar uma casa”*

Como a empresa já atua no mercado, não foram contratados profissionais do mercado de recursos humanos para atuarem no exterior, e ela está conduzindo para que todos os que poderão seguir por esta carreira venham a ser desenvolvidos internamente. Uma questão que é muito forte, é a confiança que se deposita na relação.

*“Nós não temos esta questão de perfil do cargo, mas sabemos que a confiança e a qualidade do trabalho são aspectos fundamentais para este cargo. Sem isto não dá certo. Veja, o cidadão será uma extensão da empresa lá. E isto não é fácil, ele tem que ser bom.”*

*“Eu prefiro formar aqui de dentro a buscar no mercado, é uma lógica bem simples. O pessoal daqui eu conheço todos, é mais fácil de treinar”*

### **- Processo De Avaliação**

Não há um sistema formal de avaliação de desempenho dos funcionários, a empresa acompanha o desempenho dos profissionais expatriados por meio dos resultados apresentados. Isto é, pelo número de unidades comercializadas, montadas e o nível de satisfação de seus clientes. Além disto, existem as questões relativas à burocracia do vender; desembaraçar os produtos que chegam ao porto, logística de entrega, serviços bancários e etc.

O desempenho deles é medido por resultados relativos aos itens acima abordados, logo, a avaliação está ligada a resultados efetivos.

Percebe-se, também, que a empresa também não tem um padrão para cobrar os funcionários.

*“Veja, não temos um sistema de avaliação. Nós, quando eu digo nós, quero dizer eu e os dois profissionais que estão no exterior, eles sabem que temos que vender e montar com qualidade. Assim, não tem muito que por isto em formulário ou outro sistema parecido, sabemos o que tem que ser feito e, quando não é feito, temos problemas.”*

*“Quando as coisas não estão bem eu ligo para ver o que houve, fazer os ajustes necessários e dizer para o pessoal se estão trabalhando bem ou não.”*

Com relação às dificuldades, a questão que mais chama a atenção é quanto a fácil adaptação que é creditada ao fato da vida regrada que os profissionais levavam no Brasil e que em Angola se assemelha a vida de classe média alta.

*“Eles são pessoas simples, não muito sofisticadas no modo de viver aqui no Brasil, não tem curso superior e trabalharam toda a vida ‘lidando com peão’, chegando lá eles representam uma empresa, uma empresa brasileira e ganham um bom salário.”*

### **- Apoio Tecnológico**

A empresa acessa a maioria dos sistemas de telecomunicações disponíveis, portanto a comunicação com o gestor internacional é executada de forma natural e constante. É claro que em Angola ainda existem deficiências técnicas a serem sanadas, mas não é algo que preocupe ou inviabilize a gestão internacional.

Com relação aos sistemas utilizados, eles são os mais comuns e mais baratos possíveis, como Skype, Internet e Msn. O uso destes meios supre de forma

satisfatória a comunicação. Além destes, tem a possibilidade do uso do telefone, que apesar do custo é viável.

Porém, para a operação em Angola, não é visto com bons olhos a possibilidade de gerenciamento à distância.

*“Como já disse, no nosso negócio não dá, neste momento, para trabalhar com o gerenciamento sendo feito daqui do Brasil. Eles não têm condições de fazer o trabalho bem feito, eles não sabem nada do nosso negócio. Se soubessem estavam fazendo.”*

### 5.3.2. Empresa F

O respondente é um dos sócios da empresa e responsável pela área de RH, formado em engenharia com experiência em atividades no exterior. Apesar de a empresa ter uma área de RH, as decisões da área são tomadas pelo diretor que teve o interesse em responder as questões. De longa data o diretor vem se envolvendo com as questões de RH e domina as demandas legais e estruturais da área. Por sua experiência profissional na empresa anterior, reconhece que a formação do gestor internacional merece cuidados específicos e que a empresa ainda tem um longo caminho pela frente para estabilizar este processo.

A empresa foi fundada em 1996 por um grupo de engenheiros aposentados. Seu objetivo é trabalhar com manutenção e construção na área petrolífera, que envolve: i) sistema de informações geográficas, ii) sistema de qualidade, iii) estudos de viabilidade técnica; iv) logística de implantação de obras; v) assessoria ambiental; vi) gerenciamento de suprimentos de inspeção de materiais e equipamentos.

A empresa cresceu e evoluiu, consideravelmente, tanto em função do tempo de mercado como também com a ampliação de sua capacidade técnica. Considerando que ela foi criada para fazer parte de um grande empreendimento em transporte de gás via duto e, em seguida, passou a atuar em outras frentes cuja tecnologia os donos conheciam, bastou ganhar concessões de novas e diferentes frentes de trabalho para que pudesse ampliar seu leque de atuações.

Apesar de ser considerada uma empresa de médio porte, sua atividade envolve profissionais contratados por tempo indeterminado, onde não há previsão para extinção do contrato e os temporários estão sujeitos a um tipo específico de contrato de trabalho, ratificado pela Consolidação das Leis do Trabalho, que é denominado contrato de trabalho por prazo determinado e o contrato de trabalho por obra.

Assim sendo, a empresa tem atualmente dois quadros de funcionários: um com cerca de 60 profissionais que são considerados como fixos e cuja média de tempo de empresa é em torno de 10 anos e outro com mais de 1.500 empregados que são considerados temporários, cujos cargos são especializados e com sólida formação, trabalhando em obras espalhadas pelo Brasil.

Em toda a sua existência sempre esteve envolvida com setor público, uma vez que os investimentos na área de petróleo no Brasil sempre foram de responsabilidade do poder público.

Atualmente, fechou um contrato para construção de um gasoduto em Angola, apesar deste não ser o primeiro empreendimento no exterior – o primeiro foi uma assessoria pontual, – este será o mais significativo.

É considerada uma obra de médio porte e está alinhada com o planejamento estratégico da empresa, que diz respeito a aproveitar as oportunidades para abrir novos mercados. As repercussões da internacionalização da empresa são grandes, uma vez que a ida para a África pode significar permanecer no continente, por conta das demandas de novas frentes de trabalho que os países africanos oferecem.

A África foi dividida entre as grandes companhias de petróleo e a empresa que assumir um contrato tende a assumir novos contratos. O setor onde a empresa atua deve crescer nos países em desenvolvimento, provocando uma corrida para as empresas se adequarem a condição de internacionalização. No caso da empresa pesquisada, ela é capaz de atuar em diferentes frentes de trabalho, no mesmo segmento. Tal fato a coloca em vantagem frente às outras empresas concorrentes.

Apesar de existir concorrência no setor, muitas vezes se realizam aproximações para fins de formação de consórcios de trabalho, onde as empresa não perdem sua identidade, apenas dividem períodos de trabalho ou atividades a serem desenvolvidas.

### **Estratégia De Internacionalização**

Está claro para a direção da empresa que o mercado brasileiro não irá, no curto e no médio prazo, se tornar saturado. Mesmo assim, seus diretores acreditam que é inexorável a internacionalização e não fazê-la pode significar “*parar no tempo e perder ótimas oportunidades.*” Portanto, é uma questão que está prevista na estratégia da empresa. Também foi levado em consideração que ela domina as tecnologias que envolvem suas atividades e que, atualmente, ele é um forte fator a

ser considerado para a internacionalização. E ir para Angola é uma decisão correta, no momento correto. Neste aspecto, a internacionalização, que também é denominada desterritorialização, é relativizada pelo país para onde a empresa está pretendendo ir, suas políticas públicas, os setores e indústrias vinculados pelos padrões de progresso técnico e preferência dos consumidores. Além da possibilidade de ganhos de eficiência, competitividade e rentabilidade, que fazem com que as cúpulas corporativas escolham os melhores territórios na “*aldeia global*”, (BAUMANN, 1996; LERDA, 1996).

*“Nós sabíamos que tem poucas empresas que dominam esta tecnologia, e nós somos uma delas. Outra situação é que, logo, logo, não haverá mais espaço na África para todos. Aqui no Brasil têm muito pela frente e as atividades que fazemos não tendem a diminuir no curto prazo de tempo. Mas na África esta situação não é assim, muito pelo contrário, lá há muito que fazer, agora, já! E tem muita gente para entrar.”*

A empresa participou de um processo licitatório em Angola e foi sagrada vencedora, porém, para atender a esta concorrência, além da capacidade técnica, a empresa tem a necessidade de abrir uma empresa no outro país. Assim, a empresa já enviou dois profissionais gestores internacionais (funcionários fixos) para Angola a fim de tratarem de todo o processo de instalação de um escritório e, posteriormente, montar uma base maior de operações.

*“A legislação deles não é fácil, eles exigem muitas coisas e documentos, e isto gera uma cultura própria e nós já conhecemos seus efeitos sobre as empresas, estas práticas atrasaram muito nosso país e em alguns casos continua atrasando.”*

A questão da proximidade psíquica é evidenciada quando da escolha de ir para Angola, que, além do idioma, tem aspectos culturais próximos ao do Brasil. Outra questão é relacionada ao envolvimento das empresas brasileiras com Angola. O governo brasileiro, por meio do Itamaraty, fez um trabalho de aproximação com

alguns países, que está sendo fundamental para que as empresas brasileiras se internacionalizem. Conforme Gammeltoft et al (2010), o papel do governo é um dos fatores mais importantes para compreender o processo de internacionalização de empresas de países emergentes. Isto está relacionado ao nível de atividade, pois, quanto mais ativo for o governo e mais interessado em internacionalização da sua economia, mais encorajará suas empresas no processo de internacionalização na tentativa de fortalecer sua competitividade internacional. Neste caso, a empresa, por estar próxima ao governo e “ler” de forma correta a realidade em que está inserida, não teve dúvidas em agir e buscar novos mercados.

*“Nós temos consciência de que nosso futuro vai ser trabalhar no mundo e o governo ajudou a nos empurrar para isto, agora não tem mais volta.”*

## **Planejamento De Carreira**

O fato de a empresa ser fundada para suprir uma oportunidade de mercado, desde a sua abertura ela tratou com pouca atenção a questão de carreira interna. Porém, com o passar do tempo, a situação foi mudando, novas e diferentes frentes de trabalho foram se abrindo, a empresa passou a preocupar-se em organizar-se mais.

Faz pouco tempo que a empresa institucionalizou na área de RH o planejamento de carreira. Anteriormente, as atuações da área estavam voltadas para o processo de retenção dos profissionais, o que de certa forma é um dos elementos que compõe o planejamento de carreira e funcionou, tanto que, ao longo de cinco anos, o número de reclamações trabalhistas não passou de uma.

Esta estruturação contemplou a implementação de algumas políticas de recursos humanos, incluindo a questão da carreira para os profissionais fixos. Como consequência dos direcionamentos da diretora e das atividades de RH, a questão da carreira dos profissionais que trabalham por prazo determinado e por tarefa não foi trabalhada. Portanto, se trata de ter uma política de carreira e não de duas. Esta

atende aos profissionais que têm seus contratos de trabalho por tempo indeterminado.

Logo, para a carreira dos profissionais temporários, que é mais complexa, a empresa considera que *“ela está mais na mão deles do que da empresa.”* Este pensamento traz os seguintes efeitos: i) a empresa contrata os profissionais com sólida formação; ii) conforme a empresa tem demanda de uma determinada expertise ela contrata um profissional pronto; iii) quando os profissionais que já trabalharam na empresa terminam seus contratos, ela lhes recomenda atualizar-se, para estarem prontos para no futuro atuarem em novas obras.

*“Então, como é que vamos adotar um planejamento de carreira para parte da empresa e para outra não? Neste caso, a opção foi a de atender apenas uma parte das carreiras dos funcionários, os outros, como são muito específicos, nós não temos condições no momento de atendê-los. Ao final de cada obra, informamos, por meio de uma conversa com a chefia, se eles devem ou não se reciclar.”*

Desta forma, para os cargos de profissionais que irão atuar no campo (canteiro de obras) e que são profissionais para atividades específicas, a empresa mantém um banco de dados de empregados que já atuaram para a empresa e, assim que surge a necessidade, estes profissionais são acionados e posteriormente desligados. Isto demonstra que a empresa, dada a sua realidade de atuação, não pode ter um quadro maior de funcionários, fator que, também, não auxilia na construção de uma política de carreira para estes cargos. Outra realidade que não facilita a implantação de um plano de carreira, é que muitos dos funcionários temporários já estão no ápice de suas carreiras, por exemplo: soldador; motorista de trator escavadeira, entre outras.

No que tange a carreira dos profissionais fixos, desde sua entrada na empresa, eles estão sujeitos a um plano de carreira tradicional em linha. Eles são indicados para cargos mais complexos, na medida em que dominem suas atividades e demonstrem habilidades e competências para assumir novos e diferentes cargos. Isto, sempre



considerando a adequação técnica e sujeição aos demais elementos característicos deste tipo de carreira.

*“Nós contratamos para nosso quadro fixo de gestores só por indicação. Em poucos casos é que vamos para o mercado. Então, as pessoas quando chegaram aqui já estavam meio prontas. Foi só uma questão de adequar-se a cultura da empresa e ir buscando seu caminho dentro das oportunidades que nós oferecemos.”*

Diante desta realidade, é percebido que foi responsabilidade do ocupante do cargo a sua carreira. Atualmente a carreira é desenhada pela empresa para cargos nacionais e, mesmo assim, o ocupante do cargo realiza algumas manutenções na sua carreira com a participação em cursos. Alguns deles, direcionados e patrocinados pela empresa. Isto lhe assegura tanto a permanência na empresa, como também lhe possibilita atuar como gestor internacional. Não são percebidas mudanças no curto prazo destas políticas.

### **Envolvimento De Rh No Planejamento De Carreira**

A área de Recursos Humanos da empresa atua muito mais com os subsistemas de recrutamento e seleção, remuneração e treinamento. Não é uma estrutura grande e nem tão pouco uma estrutura formada por profissionais com experiência em recursos humanos internacional.

Para um profissional ascender na estrutura da empresa, a área de RH é consultada para opinar sobre ele, sua carreira e, principalmente, sobre os aspectos legais. Isto também ocorre no caso dos gestores internacionais. Um aspecto decorrente desta realidade é a indicação que o papel de RH ainda é restrito às questões da legalidade e suas implicações, conforme Caldas, Tonelli e Lacombe (2002), desta forma há um espaço a ser conquistado pela área.

Também, em função de RH trabalhar somente com o modelo de carreira tradicional e desconhecer os elementos que envolvem os demais modelos de carreira (como: a proteana, a sem fronteira e a caleidoscópica), a área não consegue “impor-se” junto à diretoria para sugerir novas formas de planejamento de carreira que poderiam ser mais adequados à sua realidade.

Entretanto, é perceptível, no discurso de um dos diretores, que os custos advindos das práticas destes novos modelos de carreira não seriam assimilados pela empresa.

*“Se o funcionário, seja ele temporário ou não, não está apto para exercer a sua atividade, não somos nós que vamos bancar esta formação. Ele tem que buscar a sua qualificação, caso contrário sairá do mercado”*

## **Carreira De Gestor Internacional**

### **- Significado De Gestor Internacional**

Para algumas áreas da empresa, o processo de internacionalização será mais um desafio. Já para os dirigentes, a situação será diferente, uma vez que eles já conviveram com esta situação, quando trabalhavam na Petrobrás. Assim, a compreensão sobre o que vem a ser este cargo, está diretamente ligada às experiências dos donos da empresa. Neste caso, surgem algumas questões relacionadas com as projeções dos diretores sobre o que vem a ser um gestor internacional: ser formado em engenharia, ser fiel, ser considerado de confiança e transmitir a tranquilidade de que o gestor internacional *“irá fazer o melhor de si para a realização da sua missão e com isto representar a empresa onde estiver.”* Neste sentido, é perceptível que um gestor internacional significa ser um representante da diretoria no exterior.

*“Nosso gestor internacional foi forjado e acompanhado, por nós, ao longo dos anos dentro da empresa, ele participou dos processos de crescimento e formulação das estratégias da organização.”*

Se por um lado a empresa, somente agora, está se tornando internacional, ela já tem no seu quadro profissionais com muita experiência, como gestores internacionais. As características da atividade e o processo de gestão indicam que a empresa conhece e sabe bem o que quer do gestor internacional, mesmo sem a preocupação de ter um plano de carreira para formá-lo.

*“Nós da diretoria, por trabalharmos em uma grande empresa brasileira, passamos por experiências de gestores internacionais, então nós sabemos como é este cargo e o que esperar dele. Quando no Brasil as empresas só olhavam para o mercado interno, nós da Petrobrá já tínhamos profissionais trabalhando em outros países, inclusive em Angola, desde 1979.”*

*“Nós contratamos profissionais que já atuaram nos quatro cantos do mundo e em quadros de gestão, alguns deles são temporários, mas outros ainda estão conosco”*

#### **- Fatores Para Construção Deste Tipo De Carreira**

No que diz respeito à política para carreira de gestores internacionais, ela é mais uma consequência do processo de gestão adotado pela diretoria do que uma construção da área de RH, propriamente dita.

*“Nossa empresa, ao longo do tempo, foi contratando excelentes profissionais e não os deixamos sair. Para se ter uma ideia, nosso RH faz, esporadicamente, uma pesquisa de clima e cultura e sempre descobrimos que as pessoas estão satisfeitas*

*em trabalhar conosco. Olha que esta pesquisa é feita com todos os que trabalham conosco, inclusive os temporários.”*

*“O que fizemos foi pensar no futuro, caso viéssemos a crescer ao ponto de atuarmos internacionalmente teríamos que ter profissionais prontos para este salto. Então ficamos no compasso de espera. Os nossos gestores que tinham todas as condições de serem mandados para o exterior foram mantidos na empresa.”*

A empresa possui, hoje, em torno de 15 funcionários em cargos estratégicos e que estão aptos para atuar como gestores internacionais. A formação e experiências obtidas por eles, no dia-a-dia, lhes possibilitam ocupar estes cargos e oferecer respostas adequadas às necessidades da empresa. No caso de Angola, a empresa já enviou dois gestores para o país e prevê um aumento do número de profissionais brasileiros, mas não necessariamente em cargos de gestão.

Uma questão que deve ser levada em conta é que o gestor internacional não irá permanecer apenas com atividades burocráticas, em alguns casos ele irá atuar na frente de trabalho. Por ser uma obra com prazo determinado, cabe ao gestor internacional gerir a obra em todas as suas nuances: as atividades burocráticas; financeiras; controle dos materiais e equipamentos; a parte de RH local e internacional. Esta é uma característica peculiar do setor onde a empresa atua.

Para melhor compreender sobre a construção da carreira do gestor internacional, cabe compreender como se dá o processo dos trabalhos desenvolvidos pela empresa.

Todo contrato de trabalho é realizado mediante uma licitação pública. Neste sentido, quando a empresa entra em uma licitação, é disparada, internamente, uma série de ações para a construção de um planejamento estratégico detalhado, que envolve todos os profissionais seniores.

Ao ganhar a licitação para atuar em Angola, os dois profissionais que foram designados para irem para lá já conheciam, muito bem, os seus respectivos papéis e as expectativas sobre cada um deles. As atividades vão desde a abertura de filial em outro país, que envolve questões de estrutura, burocracia, contratação de pessoal

até conversas políticas com as autoridades locais. Além, é claro, de fazer cumprir os prazos já descritos na licitação. Participar deste processo é um indicador de que este profissional está apto a desenvolver uma carreira internacional.

*“Nós não chamaríamos para este projeto pessoas sem condições de tocá-lo.”*

Neste caso, os profissionais que foram transferidos para Angola como gestores internacionais já trabalharam na definição do escopo de trabalho que irão gerir, eles já conhecem, em detalhes, as tarefas macro que foram definidas, dentre elas estão:

- i) estabelecer vínculos com os diferentes níveis do governo local;
- ii) montar uma empresa local com participação societária divididas entre sócios locais e brasileiros;
- iii) identificar um local para instalação dos profissionais temporários brasileiros;
- iv) identificar potenciais profissionais operacionais e administrativos locais para atuarem no projeto;
- v) gerir todo o processo de logística para recebimento de máquinas e equipamentos
- vi) coordenar a execução da obra contratada;
- vii) realizar reuniões para reportar as situações de não conformidades.

### **- Políticas Para Estas Carreiras**

Para empresa, ao fazer o convite para que estes dois profissionais fossem transferidos para Angola, duas situações tiveram que estar claras: a primeira é que eles seriam gestores internacionais e a segunda é que eles teriam uma série de benefícios a serem negociados. O que reflete a não existência de uma política formal de RH para as carreiras internacionais. A negociação é realizada de forma individual e com base nas expectativas de ambas as partes frente ao trabalho a ser realizado (sua complexidade e tempo de permanência) e as competências dos profissionais envolvidos. Percebe-se que os diretores, assim como os profissionais, sabem, com uma pequena margem de erro, quais valores adequados para o processo. Não foram observadas discrepâncias entre o que foi oferecido e o que foi aceito.

A questão das competências está diretamente relacionada com a atividade que a empresa atua e tem por base a forte tecnologia internacional, logo, ela não difere entre os países. Assim, os profissionais operacionais irão trabalhar com uma tecnologia conhecida, onde o processo de gestão sobre esta tecnologia segue rigorosos padrões internacionais. Tal situação demonstra que o gestor internacional é moldado pela prática e não por treinamentos consecutivos.

A participação do RH, neste momento, foi a de oferecer informações para a diretoria no que diz respeito a valores, aspectos legais e coletar algumas informações sobre o país hospedeiro.

*“Antes de mandarmos alguém para o exterior, sabemos muito bem do que isto se trata, então, procuramos fazer ofertas, tanto de salários como de benefícios, bem realistas para nossos profissionais”*

A realidade da formação dos profissionais da empresa caminha sob a égide de que o funcionário é responsável por parte de sua formação e a empresa, ao contratar alguém, apropria-se deste conhecimento, seja ele um curso superior (engenharias) ou curso técnico (profissionalizante, solda, corte, operação de determinada máquina e etc.). Não há por parte da organização condições de executar treinamentos estruturados, o profissional apreende a ser um gestor internacional na prática.

Assim, o envolvimento dos profissionais nas reuniões que definem as estratégias para a empresa competir em uma licitação, já é um processo de treinamento e desenvolvimento. E ele é intensificado quando o resultado da licitação é favorável à empresa.

Isto independe de ser uma licitação no Brasil ou internacional, este procedimento faz parte do processo e não é negligenciado. Outra característica advinda desta situação é a urgência que os processos demandam depois da licitação ganha. É neste ponto que o gestor, nacional ou internacional, começará a ser avaliado.

*“Não vão pensando que o pessoal é convocado, é colocado na fogueira. Desde o momento em que a empresa decide participar de uma licitação, é realizada uma série de reuniões estratégicas para se definir como serão os passos futuros. Na medida que as pessoas participam deste processo, estão sendo preparadas para atuarem como gestores internacionais”*

Uma vez que todos os gestores fazem parte da empresa há um bom tempo, eles podem ser considerados seniores e por estar à frente de muitos projetos há uma constante troca entre eles, tanto dos resultados positivos quanto dos negativos. Nós, sempre que possível, fazemos a questão de informar a todos o que se passa na empresa, *“é uma forma de minimizar os erros e maximizar os resultados.”*

### **- Desafios**

Uma vez que a empresa não tem uma política formal para carreira de gestores internacionais, ela estará sempre pressionando dois subsistemas de RH, que são: recrutamento e seleção e cargos e salários com os seguintes elementos: i) efetuar as contratações de maneira muito competente, para não ser penalizada com a admissão de profissionais não habilitados; ii) ter uma política agressiva de retenção destes profissionais, oferecendo-lhes uma cesta adequada de salários e benefícios; iii) envolvê-los nos projetos para que possam compreender as reais necessidades da organização.

Esta situação é sempre um risco e correr riscos tem custos. Afinal de contas, fazer a manutenção de profissionais até que chegue o momento para eles serem alocados para o cargo de gestor internacional tende a elevar os custos ao longo do tempo.

Logo, um dos grandes desafios da empresa é conseguir definir se irá seguir em um processo de internacionalização e qual será esta velocidade. Depois de respondidas estas questões, ter uma política de carreira internacional bem definida e de conhecimento de todos.

*“Considerando nossa realidade, não havia o que fazer. Se um dia nós quiséssemos partir para a internacionalização, deveríamos seguir mantendo nossos melhores funcionários até que este dia chegasse. E chegou! Este é o modelo que as outras empresas do mesmo setor fazem. E isto no mundo todo. E assim foi feito, sem um plano formal de carreira, a partir de agora é que deveremos iniciar uma discussão sobre as políticas de carreira internacional.”*

Além disso, a empresa sentiu a necessidade de buscar apoio para estruturar o processo de formação do gestor internacional, mas não obteve sucesso. As empresas de consultoria à área ou eram muito caras ou trabalhavam, apenas, com uma parte do processo (treinamentos básicos).

*“Pedi para o RH que verificasse uma consultoria para nos ajudar. Foi complicado, quando não era o produto que não se adequava à nossa realidade era o preço!”*

### **- Perfil Do Ocupante**

Os gestores internacionais são profissionais que vieram do mercado de trabalho com sólida formação acadêmica e se direcionaram para atuarem neste segmento. Dominam a língua inglesa, que é muito utilizada no setor, devido ao uso de máquinas e equipamentos importados, bem como pela necessidade de trabalhar com profissionais de diferentes nacionalidades.

Uma das características pessoais destes gestores que chama a atenção, é que desde o início de suas carreiras não se importam em trabalhar em canteiros de obras – ambiente normalmente distante das cidades e que apresentam pouca opção de lazer. Eles vivenciam este meio com naturalidade, o isolamento não lhes é problema. Muito pelo contrário, *“é neste ambiente que aprendem a trabalhar e que recebem seus melhores treinamentos para assumirem cargos de gestores no futuro.”*



Assim, com o passar do tempo, assumem cargos de maiores responsabilidades e com isto passam a comandar equipes e/ou projetos.

*“Nosso pessoal é muito bom, foi forjado na lida, quer um melhor espaço para formar uma carreira? Vá trabalhar no campo! É lá que tudo acontece!”*

*“Para escolhermos os dois gestores para Angola, não tivemos problemas, pois eles são oriundos do campo. Não é qualquer um que aceita o desafio de ir trabalhar em um país estranho. Não temos problemas com os dois que foram para Angola, eles até afirmaram que é muito parecido com o trabalho que já desenvolveram aqui.”*

O fato de alguns profissionais que atuam na empresa terem vindo do mercado de trabalho, por um lado reflete que a empresa não é formadora, por outro confirma a realidade de que neste setor os planos de carreiras não são fatores que fixam os profissionais em suas empresas. Neste setor, as pessoas valorizam mais o dinheiro do que a carreira ou o cargo.

Quando os gestores foram convidados para irem para Angola, a questão não ficou restrita ao cargo que iriam ocupar lá, isto já estava resolvido, a negociação dos benefícios é que estendeu um pouco o processo. Para o currículo destes profissionais, mais que um cargo, o importante são os projetos em que participam e a remuneração que irão receber no período. Neste setor, a empresa não pode abrir mão da formação e experiência anterior.

### **- Processo De Avaliação**

Quanto à avaliação, ela é um instrumento muito utilizado pela empresa e é aplicado considerando vários fatores. Dentre eles, os mais importantes são a execução das atividades dentro do cronograma estabelecido e a capacidade de trabalhar no comando de equipes multidisciplinares.

É realizada pelos superiores imediatos, sem formulários próprios e é dado um feedback para o gestor ao final do processo de avaliação. Também, a empresa observa outros indicadores como: nível de demissão dos subordinados, o consumo de insumos, gastos com máquinas e equipamentos. O que indica um controle mais rígido não só do gestor como também dos resultados de sua gestão.

*“No nosso negócio, temos que controlar tudo. Por tratar-se de uma obra por licitação, os valores são previamente calculados, não há margem para erros”*

*“Veja, no caso deste contrato de Angola, os nossos gestores não podem cometer erros, pois para ganharmos a concorrência tivemos que diminuir nossas margens. Foi por isto que enviamos nossos melhores homens e depois eles serão acompanhados, de perto, para evitar que cometam erros no processo.”*

Quanto aos gestores internacionais, o processo de avaliação é mais direto com os diretores, o que eleva as expectativas. Há a consciência de que são as pessoas mais aptas para a atuarem no cargo que foram designados. E assim, é perceptível que o suporte que lhes será oferecido será maior. Além disso, estes profissionais terão que montar toda uma equipe para realizar as operações, e isto não é um trabalho fácil, pois envolve contratar profissionais dos mais diversos países, não só de países vizinhos. Tal fato acarretará na contratação de um profissional para dar suporte na mediação entre as culturas envolvidas, esta situação está determinada em contrato. Alguns dos diretores já vivenciaram esta situação quando trabalhavam em outras empresas.

*“Não basta mandar o pessoal para lá, temos que dar-lhes suporte. Aqui no Brasil, a situação não é muito diferente, não adianta mandar um gestor para o exterior e deixá-lo abandonado, no meio do nada, sem recursos. Isto não leva a nada.”*

*“Outra coisa, quando o Banco Mundial financia a obra, ele toma o cuidado para que a empresa que ganhou a concessão tenha em seu quadro de profissionais um*

*elemento que conheça muito bem a cultura local. Este processo vai acontecer em Angola, como aconteceu na Bolívia, onde foi contratado um sociólogo para auxiliar no processo.”*

O interessante é que a questão da adequação cultural é um fator que não causa muito temor nem para a empresa e nem para os gestores internacionais. Isto é consequência de as equipes, que trabalham com eles no Brasil, serem constituídas por profissionais das diferentes regiões e, inclusive, de outros países.

*“Quanto à questão da adaptação cultural, este é um elemento que nos preocupa menos. Estes nossos gestores internacionais são acostumados a trabalhar com gente de diferentes regiões e, também, países diferentes. Em alguns momentos, dependendo do tipo de serviço, a situação é muito interessante.”*

#### **- Apoio Tecnológico**

Este suporte ocorre com muita facilidade e não atrapalha muito. Já foi caótico às atividades da empresa, muitas vezes a remete para locais ermos, mas a tecnologia do rádio e telefone celular via satélite resolvem bem o problema.

Agora, com a tecnologia de 3G, ficou mais fácil trabalhar utilizando o computador e os softwares que estão disponíveis. Quanto a Angola, isto ainda não é uma realidade, mas para a base do projeto não haverá problemas.

### 5.3.3. Síntese do Grupo III

A figura 11 evidencia que as empresas do Grupo III internacionalizam-se em função de oportunidade surgida no mercado. A empresa que atua no Setor de Construção Civil (empresa E) foi pelo fato do mercado de construção de casas de alvenaria atravessar uma fase de alta de preços aliada à diminuição da demanda interna e de certa saturação do mercado.

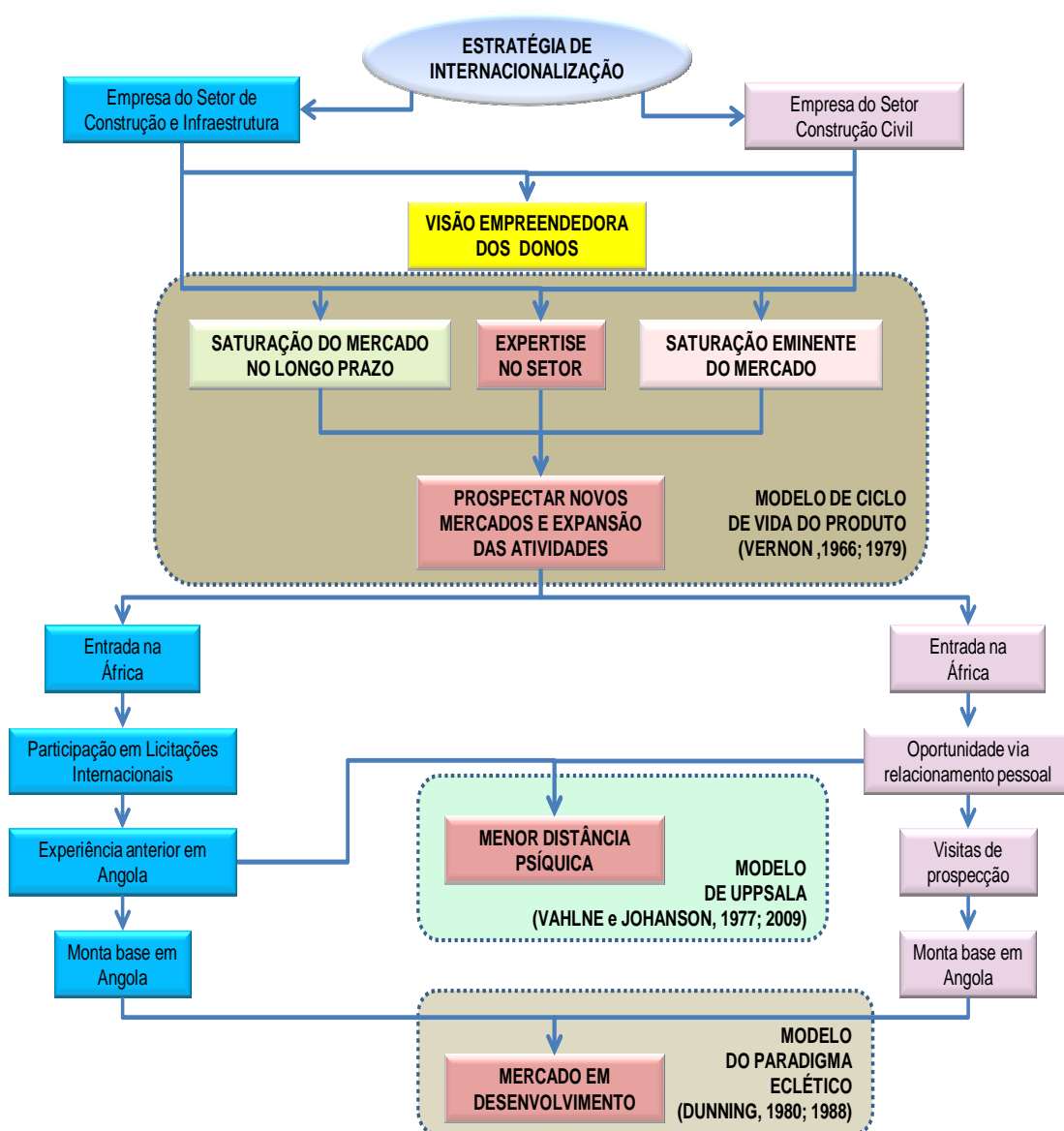


Figura 11 – Elementos da Estratégia de Internacionalização do Grupo III

Fonte: O autor

Para a empresa que atua no setor de manutenção e construção na área petrolífera (empresa F), a demanda do mercado interno ainda existe e manter-se-á como tal por muito tempo. O que a impulsiona para novos mercados está mais ligado ao ímpeto de procurar novos mercados. A empresa busca novos mercados impulsionada pelo empreendedorismo dos donos.

Outro elemento presente no processo de internacionalização deste grupo é que as empresas procuraram cercar-se da proximidade psíquica, trabalhada pelo modelo de Uppsala (VAHLNE e JOHANSON, 1977, 2009) e, por coincidência, ambas estão se estabelecendo em Angola.

A figura 12 na página seguinte, mostra o planejamento de carreira das empresas do Grupo III. Vale salientar que as empresas deste grupo não têm uma área de RH estruturada e, por conseguinte, o resultado obtido não é um planejamento estruturado e sistemático de carreira. Contudo, a denominação de planejamento de carreira foi seguida para manter o padrão de análise dos grupos.

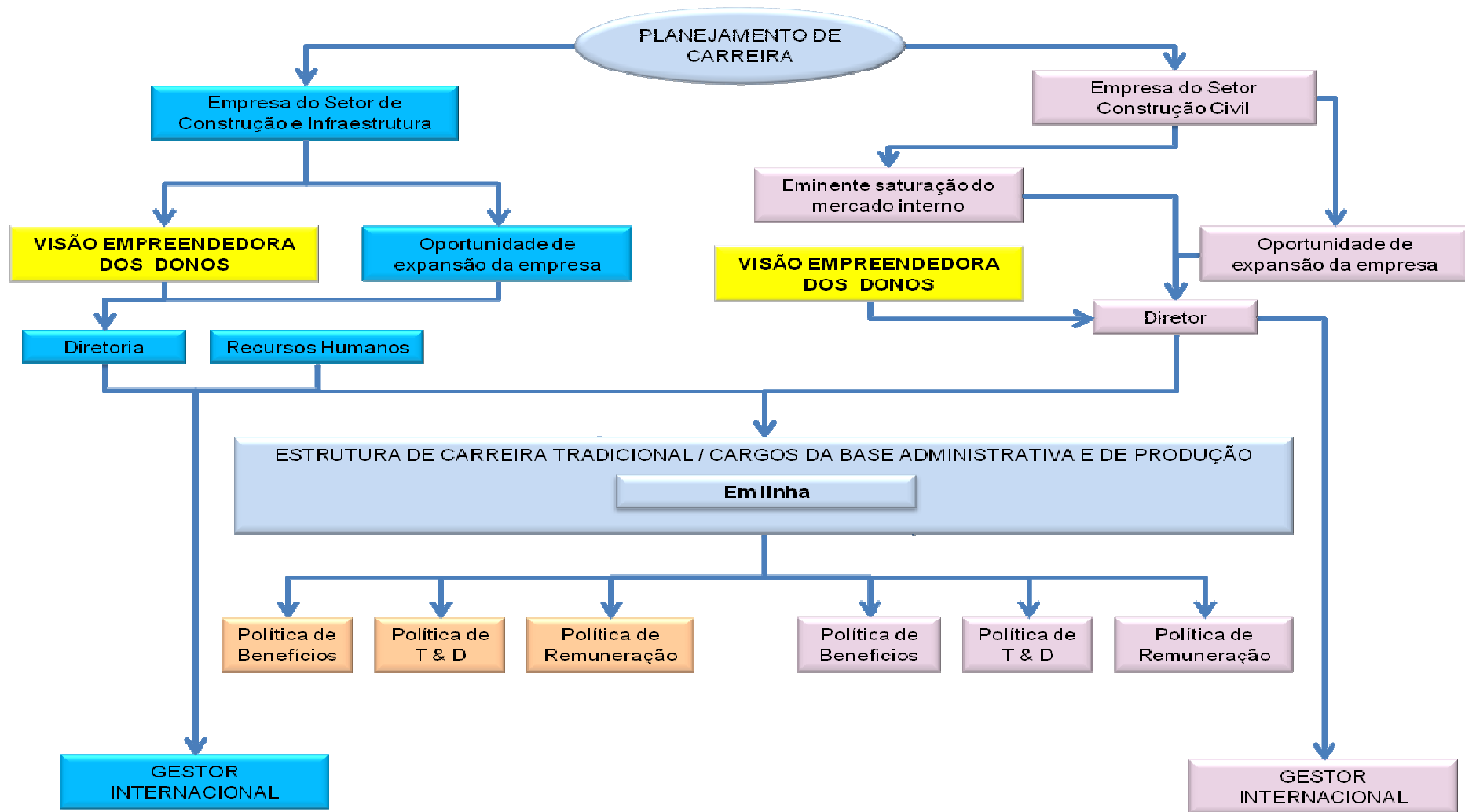


Figura 12 – Planejamento de Carreira do Grupo III

A empresa do Setor da Construção Civil não tem sua área de RH constituída, mas para os cargos mais simples de administração e de produção ela tem as suas políticas de Remuneração, Benefícios, instituídas de maneira bem simplificada.

Com a oportunidade de novos mercados, a empresa trabalhou rapidamente no intuito de enviar um profissional para Angola. Percebe-se que esta escolha parte do pressuposto de que o dono da empresa tinha um profissional pré-selecionado, que atendia aos pré-requisitos, lealdade, fidelidade e condições de dirigir uma equipe em qualquer lugar, não é de acreditar que este profissional estivesse pronto para atuar como gestor internacional. Isto porque o proprietário, quando começou a fazer as viagens de prospecção de mercados e percebeu que seria uma oportunidade, passou a preparar um profissional para assumir este cargo.

Os profissionais que foram para Angola não receberam treinamentos formais, foram realizadas reuniões e visitas ao país hospedeiro para uma aproximação cultural. As facilidades do idioma e dos costumes facilitaram este processo e minimizaram efeitos contrários.

Como a empresa pretende ampliar sua atuação no país, seria natural que ela estivesse preocupada em estruturar um plano de carreira para novos gestores internacionais. Porém, não é este o pensamento do gestor, que considera os custos deste processo como desnecessários. Ele prefere replicar o modelo utilizado anteriormente, uma vez que o êxito foi está comprovado nos seguintes resultados: i) a operação continua; ii) os gestores estão plenamente adaptados; iii) o proprietário tem segurança em repetir o processo.

Na empresa do Setor de Manutenção e Construção na área Petrolífera, a área de RH existe e está mais estruturada. O planejamento de carreira que a empresa adota é o tradicional em linha e contempla, apenas, os profissionais fixos e os administrativos.

Uma curiosidade é que os profissionais sob o regime de trabalho temporário devem ser os gestores de suas carreiras, porém, desconhecem os conceitos e as suas divisões (proteana; sem fronteiras e caleidoscópica), bem como as formas de realizar a autogestão de suas carreiras.

O que levou a empresa a identificar seus gestores internacionais, não foi um plano de carreira, mas sim alguns elementos como: i) o processo de seleção que identificou e admitiu profissionais com boa formação; ii) a expectativa dos dirigentes frente a determinados profissionais; iii) a condição de praticar política de manutenção (salários e benefícios) para os profissionais melhor avaliados; iv) envolver estes profissionais nos diferentes projetos da empresa.

No futuro a empresa pensa em estruturar uma política de carreira para gestor internacional, uma vez que ela já tem outros profissionais em condições de serem envolvidos neste processo. Existem algumas barreiras a serem superadas, dentre elas é o perfil da área de RH, que deverá ser melhor preparada para gerir as situações decorrentes da implantação destas políticas.

Na figura 13 da próxima página, denominada de Síntese dos Elementos do Cargo de Gestor Internacional do Grupo III, é apresentada uma síntese com os resultados mais significativos que surgiram durante a pesquisa de campo deste grupo, mesmo que as empresas que o compõe não possuam um plano de carreira de gestor internacional. Eles são importantes para a análise comparativa dos grupos e para compreensão do processo como um todo.



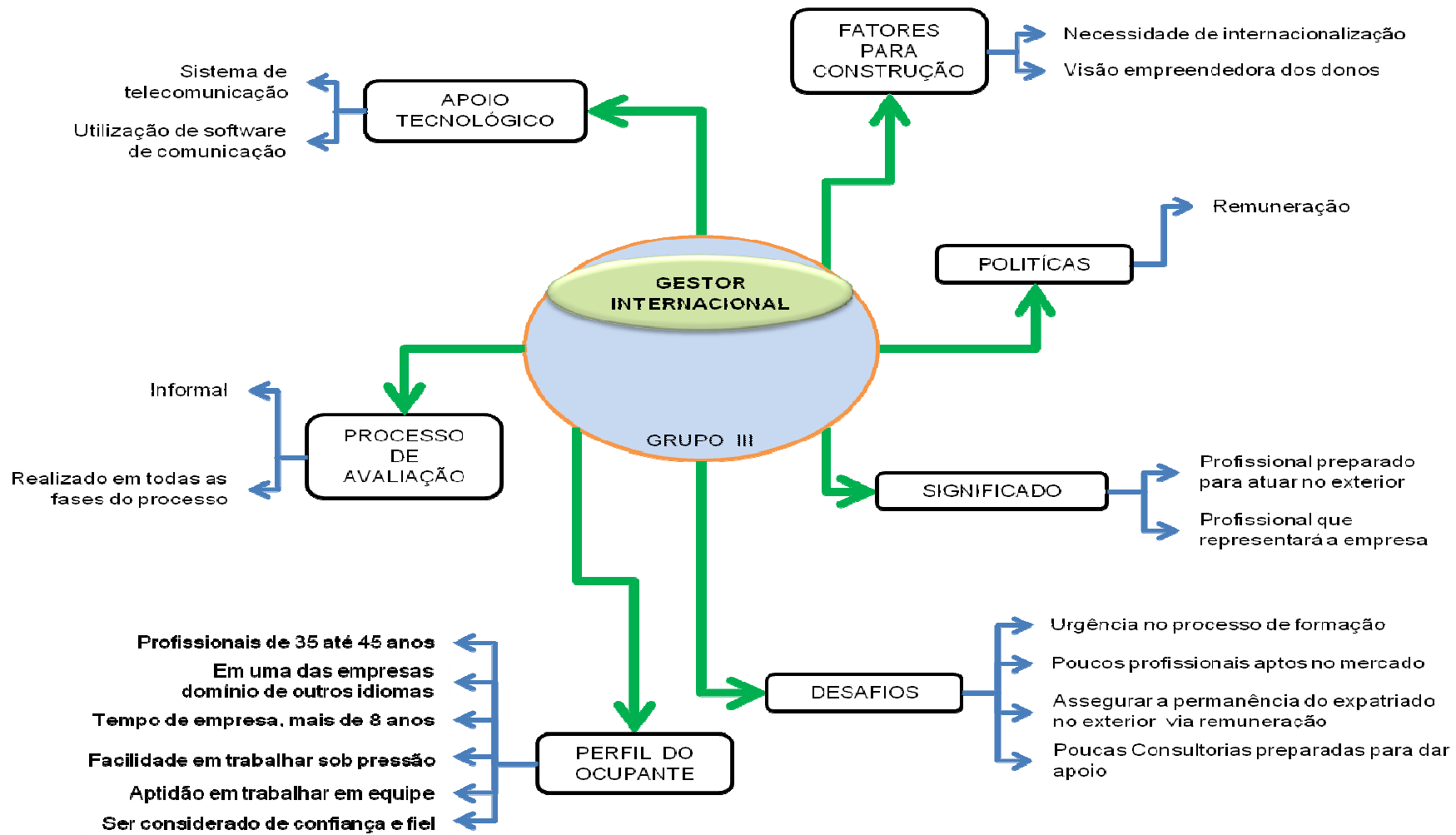


Figura 13 – Síntese dos elementos do Cargo de Gestor Internacional do Grupo III

Fonte: O autor

Estão divididos nas mesmas categorias das outras figuras de sínteses anteriores:

- i) Significado de gestor internacional – para estas empresas eles são profissionais que estão à sua disposição para atuarem em outros locais de trabalho. Se estes locais forem no exterior, eles devem estar aptos a representar a empresa junto à sociedade em que estão inseridos, principalmente no exterior;
- ii) Fatores para construção do plano – diante do perfil empreendedor dos donos das empresas, que gerou a ida das empresas para o exterior, foi inexorável a necessidade de ter no quadro de funcionários da empresa profissionais aptos a trabalharem no exterior e também valorizar os profissionais mais antigos e competentes;
- iii) Políticas – em se tratando das políticas que sustentam a construção dos planos de carreira, as empresas deste grupo não possuem nem uma política e nem um plano de carreiras para estes cargos;
- iv) Desafios – Nestas empresas, o RH, quando existe (no caso da empresa de Construção e Manutenção na área Petrolífera), não está estruturado o suficiente para trabalhar com o desenho de políticas de um plano de carreiras. Portanto, é complicado estabilizar o processo de formação de profissionais, sempre haverá o que se fazer, como: recrutar profissionais aptos e com sólida formação; assegurar a permanência do profissional já formado na empresa e estruturar os salários internos e externos. Estas empresas não acessam as consultorias que são consideradas caras e mesmo que o fizessem não haveria como a empresa dar continuidade nos processos desenvolvidos pela consultoria sem uma área de RH constituída;
- v) Perfil do ocupante – profissionais com idade entre 27 e 35 anos que atuam na empresa há mais de 8 anos; sabem e absorvem o fato de trabalhar sob pressão; são considerados como de confiança e fiéis. Também demonstram ambição e disposição para enfrentar desafios;
- vi) Processo de avaliação – é informal e realizado em todos os momentos da relação profissional;

- vii) Apoio tecnológico – as empresas fazem uso das novas tecnologias de software e de telecomunicação para dar suporte no dia-a-dia dos profissionais, tanto em seu país de origem quanto no exterior.

## 6. ANÁLISE COMPARATIVA DOS GRUPOS DE EMPRESAS

A seguir foram estruturadas algumas figuras e tabelas com o objetivo de fazer uma análise comparativa entre os grupos de suas características relevantes para o desenho de políticas de carreiras de gestor internacional, a começar pelos fatores externos e internos que influenciam na construção destas políticas. Tanto os pontos comuns foram ressaltados quanto as diferenças foram destacadas para proporcionar uma visão geral deste processo nas empresas pesquisadas. Na tabela 2, são comparadas as estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas dos três grupos.

<b>Grupo</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Estratégias de Internacionalização</b>
Grupo I	Consolidação da empresa no mercado. Atender a demanda no mercado internacional com suas expertises.	Aquisição de empresas e depois ampliar a atuação. Quando possível, ir para mercados com proximidade psíquica.
Grupo II	Busca de novos mercados Visão empreendedora dos proprietários	Na empresa do setor de automação comercial foi gradual, iniciando com exportação, depois com a montagem de escritórios de representação e, posteriormente, aquisições. Para esta empresa a internacionalização tinha por objetivo atender, as necessidades de fornecimento de insumos e tecnologia de informação. Na empresa de logística de transporte ferroviário foi por meio de aquisição em país próximo para interligar as operações e ganhar em escopo. A busca de internacionalizar-se buscando um país com menor distância psíquica ocorre, mas não é um elemento fundamental.
Grupo III	Oportunidade de novos mercados	Montagem de uma subsidiária para iniciar suas operações no país hospedeiro. Procura internacionalizar-se em países em desenvolvimento por conta das características de seu negócio. Busca um país com menor distância psíquica.

**Tabela 2 - Objetivos e Estratégias de Internacionalização por Grupo**

Fonte: o autor.

Pode-se perceber que para as empresas do Grupo I, os elementos maturidade e capacidade econômica estabeleceram maior velocidade de internacionalização, uma vez que os custos desta estratégia são altos e envolvem expertises adequadas ao processo.

Tanto as empresas do Grupo I como as do Grupo III internacionalizaram-se buscando atender as suas demandas de novos mercados visando a sua expansão e, sempre que possível, a proximidade com as culturas de seus novos mercados. Outro elemento impulsionador foi a percepção da tendência de diminuição de seus mercados nacionais no médio e longo prazos. A diferença entre estes grupos foi que as empresas do Grupo I utilizaram a aquisição como forma de inserção no exterior e as empresas do Grupo III abriram novas unidades no exterior. Pode-se considerar que as empresas dos Grupos I e III seguiram um caminho semelhante, independente do porte ou da saúde econômica.

Já nas empresas do Grupo II, o elemento impulsionador da internacionalização foi a busca por novos mercados com a real possibilidade de redução de seus custos de produção, bem como, a inserção em novos mercados. No que diz respeito a inserção no exterior, as empresas deste grupo divergiram, sendo que a empresa do segmento de automação comercial foi mais gradual, iniciando com processos de exportação, passando para instalação de escritórios de representação e finalmente com a aquisição. A empresa de logística de transporte iniciou sua internacionalização diretamente com a aquisição.

Na figura 14, a seguir, são apresentadas as estratégias adotadas pelos grupos e as teorias dos processos de internacionalização com seus principais elementos.

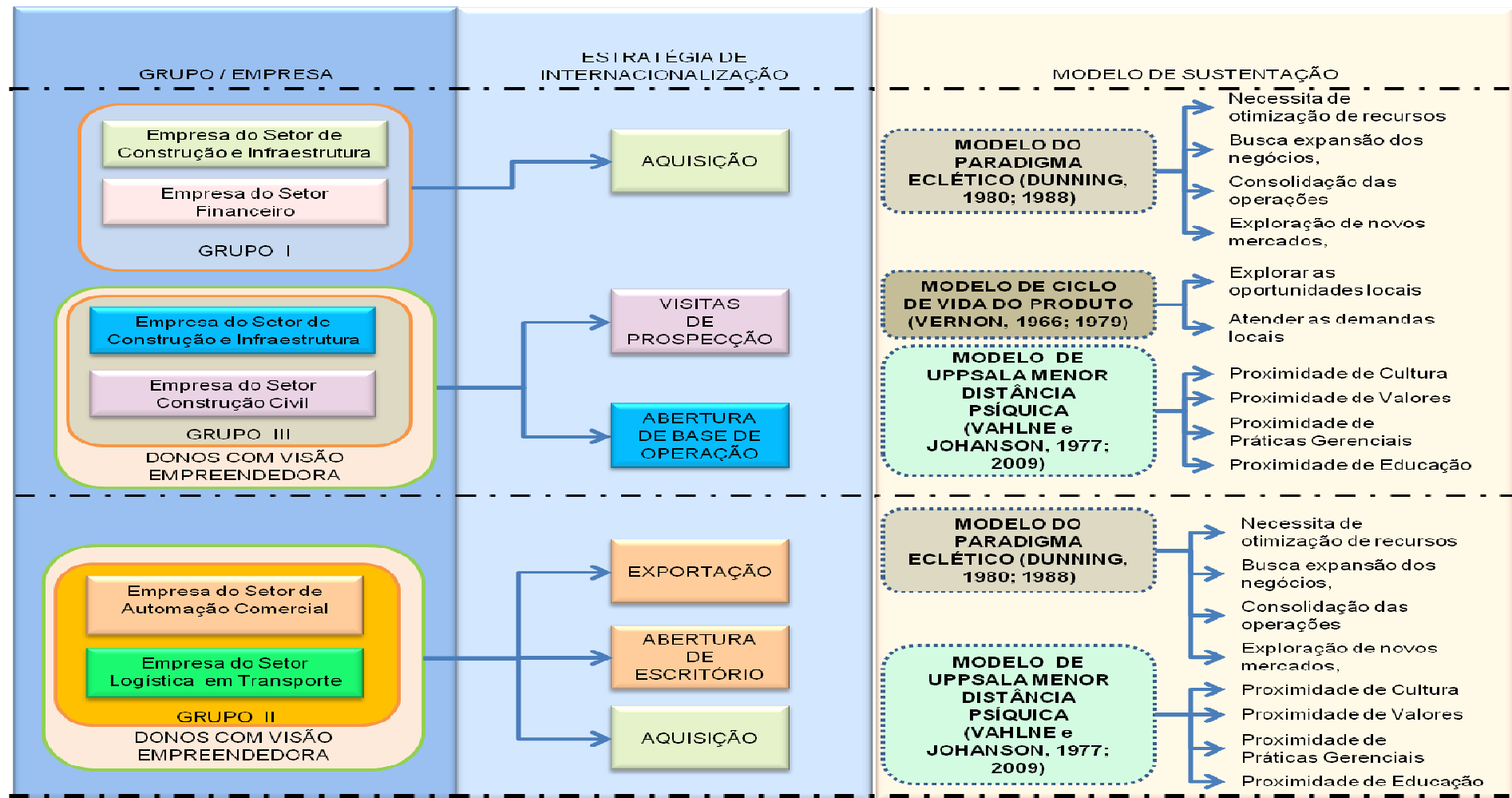


Figura 14 – Comparação das Estratégias de Internacionalização dos Grupos

Fonte: O autor

Considerando os modelos de internacionalização, percebeu-se que para as empresas dos Grupos I e III os modelos econômicos de ciclo de vida do produto e do paradigma eclético ajudam a explicar as motivações para a internacionalização e o modelo de Uppsala explica, pelo menos em parte, as decisões de escolha de alguns poucos países. Já para as empresas do Grupo II, o modelo de ciclo de vida do produto, não é motivo para a internacionalização, pois os seus produtos e serviços estão em fase de crescimento em seu mercado nacional. Mas, mesmo assim, há demanda internacional e possibilidade de redução de custos com ganhos de escala ao atender ambos os mercados. Neste caso, o modelo de Uppsala explica menos as escolhas dos países do que nos outros grupos. No Grupo II, as escolhas tiveram mais a ver com as oportunidades do setor (no caso da empresa de logística e transporte) e as características dos produtos e serviços (na empresa de tecnologia de automação comercial).

Depois de adotada uma ou mais estratégias de internacionalização, as empresas passaram a fazer a gestão internacional de seus negócios. Consequentemente, as suas áreas precisaram ser revistas e ajustadas para o ambiente internacional, principalmente a área de Recursos Humanos.

Nesta mesma linha o que se percebe é que as estratégias de internacionalização afetam diretamente a área de RH, na sua estruturação, na competência de seus membros entre outras questões.

Para as empresas do Grupo I, a internacionalização é construída ao longo do tempo como um fator de perpetuação da organização e, portanto, a sua área de RH e a construção das políticas dos gestores internacionais são concebidas para dar suporte a esta estratégia.

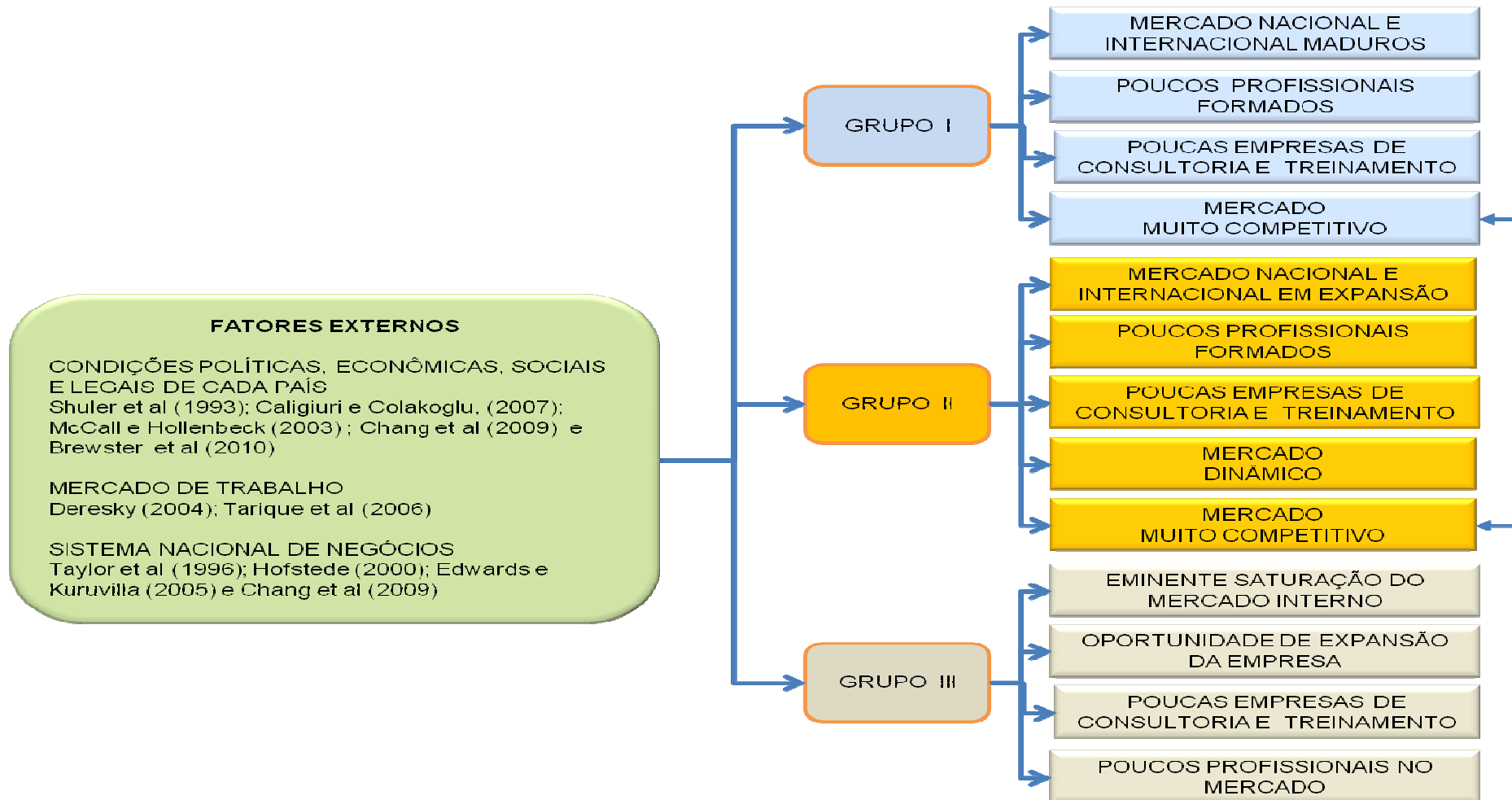
No caso das empresas do Grupo II, elas estão sujeitas ao perfil empreendedor dos donos que aceleram o ritmo de expansão e a conseqüente pressão sobre a área de RH. E esta para acompanhar e suporte as estratégias de internacionalização constituírem suas equipes com profissionais que apresentam sólida vivência na área e agilidade suficiente para atender as demandas e consolidar as políticas para carreira dos gestores internacionais.

Neste sentido as áreas de RH das empresas dos Grupos I e II, conformam-se com as estratégias de crescimento adotadas pelas empresas.

Quanto às empresas do Grupo III, a estratégia de internacionalização se caracteriza com sendo mais uma oportunidade de negócios no exterior, sua essência está em permanecer no Brasil e caso a situação no exterior se mostre promissora haverá novos investimentos, por conta da internacionalização não ser atual foco da empresa. A relevância da internacionalização pode ser mais sentida na empresa F, onde já há uma pré-disposição para atuarem no exterior. Desta forma a pouca importância dada por estas empresas para os aspectos que envolvem RH internacional é justificado, pelo menos em parte. Uma vez que elas somente irão estruturar suas áreas de RH para atenderem os processos que envolvem a internacionalização quando esta se tornar uma estratégia de médio e longo prazo.

Neste processo de construção das políticas de carreira, alguns fatores externos e internos tiveram maior influência nas decisões tomadas. Os fatores externos são apresentados na figura 15.





**Figura 15 – Fatores Externos que Influenciam as Políticas de Carreira**

Eles foram classificados em três categorias que estão presentes em todas as empresas pesquisadas. As categorias são: i) as Condições Políticas, Econômicas, Sociais e Legais de Cada País (CALIGIURI E COLAKOGLU, 2007; MCCALL E HOLLENBECK, 2003 E CHANG ET AL, 2009 E BREWSTER ET AL, 2010); ii) o Mercado de Trabalho (DERESKY, 2004; TARIQUE ET AL, 2006); e o Sistema Nacional de Negócios (TAYLOR ET AL, 1996; HOFSTEDE, 2000; EDWARDS E KURUVILLA, 2005 E CHANG ET AL, 2009).

As condições políticas, econômicas, sociais e legais do Brasil modificaram-se nos últimos vinte anos e hoje é considerado um país emergente, houve o aumento da competição em vários setores de atividades devido à entrada de empresas estrangeiras, o que despertou nas empresas brasileiras a necessidade de atualização e melhorias de suas operações e formas de gestão. De outro lado foram criadas políticas econômicas de incentivo a criação e fortalecimento de multinacionais brasileiras que, além de aproveitarem o aumento da demanda interna, passaram a aproveitar oportunidades em outros países, mesmo naqueles desenvolvidos.

Com relação ao mercado de trabalho, o que chama a atenção é que nos três grupos há poucos profissionais no mercado prontos para atuar como gestores internacionais e, também, o número de consultorias especializadas em trabalhar com assessoria de gestão de carreira internacional é escasso. Esta situação ajuda a justificar o porquê das empresas trazerem para si a responsabilidade de estruturar toda a política de carreira para este cargo.

Já o sistema nacional de negócios por caracterizar a forma de se fazer negócio em um país influencia na formação do gestor internacional, pois este irá levar consigo o *modus operandi* da empresa. Nele estão presentes traços e costumes culturais arraigados no cotidiano organizacional como, por exemplo, a relação hierárquica entre chefia e subordinado, o jeitinho brasileiro, as relações informais, a relação com o poder instituído e formas de comunicação. Ele influencia a criação de políticas de carreira e faz com que as decisões sobre os programas de desenvolvimento considerem os elementos dos sistemas nacionais de negócios para a formação de gestores internacionais.

Também foram encontrados fatores internos que causam impacto sobre as políticas de carreira de gestor internacional. Na figura 16 foram elencados os principais fatores internos destacados pela literatura sobre gestão internacional de RH e foi feita a relação com os elementos encontrados nas empresas pesquisadas.

Os fatores internos destacados foram: i) estratégias/objetivos da empresa (SCHULER ET AL,1993; TAYLOR ET AL, 1996; EVANS ET AL, 2002; TARIQUE ET AL, 2006 E CALIGIURI E COLAKOGLU, 2007); ii) visão etnocêntrica/policêntrica do Rh (ADLER, 2002; E STAHL, MILLER E TUNG, 2002); iii) pressão para uniformização ou para diferenciação (EVANS ET AL, 2002; ADLER, 2002; EDWARDS E KURUVILLA, 2005; TARIQUE ET AL, 2006 E BREWSTER ET AL, 2010); iv) relação entre matriz e subsidiárias (KIN E HWANG, 1992; E TARIQUE ET AL 2006); v) custos com mobilidade internacional (ADLER, 2002; E TARIQUE ET AL 2006) e vi) cultura organizacional (FREITAS, 2005; E BREWSTER ET AL 2010).

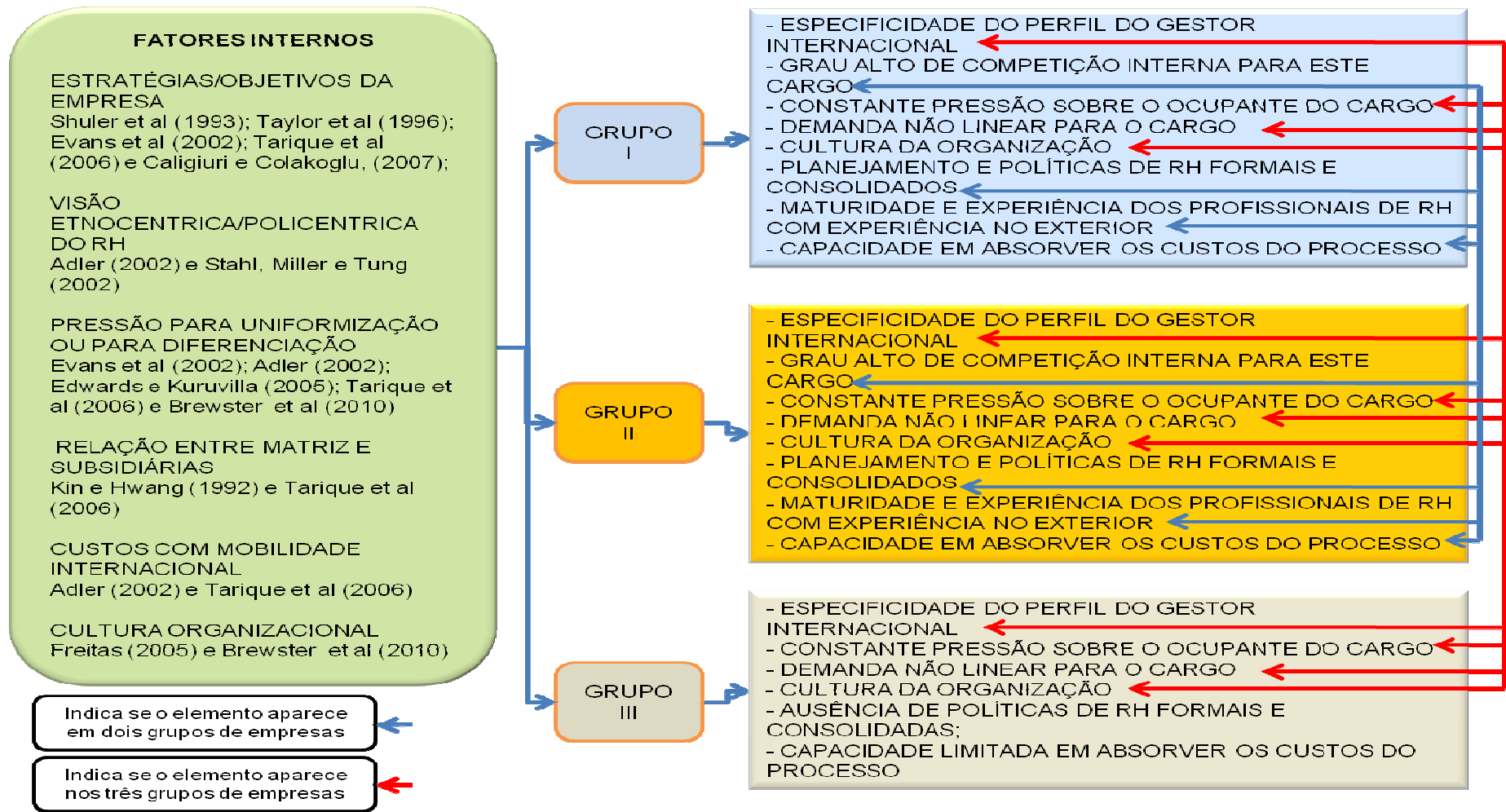


Figura 16 – Fatores Internos que Influenciam as Políticas de Carreira

Fonte: O autor

Pode-se observar na figura 16 que alguns elementos são comuns a todas as empresas e são eles: especificidade do perfil do gestor internacional; a constante pressão sobre o ocupante do cargo; a demanda não linear para o cargo e a cultura da organização. Neste sentido, as estratégias e objetivos das empresas junto com sua cultura organizacional contribuem para o desenho do perfil do cargo e pressionam a área de RH a encontrar ou desenvolver internamente profissionais que consigam atingir os resultados com os comportamentos esperados.

Observaram-se nos Grupos I e II elementos comuns que são: grau alto de competição interna para este cargo; planejamento e políticas de RH formais e consolidados; maturidade dos profissionais de RH e com experiência no exterior e capacidade de absorver os custos do processo. Estes elementos em comum evidenciam a maturidade da área de RH e sua visão menos etnocêntrica, vide o interesse das empresas que buscam aprender com as práticas de RH das subsidiárias e a abertura para contratação e desenvolvimento de gestores internacionais que não são do país de origem e arcar com os custos de se ter políticas de mobilidade internacional.

Nas empresas do Grupo III, o impacto dos custos para implementação das políticas de carreira para gestores internacionais se faz presente, desde a contratação de consultorias até a estruturação da área de RH há a preocupação com os custos elevados e como a estrutura irá absorvê-los. São adotadas medidas paliativas ou caseiras que venham impactar menos nos custos, mesmo que isso signifique perdas de eficiência e de *timing*.

A relação entre a matriz e suas subsidiárias afeta a forma como as políticas de RH são definidas e como são implantadas. Quanto mais dependentes da matriz são as subsidiárias, mais facilmente seguirão as políticas determinadas por elas e mais alinhamento terão, contribuindo para a uniformização de suas práticas.

Para ampliar a análise sobre os fatores: relação entre matriz e subsidiárias e pressão para uniformização ou para diferenciação foi criada a tabela 3.

<b>Grupo</b>	<b>Estilo de Gestão de RH</b>	<b>Relação Matriz – Subsidiária</b>
Grupo I	Estilo de gestão centralizado	Alinhado com a estratégia Global No caso da empresa do setor bancário a área de RH recebe constante apoio da área Jurídica na tomada de decisões. Realiza adequações ao local
Grupo II	Estilo de gestão flexibilizado	Alinhado ao RH local, inclusive serve-se das informações deste para melhorar suas práticas
Grupo III	Estilo de gestão centralizado	Na empresa da Construção Civil e Infraestrutura a área é subordinada diretamente a um dos donos e é alinhado com as estratégias da matriz. A empresa do setor da Construção Civil não possui RH as políticas visam atender a legislação e as políticas são determinadas pelo dono.

**Tabela 3 - Estilos de Gestão e sua Relação Matriz-Subsidiária por Grupo**

Fonte: o autor.

Ela demonstra que as empresas do Grupo I estão alinhadas e têm uma estratégia global. Na empresa que atua no setor bancário a participação da sua área jurídica na definição das políticas de carreiras mostra o quanto este setor é sensível às questões legais. Neste sentido, é inexorável que haja um engessamento nas decisões da área de RH.

Das empresas pesquisadas apenas nas do Grupo II o estilo de gestão de RH é flexibilizado o que permite trocas entre o RH da matriz com o RH do país hospedeiro. Este movimento tende a transformar o RH da matriz devido à empresa estar internacionalizada em países em que as políticas de RH são mais desenvolvidas. Esta transformação não se dá apenas pelo fato de haver um contato com outras políticas, mas com a capacidade dos profissionais de RH da matriz em analisar, absorver, adaptar e colocá-las em prática.

Nas empresas do Grupo III, a empresa que atua no setor da Construção Civil não tem a área de RH. Já a outra empresa, apesar de ter a área de RH constituída, tem pouca independência em suas ações devido ao envolvimento mais próximo de um dos donos o que faz com que o profissional responsável pela área atue de forma mais legalista.

Uma das características mais marcantes na Gestão de RH dos Grupos I e II são: i) a formação; ii) a senioridade e iii) a vivência internacional dos profissionais que atuam

na área. Esta realidade facilita tanto a compreensão do que vem a ser a gestão de RH internacional, como na realização do planejamento e manutenção da carreira dos gestores internacionais, além disso, há uma melhor compreensão do que vem a ser a vida de um gestor internacional.

A seguir, na tabela 4 é demonstrado a gestão de RH e como se deu o planejamento de carreira internacional para as empresas dos diferentes grupos.

<b>Grupo</b>	<b>Gestão de RH</b>	<b>Planej. de Carreira Internacional</b>	<b>Tipo de Carreira</b>
Grupo I	Realizada com autonomia, porém, dentro dos limites do planejamento estratégico da empresa.  Os profissionais, gestores de RH são seniores e já tiveram experiências internacionais.	Foi desenhado com a participação de RH e a manutenção de seus instrumentos é realizada anualmente.  Está em vigência a mais de dez anos.  São ouvidas as áreas de RH de todo o grupo, inclusive das empresas internacionais.  Tudo o que envolve o processo é de conhecimento dos funcionários a partir de certo nível funcional.	Estrutura tradicional
Grupo II	Atua com autonomia, envolve-se e propõe mudanças no planejamento estratégico da empresa  Os profissionais, gestores de RH são seniores e já tiveram experiências internacionais.	Dois planejamentos de carreiras, um para cargos de operação e outro para cargos de nível mais alto na hierarquia.  Para o cargo de gestor internacional é denominado de plano de crescimento e está em construção para adequar-se a dinâmica da empresa.  São ouvidas as áreas de RH de todo o grupo, inclusive das empresas internacionais.  Tudo o que envolve o processo é de conhecimento dos funcionários a partir de certo nível funcional.	Sem uma estruturação, aproveita os aspectos que melhor lhes servem nos modelos de carreiras
Grupo III	Na empresa de Construção e Infraestrutura existe a área de RH, mas ela atua de com relativa autonomia	Não há planejamento de Carreira Internacional.  A definição é dada pelos donos das empresas, para os envolvidos diretamente no processo.  Está em construção.	Estrutura tradicional

**Tabela 4 - Gestão de RH Relacionada ao Planejamento de Carreira por Grupo**

Fonte: o autor.

Nas empresas do Grupo III, a situação fica dividida entre uma empresa (Construção Civil) onde não existe a área de RH e as decisões sobre o processo de carreira internacional ficam restritas ao pensamento do dono da empresa; e na outra empresa onde a área está constituída, porém, um dos donos é o responsável pela área o que faz com a atuação do gestor de RH fique limitada.

Outro elemento no processo de análise que pôde ser depreendido é que a “maturidade” da área de RH está diretamente ligada ao tipo de gestão da empresa. Quando se observa as empresas do Grupo I, com mais maturidade no processo de internacionalização, mais de 10 anos, elas apresentam configurações de carreiras com regras mais claras e bem definidas, as mudanças nestas regras são pontuais e têm por objetivo atender a questões de novos mercados com diferentes culturas.

Nas empresas do Grupo II, para os cargos de gestores, de modo geral, não existe um plano de carreira formal, uma das empresas denomina este processo como sendo um plano de crescimento. Ambas as empresas gerem seus planos de carreira para gestores internacionais pautados por uma série de ações bem flexíveis como, por exemplo: não respeitar o tempo de empresa ou de cargo para fins de promoção, também não seguem a linearidade de ascensão a níveis de cargos, promovendo um profissional do nível de analista para gerente, sem passar por cargos intermediários. Isto não é realizado ao acaso, mas sim com acompanhamento e envolvimento de vários profissionais, desde o próprio funcionário, sua chefia atual, sua chefia futura e da área de RH.

Nas empresas do Grupo III, também não existe um plano de carreira para o gestor internacional, o que existe são atividades desenvolvidas ao longo do tempo e que são direcionadas para os profissionais previamente escolhidos pelos donos das empresas. Elas estão relacionadas com a execução de suas tarefas e pouco ou quase nada avançam sobre a complexidade de ser um gestor internacional.

Para analisar de forma comparada os elementos que norteiam os desenhos das políticas de carreiras internacionais e melhor compreender como se dá a estruturação dos planos de carreiras foram elaboradas as figuras 17; 18 e 19, nelas são destacadas as características em comum entre os três grupos e as características que se apresentam comum somente entre dois grupos.



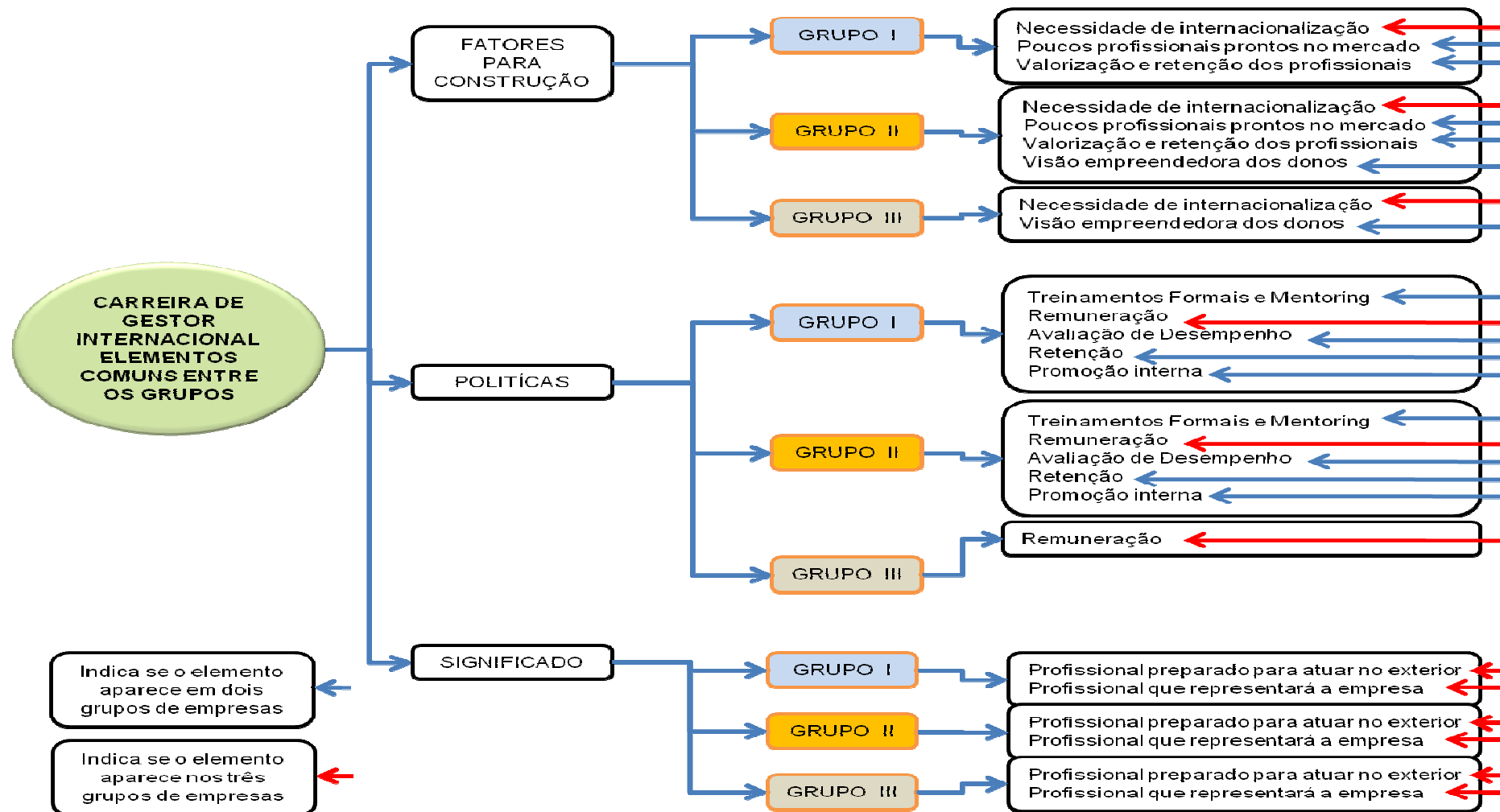


Figura 17 – Comparativo das Políticas de Carreiras de Gestor Internacional

Fonte: O autor

Pode-se perceber que nas empresas dos Grupos I e II, a internacionalização foi o fato gerador de todos os desenhos das políticas de carreiras. Já nas empresas do Grupo III, a internacionalização deu início às ações de identificação de demanda e orientações sobre o que vem a ser um gestor internacional. Nas empresas de todos os grupos não havia profissionais prontos para atuarem nesta função, independente do tempo que estão internacionalizadas. Nos Grupos I e II, a demanda foi suprida com o passar do tempo o que não significa que exista um banco de gestores internacionais, mas que há um acompanhamento e identificação de profissionais com potencial para participarem do processo.

Tanto nas empresas do Grupo I como nas do Grupo III é forte a questão do espírito empreendedor dos donos, que de certa forma influencia na formação dos profissionais gestores.

No que tange às políticas, sejam elas de recrutamento e seleção, remuneração total, níveis de cargos, aspectos legais trabalhistas, o que difere são: valores investidos; prazos para implementação; e instrumentos de acompanhamento. Mas, todas têm uma forte preocupação com a remuneração seja para torná-la um atrativo para reter o funcionário, acenar como fator de promoção ou seja para admissão de novos funcionários.

As empresas dos Grupos I e II são mais agressivas e estão presentes tanto nas políticas de remuneração total como nos programas de treinamento e desenvolvimento. O que chama a atenção nas empresas destes grupos é o uso do *mentoring* como um instrumento de apoio para o treinamento e desenvolvimento, este processo de acompanhamento e transferência de conhecimento e experiências é normalmente realizado por um gestor sênior que passa a ser responsável por parte da formação do gestor internacional. Ele exige uma boa relação interpessoal entre os envolvidos, disponibilidade em ensinar e aprender, além do acompanhamento mais próximo por parte da área de RH. Portanto, o *mentoring* é um processo carregado não apenas de objetividade como também de subjetividade.

Um elemento comum às empresas e que está representado na figura 17 é que para elas o gestor internacional deve ser um profissional apto para atuar no exterior, pois cabe a ele representá-las neste ambiente. Esta aptidão do gestor internacional significa para estas empresas: i) ter características pessoais como ser

empreendedor, gostar de desafios e sentir-se à vontade como principal representante da empresa no exterior; ii) ter conhecimento e experiência do funcionamento da empresa e do setor de atividade.

Na figura 19 os elementos analisados são: os desafios e o perfil dos ocupantes do cargo de gestor internacional. Todas as empresas passaram pelo desafio da urgência em preencherem este cargo e não terem profissionais aptos para a função tanto internamente como no mercado de recursos humanos.

Os desafios comuns encontrados pelas empresas do Grupo I e II são os altos custos e o tempo necessário para a formação, além disso, outra dificuldade recorrente é estabilizar o processo, por ele ser dinâmico demanda de ajustes com certa frequência.

Além disso, e já comentado anteriormente, existe a percepção das empresas do despreparo das consultorias em apoiar as empresas na elaboração das políticas de carreira para gestores internacionais. Além dos seus custos serem altos, elas estão mais aptas a trabalhar assuntos relativos à expatriação, seus trâmites legais e questões culturais.

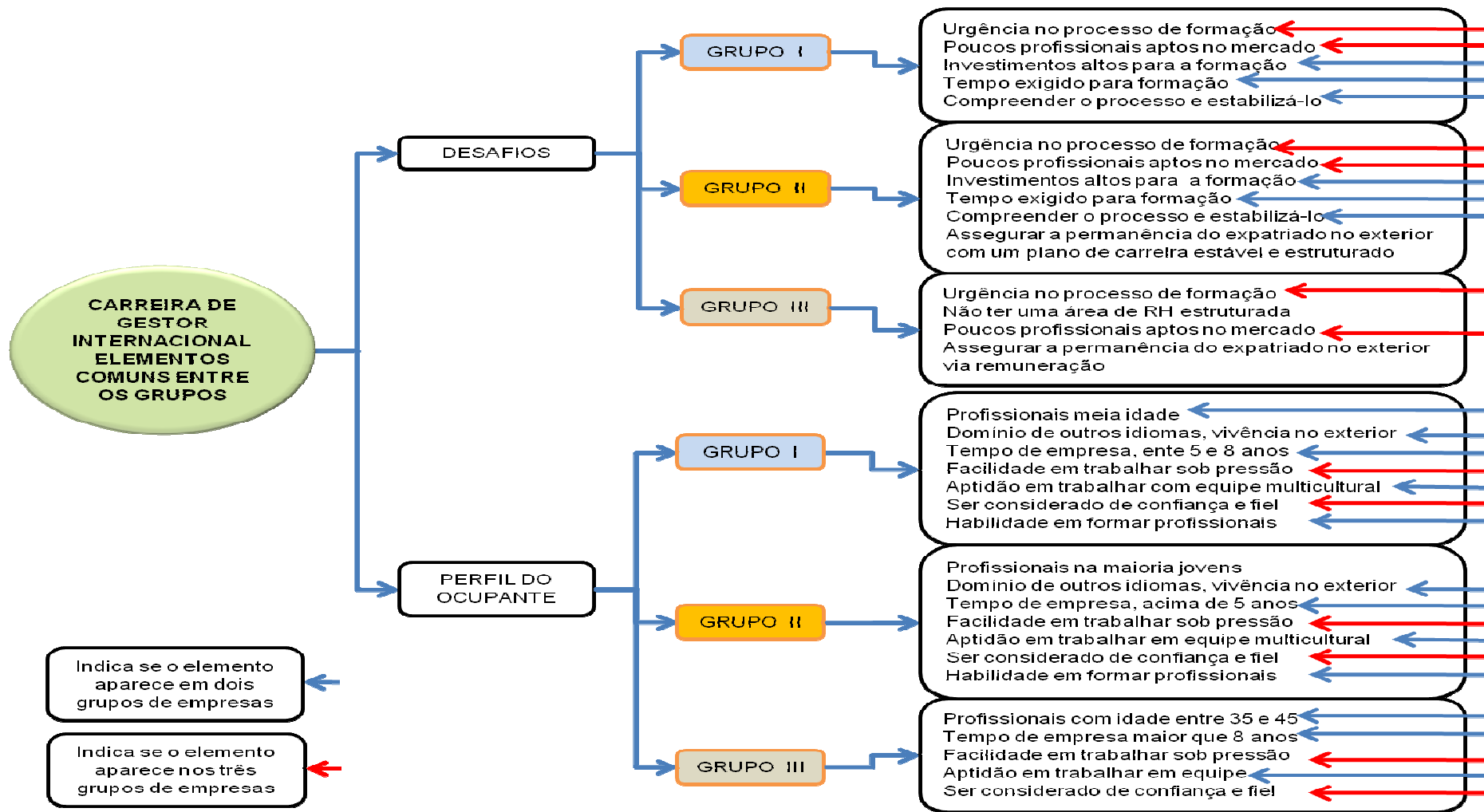


Figura 18 – Comparativo das Políticas de Carreiras de Gestor Internacional

Fonte: O autor

Na figura 19 os últimos dois elementos a serem trabalhados comparativamente são: o processo de avaliação e o apoio tecnológico. Quanto à avaliação, o que se percebe é que ela existe de maneira informal nas empresas do Grupo III e que nos Grupos I e II elas são estruturadas a fim de atender as demandas específicas de cada uma das empresas. Nas empresas do Grupo I, não é muito forte a questão da meritocracia, apesar das empresas praticarem plano de cargos e salários baseados em metas e métricas. Já nas empresas do Grupo II, é muito forte a questão da avaliação do que é entregue e a qualidade deste produto que se entrega, o que acarreta um nível maior de tensão e estresse sobre os gestores. Elas trabalham mais com a questão da meritocracia e da qualidade. Também é dado importância para o fato de que o gestor internacional deve saber trabalhar com e em equipe.

Quanto ao apoio tecnológico, todas as empresas têm à sua disposição uma série de elementos que dão sustentação ao aparato de comunicação e troca de informações. Isto independe do porte ou da condição econômica da empresa, uma vez que os sistemas de comunicação e informação não representam mais o custo que representavam no passado.

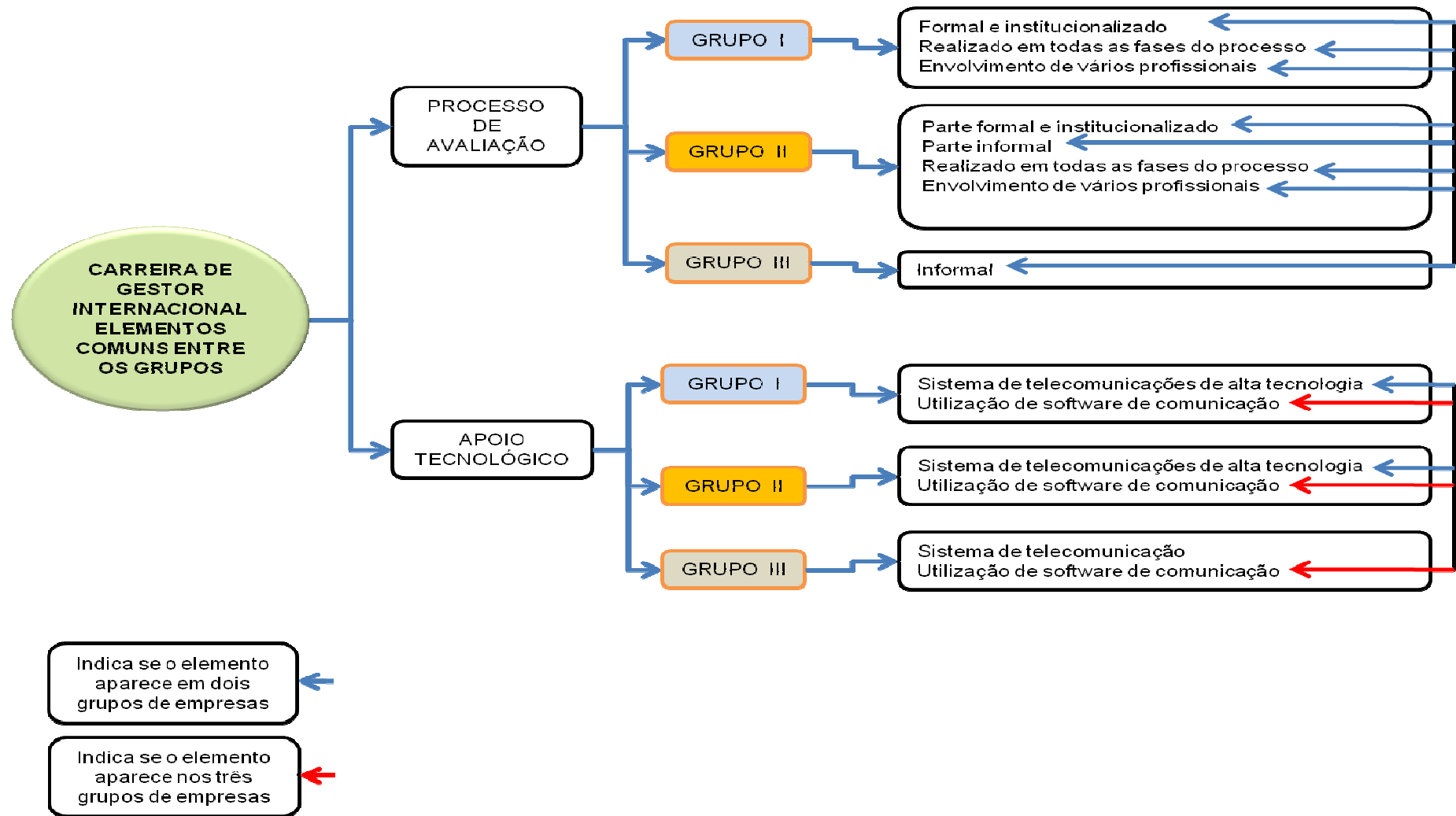


Figura 19 – Comparativo das Políticas de Carreiras de Gestor Internacional

Fonte: O autor

De modo geral, as empresas apresentam peculiaridades inerentes ao estilo de gestão que são refletidas em suas políticas de carreiras de gestor internacional. Empresas como as do Grupo II e que estão internacionalizadas entre 5 e 10 anos, apresentam uma característica de gestão comum que é o empreendedorismo e a forte noção da meritocracia como elementos de avaliação dos funcionários. Tais elementos elevam o nível de cobrança sobre o gestor internacional e fazem com que ele priorize a entrega de resultados. Neste ambiente, a dinâmica das operações faz com que estruturas rígidas não sejam consideradas como adequadas. Isto é percebido com a dualidade entre ter e não ter planos de carreira. As empresas deste grupo são refratárias ao desenho e implementação de planos de carreira formatados e de caráter mais tradicional. Assim como é impossível um plano que respeite os elementos de uma carreira tradicional, a saída encontrada pelas empresas foi de ter dois planos de carreira, um para área operacional nos moldes tradicionais e outro para os gestores de onde são identificados os profissionais para atuarem no exterior, com características muito particulares como: desconsiderar o tempo de empresa e de cargo para promoções, idade mínima e formação específica.

Neste grupo os profissionais de RH, também, apresentam mais experiência com a internacionalização, alguns deles trabalharam em empresas do Grupo I. Eles adaptam os conhecimentos obtidos com as práticas já vivenciadas para as características e a dinâmica exigidas nas empresas do Grupo II. Esta adaptação não reflete somente na transposição de práticas, mas sim uma reflexão e debate com a direção da empresa. A aproximação com o pensamento estratégico da organização transforma a área de RH que passa a ter importância estratégica tanto nos processos locais como internacionais.

Neste caso, pode-se afirmar que as empresas do Grupo I tendem a formar profissionais de RH que poderão atuar em empresas que estão desenvolvendo o seu desenho do plano de carreira internacional. Isto não acontece com as empresas do Grupo III, onde não é percebida a necessidade da área de RH como um todo, menos ainda para a gestão de carreira internacional.

## 7. CONCLUSÃO

Com a finalidade de contribuir para o conhecimento sobre a gestão de carreira de gestor internacional nas empresas brasileiras, este trabalho buscou identificar, analisar e comparar “***Como são desenhadas as políticas de carreira de gestor internacional em empresas brasileiras internacionalizadas e quais os seus resultados percebidos pelos gestores de Recursos Humanos***”.

Destarte, foi realizada a classificação das empresas em grupos definidos conforme o tempo de internacionalização, o que colaborou com a análise dos dados, bem como, propiciou a compreensão de situações específicas por conta de cada momento vivenciado pela área de Recursos Humanos. Mas, é importante salientar que o tempo de internacionalização ressalta as diferenças, porém ele as explica apenas em parte. As empresas do Grupo I têm o maior tempo de internacionalização, no entanto suas políticas para carreiras internacionais foram elaboradas desde as primeiras experiências com gestores internacionais. Elas foram desenhadas e formalizadas, o que propiciou uma linha do tempo de aprendizagem e melhoria destas políticas e dos subsistemas de RH. A estrutura consolidada das políticas para carreira de gestor internacional deste grupo é resultado da maturidade da operação das empresas com seus processos formalizados e institucionalizados; das características e maturidade de seus setores de atividade; da definição de estratégias claras que perpassam a estrutura hierárquica e direcionam suas áreas, bem como da senioridade de seus profissionais de RH, que fizeram e, em alguns casos, ainda fazem parte do quadro funcional das empresas. As empresas do Grupo II construíram suas políticas para carreira de gestor internacional tendo por base a operação nacional; o espírito empreendedor de seus donos; a confiança depositada na área de RH e, também, de acordo com o momento de expansão de seus setores de atuação. No caso da empresa de tecnologia e automação comercial, a dinâmica do setor impulsionou e direcionou a estruturação da carreira de gestor internacional de maneira muito incisiva, visto que a possibilidade de carreiras do tipo sem fronteiras é uma tendência e uma ameaça para a execução de objetivos de longo prazo das empresas. O grupo III, além de menos tempo de internacionalização, caracteriza-se por empresas com estruturas hierárquicas e funcionais mais frouxas,



os objetivos de longo prazo destas empresas estão mais focados em sua sobrevivência do que em estruturar-se para sobreviver. No caso da empresa de construção e manutenção de infra-estrutura petrolífera, já aconteceram algumas mudanças que são respostas às pressões do mercado, como a existência de uma estrutura de RH, mesmo que para atender mais aos aspectos legais. Já na empresa de construção civil, esta realidade ainda não se faz presente. Este contexto leva as empresas a enviar seus profissionais para o exterior sem ter estratégias e políticas de carreiras tão claras quanto à dos grupos anteriores e os resultados passam a ser consequência de uma série de ações isoladas ou em conjunto, mas que não representam uma estratégia e políticas de carreiras estruturadas e formalizadas.

Durante a análise dos dados, foi identificado que somente as empresas do Grupo I e II possuem um plano de carreira para gestor internacional. Nas empresas do Grupo III, existe a figura do gestor internacional que passou por um processo de formação para atuar como tal. Estas empresas não têm uma política de RH e nem mesmo um plano formal, situação que não invalida a participação delas na pesquisa, muito pelo contrário, enriquece a análise uma vez que demonstra que mesmo assim elas praticam ações cujos resultados também levam a formação do gestor internacional.

É sabido que os fatores internos e externos devem ser considerados não só para fins da concepção do planejamento estratégico da empresa, mas também para o planejamento de cada uma de suas áreas. Para realizar esta leitura dos ambientes externo e interno, é mister que as empresas tenham em suas áreas de RH profissionais seniores, mais ainda, que a própria área goze de prestígio suficiente junto à direção da empresa para poder interferir na sua dinâmica a fim de tornar exequível qualquer plano de carreira para este cargo. Isto acontece com as empresas dos Grupos I e II, onde a senioridade e o reconhecimento dos profissionais da área de RH permitem que seja feito tanto as leituras como as intervenções que se fazem necessárias.

Os fatores externos que mais influenciaram as empresas foram: i) os níveis de maturidade e competitividade dos mercados em que as empresas atuam; ii) o número de profissionais com formação para atuar como gestores internacionais que estão no mercado de recursos humanos; iii) o número reduzido de consultorias aptas a trabalhar o assunto.

Quando se trata dos fatores maturidade e competitividade dos mercados, as políticas de carreira das empresas dos Grupos I e II não têm muita dificuldade em identificar o comportamento dos sindicatos, das relações trabalhistas e de seguridade social, além do número de profissionais no mercado. Estes fatores influenciam nas políticas no que diz respeito às definições das remunerações e benefícios que serão oferecidos. O número de profissionais prontos no mercado de recursos humanos indica se haverá mais pressão sobre recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento ou remuneração. Já a questão das consultorias, é extremamente necessária, não só no sentido de ajudar a conceber as políticas, como também para aprimorar os profissionais de RH.

Os fatores internos que foram identificados nesta pesquisa são: i) especificidade do perfil do gestor internacional; ii) constante pressão sobre o ocupante do cargo; iii) demanda não linear para o cargo iv) cultura da organização. Eles são comuns a todas as empresas pesquisadas. Para definir o perfil do gestor internacional, há o envolvimento de várias pessoas (diretores; área de RH; responsáveis pelas áreas), não se trata de algo que pode ser definido por apenas uma área ou um profissional isoladamente. Outro fator que é levado em conta pela área de RH na concepção das políticas é trabalhar a relação entre as expectativas sobre o gestor internacional e o nível de pressão que é direcionado para ele. Este trabalho de mediação realizado pela área de RH se dá tanto nos momentos de treinamento como na construção dos instrumentos de avaliação. A área de RH está sujeita a uma demanda não linear do número de gestores internacionais, neste caso também deve ser levada em conta a especificidade do perfil do cargo e do seu ocupante. E, finalmente, o fator cultura organizacional, que, logicamente, difere entre as empresas, mas afeta consideravelmente o desenho das políticas para o cargo de gestor internacional, pois este profissional irá reproduzir aquilo que ele assimilou como sendo a cultura da empresa. Além disso, não se pode esquecer que os elementos da cultura de uma empresa em um determinado ambiente ou país podem ser diferentes em outro. Também chamaram a atenção os elementos como: confiança; tempo de empresa e experiências em cargos de gestão, todos considerados por todas as empresas como muito importantes. O que significa que alguns valores transpassam as questões como experiência com o processo de internacionalização, porte da empresa ou tipo de gestão, que são elementos presentes na maioria dos planos de carreira formais.

Diante da proposta inicial e dos encaminhamentos teóricos e metodológicos dados, o objetivo de identificar, analisar e comparar políticas de carreiras para gestores internacionais foi atingido e a partir dos resultados encontrados foi possível vislumbrar um quadro analítico dos encaminhamentos que as empresas pesquisadas têm adotado no que tange a este tema. Não foi o objetivo da pesquisa delinear um modelo que sintetizasse as políticas de carreira e isto não seria possível, pois apesar de surgirem pontos em comum como a estratégia de internacionalização, o setor de atividade, o estilo de gestão, a cultura organizacional - só para citar alguns elementos – eles compõem um quadro único de cada empresa e seria necessário um volume de dados maior, além de outra abordagem metodológica para se chegar a um modelo, ou padrão, que refletisse as políticas de carreira para gestor internacional das empresas brasileiras internacionalizadas.

O que mais se destacou como comum a todas elas e que influenciou as políticas de carreira foi à questão da confiança que cada uma delas deposita no profissional escolhido para ser um gestor internacional, neste sentido a confiança não é manifestada apenas como intrínseco da moral e da lealdade, mas significa, também, confiar que o gestor saberá fazer o trabalho e tomará as melhores decisões na maior parte das vezes, representando bem a empresa e seus valores. Pode-se inferir que esta seja uma característica própria da forma de gerir as empresas no Brasil.

Já os elementos de ordem legal, como legislação trabalhista, sindical e de assistência e seguridade social dos países hospedeiros e que afetam todas as empresas não foram apontados pelos pesquisados sob a alegação de que as áreas de RH recebem diretrizes e subsídios da área jurídica (interna ou externa) e ajustam suas políticas de remuneração, aposentadoria e registros.

Os entrevistados afirmam que eles concebem, desenham e realizam a manutenção de suas políticas de carreira para o gestor internacional de forma reativa, com certo descompasso de tempo. Isto está presente, inclusive, nas empresas do Grupo I que possuem planos há mais tempo e mais formatados. A explicação para isso pode ser devido aos fatores externos, já apontados anteriormente, como a dinâmica dos mercados onde estas empresas atuam e a complexidade da gestão internacional, que dificultam o planejamento e a antecipação de situações.

Outra realidade observada em todas as empresas é que há e haverá sempre a pressão sobre a estrutura para se ter um banco de profissionais prontos para atuarem como gestores internacionais, entretanto a demanda não é e nem será uniforme. No caso das empresas dos Grupos I e II, que tem que manter uma estrutura de treinamento, esta imperfeição tende a elevar os custos de manutenção da área de RH, já nas empresas do Grupo III, na condição dos donos da empresa em formar estes profissionais ou buscá-los no mercado.

Em todos os casos, o nível de satisfação com os resultados das políticas de carreiras adotadas é bom, entretanto foram manifestadas apreensões e interesse em melhorar os processos. Mesmo nas empresas do Grupo I, que já têm seus processos relativamente estabilizados, há o investimento na sua manutenção. E os profissionais de RH entendem que os resultados podem ser considerados satisfatórios, pois os primeiros gestores internacionais que permaneceram nas empresas já foram promovidos para cargos de maiores responsabilidades e já fazem parte do quadro de mentores no programa de treinamento e desenvolvimento. Além disso, alguns gestores internacionais já manifestaram que o processo superou suas expectativas.

Já nas empresas do Grupo II, busca-se a estabilidade dos processos. Porém, os profissionais de RH consideram que muitas mudanças acontecerão antes de se pensar em estabilidade. Mas, os resultados até o momento são muito positivos, os diretores reconhecem-nos, bem como os profissionais formados são unânimes em afirmar que as políticas de carreira existentes auxiliaram no desenvolvimento de suas percepções do que vem a ser uma carreira de gestor internacional. Os gestores internacionais são constantemente desafiados e sujeitos a diferentes formas de avaliações meritocráticas. O entendimento é que ele deve ser um empreendedor. Vê-se logo que a área de RH é tida como estratégica e está subdividida para atender as situações específicas demandadas pelas políticas de carreira de gestor internacional.

Outra realidade observada é que nestas empresas, ao contrário das empresas do Grupo I, não existe muitas certezas quanto à repatriação. Este aspecto é tratado de forma contingencial. Quando o profissional repatriado demonstra o interesse em retornar e a empresa julga que é importante mantê-lo, ela dá início a uma série de

negociações que compreende desde o período do retorno o seu novo posto de trabalho, sua remuneração e benefícios. Não é algo pré estabelecido nem tão pouco contemplando no plano de carreira.

Quanto às empresas do Grupo III, a satisfação é medida pelo discurso dos donos frente aos resultados obtidos pelos gestores internacionais. Esta é uma questão interessante, pois os profissionais estão operando suas unidades de negócios e atendendo as demandas da empresa sem que as empresas tenham oferecido um suporte estruturado para a sua formação.

Diante desta realidade, não se está desconsiderando a importância das empresas em terem uma área de RH e nem mesmo políticas de carreiras estruturadas. Trata-se de trazer à tona a discussão sobre um estilo de gestão que não contempla, necessariamente, a formatação de suas áreas e seus processos como mandam os manuais de gestão estrangeiros. O que não significa que esta forma também não tenha problemas, porém o que se quer destacar aqui é que não ter uma área de RH estruturada com suas políticas de carreira não significa resultados ruins com consequências somente negativas para o profissional e para a empresa. A proximidade dos donos da empresa com os gestores internacionais escolhidos é uma demonstração de um estilo de gestão que privilegia as relações interpessoais e é mais flexível e adaptável aos diferentes contextos nacionais encontrados. Esta situação vai ao encontro da idéia de que a gestão de pessoas não deve ser composta somente por elementos objetivos, mas também de subjetividade e interação. O espírito empreendedor dos donos está muito próximo dos empregados, principalmente dos gestores internacionais que aceitam a condição como um desafio para a vida e não somente para suas carreiras.

Especificamente quanto à questão da repatriação, é importante salientar que as empresas internacionalizadas há mais de dez anos já consideram a repatriação nas suas políticas de carreira internacional, pois seus processos já estão consolidados. Nas empresas internacionalizadas há menos de dez anos, a preocupação maior ainda é selecionar e capacitar os profissionais para este cargo do que considerar como serão os próximos passos da carreira, incluindo aí os processos de novas fronteiras geográficas ou a volta ao Brasil.

Por fim, esta pesquisa identificou que os profissionais de RH das empresas do Grupo I e II conhecem os conceitos, nomenclaturas e classificações mais recentes que o meio acadêmico estabelece sobre carreira como carreira proteana, sem fronteiras e caleidoscópica. Mas, ainda predomina a visão tradicional de gestão de carreira, onde as empresas tomam para si a responsabilidade de planejar a carreira de seus profissionais e isso não é diferente no caso dos gestores internacionais, mesmo sendo um mercado onde a demanda é maior que a oferta deste tipo de profissional. Uma das empresas pesquisadas, de automação comercial, sofre um pouco de pressão de alguns profissionais de sistemas de informação, em cargos mais técnicos, que tomam para si a gestão de suas carreiras, pois é uma profissão onde há muita colaboração entre os pares e criação de *networking*, o que propicia a colocação em prática do conceito de carreira sem fronteira. Mas, mesmo nesse contexto, a empresa consegue fazer acontecer suas políticas de carreira e de retenção. Esta ameaça não se faz presente nos cargos de gestor internacional.

## 7.1. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As pesquisas, de modo geral, estão sujeitas a uma série de limitações, cabendo ao pesquisador minimizá-las, mas também compreendê-las e dar-lhes o devido espaço na produção.

Assim sendo, a realização desta pesquisa deu-se em um determinado momento histórico e econômico do país e que refletiu na realidade das empresas estudadas. Um fato histórico e econômico foi a crise financeira mundial que eclodiu com a quebra do banco norte-americano Lehman Brothers em setembro de 2008 e que repercutiu no mundo inteiro, com maior ou menor impacto na economia de cada país. No Brasil, o impacto não foi tão grande quanto em outros países, alguns deles ainda sofrem os efeitos até os dias de hoje. Este fato alterou o cenário internacional, aumentando ou diminuindo as possibilidades e potenciais novos negócios. Em outro momento, pode ser que os resultados fossem diversos dos encontrados aqui.

Outro aspecto diz respeito às publicações sobre a temática de carreira e seu desdobramento em carreira internacional. Constatou-se que no âmbito nacional, a problemática é o foco excessivo na difusão de modelos genéricos de construção de carreira e réplicas de autores estrangeiros sem levar em conta as especificidades da realidade organizacional brasileira, dificultando comparações no tema e o pouco enfoque na questão da carreira do gestor internacional.

Em relação à coleta de dados, existe sempre a possibilidade de que a fonte – os profissionais da área de Recursos Humanos – esteja preocupada em replicar o “discurso oficial” da empresa e com isso a pesquisa refletir mais as intenções do que as práticas. Assim como o fato de que o autor deste trabalho tem uma experiência profissional de mais de quinze anos com a área de RH. Se por um lado, isso pode ser positivo do ponto de vista de conhecimento em profundidade das realidades da área, com seus problemas e desafios, por outro lado este mesmo conhecimento pode carregar um viés tanto na condução da coleta de dados quanto na análise sobre as informações.

## **7.2. RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS**

Uma pesquisa não tem o propósito ou a capacidade de esgotar um tema e para enriquecer os estudos sobre este tema é necessário que novas pesquisas sejam realizadas. Elas poderiam considerar os planos de carreiras para gestores internacionais das empresas brasileiras e pesquisar os seguintes elementos: i) geográfico - isto significaria pesquisar se os planos de carreira seriam diferentes conforme os países; ii) setores - se para diferentes setores da economia existem planos específicos; iii) processo de manutenção dos planos - pesquisar sobre a periodicidade e as formas com que se realizam as manutenções dos planos; e iv) gênero, como é contemplado este elemento nos planos de carreira de gestor internacional. A contribuição destes estudos está diretamente ligada à construção de um perfil de plano de carreiras internacionais em empresas brasileiras.

Outro estudo importante poderia ser a comparação de políticas de carreiras de gestor internacional das empresas multinacionais brasileiras e de multinacionais de outras economias emergentes como China e Índia, por exemplo, pois já existe uma corrente forte de pesquisadores desenvolvendo teorias e estudos empíricos sobre as chamadas multinacionais emergentes. Este tipo de estudo poderia contribuir para a construção de modelos e de explicações genéricas às multinacionais de países emergentes, bem como, trazer à tona as diferenças entre as realidades destas economias.

Também seria interessante fazer uma comparação entre as políticas de carreira de gestor internacional com políticas de carreira internacional para outras funções, como cargos técnicos e de projetos para analisar quais são os aspectos de carreira mais importantes para cada tipo de cargo tanto em empresas brasileiras internacionalizadas quanto nas multinacionais estrangeiras.



## REFERÊNCIAS

ABREU, L. C. Avaliação do grau de comprometimento dos gerentes e profissionais de nível superior de uma grande empresa siderúrgica. IN: XXX Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2006. Salvador, **Anais...**, 2006.

ADLER, N. **International dimensions of organizational behavior**. 4 ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2002.

AGUZZOLI, R. L., ANTUNES, E. D. Multinacionais brasileiras no exterior: o estágio de internacionalização influencia a Gestão de Pessoas? IN: XXXII Encontro da Anpad, Rio de Janeiro, 2008, **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

AGUZZOLI, R.; LENGLER, J.; ANTUNES, E.; RIBEIRO, V. Capacitação em multinacionais brasileiras: o investimento nas filiais estrangeiras reproduz o da matriz? **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, v. 58, n. 4, 2007. Disponível em: [HTTP://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_531.pdf](http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_531.pdf). Acesso em: 20 de novembro de 2010.

ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B.S. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. IN: ARTHUR, M. B.; HALL, D.T.; LAWRENCE, B. S. **Handbook of career theory**. Cambridge, Cambridge University Press, 1989.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. A career lexicon for the 21 century. **Academy of Management Executive**, v.10, n.4, p. 28-39, nov. 1996.

\_\_\_\_\_. **The boundaryless career**: a new employment principle for a new organizational Era. Oxford: Oxford University Press, 2001.

BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. (Org.) **Gestão de carreiras**: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior**: a solução transnacional. São Paulo: Makron Books, 1992.

\_\_\_\_\_. Going global: lessons from late movers. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 2, p. 132-142, 2000.

BATISTA JR, P. N. **Mitos da Globalização**. USP - Estudos Avançados 12, 1998. São Paulo.

\_\_\_\_\_ **O Brasil e a economia internacional**: recuperação e defesa da autonomia nacional. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2005.

BARUCH, Y. **Managing careers**: theory and practice. London: Pearson Education Limited, 2004.

BAUER, M. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. IN: BAUER, M. W. e GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

BAUER, M. W.; AARTS, B. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. IN: BAUER, M. W. e GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. IN: BAUER, M. W. e GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

BAUMANN, R. Uma visão econômica da globalização. IN: BAUMANN, R. (Org.). **O Brasil e a economia Global**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1996.

BENDASSOLI, P. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 4, 2009.

BLACK, J. S., GREGERSEN, H. B., The other half of the picture: antecedents of spouse cross-cultural adjustment. **Journal of International Business Studies**, Vol. 22, 1991.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B.; MENDENHALL, M. E. STROH, L. K. **Globalizing people through international assignments**. New York: Addison-Wesley Longman, 1999.

BONNACCORSI, A. On the relationship between firm size and export intensity, **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 4, p. 605-635, 1992.

BREWSTER, C.; SPARROW, P.; VERNON, G. **International human resource management**. 2 ed. London: CIPD House, 2010.

BRUYNE, P.; HERNAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais**. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The future of multinational enterprise**. 25th Anniversary Edition London: Macmillan, 2002.

BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R.; DEL CORSO, J. M. O processo de expatriação como instrumento de integração de culturas em uma organização no Brasil – o caso Renault. IN: XXVIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004. Curitiba, **Anais...**, 2004.

BUENO, J. M. Brasileiros e estrangeiros na construção de um cotidiano organizacional intercultural. São Paulo, 2010, 314 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – **Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da EAESP – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas**.

BUNGE, M. **Epistemología**: curso de actualización. Barcelona: Areiel, 1980.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London and Exeter, NH; Heinemann, 1979

BUZZI, A. R. **Introdução ao pensar**: o ser, o conhecer e a linguagem. 8ª. ed. Petrópolis: Vozes, 1979.

CALDAS, M.; TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. B. Espelho, espelho meu: meta-estudo da produção científica em Recursos Humanos nos ENANPADs da década de 90. In: XXVI ENANPAD, 2002, Salvador. **Anais ....** Salvador: ANPAD, 2002.

CALIGIURI, P. M.; COLAKOGLU, S. A strategic contingency approach to expatriate assignment management. **Human Resource Management Journal**, v. 17, n. 4, p. 393-410, 2007.

CASTELLS, M. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura. A sociedade em rede. Vol. I. 9. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

CERDIN, J. L. **L' expatriation**. 2ed. Paris: Éditions d'Organisation, 2002.

CHANG, Y. Y.; MELLAHI, K.; WILKINSON, A. Control of subsidiaries of MNCs from emerging economies in developed countries: the case of Taiwanese MNCs in the

UK. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 1, p. 75-95, 2009.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov/dez, 1995.

CHILD, J., FAILKNER, D., PITKETHLY, R. Foreign direct investment in the UK 1985–1994: the impact on domestic management practice. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 1, p. 141–166, 2000.

CLARK, T.; GOSPEL, H.; MONTGOMERY. Running the spot? A review of twenty years of research on the management of human resources in comparative and international perspective. **International Journal of Human Resource Management**, v. 10, n. 3, p. 520-544, 1999.

COVIELLO, N. E. The network dynamics of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 37, n. 5, p. 713–731, 2006.

COVIELLO, N.; MUNRO, H. J. Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 7, p. 49-61, 1995.

\_\_\_\_\_. Network relationships and the internationalisation process of the small software firm. **International Business Review**, v. 6, n. 4, p. 361-86, 1997.

CYERT, Richard M.; MARCH, James G. **The behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963.

CYRINO, A. B.; OLIVEIRA JR, M. M.; BARCELLOS, E. P. Evidências sobre a internacionalização de empresas brasileiras. IN: OLIVEIRA JR, M. M. (Org.). **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DAKALASKI, M. Identity and Work across Cultures: The history of nomadic employees IN: 2<sup>o</sup> Latin America European Meeting Organizational Studies – Laemos, Rio de Janeiro, 2008. **Anais...**, Rio de Janeiro, 2008.

DE CIERI, H.; DOWLING, P. Strategic human resource management in multinational enterprises: theoretical and empirical development. **Research in Personnel and Human Resource Management**, Supplement, v. 4, p. 305-327, 1999.

DeFILLIPPI, R. J.; ARTHUR, M. Boundaryless contexts and careers: a competence-based perspective. IN ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational Era**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

DENZIN, N. e LINCOLN, Y. S. **The Handbook of qualitative research**. (2nd ed.). California: Sage, 2000.

\_\_\_\_\_. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e abordagens** 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DICKMANN, M.; DOHERTY, N. Exploring the career capital impact of international assignments within distinct organizational contexts. **British Journal of Management**, v. 19, 2008, p. 145-161.

DICKMANN, M.; DOHERTY, N.; MILLS, T.; BREWSTER, C. Why do they go? Individual and corporate perspectives on the factors influencing the decision to accept an international assignment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 4, Abr-2008, p. 731-751.

DOLLAR, D.; Technological differences as source of comparative advantage. **The American Economic Review**, n. 83 (2), p. 431 – 435, may, 1993.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

\_\_\_\_\_. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, 1988.

\_\_\_\_\_. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. **International Business Review**. Vol 9, p. 163-190, 2000.

DUNNING, J. H.; NARULA, R. Relational assets: the new competitive advantage of MNE's and countries. **Multinationals and industrial competitiveness: A new agenda**. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar, 2004.

DUTRA, J. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

EDWARDS, T.; KURUVILLA, S. International HRM: national business systems, organizational politics and the international division of labour in MNCs. **International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n1, p. 1-21, 2005.

EVANS, P. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 36, n.3, p. 14-22, jul/ago/set, 1996.

EVANS, P.; PUCIK, V.; BARSOUX, J.L. **The global challenge**: frameworks for international human resource management. New York: McGraw-Hill, 2002.

FARLEY, J.U., HOENIG, S., YANG, J.Z. Key factors influencing HRM practices of overseas subsidiaries in China's transition economy. **International Journal of Human Resource Management**, v. 15, n. 4-5, p. 688-704, 2004.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO PARANÁ. Cadastro das indústrias do Paraná 2010. Disponível em: [http://www.cadastrindustriais.com.br/pr/pr\\_home.aspx](http://www.cadastrindustriais.com.br/pr/pr_home.aspx). Acesso em: 18 de fevereiro de 2010.

FERNER, A.; EDWARDS, P. Power and the diffusion of organisational change in multinational companies. **European Journal of Industrial Relations**, v. 1, n. 2, p. 229-257, 1995.

FINURAS, P. **Gestão Intercultural**: pessoas e carreiras na era da globalização. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

FIUZA, G. D. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 77-101, 2008.

FLICK, U. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004

FORSGREN, M. Some critical notes on learning in the Uppsala internationalization process model. Simpósio Marcus Wallenberg sobre perspectivas críticas sobre internacionalização. **Anais...** Sweden: Uppsala, 2000.

FREIMAN, C. The Economic of technical change. **Cambridge Journal of Economics**. n.18, p. 463-514, 1994.

FREITAS, M. E. Executivos Brasileiros Expatriados na França: uma contribuição aos estudos organizacionais interculturais. **Tese de Pós-Doutorado para concurso de professora titular da EAESP/FGV**, maio, 2005, São Paulo, 2005.

\_\_\_\_\_. A Mobilidade Como Novo Capital Simbólico ou Sejamos Nômades. **X Colóquio Internacional Sobre o Poder Local**. Salvador, 2006a.

\_\_\_\_\_. Identidades e Interculturalidade: O Expatriado Profissional é Sempre um Estrangeiro. **X Colóquio Internacional Sobre o Poder Local**. Salvador, 2006b.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Sala do Conhecimento. Relatório de Pesquisas. **Ranking das transnacionais brasileiras 2009**: investimento no exterior crescer apesar da crise mundial. Disponível em: <[HTTP://www.fdc.org.br/pt/Documents/ranking\\_transnacionais\\_2009.pdf](http://www.fdc.org.br/pt/Documents/ranking_transnacionais_2009.pdf)>. Acesso em: 05 de dezembro de 2009.

GAMMELTOFT, P.; BARNARD, H.; MADHOK, A. Emerging multinationals, emerging theory: macro and micro-level perspectives. **Journal of International Management**, v. 16, n. 1, p. 95-101, 2010.

GASKELL, G.; BAUER, M. W. Para uma prestação de contas pública: além da amostra, da fidedignidade e da validade. IN: BAUER, M. W. e GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.2, p.53-63, 1993.

GUEDES, A. L. **Negócios Internacionais**. São Paulo: Thomson Learning. 2007.

\_\_\_\_\_. Negócios internacionais e gestão internacional: evolução do campo teórico. IN: OLIVEIRA JR, M. M. (Org.). **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GUEMAWAT, P. **Redefinindo estratégia global**: cruzando fronteiras em um mundo de diferenças que ainda importam. Porto Alegre: Bookman, 2008.

HAVILA, V.; SALMI, A. Internationalization through acquisitions: spread of changes in business networks. Simpósio Marcus Wallenberg sobre perspectivas críticas sobre internacionalização. **Anais...** Sweden: Uppsala, 2000.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

HALL, D. T. Protean careers of the 21 century. **Academy of Management Executive**, v.10, n.4, p.8-16, nov. 1996.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

HOFSTEDE, G. Culture's consequences. 2 ed. Thousand Oaks: Sage, 2000.

HOLZMÜLLER, H. H.; KASPER H. Personal and organizational determinants of export trade activities observed in small and medium-sized firms. **Management International Review**. v. 31, p. 45-70, 1991.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v.12, p. 305-322, 1975.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 25-34, 1977.

\_\_\_\_\_. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v.7, n.4, p. 11-24, 1990.

\_\_\_\_\_.The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 1411-1431, 2009.

KIM, W. C.; HWANG, P. Global strategy and multinationals entry mode choice. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 1, p. 29-53, 1992.

KHANNA, T.; PALEPU, K. Why focused strategies may be wrong for emerging markets. **Harvard Business Review**, p. 3-10, jul-ago, 1997.

KHANNA, T.; YAFEH, Y. Business groups in emerging markets: paragons or parasites? **Journal of Economic Literature**, v. 45, n. 2, p. 331-372, 2007.



LACERDA A. C.. **Globalização e Investimento Estrangeiro no Brasil**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

LEMOS, A. H. C. Empregabilidade e individualização da conquista do emprego. IN: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. (Org.) **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

LERDA, J. C. Globalização da Economia e Perda de Autonomia das Autoridades Fiscais, Bancárias e Monetárias. IN: BAUMANN, R. (Org.). **O Brasil e a economia Global**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1996.

LIMA, M. B.; LACOMBE, B. M. B. Políticas e práticas de recursos humanos do processo de repatriação de executivos brasileiros. IN: II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2009. Curitiba, **Anais...**, 2009.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. Paradigm Controverses, contradictions and emergent confluences. IN: DENZIN, N. e LINCOLN, Y. S. **The Handbook of qualitative research**. (2nd ed.). California: Sage, 2000.

LUO, Y; TUNG, R. International expansion of emerging market enterprises. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 4, p. 481-498, 2007.

McCALL JR., M.W.; HOLLENBECK, G.P. **Desenvolvimento de executivos globais: as lições da experiência internacional**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2003.

MAINIERO, L., SULLIVAN, S. Kaleidoscope careers: an alternate explanation for the opt-out revolution. **Academy of Management Executive**, vol. 19, n.1, p. 106-123, 2005.

MARIOTTO, F. L. **Estratégia Internacional da Empresa**. São Paulo: Thomson Learning. 2007.

MIGNONAC, K. Individual and contextual antecedents of older managerial employees' willingness to accept intra-organizational job changes. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 4, p. 582–599, 2008.

MINAYO, M. C. de S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Caderno de Saúde Pública**. Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, jul/set, 1993.

MOORE, C.; GUNZ, H.; HALL, D. Tracing the historical roots of career theory in management and organization studies. IN: GUNZ, H.; PEIPERL, M. (Org.). **Handbook of career studies**. London: Sage Publications, 2007.

MOTTA, P. R. Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. IN: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. (Org.) **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

NICHOLSON, N. Motivation-Selection-Connection: an evolutionary model of career development. IN: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational Era**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

NORDSTRÖM, K.; VAHLNE, J. Is the globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years. In **International trade and Finance Association's Annual Conference**, 1992, Texas. p. 242-259, 1992.

OLTRAMARI, A. P. Carreira: panorama de artigos sobre o tema. IN: XXXII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2008. Rio de Janeiro, **Anais...**, 2008.

\_\_\_\_\_. Dilemas relativos à carreira no contexto do trabalho imaterial bancário e suas repercussões às relações familiares. Porto Alegre, 2010, 157 p. Tese (Doutorado em Administração) – **Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul**.

ORTIZ, L. 'Unions' response to teamwork: the case of Opel Spain. **Industrial Relations Journal**, v. 29, n. 1, p. 42-57, 1998.

OVIATT, B. M.; McDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

PATTON, M. Q. **Qualitative Evaluation and Research Methods**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

PEIPERL, M.; ARTHUR, M. B. Topics for conversation: career themes old and new. IN: PEIPERL, M.; ARTHUR, M.; GOFFEE, R.; MORRIS, T. **Career frontiers: new conceptions of working lives**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

PEIPERL, M.; GUNZ, H. Taxonomy of career studies. IN: GUNZ, H.; PEIPERL, M. (Org.). **Handbook of career studies**. London: Sage Publications, 2007.

PORTER, M.; **A vantagem competitiva das nações**. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

REZENDE, S. F. L. Gradualismo e Descontinuidade em processos de internacionalização. **Revista da Administração**, v.37, n.1, p.39-50 jan/mar 2002.

\_\_\_\_\_. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. IN: OLIVEIRA JR, M. M. (Org.). **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SAXENIAN, A. Beyond boundaries: open labor markets and learning in Silicon Valley. IN: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational Era**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B. Práticas de gestão democrática como mediadora da relação entre comprometimento e desempenho. IN: XXVII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005. Brasília, **Anais...**, 2005.

SCHEIN, E H. **Career dynamics: matching individual and organizational needs**. EUA: Addison-Wesley Publishing Company, 1978.

SCHULER, R. S.; BUDHWAR, P. S.; FLORKOWISKI, G. W. International human resource management: review and critique. **International Journal of Management Reviews**, v. 4, n.1, p. 41-70, 2002.

SCHULER, R. S.; DOWLING, P.; DE CIERI, H. An integrative framework of strategic international human resource management. **Journal of Management**, v. 19, n. 2, p. 419-459, 1993.

SEBBEN, A. Novos desafios para os Recursos Humanos Interculturais. IN: SEEBEN, A. (Org.). **Expatriados.com: um desafio para os rhs interculturais**. Porto Alegre: Artes e Ofícios 2009.

SENNET, R. **A corrosão do caráter**. Rio de Janeiro: Record, 2004.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 20 ed. São Paulo: Cortez, 1999.

STAHL, G. K. The nature and effectiveness of expatriate coping strategies. **Insead R&D** (Working Papers), 2001.

STAHL, G. K.; MILLER, E. L.; TUNG, R.L. Toward the boundaryless career: a closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. **Journal of World Business**, v. 37, n. 1, p. 216-227, 2002.

STAKE, R. E. Case study. IN: DENZIN, N. e LINCOLN, Y. S. **The Handbook of qualitative research**. 2 ed. California: Sage, 2000.

STONEMAN, P.; DIEDEREN, P. Technology diffusion and public policy. **The Economic Journal**, n.104 p. 918-930 jul. 1994.

SULLIVAN, S. E. The changing nature of careers: a review and research agenda. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 457-484, 1999.

SULLIVAN, S.; ARTHUR, M. The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility. **Journal of Vocational Behavior**, n.69, p. 19-29, 2006.

SULLIVAN, S. E.; CROCITTO, M. The development theories: a critical examination of their continuing impact on the careers research. IN: PEIPERL, M.; GUNZ, H. Taxonomy of career studies. IN: GUNZ, H.; PEIPERL, M. (Org.). **Handbook of career studies**. London: Sage Publications, 2007.

SULLIVAN, S.; MAINIERO. L. Kaleidoscope careers: benchmarking ideas for fostering family-friendly workplaces. **Organizational Dynamics**, v..36, n.1, p. 45 – 62, 2007.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. Fontes de tensão no Olimpo empresarial brasileiro: tempo de menos, mudanças e sobrecarga demais, muito orgulho e o peso do teatro corporativo. IN: XXXI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2007. Rio de Janeiro, **Anais...**, 2007a.

\_\_\_\_\_. Executivos: sucesso e (in)felicidade. IN: XXXI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2007. Rio de Janeiro, **Anais...**, 2007b.

- TARIQUE, I.; SCHULER, R.; GONG, Y. A model of multinational enterprise subsidiary staffing composition. **International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 2, p. 207-224, 2006.
- TAYLOR, S.; BEECHLER, S.; NAPIER, N. Towards an integrative model of strategic international human resource management. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 959-985, 1996.
- THORY, K. The internationalization of HRM through reverse transfer: two case studies of French multinationals in Scotland. **Human Resource Management Journal**, v. 18, n. 1, p. 54-71, 2008.
- TUNG, R.L. American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. **Journal of World Business**, v. 33, p.125-144, 1998.
- VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 80, n. 2, p. 190-207, 1966.
- VERNON, R. The product cycle hypothesis in a new international environment. **Oxford Bulletin of Economics & Statistics**, v. 41, p. 255-267, 1979.
- WEBB, M.; PALMER, G. Evading surveillance and making time: an ethnographic view of the Japanese factory floor in Britain. **British Journal of Industrial Relations**, v. 36, n. 4, p. 611- 627, 1998..
- WEICK, K. E. Enactment and boundaryless career: organizing as we work. IN: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational Era**. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- WELCH, D.; WELCH, L. The internationalization process and networks: a strategic management perspective. **Journal of International Marketing**, v. 4, n. 3, p. 11-28. 1996.
- WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: The Free Press, 1983.
- WITTING-BERMAN, U.; BEUTELL, N. J. International assignments and the career management of repatriates: the boundaryless career concept. **International Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 77-88, 2009.

YEUNG, H. W. The internationalization of ethnic Chinese business firms from Southeast Asia: strategies, processes and competitive advantages. **International Journal of Urban and Regional Research**, v. 23, n. 1, p. 1–54, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAHRA, S. A; IRELAND, D.R; e HITT, M. A. International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning and performance. **Academy of Management Journal**, v 43, n.5 p. 925-959, 2000.

ZEITZ, G.; BLAU, G.; FERTIG, J. Boundaryless careers and institutional resources. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 2 p. 372-398, 2009.

ZHANG, M. Transferring human resource management across national boundaries: the case of Chinese multinational companies in the UK. **Employee Relations**, v. 25, n. 6, p. 613–626, 2003.

## APÊNDICES

### APÊNDICE I - ROTEIRO DE PERGUNTAS AOS PROFISSIONAIS DE RH:

1. Qual foi a estratégia de internacionalização adotada pela empresa (por exemplo, aquisição, criação de subsidiária ou outra)?
2. A empresa tem um planejamento de carreira? Se sim, há quanto tempo existe este planejamento?
3. É feita uma atualização dos planos de carreira? Que fatores influenciam esta atualização?
4. Qual a participação da área de RH na definição das políticas para o planejamento de carreiras?
5. O que nesta empresa significa um gestor internacional?
6. Quais foram os fatores determinantes das políticas de carreiras de gestores internacionais?
7. O ocupante do cargo influencia em seu posicionamento no plano de carreira, na medida em que ele está em um cargo de alto nível ou é detentor de uma “expertise” necessária para a organização?
8. Existem diferenças das políticas de RH (remuneração, benefícios, etc.) para os planos de carreiras internacionais?
9. Existe uma política de capacitação para estes gestores internacionais?
10. São oferecidos programas como Coaching, Mentoring ou outros? Se sim, como funcionam?
11. Quais os maiores desafios na implementação das políticas destas carreiras?
12. Este tipo de gestor tem sua base no Brasil e viaja constantemente para o exterior ou ele está fixo no outro país como um expatriado?
13. Qual ou quais os perfis destes cargos?

14. Os ocupantes atuais deste cargo vieram do mercado (já como gestores internacionais) ou foram casos de promoção interna?
15. Quais os atributos mais importantes para o desempenho do gestor internacional? Do que a empresa não abre mão?
16. Como é feita a avaliação destes profissionais e por quem? Já tiveram casos de insucesso? A que se creditam estes insucessos?
17. Quais são as expectativas sobre o desempenho destes profissionais?
18. Quais as dificuldades profissionais e pessoais apontadas pelo gestor internacional?
19. Que tipos de sistemas de TI e de telecomunicações dão suporte ao gestor internacional? Como e quando isto ocorre?
20. Em que medida a tecnologia de informação e comunicação substitui a necessidade da presença física?
21. Qual o número/volume dos gestores internacionais na empresa? Houve alteração neste número nos últimos cinco anos? O que levou a esta alteração?



## **APÊNDICE II - QUESTÕES DA ENTREVISTA AGRUPADAS POR CATEGORIAS DE ANÁLISE**

### **ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

1) Qual foi a estratégia de internacionalização adotada pela empresa (por exemplo, aquisição, criação de subsidiária ou outra)?

### **PLANEJAMENTO DE CARREIRA**

2) A empresa tem um planejamento de carreira? Se sim, há quanto tempo existe este planejamento?

3) É feita uma atualização dos planos de carreira? Que fatores influenciam esta atualização?

### **ENVOLVIMENTO DE RH NO PLANEJAMENTO DE CARREIRA**

4) Qual a participação da área de RH na definição das políticas para o planejamento de carreiras?

### **CARREIRA DE GESTOR INTERNACIONAL**

#### **- SIGNIFICADO DE GESTOR INTERNACIONAL**

5) O que nesta empresa significa um gestor internacional?

6) Qual o número/volume dos gestores internacionais na empresa? Houve alteração neste número nos últimos cinco anos? O que levou a esta alteração?

#### **- FATORES PARA CONSTRUÇÃO DESTE TIPO DE CARREIRA**

7) Quais foram os fatores determinantes das políticas de carreiras de gestores internacionais?

8) O ocupante do cargo influencia em seu posicionamento no plano de carreira, na medida em que ele está em um cargo de alto nível, ou é detentor de uma “expertise” necessária para a organização?

#### **- POLÍTICAS PARA ESTAS CARREIRAS**

9) Existem diferenças das políticas de RH (remuneração, benefícios, etc.) para os planos de carreiras internacionais?

10) Existe uma política de capacitação para estes gestores internacionais?

11) São oferecidos programas como Coaching, Mentoring ou outros? Se sim, como funcionam?

#### **- DESAFIOS**

12) Quais os maiores desafios na implementação das políticas destas carreiras?

13) Este tipo de gestor tem sua base no Brasil e viaja constantemente para o exterior ou ele está fixo no outro país como um expatriado?

#### **- PERFIL DO OCUPANTE**

14) Qual ou quais os perfis destes cargos?

15) Os ocupantes atuais deste cargo vieram do mercado (já como gestores internacionais) ou foram casos de promoção interna?

16) Quais os atributos mais importantes para o desempenho do gestor internacional? Do que a empresa não abre mão?

#### **- PROCESSO DE AVALIAÇÃO**

17) Como é feita a avaliação destes profissionais e por quem? Já tiveram casos de insucesso? A que se creditam estes insucessos?

18) Quais são as expectativas sobre o desempenho destes profissionais?

**19)** Quais as dificuldades profissionais e pessoais apontadas pelo gestor internacional?

**- APOIO TECNOLÓGICO**

**20)** Que tipos de sistemas de TI e de telecomunicações dão suporte ao gestor internacional? Como e quando isto ocorre?

**21)** Em que medida a tecnologia de informação e comunicação substitui a necessidade da presença física?