
MENTALIDADE GLOBAL E RH INTERNACIONAL EM EMPRESAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS DO SEGMENTO DE CONSTRUÇÃO PESADA

DOI: 10.5700/rege511

ARTIGO – FINANÇAS

Arnaldo José França Mazzei Nogueira

Professor Titular da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e Professor Doutor da Universidade de São Paulo – São Paulo-SP, Brasil
Doutor em Ciências Sociais pela Universidade Estadual de Campinas
Mestre em Ciência Política pela Universidade Estadual de Campinas. Graduação em Administração de Empresas pela Fundação Armando Álvares Penteado
E-mail: ajfranca@usp.br

Recebido em: 6/4/2011

Aprovado em: 23/8/2012

Maria Simone Prates Barreto

Professora convidada da Fundação Dom Cabral – São Paulo-SP, Brasil
Doutoranda em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e Mestra em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo MBA em Recursos Humanos pela FEA-Universidade de São Paulo. Pós-graduação em Administração pela Fundação João Pinheiro. Graduação em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
E-mail: simonebarreto@hotmail.com

RESUMO

O objetivo central deste trabalho foi pesquisar a mentalidade global e as políticas de recursos humanos internacionais em duas empresas brasileiras do segmento da construção pesada. As perguntas que orientaram a pesquisa foram: o que determina a mentalidade global e como sustentá-la? As multinacionais brasileiras reconhecem a mentalidade global como fator estratégico para o negócio e adotam políticas de recursos humanos para desenvolvê-la? Qual é a visão dos gestores sobre estes processos?

O artigo examina os referenciais teóricos mais importantes sobre a mentalidade global e os processos de recursos humanos internacionais; a seguir, são explicitados os procedimentos metodológicos da pesquisa, que incide sobre duas empresas, selecionadas a partir do *ranking* das transnacionais brasileiras realizado pela Fundação Dom Cabral. Os resultados do estudo revelaram que, apesar de as empresas em foco possuírem grande experiência de atuação global, não adotavam políticas de recursos humanos internacionais consistentes que facilitassem o desenvolvimento e a manutenção da mentalidade global de seus gestores. A análise comparativa dos depoimentos apontou que os gestores das duas empresas posicionavam-se em estágios diferentes em termos de mentalidade global: na Camargo Corrêa, a orientação etnocêntrica; na Norberto Odebrecht, a orientação regiocêntrica ou policêntrica. Embora as conclusões deste trabalho não possam ser generalizadas, por se tratar de estudos de casos, suas maiores contribuições são serem derivadas de um estudo original da mentalidade global dos gestores brasileiros e a descoberta do papel ainda incipiente das políticas de recursos humanos internacionais no desenvolvimento dessa mentalidade global.

Palavras-chave: Mentalidade Global, Gestão de Recursos Humanos Internacionais, Dimensões Culturais.

GLOBAL MINDSET AND INTERNATIONAL HR IN BRAZILIAN MULTINATIONAL COMPANIES IN THE SEGMENT OF HEAVY CONSTRUCTION

ABSTRACT

The main goal of this work was to study the global mindset and international human resources policies in two Brazilian heavy construction companies. The questions that guided the research were: what determines global mindset and how to sustain it? Do Brazilian multinationals recognize the global mindset as a strategic factor for business and adopt human resource policies to develop it? What is the managers' vision about these processes?

The article examines the most important theoretical references on the global mindset and international human resources processes; then, we explicit methodological procedures of the research, which focuses on two companies, selected from the Brazilian transnational ranking conducted by Fundação Dom Cabral. The results of the study revealed that, although the examined companies have great experience in global operations, they did not adopt consistent international human resources policies that could facilitate the development and maintenance of global mindset of its directors. The comparative analysis of the testimonies pointed out that the managers of the two companies were at different stages in terms of global mindset: at Camargo Corrêa, ethnocentric orientation predominates; at Norberto Odebrecht, regiocentric or polycentric orientation predominates. Although the findings of this study cannot be generalized, since it is a case study, their greater contributions are derived from an original study of Brazilian managers' global mindset, and the discovery of still incipient role of international human resource policies in the development of this global mindset.

Key words: Global Mindset, International Human Resources Management, Cultural Dimensions.

MENTALIDAD GLOBAL Y RH INTERNACIONAL EN EMPRESAS MULTINACIONALES BRASILEÑAS DEL SEGMENTO DE CONSTRUCCIÓN PESADA

RESUMEN

El objetivo central de este trabajo fue investigar la mentalidad global y las políticas de recursos humanos internacionales en dos empresas brasileñas del segmento de la construcción pesada. Las preguntas que orientaron la investigación fueron: ¿qué es lo que determina la mentalidad global y cómo sustentarla? Las multinacionales brasileñas ¿reconocen la mentalidad global como factor estratégico para el negocio y adoptan políticas de recursos humanos para desarrollarla? ¿Cuál es la visión de los gestores sobre estos procesos?

El artículo examina las referencias teóricas más importantes sobre la mentalidad global y los procesos de recursos humanos internacionales; a seguir, son especificados los procedimientos metodológicos de la investigación, que incide sobre dos empresas, seleccionadas a partir del ranking de las transnacionales brasileñas realizado por la Fundación Don Cabral; los resultados del estudio revelaron que, a pesar de que las empresas en foco poseen gran experiencia de actuación global, no adoptaban políticas de recursos humanos internacionales consistentes, que facilitasen el desarrollo y el mantenimiento de la mentalidad global de sus gestores. El análisis comparativo de los testimonios señaló que los gestores de las dos empresas se encontraban en periodos diferentes, en términos de mentalidad global: en la Camargo Corrêa, predomina la orientación etnocéntrica; en la Norberto Odebrecht, predomina la orientación regio-céntrica o poli-céntrica. Aunque las conclusiones de este trabajo no puedan ser generalizadas, por tratarse de estudios de casos, sus mayores contribuciones son el hecho de ser derivadas de un estudio original de la mentalidad global de los gestores brasileños y la descubierta del papel todavía incipiente de las políticas de recursos humanos internacionales en el desarrollo de esa mentalidad global.

Palabras-llave: Mentalidad Global, Gestión de Recursos Humanos Internacionales, Dimensiones Culturales.

1. INTRODUÇÃO

As organizações brasileiras intensificaram sua internacionalização a partir da década de 90 e durante a primeira década de 2000, fenômeno que se tornou cada vez mais frequente como tema de investigação e pesquisas no campo da Administração. Esse processo foi suscitado pela abertura do mercado brasileiro durante o governo Collor de Mello, com a redução das barreiras comerciais e de tarifas, que pressionou a economia doméstica em diversos sentidos: os ajustes na política econômica, a redução do Estado, a revisão dos direitos trabalhistas, o aumento da competitividade global e as reestruturações nas empresas. Collor se foi, mas suas ideias permaneceram e se transformaram em práticas principalmente no governo FHC, que adotou as políticas neoliberais que favoreceriam o processo de globalização. Em particular, as grandes empresas nacionais com vocação global passaram a ter novos desafios estratégicos, um dos quais a gestão dos processos de internacionalização. Todas as áreas de gestão são pressionadas pela globalização, em especial a gestão de pessoas e as políticas da área de recursos humanos. A razão disso é a emergente necessidade de pessoas capazes de lidar com a temática global e de um novo perfil de gestores, com novas capacidades e habilidades que lhes permitam gerenciar empresas internacionalizadas.

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

O que determina a mentalidade global e como cultivá-la? As multinacionais brasileiras reconhecem a mentalidade global como fator estratégico para o negócio? A área de recursos humanos internacionais tem políticas que

facilitam o desenvolvimento da mentalidade global de seus gestores? É importante que os gestores desenvolvam uma mentalidade global, porque isso facilita o entendimento da diversidade dos vários ambientes de atuação no que tange à cultura local, à legislação pertinente a cada país, ao conhecimento do cliente e da concorrência, aos preços praticados, à distribuição, etc.

O problema central da pesquisa discute a existência da mentalidade global e de sua sustentação, por meio de políticas de recursos humanos internacionais, em empresas brasileiras do segmento de construção pesada. As duas empresas escolhidas foram pioneiras no processo de internacionalização e, apesar de serem consideradas *late movers*, reuniam experiência acumulada de aproximadamente 30 anos de atuação fora do Brasil.

Considerando-se que a mentalidade global depende do desenvolvimento de habilidades e competências para sua formação, e que nesse caso é imperativo haver políticas de recursos humanos internacionais que favoreçam a seleção, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas para atuarem no campo internacional, foram estabelecidas as seguintes perguntas: como esse processo foi tratado nas empresas escolhidas? Estas empresas possuem consistentes políticas de recursos humanos internacionais, que proporcionem o desenvolvimento e a manutenção da mentalidade global de seus gestores?

2. MENTALIDADE GLOBAL

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

Levy *et al.* (2007), depois de realizarem um grande levantamento sobre as várias visões a respeito da mentalidade global, afirmam que existem três diferentes perspectivas. Uma perspectiva focada na cultura, outra na estratégia, e a última focada na multidimensional. Para eles, os principais teóricos dessas perspectivas são: Perlmutter (1969), o principal teórico da perspectiva cultural; Prahalad e Doz (1987) e Bartlett e Ghoshal (1992), da perspectiva estratégia, e Rhinesmith (1992, 1993), da perspectiva multidimensional, que trabalha simultaneamente as duas perspectivas

mencionadas acima e acrescenta algumas características individuais. Levy *et al.* (2007) relatam que a maioria dos autores conceitua a mentalidade global relacionando-a a duas grandes dimensões: a variedade estratégica do ambiente global, que ocasiona aumento do nível de complexidade, e a diversidade cultural e nacional.

2.1. Perspectiva cultural

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

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

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

Nas **orientações policêntricas**, os dirigentes valorizam a cultura do país em que atuam. Eles acreditam que as pessoas do país anfitrião têm uma forma mais adequada para dirigir a empresa e podem gerenciar o negócio sob efetivos controles

financeiros. Nesta orientação ocorre um baixo fluxo de comunicação entre a matriz e as subsidiárias e também entre as próprias subsidiárias. As premiações, incentivos e punições são realizados em função do desempenho das subsidiárias. No recrutamento e desenvolvimento para as posições-chave são priorizadas as pessoas do país anfitrião. Pela crença de que as pessoas são diferentes em cada país, os processos de avaliação de desempenho e de incentivos e métodos de treinamento têm que, necessariamente, ser diferentes.

As **orientações regiocêntricas** aproximam-se muito das orientações policêntricas. No entanto, a forma de estruturar a multinacional é por regiões. Essa atitude enxerga vantagens em recrutar, selecionar, desenvolver, reconhecer os gerentes em uma base regional. Assim, os planos estratégicos e o controle são estabelecidos por regiões. As argumentações favoráveis a esta orientação acentuam que ela tem a extensão de controle reduzida, maior sensibilidade por área, melhor alocação dos recursos e programas de treinamento e desenvolvimento mais equilibrados. Os fatores críticos de sucesso para essa orientação podem ser apontados como: integridade e balanço regionais, consciência dos objetivos globais e relações intraorganizacionais apropriadas. Esta orientação pode ser um importante estágio para a expansão da perspectiva global e uma efetiva visão do mundo como um todo.

Nas **orientações geocêntricas**, os dirigentes não pressupõem que uma nacionalidade seja superior à outra. Diante de políticas e limites locais, os executivos são escolhidos por sua capacidade de resolver problemas, não por sua nacionalidade. Essa atitude usa os recursos humanos de maneira eficiente e favorece a criação de uma forte cultura, além de uma intensa colaboração entre matriz e subsidiárias. Consegue estabelecer processos que são universais, porém com a possibilidade de variações locais. As premiações, incentivos e punições são realizadas em função dos objetivos locais e globais. A comunicação ocorre simultaneamente entre matriz e subsidiárias e entre as subsidiárias, e as pessoas-chave das subsidiárias têm o sentimento de participar de uma equipe.

As orientações apresentadas acima, apesar de focarem apenas na perspectiva cultural, podem contribuir para que se entendam os estágios em

que as empresas se encontram em seu processo de internacionalização, e para que se perceba, além disso, se as políticas de recursos humanos internacionais se encontram alinhadas ou não para o desenvolvimento e manutenção da mentalidade global.

2.2. Perspectiva estratégica

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

Segundo esta linha, a mentalidade global abrange a formulação de estratégias por meio do pensamento estratégico global. Então, para a empresa manter-se competitiva, em uma perspectiva global, são necessárias mudanças em suas estratégias. Prahalad e Doz (1987) explicitaram que, para as organizações serem competitivas em um ambiente global, é preciso um contínuo balanço entre as expectativas globais e a capacidade de fornecer respostas locais.

2.3. Perspectiva multidimensional

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

A definição de mentalidade global para

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

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

Na literatura internacional existem várias e diferentes opiniões sobre o conceito de

mentalidade global, portanto não há concordância sobre o conceito. As diversas perspectivas estudadas podem indicar um conjunto de competências adequadas para a gestão internacional. Diante dos desafios apresentados pela globalização, faz-se necessário um novo portfólio de conhecimentos, competências e habilidades, que facilite a capacidade de pensar e atuar globalmente. Propõe-se que o suporte para facilitar essa perspectiva global seja a mentalidade global. Outra questão que emerge neste debate é a complexidade gerada pela diversidade das culturas, legislações, clientes, concorrências, logísticas, etc. A mentalidade global não poderá ser entendida, analisada e construída a partir de uma visão unidimensional, mas sim de uma perspectiva multidimensional.

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

Assim, ao se estudarem as empresas do segmento de construção pesada, analisar-se-ão as atitudes primárias dos gestores, conforme referencial proposto por Perlmutter (1969) e Heenan e Perlmutter (1979).

3. RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAIS

Para Dowling, Festing e Engle (2008), o gerenciamento estratégico de recursos humanos internacionais pode ser definido como os impactos do gerenciamento de recursos humanos pertinentes às práticas, políticas e funções resultantes das atividades estratégicas dos negócios internacionais nos interesses e objetivos internacionais da empresa. Para esses autores, a grande diferença entre o RH doméstico e o RH internacional é a complexidade da operação,

ocasionada pela gestão em diferentes países pelas diferentes nacionalidades dos funcionários.

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

3.1. Recrutamento e seleção

Dowling, Festing e Engle (2008) afirmam que a primeira grande diferença entre um quadro de funcionários doméstico e um internacional é a forma como a empresa determina que suas posições-chave sejam preenchidas na matriz e nas subsidiárias (orientações etnocêntricas, policêntricas, regiocêntricas e geocêntricas).

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

Beechler e Javidan (2007) mencionam que a seleção e o recrutamento realizados por meio de diversas fontes em todo o mundo suportam o desenvolvimento da mentalidade global. A empresa que restringe a contratação a apenas uma nacionalidade, gênero, formação ou experiência encontra-se em desvantagem, uma vez que essa prática diminui a possibilidade de encontrar candidatos com grande capacidade cognitiva e que sejam cosmopolitas.

3.2. Treinamento e desenvolvimento

Vance e Paik (2006) propõem quatro estratégias que favorecem o desenvolvimento de competências globais dos profissionais: a) transferência para novas atribuições ou novo trabalho; b) treinamento; c) viagem e d) trabalho em equipes multiculturais. Para o treinamento, eles propõem que seja mais formal, com grande foco na troca de conhecimento explícito, e citam como exemplo programas em estratégias globais, gerenciamento de mudanças, gerenciamento de equipes de trabalho virtual, negociação internacional, habilidades para gerenciamento de

conflitos – desenvolvidos com profissionais de várias partes do mundo que se encontram uma vez por semana, em algum local longe da matriz.

Além dos fatores críticos de treinamento e desenvolvimento citados acima, para construir competências globais, Vance e Paik (2006) mencionam a importância da realização do alinhamento global da força de trabalho, para atingir os objetivos e metas globais. Esse alinhamento poderá ser realizado por meio de uma mentalidade comum e de troca de conhecimento, representando uma unificação de linguagem – o que favorece um alinhamento entre pensamento e ação, facilitando, assim, a efetiva interação e colaboração por meio da multinacional.

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

3.3. Avaliação de desempenho

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

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

desempenho por meio de todas as operações da multinacional.

3.4. Expatriados, repatriados e impatriados

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

Outra ação de fundamental importância é a repatriação, isto é, a volta do executivo ao seu país de origem. Algumas empresas preparam o executivo para a expatriação e não cuidam de atentar também para o momento de seu retorno ao país de origem. Se esse processo de retorno não for realizado de maneira eficaz, a empresa poderá perder o investimento que realizou com a expatriação, não aproveitando a oportunidade de transferir o conhecimento.

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

3.5. Remuneração

De acordo com Dowling, Festing e Engle (2008), quando uma multinacional desenvolve uma política de remuneração internacional, busca uma série de objetivos. Para alcançá-los, sua política necessita, primeiro, de consistência com a estratégia, com as necessidades estruturais e com o negócio em que atua. Em segundo lugar, tal política deve atrair e manter seus funcionários nas

funções em que a empresa tem as maiores carências e oportunidades. Além disso, a política de remuneração necessita facilitar a transferência de trabalhadores internacionais. Por fim, deve considerar a equidade salarial e a fácil administração dessa política. Ou seja, tal política de remuneração deve ser competitiva e reconhecer fatores de incentivo.

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

O sistema de gestão de recursos humanos internacional deve ser olhado como um sistema integrado de gestão, e todos os outros processos, de captação, treinamento e desenvolvimento, têm que estar alinhados com a estratégia de internacionalização da empresa e com ações que desenvolvam e mantenham a mentalidade global.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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

Entrevistas exploratórias semiestruturadas foram utilizadas como técnica para a coleta das informações. Tal escolha justifica-se pelas vantagens dessa técnica, apresentadas em Quivy e Campenhoudt (2008): a possibilidade de aprofundar os elementos de análise recolhidos, a

flexibilidade e a fraca diretividade do dispositivo, que permite recolher os testemunhos e as interpretações dos interlocutores respeitando os próprios quadros de referência, sua linguagem e suas categorias mentais.

Para a análise dos dados coletados usamos a análise de conteúdo: após uma primeira verificação, os dados foram reunidos em grandes categorias para análise, tendo como referência os processos da área de recursos humanos internacionais. Assim, os conteúdos foram analisados e correlacionados com o referencial teórico sobre mentalidade global e recursos humanos internacionais.

Esta pesquisa de caráter qualitativo foi realizada em quatro etapas. Na primeira etapa realizou-se um estudo-piloto, com o objetivo de efetuar uma primeira aproximação com a área de recursos humanos internacionais. Assim, elaborou-se uma revisão bibliográfica a respeito do tema de recursos humanos internacionais. Posteriormente, estruturou-se um roteiro para a realização das entrevistas e foi feita a escolha das empresas para a pesquisa. O roteiro de entrevista nº 1 foi elaborado sob a fundamentação de Vance e Paik (2006), que abordam todos os processos de recursos humanos internacionais.

Com a aprovação da Camargo Corrêa, realizamos seis entrevistas pessoais: com o diretor de relações internacionais, com o gerente de desenvolvimento organizacional da área internacional, com o gerente de treinamento e desenvolvimento, com a consultora interna de RH para a área internacional, com o gerente administrativo responsável pelos processos de remuneração e de expatriação/repatriação, e com a consultora interna de recrutamento e seleção responsável por esse processo da área internacional. As entrevistas foram realizadas em profundidade, com duração média de uma hora e trinta minutos, gravadas com o consentimento dos entrevistados e transcritas para auxiliar na análise do conteúdo. Agrupamos depois as transcrições em grandes categorias para análise, tendo como referência os processos da área de recursos humanos internacionais.

Na segunda etapa, mapeamos inicialmente a literatura existente sobre *global mindset* no JIBS (*Journal of International Business Studies*), e aí descobrimos o artigo de Levy *et al.* (2007). Esse artigo foi referencial para a revisão bibliográfica

sobre o tema da mentalidade global. Após a revisão bibliográfica sobre mentalidade global, o primeiro roteiro de entrevistas foi modificado e elaborou-se outro roteiro, o nº 2, a que foram acrescentadas questões para a verificação da existência de políticas de recursos humanos internacionais, em todos os processos, que facilitassem o desenvolvimento e a manutenção da mentalidade global dos gestores.

Após a análise do *ranking* da Fundação Dom Cabral das maiores transnacionais brasileiras de 2008, optou-se por Camargo Corrêa e Norberto Odebrecht. A escolha dessas empresas deveu-se à relevância que lhes confere o *ranking* das transnacionais brasileiras realizado pela Fundação Dom Cabral, divulgado em 2009, em que essas empresas se situam entre as 20 maiores transnacionais brasileiras em ativos no exterior.

Na terceira etapa foram efetuadas duas entrevistas em profundidade na Norberto Odebrecht, com o vice-presidente internacional de organização e pessoas e com o diretor de organizações e pessoas. Em razão da existência de vasta informação sobre a Camargo Corrêa, realizou-se uma entrevista, para completar as informações, com outra consultora interna de recursos humanos da área internacional, em maio de 2009.

A quarta etapa foi levada a efeito a partir de informações secundárias, com pesquisas em *sites*, em documentos internos da empresa, em jornais e em revistas. O uso de múltiplas fontes (entrevista, documentos, *sites*, etc.) permitiu enriquecer os

dados levantados para o estudo dos casos. A análise documental, por sua vez, tinha como objetivo confirmar as informações advindas de outras fontes de pesquisa e obter detalhes e informações mais exatas sobre o funcionamento das empresas analisadas (YIN, 2003). Esses dados foram importantes para confirmar ou não os conteúdos obtidos nas entrevistas. Utilizamos também a observação direta, no momento das entrevistas, realizada na matriz das empresas em São Paulo, o que nos forneceu informações adicionais. Segundo Yin (2003), a observação direta analisa acontecimentos em tempo real e permite avaliar comportamentos ou condições ambientais.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1. Análise da internacionalização das empresas pesquisadas

As empresas pesquisadas estão centradas na América Latina e África, segundo o *ranking* 2009 da Fundação Dom Cabral. Apesar de o número de países em que atua a Camargo Corrêa ser ligeiramente superior ao da Odebrecht, sua atuação concentra-se na América Latina e África. A Odebrecht, que atua em 16 países, concentra 38% de sua atividade na América Latina, 6% na América do Norte, 13% na Europa, 31% na África, 13% na Ásia e 0% na Oceania. A Camargo Corrêa atua em 17 países, desenvolvendo na América Latina 71% de sua atividade, na América do Norte 5%, na Europa 6%, na África 18%, na Ásia 0% e na Oceania 0%.

Tabela 1 – Índice de regionalidade

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

Fonte: *Ranking* FDC das Transnacionais Brasileiras, 2009.

Analisando-se o *ranking* das transnacionais brasileiras de 2009, realizado pela FDC, em um universo de 39 empresas, a Construtora Norberto Odebrecht encontra-se na 6ª posição, e a Construtora Camargo Corrêa, na 15ª posição. Esse índice consiste na avaliação de três indicadores

empresariais, que, agregados, compõem o grau de internacionalização das empresas brasileiras: 1) receitas/vendas, que é a relação entre as receitas brutas de subsidiárias no exterior e as receitas totais; 2) ativos, que é a relação entre o valor dos ativos no exterior e o valor total dos ativos da

empresa; e 3) funcionários, que é a relação entre o número de funcionários no exterior e o número total de funcionários. Para cada um dos três indicadores utilizados, é calculado um índice que

reflete a proporção do exterior sobre o total. Posteriormente, calcula-se a média dos três índices, para compor o índice geral de transnacionalidade de cada empresa.

Tabela 2 – Ranking 2009 das empresas mais transnacionalizadas – variáveis-chave

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

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

(2) Conglomerados diversificados.

Fonte: *Ranking FDC das Transnacionais Brasileiras, 2009.*

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

Conforme a FDC/2009, o Grupo Camargo Corrêa sentiu uma redução de demanda em alguns

setores em que atua no exterior, em especial nos EUA e na Argentina, porém em escala menor que a da retração do consumo dos mercados desenvolvidos em geral. Ainda assim, o desempenho geral da empresa em 2008 foi sensivelmente superior ao de 2007, demonstrando a grande capacidade do grupo de administrar os negócios durante a crise financeira.

Tabela 3 – Índice de Transnacionalidade - Evolução nos últimos 3 anos

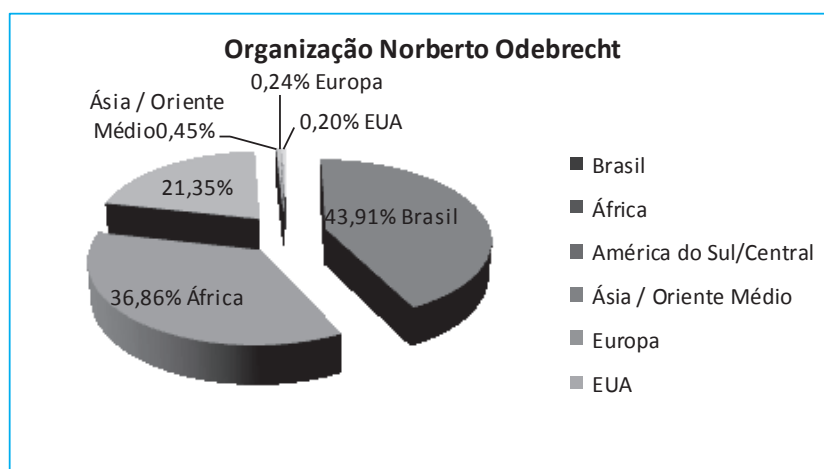
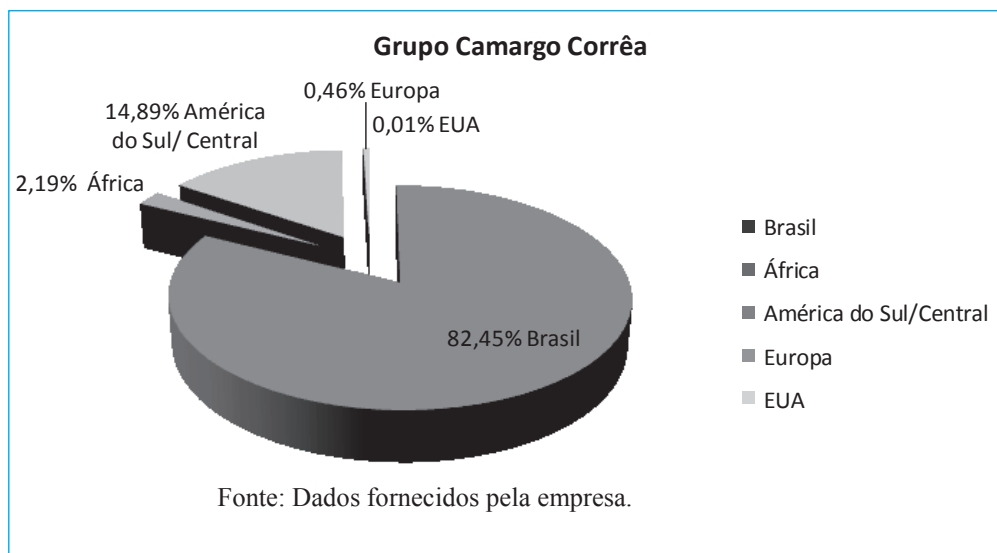
Empresa	Setor Principal	2008	2007	2006
Odebrecht	Construção	0, 357	0, 255	0, 277
Camargo Corrêa	Construção	0, 177	0, 231	0, 175

Fonte: *Ranking FDC das Transnacionais Brasileiras, 2009.*

Os funcionários da Camargo Corrêa encontram-se em maior número no Brasil e na América do Sul/Central; os da Odebrecht estão predominantemente no Brasil, África e América

do Sul/Central. Consta-se, assim, que ambas as empresas têm atuação predominante em países próximos geograficamente e linguisticamente.

Gráfico 1 – Distribuição dos recursos humanos por região geográfica



5.2. Análise das entrevistas realizadas

Nos quadros 1 e 2 são identificados os entrevistados por empresa e os cargos ocupados.

Como é possível perceber, a escolha dos entrevistados teve como critério o envolvimento direto deles com a área internacional e com a direção de recursos humanos.

Quadro 1 – Entrevistados da Camargo Corrêa

Número entrevistado	Cargo
Entrevistados n° 1 e n° 2	Diretor de relações internacionais e gerente de desenvolvimento organizacional
Entrevistado n° 3	Gerente de treinamento e desenvolvimento
Entrevistado n° 4	Consultora interna
Entrevistados n° 5 e n° 6	Gerente administrativo e consultora de RH
Entrevistado n° 7	Consultora interna de RH

Quadro 2 – Entrevistados da Norberto Odebrecht

Número entrevistado	Cargo
Entrevistado n° 1	Vice-Presidente internacional de organizações e pessoas
Entrevistado n° 2	Diretor de organizações e pessoas

5.3. Análise das estratégias e planejamento de recursos humanos internacionais

A Camargo Corrêa começou sua atuação em Angola somente em 2006, enquanto a Construtora Norberto Odebrecht já atuava na África desde 1984. Parece que a Camargo Corrêa intensificou sua internacionalização somente a partir de 2006, quando foi criada a unidade de Infraestrutura Internacional, para dar agilidade e autonomia ao trabalho internacional.

[...] Nossa primeira decisão foi que a nossa atuação internacional iria respeitar os integrantes da Camargo Corrêa [...], as pessoas aqui não tinham o idioma, uma coisa importante é você poder se comunicar [...] a decisão da empresa foi a de atuar na América Latina, cujo idioma é o espanhol, e na África portuguesa, Angola, Moçambique. Esse foi o primeiro aspecto[...]. (Entrevistados n° 1 e n° 2 da Camargo Corrêa).

[...] a internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht começou nos anos finais dos anos 70, início dos anos 80. Na realidade, já em 1978 nós estávamos nos envolvendo nisso. Isso é um dado interessante porque não era cultura das empresas existentes no Brasil, que tinham muito receio de se internacionalizarem [...]. (Entrevistado n° 2 da Norberto Odebrecht).

Na Camargo Corrêa havia uma cultura centralizadora das decisões, o que dificultava uma atuação global.

[...] Na Camargo Corrêa a cultura é centralizada e as pessoas esperam ou pedem para tomar decisão, e temos dificuldade com isso, principalmente com as diferenças de fusos horários. Às vezes não podemos esperar o horário do funcionamento do escritório central no Brasil para tomarmos decisões [...]. (Entrevistados n° 1 e 2 n° da Camargo Corrêa).

De maneira oposta, a Construtora Norberto Odebrecht tem uma cultura descentralizada, o que facilitou sua atuação global. Essa descentralização é baseada na TEO (Tecnologia Empresarial da Odebrecht), que oferece os fundamentos éticos, morais e conceituais para a atuação dos funcionários da empresa. A Odebrecht pratica a delegação planejada e a parceria.

[...] O princípio filosófico instituído por Norberto Odebrecht foi de ter uma atuação descentralizada através da confiança nas pessoas. Esta é a nossa marca. Organizamos nossa estrutura e organograma com este princípio [...]. (Entrevistado n° 1 da Norberto Odebrecht).

As políticas, práticas e instrumentos de gestão de pessoas são utilizados no Brasil e em todos os outros países em que a Camargo Corrêa atua. Essa orientação aproxima-se do padrão etnocêntrico: os dirigentes acreditam que a pessoa do país de

origem tem mais capacidade para dirigir as atividades internacionais do que os nativos que trabalham nas subsidiárias (PERLMUTTER, 1969).

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

[...] o ideal seria aproveitar os empregados do local, mas não conseguimos fazer isso. Os engenheiros da empresa gostam de trabalhar com funcionários que eles já conhecem e eles levam esse pessoal para trabalhar com eles [...]. (entrevistados nº 5 e nº 6 da Camargo Corrêa).

Outro indicador que nos permite inferir que, para a Camargo Corrêa, a orientação etnocêntrica aproxima-se do padrão etnocêntrico, proposto por Perlmutter (1969), é a constatação de que não existe adaptação dos instrumentos utilizados na matriz, no Brasil, aos países em que a empresa atua, conforme o discurso abaixo:

[...] Os mesmos instrumentos são utilizados para a matriz e subsidiárias, porém com alguma dificuldade. Os países não têm o mesmo desenvolvimento que o Brasil, principalmente quanto ao acesso à internet. Fora do país temos que fazer tudo no papel [...]. (Entrevistado nº 4 da Camargo Corrêa).

Notamos que a Camargo Corrêa está dando alguns passos para uma visão policêntrica. Um exemplo desse comportamento está no programa de *trainees* que existe em Angola, com a participação de pessoas de nacionalidade angolana, por meio do qual estão sendo preparadas as futuras lideranças para essa região. Provavelmente, após essa formação será possível que as funções-chave em Angola sejam preenchidas pelos participantes do programa de *trainees*.

A Norberto Odebrecht está organizada por regiões, e suas políticas, práticas e instrumentos de recursos humanos são adaptados para todos os países em que atua, seguindo como base a Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO). Diferentemente da Construtora Camargo Corrêa, que apresenta um padrão etnocêntrico, a Norberto Odebrecht tem uma orientação regiocêntrica,

segundo Heenan e Perlmutter (1979). Para esses autores, essa orientação tem uma grande proximidade com a orientação policêntrica. No entanto, a estruturação da multinacional ocorre por meio de regiões, conforme o entrevistado nº1.

[...] nossa empresa está estruturada por regiões. Temos duas presidências internacionais e três vice-presidências, responsáveis por regiões distintas [...]. (Entrevistado nº 1 da Norberto Odebrecht).

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

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

[...] para criar nossas políticas temos como referência as políticas que já existem na Odebrecht, que tem 60 anos de experiência, mas realizamos adaptações [...] quando nós chegamos em outro país levamos nossa cultura, mas respeitando as diferenças existentes. Respeitamos as regras do local [...]. (Entrevistado nº 2 da Norberto Odebrecht).

Outros dados analisados, que podem ser indicadores dessa diferença de mentalidade global entre os gestores da Camargo Corrêa e da Norberto Odebrecht, foram apresentados pela Odebrecht: segundo eles, seu quadro de recursos humanos abrange 53 nacionalidades diferentes. Assim, ocorre o aumento da competência de aceitar e trabalhar com a diversidade cultural. No caso da Camargo Corrêa, esse indicador não se

encontra disponível, e pode-se perceber que não existe a preocupação, na empresa, de utilizar a estratégia da diversidade das nacionalidades como um fator facilitador do aumento da mentalidade global. Também verificamos que o *site* das duas empresas e vários documentos internos analisados permitem inferir essa diferença de mentalidade global, uma vez que a Norberto Odebrecht usa os idiomas português e espanhol, e agora está traduzindo seus sistemas de gestão para o inglês, e a Camargo Corrêa somente utiliza o português. Encontra-se aí, pois, outro indicador da valorização, reconhecimento e incentivo da diversidade cultural pela Norberto Odebrecht.

Apesar de a Construtora Norberto Odebrecht encontrar-se em um estágio de internacionalização mais avançado que o da Camargo Correa, esta ainda não mostra evidências de uma orientação geocêntrica.

Outra possibilidade para a análise da mentalidade global dos gestores das duas empresas, nas quais não se encontra uma orientação geocêntrica, segundo Perlmutter (1969), pode ser inferida da baixa mentalidade global do brasileiro, de uma maneira mais ampla, citada por Tanure, Evans e Pucik (2007), que mencionam que ter executivos com *mindset* global, e não doméstico, é um desafio especial para a empresa brasileira uma vez que o mercado brasileiro esteve fechado durante tantos anos.

Parece que em ambas as empresas existe a necessidade de implantação de políticas de recursos humanos internacionais que favoreçam o desenvolvimento e manutenção da mentalidade global e, conseqüentemente, o aumento do grau de internacionalização.

5.4. A visão dos gestores sobre as políticas e processos de recursos humanos internacionais

5.4.1. Recrutamento, seleção e expatriação

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

[...] a primeira coisa que precisa ter, antes do desejo, é a competência. Se tiver competência, mais a vontade e mais a mobilidade, ele pode

trabalhar fora do Brasil. (Entrevistados n° 1 e n° 2 da Camargo Corrêa).

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

[...] o gerente de obras leva sua equipe, na verdade eu faço um convite para a pessoa, não existe uma política [...]. (Entrevistados n° 5 e n° 6 da Camargo Corrêa).

Na segunda fase de entrevistas na Camargo Corrêa, percebeu-se que algumas mudanças já estavam sendo realizadas na empresa. O processo de recrutamento e seleção está sendo reorganizado. Nota-se que já existe uma preocupação de definir critérios claros de seleção e utilizar instrumentos específicos, para melhor prognóstico, para uma efetiva atuação internacional. No entanto, esses critérios estão sendo alicerçados pela perspectiva cultural, que a empresa nomeia de multiculturalismo e identifica com a mentalidade global.

[...] hoje tem um projeto-piloto no processo de seleção gerencial. Uma psicóloga intercultural realiza uma avaliação dos gerentes através de entrevistas e alguns testes. Para os funcionários operacionais, já solicitamos que sejam usados alguns instrumentos na seleção, para verificar o multiculturalismo e diminuir o nosso *turnover*. O *turnover* continua alto, 30% em geral, considerando-se que 90% dos expatriados são operacionais [...]. (Entrevistado n° 7 da Camargo Corrêa).

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

[...] não foi prioridade para nós o inglês ou o espanhol, como é feito em outros programas de *trainees*. Nós privilegiamos a competência. O idioma nós não vamos desenvolver, ele vai ter que aprender [...]. (Entrevistado n° 4 da Camargo Corrêa).

Na Empresa Norberto Odebrecht afirmou-se que, no passado, a seleção para a atuação internacional era baseada em três elementos: humildade, tolerância e ser paciente com a

diversidade do país. Atualmente, há parcerias com algumas empresas que realizam o recrutamento e a seleção e fornecem o apoio de psicólogos para a expatriação.

Observamos, no entanto, que a seleção para a expatriação, na Norberto Odebrecht, é efetuada sobretudo por meio de um processo informal, como se constata pelo conteúdo a seguir.

[...] temos um sistema para realizar a seleção, mas ainda são muito valorizados os trabalhos que já foram desenvolvidos, a experiência conta muito. Quando necessitamos de um funcionário para expatriar, nos baseamos em indicações, Não há uma formalidade com relação a isso [...]. (Entrevistado n° 2 da Norberto Odebrecht).

Apesar das mudanças que a Odebrecht efetuou no processo de seleção para a expatriação, não foram estabelecidos critérios formais para a seleção, que procura a identificação da mentalidade global. A seleção para a expatriação concentra-se mais nos aspectos técnicos e na incorporação da filosofia do grupo, ou seja, da TEO. Assim, não se observa a preocupação em identificar as perspectivas culturais, estratégicas e multidimensionais da mentalidade global. Ter-se-á também de atentar para a seleção internacional mencionada por Vance e Paik (2006), já que esse processo exige um número maior de habilidades e características de personalidade, tais como: habilidades interpessoais, intenção e motivação para obter experiência internacional, sensibilidade intercultural, adaptabilidade, tolerância à ambiguidade, curiosidade, flexibilidade para gerenciar o trabalho em um ambiente estrangeiro e a possibilidade da companhia da família.

[...] quando selecionamos alguém para expatriar, olhamos o lado técnico e se o funcionário pratica a filosofia e a cultura da empresa. Pode dar algum tipo de problema na chegada no outro país, seja de ordem pessoal, seja de ordem familiar, não há uma formalização para identificar outras características [...]. (Entrevistado n° 2 da Norberto Odebrecht).

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

[...] não tem muito preparo. Observamos se a pessoa tem competência, maturidade e habilidade para relacionamento interpessoal

[...]. (Entrevistados n° 1 e n° 2 da Camargo Corrêa).

Foi afirmado que a Camargo Corrêa acredita ser mais adequado utilizar a mão de obra local. Muitas vezes, porém, não é essa a estratégia adotada, como na operação atual de Angola, onde existe um alto número de trabalhadores brasileiros, aproximadamente 550 funcionários, entre níveis gerenciais, técnicos e operacionais. Justifica-se o uso de um grande número de funcionários brasileiros pelo aquecimento do mercado mundial e pela pressão dos prazos estipulados para a entrega das obras. Outra dificuldade apontada foi a baixa qualificação dos funcionários, principalmente em Angola.

[...] o certo é utilizar mão de obra local, muitas vezes não acontece. Em Angola, o mercado estava aquecido e não tínhamos mão de obra local. Como existia um cronograma, com prazos curtos, acabamos levando muitos funcionários do Brasil, pois não teríamos tempo para treinar funcionários locais [...]. (Entrevistados n° 1 e n° 2 da Camargo Corrêa).

A Camargo Corrêa, quando recruta e seleciona funcionários brasileiros, perde uma oportunidade de desenvolver a mentalidade global dos seus gestores, conforme Beechler e Jadivan (2007), que afirmam que a seleção e o recrutamento realizados por meio de diversas fontes, em todo o mundo, suportam o desenvolvimento da mentalidade global. A empresa que restringe a contratação a uma única nacionalidade, gênero, formação ou experiência encontra-se em desvantagem, uma vez que essas práticas diminuem a possibilidade de encontrar candidatos com uma grande capacidade cognitiva cosmopolita.

Aponta-se a necessidade de um processo sofisticado para a escolha dos que podem contribuir para aumentar a mentalidade global, isento de favorecimento de uma ou outra cultura. A atenção deverá ser direcionada para o entendimento do capital social, do capital intelectual e do capital psicológico existentes nos candidatos às posições. Uma das formas de inferência, a respeito do capital social e intelectual, poderá consistir na análise de experiências anteriores, formação educacional, conhecimento e entendimento de outras culturas e algumas ações, como construção de equipes, que envolvem o capital social. O capital psicológico diz respeito a alguns traços de personalidade, como flexibilidade, adaptabilidade, respeito por

outras culturas, predisposição para trabalhar com pessoas de outras culturas, abertura ao novo, facilidade de relacionamento, que podem ser mensurados a partir de instrumentos específicos.

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

[...] para todos os países em que o funcionário vai trabalhar, quatro horas antes do embarque realizamos uma dinâmica e explicamos a questão cultural do país [...]. (Entrevistado nº 1 da Norberto Odebrecht).

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

[...] quando o funcionário retorna, não existe nenhuma política. A construtora procura seguir com a política de carreira normal do funcionário, ele volta e já entra em outro projeto [...]. (Entrevistado nº 2 da Norberto Odebrecht).

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

Constatou-se que os processos de expatriação e repatriação são as estratégias mais usadas e discutidas para o desenvolvimento da mentalidade global dos gestores brasileiros, com especial destaque para o processo de expatriação. No entanto, a atenção deverá ser direcionada ao alerta que Pucik (2007) apresenta, quando assinala que atribuições internacionais podem ser usadas para reforçar e aprimorar os programas formais de

lideranças globais em mentalidade global. Essa aprendizagem, porém, se não incluir processos organizacionais que reforcem as decisões e comportamentos que sejam consistentes com a orientação global, não terá continuidade. Expatriação é a transferência de um executivo da matriz para uma subsidiária, repatriação é o seu retorno à matriz, e impatriação é a importação de executivos. A impatriação é pouco usual no Brasil, em razão das barreiras interpostas pela legislação brasileira.

5.4.2. Desenvolvimento de lideranças

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

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

[...] a empresa tem duas vertentes fortes: a educação pelo trabalho e educação para o trabalho [...]. Colocamos profissionais mais experientes com um maior nível de maturidade para capacitar os outros funcionários [...] eventualmente utilizamos a capacitação externa, nem sempre o local permite [...]. (Entrevistado nº 2 da Odebrecht).

Necessário seria atentar na formação das atuais lideranças nas duas empresas estudadas, no que diz respeito ao desenvolvimento de competências internacionais, de gestão de pessoas, habilidades em outros idiomas, conhecimento de leis e conhecimento de outras culturas. Também se nota ser importante a elaboração de políticas formais de desenvolvimento, que irão promover o desenvolvimento da mentalidade global e a formulação de algumas estratégias que favoreçam o desenvolvimento de competências globais dos funcionários, como, por exemplo, as sugeridas por Vance e Paik (2006): 1) transferência para novas

atribuições ou novo trabalho; 2) treinamento; 3) viagem; e 4) trabalho em equipes multiculturais. Para o treinamento, eles propõem que seja mais formal, com ênfase na troca de conhecimento explícito, e citam, como exemplo, programas em estratégias globais, gerenciamento de mudanças, gerenciamento de equipes de trabalho virtual, negociação internacional, habilidades para gerenciamento de conflitos – estes últimos realizados com profissionais de várias partes do mundo, que se reúnem uma vez por semana, em algum local longe da matriz.

5.4.3. Avaliação de desempenho

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

Para o caso da Camargo Corrêa, observe-se o conteúdo apresentado abaixo:

[...] nós implantamos a avaliação de desempenho na América Latina, mas informal ainda, com um formato simples, para as principais funções, com as metas a serem atingidas [...]. A Camargo Corrêa tem características de empresa familiar nacional e brasileira, onde todo mundo se conhece e os funcionários acreditam que não existe a necessidade de ter uma avaliação formal de desempenho [...]. (Entrevistado nº 4 da Camargo Corrêa).

Por esse depoimento nota-se que a Camargo Corrêa não tem um programa formal de avaliação de desempenho. Esse processo pode ser um grande aliado no desenvolvimento e manutenção da mentalidade global dos gestores. Os comportamentos e as métricas indicativas da mentalidade global deverão ser explícitos e

reconhecidos no momento da avaliação de desempenho; assim, a empresa estará comunicando e reconhecendo a mentalidade global como um fator estratégico para seus negócios internacionais.

5.4.4. Sobre o plano de carreiras

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

5.4.5. Gestão do conhecimento e capital social

A Construtora Norberto Odebrecht usa uma ação que, segundo Bhagat *et al.* (2007), colabora para o aumento da mentalidade global da organização: um sistema formalizado de gestão do conhecimento chamado de Comunidades do Conhecimento. O sistema é utilizado para disseminar pela empresa os casos críticos de sucesso e fracasso e, também, como processo de aprendizagem, assinalar os erros e acertos das práticas de gestão internacionais. Essas práticas funcionam em encontros com pessoas representativas dos vários países e ativam o capital social da empresa. Segundo Beechler e Jadvan (2007), o **capital social** pode ser definido como a capacidade e habilidade em construir relações confiáveis com pessoas diferentes. Para os autores, o investimento no **capital social** e nas competências e habilidades de relacionamento intercultural seria um dos componentes essenciais do desenvolvimento da mentalidade global.

Na Camargo Corrêa, não foram encontradas práticas claramente definidas de gestão do conhecimento nem o investimento em trocas interculturais.

5.4.6. Política de remuneração

A política de remuneração deve ser competitiva e reconhecer a mentalidade global como um fator de incentivo. Caso a empresa não utilize a remuneração como estratégia de

manutenção da mentalidade global, o investimento realizado com a captação, desenvolvimento e expatriação de pessoas que tenham essa mentalidade poderá não reverter em

com as políticas de remuneração, ao passo que a Camargo Corrêa apenas reproduz a política adotada no Brasil.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central deste trabalho foi estudar a mentalidade global de gestores da construção pesada de empresas brasileiras. Conclui-se que os gestores das duas empresas estudadas possuem a mentalidade global em diferentes estágios. A Camargo Corrêa, segundo definição de Perlmutter (1969), apresenta uma orientação etnocêntrica; a Norberto Odebrecht encontra-se em um estágio mais avançado, próximo da orientação regiocêntrica, que estaria, aliás, mais próxima da denominação geocêntrica, que possibilita maior desenvolvimento da mentalidade global, conforme definição de Heenan e Perlmutter (1979).

Na análise do conteúdo dos depoimentos, aponta-se que não há correspondência direta entre a grande experiência acumulada de atuação das empresas fora do Brasil e consistentes políticas de recursos humanos internacionais que facilitassem o desenvolvimento e a manutenção da mentalidade global de seus gestores. Observou-se a utilização de ações isoladas, sem vínculo com estratégias e políticas mais estruturadas de recursos humanos. Os processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, expatriação, impatriação e repatriação, avaliação de desempenho e remuneração não são construídos como um sistema integrado e estratégico de gestão dos recursos humanos internacionais.

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

resultados que tornem as empresas mais competitivas globalmente.

Nas entrevistas, mais uma vez, nota-se que a Odebrecht tende a alinhar a experiência global internacionalização poderá promover uma adequação das políticas e práticas de recursos humanos.

O processo de seleção global na Camargo Corrêa, apesar de sensível às dificuldades enfrentadas pelos expatriados, não leva ainda em consideração, além dos fatores citados por eles, algumas características de personalidade, como sensibilidade para diferenças culturais, adaptabilidade, tolerância à ambiguidade e habilidade para adaptação ao ambiente externo. A consideração dessas características facilitaria a adaptação do expatriado e o retorno do investimento nesse processo. Outra estratégia que poderá ser observada por essa construtora é a sugerida por Beechler e Jadivan (2007), segundo os quais a seleção e o recrutamento realizados através de diversas fontes, em todo o mundo, suportam o desenvolvimento da mentalidade global. A empresa que restringe a contratação a apenas uma nacionalidade, gênero, formação ou experiência encontra-se em desvantagem, uma vez que essas práticas diminuem a possibilidade de encontrar candidatos com uma grande capacidade cognitiva e cosmopolita.

Também existe a necessidade de percepção, entendimento e gerenciamento da diversidade cultural dos países em que a empresa atua. Por outro lado, fica evidente a busca de integração e delegação, apesar dos desafios enfrentados, oriundos da herança centralizadora que pesa sobre a empresa. Outro indicador que diferencia a mentalidade global, comparativamente, das duas empresas é que a Norberto Odebrecht parece ter um sistema de gerenciamento da diversidade cultural mais **maduro** que o da Camargo Corrêa, uma vez que existe no quadro de pessoal daquela empresa um universo de funcionários de 53 nacionalidades diferentes.

Apesar de a formação de futuros líderes globais estar entre as prioridades das empresas, há a necessidade de dar mais atenção à formação das lideranças atuais, principalmente no que se refere à aquisição de competências que facilitem a atuação internacional, habilidades em outros idiomas e conhecimento de outras culturas no que

tange à legislação, ao comportamento social e à história.

Uma das políticas que mereceriam destaque é a de carreira, especialmente no que diz respeito ao estabelecimento de critérios claros para a atuação internacional, uma vez que se constatou que as duas empresas carecem de planos de carreiras internacionais. Percebeu-se que, apesar de a expatriação ser uma adaptação da estratégia amplamente utilizada pelas duas empresas, não existe, pela declaração dos entrevistados, um desenho formal desse processo.

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

Ressalta-se algumas limitações do presente artigo. O estudo exploratório baseou-se em apenas duas empresas; tentou-se, porém, desenvolver o tema da mentalidade global dos gestores e do modo como estão estruturadas suas práticas e políticas de recursos humanos internacionais. Assim, quaisquer generalizações devem ser cautelosas. As investigações futuras poderão ampliar o número de empresas e segmentos a serem estudados e expandir o campo de investigação no Brasil e em outros países, com o objetivo de comparar as políticas de recursos humanos internacionais e a mentalidade global dos gestores de culturas distintas.

7. REFERÊNCIAS

- BARTLETT, C. E.; GHOSHAL, S. *Gerenciando empresas no exterior: A solução transnacional*. São Paulo: Makron Books, 1992. <[http://dx.doi.org/10.1016/S1571-5027\(07\)19006-9](http://dx.doi.org/10.1016/S1571-5027(07)19006-9)>.
- BEECHLER, S.; JAVIDAN, M. Leading with a Global Mindset. In: JADIVAN, M.; STEERS, R. M.; HITT, M. A. (Ed.). *The Global Mindset*. Amsterdam: Elsevier, 2007. Advances in International Management, v. 19.
- BHAGAT, R. S.; TRIANDIS, H. C.; BALIGA, B. R.; BILLING, T. K.; DAVIS C. A. On Becoming a global manager: a closer look at the opportunities and constraints in the 21 ST century. In: JADIVAN, M.; STEERS, R. M.; HITT, M.A. (Ed.) *The Global Mindset*. Amsterdam: Elsevier, 2007. Advances in International Management, v. 19.
- DOWLING, P. J.; FESTING M.; ENGLE A. D. *International Human Resource Management*. 5. ed. London: South-Western Cengage Learning, 2008.
- HEENAN, D. A.; PERLMUTTER, H. V. *Multinational organization development: a social architectural perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley Pub. Co., 1979.
- LEVY, O.; TAYLOR, S.; BOYACIGILLER, N. A.; BEECHLER, S. What we talk about when we talk about global mindset: managerial cognition in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, v. 38, n. 2, p. 231-258, 2007. <<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400265>>.
- ODEBRECHT, N. *Sobreviver, crescer e perpetuar: tecnologia empresarial da Odebrecht*. 8. ed. Salvador: Fundação Odebrecht, 2007. v. 1, 2, 3.
- PERLMUTTER, H. V. The Tortuous Evolution of The Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, v. 4, n. 1, p. 9-18, 1969.
- PRAHALAD, C. K.; DOZ, Y. L. *The multinational mission: balancing local demands and global vision*. New York: The Free Press, 1987.
- PUCIK, V. Human Resources In The Future: An Obstacle or a Champion of Globalization. *Human Resource Management (1986-1998)*, v. 36, n. 1, p.163-167, Spring 1997.
- _____. Reframing global mindset: From Thinking to acting. In: SHULER, R. S.; JACKSON, S. E. *Strategic Human Resource Management*. Austrália: Beackwell Publishing Ltda, 2007.
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. *Manual de investigação em ciências sociais*. 5. ed. Lisboa: Gradiva, 2008.

RANKING FDC das transnacionais brasileiras – Edição 2008. São Paulo: Fundação Dom Cabral, 2008.

RHINESMITH, S. H. Global Mindsets for Global Managers. *Training and Development*, Alexandria, v. 46, n. 10, p. 63-68, Oct. 1992.

_____. *Guia gerencial para a globalização: seis chaves para o Sucesso num mundo em transformação*. Rio de Janeiro: Berkeley Brasil Editora, 1993.

TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.). *O impacto da diversidade cultural na gestão internacional*. In: *Gestão internacional*. São Paulo: Saraiva, 2006.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. *A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais*. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

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

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

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