

**Área Temática:** Gestão de Pessoas

**Título do trabalho:** Gestão de Recursos Humanos no Processo de Internacionalização

**AUTORES**

**ARNALDO MAZZEI NOGUEIRA**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

ajfranca@usp.br

**MARIA SIMONE PRATES BARRETO**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

simonebarreto@hotmail.com

**MONICA PEREIRA DELGADO**

Centro Universitário da FEI

monica.pereira6@hotmail.com

**Resumo:** Esse artigo tem como objetivo cotejar a discussão conceitual das estratégias de internacionalização e seus impactos no gerenciamento de recursos humanos com um estudo de caso de uma empresa brasileira globalizada do segmento de engenharia e construção. O foco do artigo é o gerenciamento de recursos humanos com destaque aos subsistemas. O estudo foi dividido em quatro etapas: onde a primeira etapa foi a revisão bibliográfica sobre a temática de recursos humanos internacionais, a segunda etapa foi a realização de várias entrevistas semi-estruturadas para coleta de dados pertinentes a organização dos processos, políticas e práticas de recursos humanos internacionais da empresa, a terceira etapa foi a pesquisa em sites e em documentos internos da empresa e a última etapa foi a análise do conteúdo das entrevistas e suas correlações com o referencial conceitual. Verificou-se a necessidade de elaboração de um planejamento estratégico conjunto entre as áreas de relações internacionais com a área de recursos humanos, que leve em consideração os aspectos culturais de cada país onde atuam até uma melhor preparação das atuais lideranças. Observou-se também que a empresa está empreendendo ações visando mudar o posicionamento da área de Recursos Humanos para uma atuação mais estratégica.

**Abstract:**

The objective of this article is discussing the conceptual quarrel of internationalization strategies and its impacts in Human Resources management with a case study of a global Brazilian company in the engineering and construction segment. The article's focus is on human resources management with prominence in its subsystems. The study is divided into four stages: the first stage is the bibliographical revision highlighting international human resources; the second stage is the accomplishment of some half-structuralized interviews collecting pertinent organization data processes, policies and the role of the international human resources of this company; the third stage is the result of researching online data and

internal documents; and the last stage is the analysis of the interviews content and its correlations with the bibliographical revision. The need of elaborating a joint strategic planning between International Relations department and Human Resources was appointed, taking into consideration the cultural aspects of each country where the company has its subsidiaries, as well as, the better preparation of the current leadership. The company, as it was observed, is undertaking various actions aiming changing the positioning of Human Resources department to more strategic level.

**Palavras-chave:** Gestão de recursos humanos internacionais, Processos de recursos humanos internacionais, dimensão cultural.

## **1. Introdução**

A noção de gerenciamento estratégico de recursos humanos definida na relação entre o ambiente externo competitivo e as atividades que afetam o comportamento dos indivíduos no esforço de programar as necessidades estratégicas dos negócios, que por sua vez influenciam a rentabilidade, a satisfação do cliente, e uma variedade de outras medidas importantes na eficácia da organização é fundamental para acompanhar os processos de internacionalização. .

Empresas com atuação no mercado global enfrentam demandas específicas tanto no que diz respeito à estratégia de negócios como na estratégia de recursos humanos. Exige mudanças para enfoques globais em direção à organização global fluida e de relacionamentos dinâmicos dada à complexidade de fatores como culturas múltiplas, diferentes práticas e regulamentações, além da distância física envolvendo o comércio global com impactos na gestão de pessoas.

Paradoxalmente, ao invés das oportunidades em agregar valor, as contribuições de recursos humanos (RH) para vantagem competitiva geradas pelas novas demandas da globalização, ainda são percebidas como obstáculos ao invés de efetiva parceria para o sucesso do negócio internacional. Assim, a área de RH fica a reboque dos negócios internacionais e tem dificuldade em assumir uma posição estratégica.

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

Em torno desta temática são levantadas algumas questões que orientaram este estudo: Como uma organização global recruta, desenvolve e remunera as pessoas? Como estimula e suporta os relacionamentos globais; e como toma as decisões que integram as perspectivas locais e globais? Ocorrem divergências ou convergências nas políticas de RH numa organização global? Quanta variedade e diferenciação e quais adaptações poderiam ser encorajadas?

As questões levantadas acima requerem escolhas estratégicas que não podem ser deixadas de lado assim como, precisam ser perfeitamente integradas na visão global da empresa para que elas alimentem e formatem o planejamento de RH. O caminho indicado é manter uma diferenciação saudável que crie vantagem competitiva enquanto responde as características culturais locais o que implica em maior desafio para o RH global.

## **2. A Relação entre as Estratégias de Internacionalização e o Gerenciamento de Recursos Humanos**

O Fundamental desafio das multinacionais para expandir e conduzir seus negócios no exterior é a decisão pela opção da estratégia de negócios e qual estrutura será mais eficiente para a sua operacionalização, o que implica na decisão entre localização e globalização, envolvendo uma decisão maior do que centralizar e descentralizar. Cada estratégia de negócios bem como cada estrutura vincula-se a determinadas formas de pensar e agir dos gerentes e conseqüentemente a várias regras e práticas no gerenciamento global de RH.

O grau de internacionalização de uma multinacional é difícil de ser definido devido à variedade de parâmetros com os quais uma empresa faz negócios no exterior. Foi pensando nestas empresas que Perlmutter (1969) identificou e classificou três formas de internacionalização, baseado na atitude empresarial de seus executivos. Estas formas ou atitudes, adotadas por gestores de organizações multinacionais na globalização de suas atividades, foram descritas como etnocêntrica (ou segundo o país de origem), policêntrica (ou segundo o país anfitrião) e geocêntrica (ou orientada para o mundo). Heenan e Perlmutter

(1979) acrescentaram a orientação regiocêntrica (ou segundo uma determinada região). Na atitude etnocêntrica, as decisões são tomadas geralmente pela sede e dela derivam as regras a serem seguidas pelas subsidiárias. Além disso, a matriz exerce rigoroso controle sobre a estratégia de ação da filial. A identidade organizacional é determinada pela nacionalidade da sede e as posições estratégicas são ocupadas por expatriados da matriz. Uma segunda atitude observada, a policêntrica, é identificada quando as posições estratégicas são ocupadas por trabalhadores do país de operações da filial e a identidade organizacional é construída a partir da cultura local. Em casos policêntricos, a matriz outorga importante grau de autonomia a suas subsidiárias, adaptando-se às características do ambiente em que opera. Já o controle é realizado através de dados financeiros. As regras estabelecidas na organização advêm prioritariamente da matriz, mas também das filiais e, a avaliação do desempenho de cada subsidiária é determinada localmente. Por sua vez, uma empresa geocêntrica objetiva um enfoque colaborativo entre a sede e a filial e encontra modelos universais e locais para avaliação e controle. A identidade organizacional, nestes casos, visa uma empresa internacional com interesses no país em que instala suas atividades. As posições estratégicas são ocupadas por funcionários recrutados em qualquer lugar do mundo, que podem ocupar cargos em todos os países em que a empresa possui atividades, independentemente de sua nacionalidade. Na orientação regiocêntrica os recursos e o gerenciamento são definidos por grandes regiões.

As estratégias de internacionalização conseqüentemente são vinculadas às estratégias de recursos humanos, onde cada opção de atuação tem suas implicações. Uma orientação etnocêntrica pode ser uma opção adequada quando a empresa está estabelecendo um novo negócio ou produto em outro país e as políticas e procedimentos anteriores são considerados como fatores essenciais para o sucesso da operação. No entanto, quando ocorrer o crescimento desse negócio, essa orientação etnocêntrica poderá impedir o crescimento do processo. De outra forma o uso da orientação policêntrica poderá deixar as pessoas isoladas das outras subsidiárias, resultando em unidades independentes, apenas com um estreito vínculo com a matriz. Frente a essas colocações, Dowling e Welch (1991) sugerem que se a empresa resolver desenvolver um quadro gerencial global a orientação geocêntrica é a mais indicada, onde as pessoas são escolhidas para desenvolver atividades estratégicas sem levar em consideração sua nacionalidade.

A literatura reconhece vários tipos de estratégia genérica de internacionalização das empresas. Para este estudo utilizaremos as estratégias colocadas por Vance e Paik (2006) que são: estratégia global, multidoméstica, transnacional e a regional. A estratégia global pode ser notada quando a empresa é competitiva em um país e é muito influenciada por essa posição em outros países. A empresa integra suas atividades no mundo todo para obter os benefícios em estabelecer conexões e sinergia entre países, conseguindo assim obter vantagem competitiva. Para que a empresa adote essa estratégia ocorre à necessidade de um alto nível de coordenação e interdependência entre as subsidiárias estrangeiras e a operação da matriz para que a companhia esteja integrada globalmente. Normalmente essa estratégia é usada com o objetivo de obter sinergia entre os países e conseqüentemente aumentar a competitividade da empresa, através da eficiência de custos e a obtenção da escala dos produtos. Na estratégia multinacional, a matriz gerencia as subsidiárias como uma *holding* com um portfólio de negócios isolados, elas têm um elevado grau de autonomia no processo decisório e são cobradas apenas pelos resultados e orientação aos princípios de valores da empresa. Assim os gestores têm alta autonomia para adaptar as estratégias às subsidiárias em que atuam, tendo em vista as condições específicas do mercado local. Na estratégia transnacional, ocorre o olhar simultâneo entre o local e o global. Assim, a empresa precisa adaptar as condições locais não perdendo de vista a coordenação e controle globais. Há uma forte interação entre as subsidiárias e a matriz, bem como entre as próprias subsidiárias, caracterizando uma

organização em rede. Essa estratégia enfatiza a aprendizagem global, onde o fluxo de habilidades e conhecimentos não apenas é da matriz para as subsidiárias, mas também das subsidiárias para a matriz. As subsidiárias também têm um alto grau de autonomia, no entanto não tão grande como na estratégia Multinacional ou Multi-doméstica. A estratégia regional embora a estratégia transnacional seja considerada a ideal, não é fácil conseguir a integração global e a capacidade de resposta local. Então, a estratégia regional surge como uma alternativa entre a estratégia global e a estratégia multinacional, com o objetivo de facilitar o balanço entre o global e o local. Nessa estratégia cada subsidiária reporta-se para sua respectiva matriz regional, que possui uma grande autonomia para adaptar estratégias para seus países de subordinação, em função das suas particularidades.

Quais são as implicações das distintas estratégias de internacionalização e as práticas para RH? Quais são os tipos de práticas gerenciais que suportam de maneira mais efetiva a implementação das estratégias de internacionalização. O modelo da figura 1 desenvolvido por Vance e Paik (2006) sugerem uma relação entre cada estratégia e sua correspondente orientação para RH a partir das orientações propostas por Perlmutter (1969) e Heenan e Perlmutter (1979).

**Figura 1: Estratégia de internacionalização e a Orientação para o RH**

<b>Estratégia de internacionalização</b>	<b>Orientação para RH</b>
Global	Etnocêntrica
Multidoméstica	Policêntrica
Transnacional	Geocêntrica
Regional	Regiocêntrica

Fonte: Traduzido e adaptado de Vance e Paik (2006)

### 3. Aspectos Culturais

Ressaltamos que o foco do artigo é o gerenciamento de recursos humanos com destaque aos subsistemas, no entanto, apresentamos à análise da dimensão cultural, variável extremamente importante no estudo dos processos de internacionalização que envolve as pessoas

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

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

Um trabalho clássico sobre culturas nacionais foi desenvolvido por Hofstede (1993) para entender as dimensões culturais em diversos países e seus impactos nas organizações. As dimensões são: Distância hierárquica ou distância do poder: pode ser definida como o grau de

desigualdade entre as pessoas de uma população de um país considera normal: de relativamente igual (onde é pequena a distância do poder) para extrema desigualdade (distância grande do poder). Todas as sociedades são desiguais, porém algumas são mais desiguais do que outras. Individualismo X Coletivismo: A segunda dimensão é chamada individualismo ou o grau com que as pessoas em um país preferem atuar mais no nível individual em relação a outros membros de outros grupos. A oposição ao individualismo é o coletivismo. Nas culturas individualistas, as pessoas preocupam-se com seus próprios interesses e os da família imediata. Nas culturas coletivistas, as pessoas ao longo da vida permanecem membros de grandes grupos, porém coesos, que os protegem em troca de lealdade e que competem com outros grupos. Masculinidade X Feminilidade: nas culturas masculinas, é esperado que os homens sejam ambiciosos, tenham posições firmes, sejam preocupados com dinheiro e admirem o que é grande e forte. Nas culturas femininas, espera-se que homens e mulheres não sejam competitivos, modestos, preocupados com os relacionamentos e simpatizem com tudo que é pequeno e fraco. Necessidade de controle da incerteza: pode ser definida como o grau com que as pessoas em um país preferem situações mais estruturadas em lugar de situações desestruturadas. Em sociedades com uma alta contagem em necessidade de controle da incerteza as pessoas têm a tendência a mostrarem-se mais nervosas enquanto em sociedades com baixa contagem as pessoas aparentam ser mais tranquilas. Essa dimensão representa a extensão de comportamentos de pessoas de uma cultura no sentido de evitar situações ambíguas, por meio de regras rígidas, não tolerância de desvios e crença em verdades absolutas. Orientação de longo prazo X Orientação de curto prazo. A orientação de longo prazo promove a adoção de comportamentos voltados para recompensas futuras enquanto a orientação de curto prazo apóia a adoção de comportamentos com respeito à tradição, preservação da dignidade, relacionados com o passado e o presente.

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

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

A maioria de empresas se esforça para encontrar o equilíbrio entre a globalização e a localização. Segundo Vance e Paik (2006), talvez a resposta esteja no meio termo chamado *crossvergence* ou uma mistura dos sistemas culturais entre diferentes países. A globalização da economia mundial fez com que fosse possível um país aprender com outro, estudar e avaliar as melhores práticas mundiais para ter novas idéias na área de gerenciamento organizacional.

Quantas empresas genuinamente acreditam que elas podem aprender com suas subsidiárias estrangeiras? Quantas internacionalizam seu quadro de empregados na matriz e no nível gerencial? Pode ser que a tendência recente em direção a cooperação multinacional seja caracterizada pelo menor nível de poder centralizado, o que acelerará o desenvolvimento dos processos. Laurent (1986) coloca que o verdadeiro gerenciamento de recursos humanos global irá requerer uma série de passos críticos que ainda não ocorreu, como por exemplo: a) um reconhecimento explícito da matriz da organização que a subsidiária estrangeira pode ter outros caminhos de gerenciar pessoas que não são nem melhores ou piores, mas que podem

possivelmente ser mais efetivo localmente; b) o desejo da matriz de não somente conhecer as diferenças culturais, mas também tomar atitudes para torná-las discutíveis e depois usá-las; c) construir uma crença genuína por todas as partes envolvidas que os caminhos mais criativos e efetivos de gerenciar pessoas podem ser desenvolvidos como um resultado do aprendizado *cross-cultural*.

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

#### **4. Processos de Recursos Humanos**

##### **Recrutamento & Seleção:**

Recrutamento é a captação de candidatos para determinada posição que pode ser internamente como externamente. Seleção é a busca de informações apropriadas e a decisão entre os candidatos para uma determinada posição. Esse processo tem o objetivo de atender demandas imediatas e é influenciado por vários fatores como: estratégia de negócios, estágio do desenvolvimento internacional da empresa, experiência específica em determinado mercado estrangeiro, incentivos e restrições governamentais, restrições socioculturais do país estrangeiro, planos individuais e desenvolvimento organizacional.

Miller (1973) menciona que o processo de seleção para atuação internacional em princípio não é diferente do doméstico. Os elementos essenciais a serem considerados são as características do indivíduo, o ambiente e as necessidades do cargo. O problema que pode ocorrer na seleção internacional é que as situações são mais complexas, difíceis de serem identificadas e mensuradas. A pessoa que trabalha no exterior enfrenta fatores ambientais diferentes além do estilo de vida e estes fatores podem ser determinantes no sucesso ou não da pessoa.

Segundo Dowling e Welch (1991) o recrutamento e a seleção geralmente apresentam as mesmas tendências em empresas domésticas ou internacionais. Todavia, a distância geográfica e, muitas vezes, a comunicação inconstante impõem determinados impasses a serem resolvidos. Além disto, limitações como a decisão de quem assumirá posições estratégicas nas subsidiárias, as restrições governamentais e a habilidade da organização em atrair os candidatos certos devem ser consideradas.

Mas todo mundo precisa ser global? A maioria dos gerentes não nasceu global; eles adquirem mentalidade global através de uma série de experiências, muitas delas com um custo substancial para as organizações que seria através das expatriações ou equipes multidisciplinares. Qual seria o retorno desses investimentos?

##### **Treinamento e Desenvolvimento**

Em um cenário internacional a organização deve, em um primeiro momento, estabelecer quem necessita de treinamento, quais são os desafios e os problemas culturais. Uma empresa, ao alcançar um nível relevante no mercado com diversas subsidiárias internacionais em vários países, ganha uma nova e complexa forma de treinamento e desenvolvimento. Passa a existir a necessidade de elaboração de uma estratégia global de treinamento e desenvolvimento, levando em consideração que ocorrerá o aumento de empregados ocupando posições internacionais e o surgimento da importância da administração de transferência de tecnologia.

Em larga escala as organizações globais dedicam seus esforços de treinamento na estruturação de universidades corporativas, com o objetivo de difundir uma cultura e valores

comuns e a possibilidade de realizar mudanças rápidas em toda a organização. Treinamento e desenvolvimento são vitais para auxiliar os profissionais e líderes globais no desenvolvimento de competências internacionais, habilidades em outros idiomas, conhecimento de leis, e conhecimento de outras culturas.

Para Vance e Paik (2006), o desenvolvimento das lideranças no futuro irá focar em prover um amplo espectro para os empregados com oportunidades de adquirir e aumentar suas habilidades e capacidades de liderança globais usando técnicas não tradicionais de desenvolvimento como, por exemplo, troca de posições *cross-border*, força tarefa com equipes multidisciplinares e times de projetos globais. Os programas de educação interna vão provavelmente enfatizar a aquisição de experiência global. O propósito será criar e aumentar a rede de relacionamentos e suportar a proposta do senso comum, verdade e cooperação entre todos os empregados da organização global.

### **Expatriados e Repatriados**

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

Segundo Tanure e Duarte (2006) alguns aspectos deverão ser levados em consideração para que o processo de expatriação seja bem sucedido. O primeiro seria ter a clareza do objetivo que se tem com a expatriação, segundo mais do que selecionar candidatos com base nas suas competências, é preciso que eles tenham requisitos básicos como: capacidade de adaptação pessoal e familiar em um ambiente diferente, conhecimento do idioma estrangeiro, facilidade para aprender novas línguas, mente aberta, 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.

Quanto ao desempenho do expatriado, a dificuldade no ajuste cultural deve ser levada em consideração quando medido a rapidez em que o expatriado assimilou e desempenhou no novo cargo.

Outra ação que consideramos de fundamental importância é a repatriação, isto é a volta do executivo ao seu país de origem. Algumas empresas preparam o executivo para a expatriação e não focam a atenção no momento do retorno ao país de origem. Se esse processo de retorno não for realizado de maneira eficaz a empresa poderá perder o investimento que realizou com a expatriação, não aproveitando a oportunidade de transferir o conhecimento, as competências e habilidades que o executivo adquiriu na sua experiência internacional.

Temos que levar em consideração que quando o executivo volta, desenvolveu novas competências e habilidades com uma percepção diferente da sua cultura e que provavelmente sua aspiração de carreira sofreu mutação. Torna-se necessário traçar um plano de carreira em conjunto com executivo, onde a empresa terá a oportunidade de aproveitar esse recurso valioso de conhecimento a respeito de diferentes culturas, mercados, consumidores e até mesmo de outras redes sociais de *networks*.

### **Remuneração**

De acordo com Dowling, Festing e Engle (2008) quando uma multinacional desenvolve uma política de Remuneração internacional busca uma série de objetivos. Para



alcançá-los, primeiro, sua política necessita de consistência com a estratégia com as necessidades estruturais e do negócio em que atua. Além disso, tal política deve atrair e manter seus funcionários em funções onde a empresa tem as maiores carências e oportunidades. Terceiro, a política de remuneração necessita facilitar a transferência de trabalhadores internacionais. Por fim, deve considerar a equidade salarial e a fácil administração destas políticas. Ou seja, tal política de Remuneração deve ser competitiva e reconhecer fatores de incentivo.

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

## **5. O Grupo Camargo Corrêa**

### *Aspectos metodológicos*

Foi adotado o método de estudo de caso, por se tratar de um estudo exploratório em profundidade, estratégia de pesquisa indicada por Yin (2001) para se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes.

Para a elaboração, utilizamos dados primários e secundários. Como método de coleta de dados, utilizamos pesquisa bibliográfica da literatura acadêmica, entrevista e sites de busca na Internet. O uso de múltiplas fontes (entrevista, documentos, sites, etc.) permitiu enriquecer os dados levantados para o estudo do caso. Os dados primários foram levantados através da realização de entrevistas com sete pessoas atuantes nas áreas de recursos humanos, na internacional e de Operações. Para realização das entrevistas foi elaborado um roteiro com perguntas abertas, tendo como referencial as leituras realizadas sobre recursos humanos no processo de internacionalização.

As entrevistas efetuadas foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados e posteriormente transcritas. Numa outra etapa, realizou-se a apreciação de dados através da análise de conteúdo.

O estudo foi dividido em quatro etapas: onde a primeira etapa foi a revisão bibliográfica sobre a temática de recursos humanos internacionais, a segunda etapa foi a realização de várias entrevistas semi-estruturadas para coleta de dados pertinentes a organização dos processos, políticas e práticas de recursos humanos internacionais da empresa, a terceira etapa foi a pesquisa em sites e em documentos internos da empresa e a última etapa foi a análise do conteúdo das entrevistas e suas correlações com o referencial conceitual.

### ***Histórico da empresa***

O grupo Camargo Correa (CCSA) teve sua origem em 1939, com a criação da Camargo Corrêa & Companhia Limitada – engenheiros e construtores. Teve receita bruta em 2007 de R\$ 12,4 bilhões, hoje emprega mais de 57 mil funcionários e atua em 19 países. O grupo tem atuação diversificada e está estruturado em cinco grandes divisões de negócios: engenharia e construção, cimentos; calçados; têxteis e siderurgia, concessões e incorporações e meio ambiente e corporativa.

A fundação Dom Cabral, revelou que o grupo ocupa a nona posição entre as organizações brasileiras com maior grau de internacionalização. As operações no exterior representam atualmente 21% da receita líquida e a previsão é que esse percentual suba para 25% até 2012. Para os próximos cinco anos, a meta do grupo Camargo Corrêa é crescer a uma taxa média anual de 23%. Para isso, estão previstos investimentos da ordem de R\$ 10 bilhões, cerca de US\$ 5,55 bilhões, sendo que 40% serão investidos no segmento de cimentos, 27% em engenharia e construção, 17% calçados e têxteis 14% concessão de serviços públicos e 3% em siderurgia.

### ***A Divisão de Engenharia e Construção***

Essa divisão é composta por cinco unidades de negócios que são: 1) infra-estrutura Brasil, 2) infra-estrutura internacional, 3) construções e edificações, 4) construção naval e 5) engenharia. A unidade de infra-estrutura Brasil é composta pelas empresas Construções e Comércio Camargo Corrêa e CNEC Engenharia e Camargo Corrêa Equipamentos com atuação nas áreas de energia, transporte e indústria entre outras. A unidade infra-estrutura internacional desenvolve operações nos segmentos de construção, projetos e gestão de obras de infra-estrutura e desenvolvimento imobiliário no exterior. Oferece um conjunto de soluções, incluindo o de “desenvolvedora” (*developer*), responsável por todas as etapas do empreendimento. A unidade de construções e edificações oferece soluções integradas em construções e desenvolve negócios nas áreas de edificações industriais, comerciais, residenciais, hospitalares e de segurança. A unidade de construções naval possui foco no investimento no setor de construção de embarcações de grande porte e de plataformas *off-shore*, para a exploração de petróleo. A unidade de engenharia realiza estudos e projetos de engenharia, gerenciamento completo de empreendimentos e obras, consultoria e assessoria técnica.

### ***A Unidade Infra-Estrutura Internacional***

Entre meados dos anos 1970 e o início da década de 1980, a Camargo Corrêa partiu para sua primeira experiência internacional. A empresa integrou o consórcio responsável pela segunda fase da obra que ampliou de 2 mil para 10 mil megawatts a capacidade da usina de Guri, na Venezuela, hoje rebatizada de Central Hidrelétrica Simón Bolívar – a segunda maior do mundo, depois de Itaipu, em capacidade de geração. As operações internacionais ganharam força no início de 2007, com a criação da unidade de negócio Infra-Estrutura Internacional dentro da Divisão Engenharia e Construção. A decisão foi tomada diante do aumento da demanda por parte de diversos países, interessados em ter a empresa como parceira em projetos de investimento em obras de infra-estrutura e em compartilhar de sua experiência, das soluções construtivas que desenvolveu e dos avançados métodos de gestão que adota. Ela é um holding que controla subsidiárias instaladas em 12 países e é responsável pela estruturação de propostas e por trabalhos de prospecção em muitos outros.

A unidade obteve, em seu primeiro ano, receita líquida de R\$ 417 milhões. Esse valor corresponde a cerca de 20% da receita internacional do grupo e a 13% da receita da Divisão de Engenharia e Construção. A empresa está executando uma ampla gama de projetos em cinco países dos dois continentes. Atualmente, a empresa executa obras na Colômbia, na Venezuela, no Peru, na Bolívia e em Angola e desenvolve projetos no Panamá, no Equador, na Argentina, no Chile e em Moçambique.

Em julho de 2008, a Divisão de Engenharia e Construção, implantou uma estratégia de negócios e teve como consequência a implantação de uma nova estrutura organizacional. A divisão de infra-estrutura internacional não atuando mais como holding e com estrutura independente da área de recursos humanos, criando uma posição de gerente de recursos humanos internacionais subordinado ao diretor de Recursos Humanos, responsável por todas as divisões da Camargo Corrêa Engenharia e Construção.

### ***Resultados e Análise***

A unidade Infra-estrutura Internacional da Divisão Engenharia e Construção foi criada inicialmente como uma nova empresa, para dar a agilidade e autonomia necessárias ao trabalho internacional. A empresa iniciou seu processo de internacionalização por países próximos geograficamente e de idioma semelhantes. Uma das justificativas para essa escolha foi a falta de mão-de-obra qualificada no domínio de outros idiomas.

“... a primeira decisão foi que a nossa atuação internacional iria respeitar os integrantes da Camargo Corrêa..., as pessoas aqui não tinham o idioma, uma coisa importante é você poder se comunicar,... a decisão da empresa foi a de atuar na América Latina cujo idioma é o espanhol, e na África portuguesa, Angola, Moçambique esse foi o primeiro aspecto. Principalmente Angola e Moçambique, porque eram os países que tinham maior potencial de negócio”.

Os valores eleitos para atuação global da divisão de Engenharia e Construção da Camargo Corrêa são: confiança nas pessoas, delegação planejada, foco no cliente e sustentabilidade. Percebe-se existir na empresa um choque de cultura entre esses valores globais e as colocações dos entrevistados que indica existir na Camargo Corrêa uma cultura centralizadora das decisões, o que dificultaria uma atuação global.

“Na Camargo Corrêa a cultura é centralizada e as pessoas esperam ou pedem para tomar decisão e lá fora com o fuso horário de dez horas na velocidade que se tem não dá. Então a gente faz uma espécie de carta mandato para eles, ou para o que a gente chama de PO (plano operacional)...”

Como atuação estratégica a divisão sempre realiza projetos em países estrangeiros em parceria com empresas locais, em regime de consórcios, o que impulsionaria sua aprendizagem nesses mercados.

“... outra atuação estratégica é que agente nunca vai sozinho para o país, sempre vai com empresas locais sob o regime de consórcio. Ao manter uma empresa local, o aculturação é mais acelerado, porque ela sabe onde apertar os botões, ela sabe o caminho para resolver as coisas...”

As políticas, práticas e instrumentos de gestão de pessoas são utilizados no Brasil e em todos os outros países em que atua. Esta orientação aproxima-se ao padrão etnocêntrico, onde segundo Perlmutter (1969), as decisões são tomadas geralmente pela sede, e dela derivam as

regras a serem seguidas pelas subsidiárias. Além disso, a matriz exerce rigoroso controle sobre a estratégia de ação da filial. A identidade organizacional é determinada pela nacionalidade da sede e as posições estratégicas são ocupadas por expatriados da matriz.

Salientamos que Dowling e Welch (1991) colocam que uma orientação etnocêntrica pode ser uma opção adequada quando a empresa está estabelecendo um novo negócio ou produto em outro país e as políticas e procedimentos anteriores são considerados como fatores essenciais para o sucesso da operação. Parece ser o caso da empresa estudada, uma vez que seu processo de internacionalização é recente. No entanto, ainda como ressalva proposta pelo mesmo autor, quando ocorrer o crescimento desse negócio, essa orientação etnocêntrica poderá ser um fator impeditivo para uma estratégia competitiva global. A orientação mais adequada para uma operação internacional seria a geocêntrica, onde as pessoas são escolhidas para desenvolver atividades chave sem levar em consideração sua nacionalidade.

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

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

...”dentro da estrutura de cada país tem um responsável, esse que agente chamou de diretor regional... então tem duas fases, a época da prospecção comercial quando ele assume que pode ser um negócio. A partir desse momento esse negócio começa a ficar mais palpável... já viu o mercado, aí agente começa a identificar as pessoas que vão compor o time que vai para lá e o RH é envolvido nesse momento.”

...o papel do profissional do RH, ele participa na elaboração da proposta vendo os cargos fundamentais de mão de obra, as leis trabalhistas no local que estamos pensando em atuar,... “Na fase de escalação do canteiro aí nós temos um profissional focado em pessoas que atua na obra.”

Para selecionar as pessoas para atuação internacional a divisão foca em três pilares que são: competência, vontade de trabalhar em outros países e a mobilidade, isto é a disponibilidade principalmente de não ter impedimentos familiares. Por já ter sido expatriado algumas vezes, o diretor da área é bastante sensível às dificuldades de adaptação e todos os outros aspectos envolvidos num processo de expatriação.

... “a parte mais difícil é o acultramento... então você entra em choque, porque você tem seus valores, seus princípios... tinha que parar para rezar cinco vezes, no Ramadan tem que ficar sem comer durante o dia inteiro e durante quase quarenta dias, tem a questão da língua, tem a questão da comida, da música...”

... “isso tudo a pessoa tem que estar aberta, por outro lado gera um aprendizado fantástico, porque você sofre primeiro, se você for com a família, a família sofre, seus filhos sofrem, essa parte do acultramento é bem difícil...”

...”se você tiver competência mais a vontade, e mais a mobilidade, porque tem gente que tem competência e vontade aí chega na hora de ir lá a mulher trabalha, a mãe está doente, o filho não sei o que lá...”

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

...”como nós preparamos essas pessoas? no começo não tem muito preparo, porque olhando isso daqui a pessoa tem que ir. A primeira coisa é: eu sei quem tem competência, quem tem maturidade, habilidade interpessoal, de relacionamento...”

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

Nota-se um limite claro da empresa na gestão do processo de repatriação dos seus funcionários. Não há evidência nos depoimentos de uma política clara e definida em termos de atuação diferenciada no retorno dos funcionários para o Brasil. Assim, a empresa poderá perder o investimento que realizou com a expatriação porque deixa de utilizar a oportunidade de transferir o conhecimento, as competências e habilidades que os funcionários adquiriram na sua experiência internacional.

A empresa tem um programa de formação de futuros líderes, que é o profissional do futuro. Acreditamos que além desse programa existe a necessidade de difundir e solidificar a cultura global da empresa e de estabelecer e divulgar valores comuns. Necessária seria a atenção na formação das atuais lideranças 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.

... “Fiz a prática de feedback que eles não sabem fazer, eles não tem essa habilidade. No ano passado eles fizeram treinamento muito pesado, a empresa investiu, então o consultor foi lá fez a iniciação, mas no dia-a-dia eles não fazem...”

...”As pessoas sempre davam a desculpa com a questão salarial porque queriam uma proposta maior. Sempre a questão salarial, sempre a questão de benefícios, mas eu tenho certeza absoluta que não é isso, os problemas estão na gestão... “

...”Os administradores de obras tem muito foco na seleção operacional e baixo foco no treinamento e desenvolvimento, não tem uma formação para essa ação...”

## **6. Considerações Finais**

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

A orientação etnocêntrica foi constatada porque a empresa não possui políticas e práticas de recursos humanos estruturadas para cada subsidiária, essas são transferidas da matriz do mesmo modo que se opera no Brasil. Entretanto, com a expansão internacional, é

provável que a empresa passe a estruturar seus recursos humanos, levando em consideração as peculiaridades de cada país. Essa adaptação não ocorrerá de forma natural e de acordo com a experiência de mais tempo de atuação em cada país, a mudança de estratégia de internacionalização poderá auxiliar em maior adequação das políticas e práticas de recursos humanos.

O processo de seleção global 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 ambigüidade e habilidade para adaptação ao ambiente externo, o que facilitaria a adaptação e o retorno do investimento. No caso dos funcionários contratados para as obras internacionais é preciso combinar diversos fatores desde os motivacionais, reconhecimento, segurança, aprendizagem, realização além dos salários e benefícios.

Também existe a necessidade de atenção, entendimento e gerenciamento da diversidade cultural dos países em que atua, por outro lado fica evidente a busca da empresa pela integração e delegação apesar dos desafios enfrentados oriundos da herança do passado como empresa centralizadora.

Outro aspecto importante notado nos depoimentos é o caráter peculiar das atividades dessa unidade, onde o conhecimento técnico é de extrema importância para o sucesso de sua atuação, fazendo com que seja mais difícil a contratação local e a mobilidade entre os profissionais. Entretanto, apesar da formação de futuros líderes globais estar entre as prioridades da empresa, há a necessidade de um maior foco nas lideranças atuais, principalmente na aquisição de competências que facilite a atuação internacional, habilidades em outros idiomas, e conhecimento de outras culturas no tangente à legislação, ao comportamento social e a história de outros países.

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

Importante ressaltar o caráter limitador do presente estudo e acreditamos que outras pesquisas acadêmicas sobre o tema de gestão de pessoas no campo internacional poderão colaborar com a mudança do padrão de internacionalização das empresas brasileiras no sentido de promover tanto a efetividade na estratégia do negócio e no desenvolvimento das pessoas.

## 7. Referências Bibliográficas

**BOLINO, M. C.; FELDMAN, D. C.** *Increasing the skill utilization of expatriates. Human Resource Management, vol. 39, n° 4, 2000.*

**DOWLING, P. J; WELCH, D.E.** - *The Strategic adaptation process in international human Resource Management: A case study.* *HR Human Resource Planning: 1991; 14.1: ABI/INFORM global.*

**DOWLING, P. J.; FESTING M. e ENGLE A. D.** - *International Human Resource management. London: South - Western Cengage Learning, 5ª edição, 2008.*

**FERNER, A.; EDWARDS, P.; MARGINSON P.; TREGASKIS, O.** The determinants of central control and subsidiary 'discretion' in HRM and employment relations policies Draft 1.2, 12<sup>th</sup> June 2007, work in progress, 2007.

**HEENAN, D. A.; PERLMUTER, H. V.** *Multinational organization development.* Massachusetts: Addison-Wesley Pu. Co., 1979.

**HOFSTEDE, G.** *Cultural constraints in management theories. Academy of Management Executive. 1993. Vol 7, n° 1.*

\_\_\_\_\_ *Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental.* Lisboa: Gráfico Manuel A. Pacheco, Ltda, 2003.

**LAURENT, A.** - *The cross-cultural puzzle of international human resource management. Human Resource Management (1986-1998); spring 1986; 25, 1; ABI/INFORM Global pg.91.*

**MILLER, E. L.** - *The international selection decision: A study of some dimensions of managerial behavior in the selection Decision Process. Academy of Management Journal (pre-1986); Jun 1973; 16, 000002; ABI/INFORM Global pg. 239*

**REYNOLDS, C.** - *Global Compensation and benefits in transition. Compensations and benefits Review; ABI/Inform Global pg.28, Jan/Feb 2000; 32*

**PERLMUTER, H. V. 1969.** *The Tortuous evolution of the multinational corporation. Columbia Journal of World Business, January-February: 9-18, 1969.*

**PUCIK, V.** *Human Resources In The Future: An Obstacle or a Champion of Globalization. Human Resource Management (1986-1998); spring 1997; 36, 1; ABI/ Global pg.163.*

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

**YIN, K. ROBERT.** *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.* São Paulo, Bookman, 1994.

**TANURE, B.; DUARTE, R. G.(orgs)** – *O impacto da Diversidade Cultural na gestão Internacional.* In: *Gestão Internacional.* São Paulo: Saraiva, 2006.

[http:// WWW.camargocorrea.com.br](http://WWW.camargocorrea.com.br) acessado em 20-10-2008.