

**Área temática: Gestão de Pessoas**

**Título: Mentalidade global e recursos humanos internacionais de empresas brasileiras**

**AUTORES**

**MARIA SIMONE PRATES BARRETO**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
simonebarreto@hotmail.com

**ARNALDO MAZZEI NOGUEIRA**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
ajfranca@usp.br

**RESUMO**

Estudar a mentalidade global de gestores da construção pesada de empresas brasileiras foi o objetivo central deste trabalho. A pesquisa se caracterizou por estudos de casos múltiplos em duas organizações, por meio de pesquisa qualitativa descritiva. Coletamos os dados por meio de entrevistas semi-estruturadas, análise documental e de sites. Numa fase posterior, analisamos os dados e os correlacionamos com a bibliografia delimitada. As empresas selecionadas fazem parte do ranking das transnacionais brasileiras realizado pela Fundação Dom Cabral e divulgado em 2009. A pesquisa revelou que apesar das empresas em foco possuírem grande experiência de atuação global, isto não significa a adoção de políticas de recursos humanos internacionais consistentes, que facilitassem o desenvolvimento e a manutenção da mentalidade global dos seus gestores. A análise dos depoimentos apontou que os gestores das duas empresas posicionam-se em estágios diferentes em termos de abordagem: na Camargo Corrêa, predomina a orientação etnocêntrica, e na Norberto Odebrecht, predomina a orientação regiocêntrica ou policêntrica. Embora as conclusões deste trabalho não possam ser generalizadas, por se tratar de estudos de casos, a sua maior contribuição está no estudo original da mentalidade global dos gestores brasileiros, e na descoberta do papel ainda incipiente das políticas de recursos humanos internacionais no desenvolvimento desta mentalidade global.

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

**ABSTRACT**

The main objective of this work was to study the global mentality of managers that work for Brazilian construction companies. The research consisted of studies of multiple cases in two organizations through a descriptive qualitative research. We collected the data by partially structured interviews, documentary analysis and sites. Afterwards, we analyzed such data correlating them with a delimited bibliography. The selected companies are part of the transnational Brazilian ones carried out by Dom Cabral Foundation released in 2009. The research revealed that although these companies might have a great experience in terms of global performance that does not imply on the adoption of consistent international human resources politics which could make not only the development easier but also the maintenance of their

managers' global mentality. The analysis of the statements taken pointed out the idea that the managers of the two companies have a different positioning thought depending on the approaching topic: While Camargo Corrêa presents a more ethnocentric orientation, Norberto Odebrecht has a regiocentric or poliocentric predominant one. Although the conclusions of this work cannot be generalized, in face of dealing with studies of cases, its biggest contribution is in the original study of the Brazilian managers' global mentality as well as in the discovery of the incipient role of international human resources politics in the development of such global mentality.

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

## INTRODUÇÃO

As organizações brasileiras intensificaram sua internacionalização a partir da década de 90 e durante a primeira década de 2000, esse fenômeno passa ser cada vez mais tema de investigação e pesquisas no campo da administração. Esse processo foi proporcionado 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 idéias permaneceram e se transformaram em práticas principalmente no governo FHC, que adota as políticas neoliberais que favorecem o processo de globalização. Em particular, as grandes empresas nacionais com vocação global passaram a ter novos desafios estratégicos, sendo um deles, 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. Isto porque emerge a necessidade de pessoas capazes de lidar com a temática global e de um novo perfil dos gestores, com novas capacidades e habilidades para que possam gerenciar empresas internacionalizadas.

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

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

O problema central desta pesquisa indagava sobre a existência da mentalidade global e de políticas de recursos humanos internacionais em empresas brasileiras consideradas *late movers*. Considerando que a mentalidade global depende do desenvolvimento de habilidades e competências para a sua formação, é imperativo haver políticas de recursos humanos internacionais que favoreçam a seleção, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas para atuarem no campo internacional. Cabe a área de recursos humanos formular e implantar essas políticas.

Um dos fatores que impulsionou a pesquisa foi o fato de haverem empresas pioneiras no processo de internacionalização nesse segmento. Devido a esse histórico, com uma grande experiência acumulada de aproximadamente 30 anos de atuação fora do Brasil, supõe-se que essas empresas possuam consistentes políticas de recursos humanos internacionais, que proporcionem o desenvolvimento e a manutenção da mentalidade global dos seus gestores.

### 1. Mentalidade global

Temos algumas nomenclaturas para a capacidade de pensar globalmente e as duas

principais são: mentalidade transnacional (BARTLETT E GHOSHAL, 1992) e mentalidade global (RHINESMITH, 1992, 1993).

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

### 1.1 Perspectiva cultural

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

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

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

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

Nas *orientações regiocêntricas* existe uma grande aproximação com as orientações policêntricas. No entanto, a forma de estruturar a multinacional ocorre através de regiões. Essa atitude enxerga vantagens em recrutar, selecionar, desenvolver, reconhecer os gerentes em uma base regional. Assim, os planos estratégicos e controle são estabelecidos por regiões. As

argumentações favoráveis a essa orientação é que tem a extensão de controle reduzida, maior sensibilidade por área, melhor alocação dos recursos e programas de treinamento e desenvolvimento mais equilibrados. Os fatores críticos de sucesso para essa orientação podem ser apontados como: integridade e balanço regionais, consciência dos objetivos globais, relações apropriadas intraorganizações. Essa orientação pode ser um importante estágio para a expansão da perspectiva global e uma efetiva visão do mundo como um todo.

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

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

### **1.2 Perspectiva estratégica**

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

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

### **1.3 Perspectiva multidimensional**

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

A definição de mentalidade global para Rhinesmith (1993) é a pré-disposição para enxergar o mundo de uma determinada maneira que estabelece limites e fornece explicações para o porquê das coisas serem como são, ao mesmo tempo, estabelece uma orientação para as

maneiras como devemos nos comportar. Para esse autor, as características pessoais que podem preceder uma mentalidade global são: conceitualização, flexibilidade, sensibilidade, julgamento e reflexão e acrescenta que essas características individuais são o lado *ser*, e as competências o lado *fazer*. O autor definiu competência como “uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado” (RHINESMITH, 1993, p. 35). Para ele as competências que suportam a mentalidade global são: gestão da competitividade, gestão da complexidade, gestão da adaptabilidade, gestão de equipes, gestão da incerteza, gestão do aprendizado.

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

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

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

Assim, ao estudar as empresas do segmento de construção pesada, será analisada as atitudes primárias dos gestores, conforme referencial proposto por Perlmutter (1969) e Heenan e Perlmutter (1979).

## 2. Recursos humanos internacionais

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

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.

## **2.2 Processos de recursos humanos**

### ***Recrutamento e seleção***

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

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

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

### ***Treinamento e desenvolvimento***

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

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

### ***Avaliação de desempenho***

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

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

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

#### ***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 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.

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

#### ***Remuneração***

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

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

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.

### 3. 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 desta mentalidade. Essa opção baseou-se em Yin (2003) que coloca que a estratégia de pesquisa de estudo de caso contribui de forma inigualável para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Casos múltiplos porque a pesquisa foi realizada em duas empresas do mesmo segmento, que iniciaram seus processos de internacionalização na mesma época, permitindo uma ampliação do escopo da pesquisa e possibilitando estabelecer comparações e obter dados mais robustos.

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

Para a análise dos dados coletados usamos a análise de conteúdo, na qual 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 uma primeira aproximação da área de recursos humanos internacionais. Assim, elaboramos uma revisão bibliográfica a respeito do tema de recursos humanos internacionais. Posteriormente, estruturamos um roteiro para a realização das entrevistas e foi feita a escolha das empresas para a pesquisa. O roteiro de entrevista n° 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: 1) diretor de relações internacionais, 2) gerente de desenvolvimento organizacional da área internacional, 3) gerente de treinamento e desenvolvimento, 4) consultora interna de RH para a área internacional, 5) gerente administrativo responsável pelos processos de remuneração e de expatriação/repatriação e a 6) consultora interna de recrutamento e seleção responsável por esse processo da área internacional. recursos humanos internacionais. Essas 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*), na qual foi identificado o artigo de Levy et al. (2007). Esse artigo foi referencial para revisão bibliográfica sobre o tema da mentalidade global. Após a revisão bibliográfica sobre mentalidade global, o primeiro roteiro de entrevista foi modificado e elaborou-se outro roteiro de entrevistas n° 2, na qual foi acrescentado questões para

verificação da existência de políticas de recursos humanos internacionais em todos os processos, que facilitassem o desenvolvimento e a manutenção da mentalidade global dos gestores .

Após 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 foi pela relevância apontada no *ranking* das transnacionais brasileiras realizado pela Fundação Dom Cabral e divulgado em 2009, em que as mesmas situam-se entre as 20 maiores transnacionais brasileiras em ativos no exterior.

Realizamos a terceira etapa na qual foram realizadas duas entrevistas em profundidade na Norberto Odebrecht, com o vice-presidente internacional de organização e pessoas e com o diretor de organizações e pessoas. Devido à existência de vasta informação sobre a Camargo Corrêa, foi realizada uma entrevista para completar as informações com outra consultora interna de recursos humanos da área internacional em maio de 2009.

A quarta etapa foi realizada a partir de informações secundárias, em que realizamos pesquisas em sites, em documentos internos da empresa, jornais e revistas. O uso de múltiplas fontes (entrevista, documentos, sites etc.) permitiu enriquecer os dados levantados para o estudo dos casos. A 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, na qual favoreceu informações adicionais. Segundo Yin (2003) a observação direta analisa acontecimentos em tempo real e permite avaliar comportamentos ou condições ambientais.

#### 4. Análise dos resultados

##### *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 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

**Quadro2**  
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

#### 4.1. Estratégias e planejamento de recursos humanos internacionais

As duas empresas começaram a atuar tanto interna como externamente em períodos próximos. Iniciaram seus processos de internacionalização por países da América Latina, próximos geograficamente e com idiomas semelhantes.

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

[...] através das linhas de crédito que a Organização Norberto Odebrecht obtinha, nós tínhamos o compromisso, porque a linha de crédito estava atrelada à exportação de serviços e de bens. [...] (entrevistado n° 2 da Norberto Odebrecht).

Percebemos existir na Camargo Corrêa uma cultura centralizadora das decisões, o que dificultaria uma atuação global.

[...] Na Camargo Corrêa a cultura é centralizada e as pessoas esperam ou pedem para tomar decisão e lá fora com o fuso horário de dez horas na velocidade que se tem não dá. Então a gente faz uma espécie de carta-mandato para eles, ou para o que a gente chama de PO (plano operacional) [...] ((entrevistados n° 1 e 2 n° da Camargo Corrêa).

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

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

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

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

A Norberto Odebrecht está organizada por regiões e suas políticas, práticas e instrumentos de recursos humanos são adaptados para todos os países de atuação, seguindo como base a Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO). Diferente da Construtora Camargo Corrêa, que apresenta um padrão etnocêntrico, a Norberto Odebrecht apresenta uma orientação regiocêntrica, segundo Heenan e Perlmutter (1979). Para esses autores, essa orientação tem uma grande proximidade com a orientação policêntrica. No entanto, a forma de estruturar a multinacional ocorre através de regiões.

Verificamos nos discursos abaixo a organização da Odebrecht esta estruturada por grandes regiões.

[...] são duas grandes presidências, tem duas independências internacionais, e você vai me perguntar e por que não está a Venezuela aqui? , a Venezuela tem uma operação tão gigantesca que é dedicada a uma vice-presidência a uma área internacional onde ela está, Estados Unidos, todos são da região fora da geopolítica do Brasil, são três vice-presidência internacionais, tem a Venezuela em específica e a América Latina em especial que abrange Nigéria, abrange Portugal, Moçambique [...] (entrevistado n° 1 da Norberto Odebrecht).

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

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

[...] a nossa referência vai ser a Odebrecht que tem 60 anos de experiência, então a nossa espinha dorsal para criar uma política de relação, uma política de viagem, uma política de recrutamento e seleção, vai ser a Odebrecht com as adaptações que vão ser para o setor que vamos agora e quando você me pergunta de exterior a política é a mesma, quando nós chegamos do outro lado nós vamos levar toda a nossa cultura para que o local respeitasse as diferenças existentes. Claro não vai chegar lá, por exemplo, no Líbano que tem muita diferença, o que nós vamos fazer é o seguinte: a nossa política ela tem esse comportamento e o país que essas restrições é isso, precisam controlar não pode e a mulher, tem esse tipo de problema tem que respeitar as regras do local [...] (entrevistado n° 2 da Norberto Odebrecht).

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

Apesar de a Construtora Norberto Odebrecht encontrar-se em um estágio posterior do grau de internacionalização da Camargo Correea, esta ainda não mostra evidências de uma orientação geocêntrica.

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

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

#### **4.2. Políticas e processos de recursos humanos internacionais**

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

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

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

[...] trabalhamos com consultoria, o que nós trabalhamos muito com consultoria são indicações, porque o gerente de obras já leva a equipe dele, então eu faço uma entrevista [...]... [...] muito diferente, então assim estamos com uma obra nova e ele põe toda a equipe, então na verdade eu faço um convite para a pessoa, não existe nem uma política [...]... [...] esse processo tem que ser mais transparente, tem que melhorar, as pessoas têm que saber das vagas não tem que ficar amarrado na locação [...]... [...] mas não é só o grupo da locação, porque os bastidores você conhece bem porque, quando ele quer ele vai se retirando, ele vai nos gestores e fala, porque já teve troca de favores [...] (entrevistados n° 5 e n° 6 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, seleção e apoio de psicólogos para a expatriação.

[...] antigamente fazíamos a seleção, baseada em três coisas: humildade, tolerância, ser paciente com a diversidade do país. Hoje, temos parcerias com algumas empresas que realizam o recrutamento e seleção para a expatriação, existem psicólogos que realizam a seleção. Nós temos várias bases móveis que realizam o processo de seleção para os expatriados [...] (entrevistado n° 1 da Norberto Odebrecht).

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

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

[...] como nós preparamos essas pessoas? no começo não tem muito preparo, porque olhando isso daqui a pessoa tem que ir. A primeira coisa é: eu sei quem tem competência, quem tem maturidade, habilidade interpessoal, de relacionamento [...] (entrevistados n°1 e n°2 da Camargo Corrêa).

Foi colocado que a Camargo Corrêa acredita ser mais adequado utilizar a mão de obra local, porém, muitas vezes não é esta 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. A justificativa para o uso de um grande número de funcionários brasileiros foi devido ao aquecimento do mercado mundial e à necessidade do cumprimento de prazos para entrega de obras. Outra dificuldade apontada foi a baixa qualificação dos funcionários, principalmente em Angola.

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

de níveis não diferencial, operacionais que pudessem dar conta do recado no tempo determinado [...] (entrevistados. 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 Beecher e Jadivan (2007) quando mencionam que a seleção e o recrutamento realizados por meio de diversas fontes em todo o mundo suportam o desenvolvimento da mentalidade global. A empresa que restringe a contratação apenas a uma única nacionalidade, gênero, formação ou experiência, encontra-se em desvantagem, uma vez que essas práticas diminuem a possibilidade de encontrar candidatos com uma grande capacidade cognitiva cosmopolita.

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

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

[...] e tem os multiplicadores isso porque você pensa que esse grupo todo que nós expatriamos normalmente vão com suas famílias na maior parte dos ambientes vão suas famílias são poucos ambientes que não permita levar a família levam os filhos e os filhos estão criando uma mentalidade global, então prover pelos meus eu tenho dois, tem um engenheiro e um químico e de gestão exterior, um está na Alemanha e outra nos EUA, é um processo natural, então para eles a busca foi por uma melhor qualidade [...] (entrevistado n° 2 da Norberto Odebrecht).

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

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

Como pode se percebido pelo conteúdo apresentado abaixo 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.

[...] claro que está ligada uma na outra, avaliação de performance, de comportamento do indivíduo, da equipe, isso que nós implantamos na América Latina, mas informal ainda, com formato simples, com as principais

funções, os métodos e o que ele pretende atingir [...]... [...] a Camargo Corrêa ela tem características de empresa familiar nacional e brasileira, todo mundo se conhece para que avaliação de desempenho, é que agora o cenário está mudando, e a área internacional era uma área diferenciada [...]... [...] eles falam pra mim, a gente já se conhece, não precisa, a gente já se conhece, e se conhece mesmo [...] (entrevistado n° 4da Camargo Corrêa).

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

A Construtora Norberto Odebrecht usa uma ação que segundo Bhagat et al. (2007), colabora para o aumento da mentalidade global da organização, que é um sistema formalizado de gestão do conhecimento. Essas *Comunidades do conhecimento* foram a maneira encontrada para disseminar pela empresa o conhecimento dos casos críticos de sucesso e fracasso, para que o processo de aprendizagem fosse com base nos erros e acertos. As comunidades foram instaladas em encontros com pessoas representativas dos vários países. Essa estratégia pode ser um facilitador para o desenvolvimento do *capital social* definido Beecher e Jadivan (2007) como a habilidade em construir relações confiáveis com pessoas diferentes. Para os autores o capital social seria um dos componentes da mentalidade global.

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

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

internacionalização poderá auxiliar em melhor adequação das políticas e práticas de recursos humanos.

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

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

Apesar da formação de futuros líderes globais estar entre as prioridades das empresas, há a necessidade de um maior foco nas lideranças atuais, principalmente na aquisição de competências que facilitem a atuação internacional, habilidades em outros idiomas e conhecimento de outras culturas no que tange à legislação, ao comportamento social e à história de outros países.

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

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

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

## 6. Bibliografia

BARTLETT, C. E.; GHOSHAL, S. *Gerenciando empresas no exterior: A solução transnacional*. São Paulo: Makron Books, 1992.



BEECHLER, S.; JAVIDAN, M. Leading with a Global Mindset. IN: JADIVAN, M; STEERS, R. M. E HITT, M.A (eds) *The Global Mindset. Advances in international management*, vol. 19. Amsterdam: Elsevier, 2007.

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

HEENAN, D.A.; PERLMUTTER, H.V. *Multinational organization development: a social architectural perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley Pu. 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*. 2007.

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

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

PERLMUTTER, H.V. *The Tortuous Evolution of The Multinational Corporation*. *Columbia Journal of World Business*, 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)*; Spring, 1997; 36, 1; *ABI/ Global*, p.163.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva, 2008, 5ºed.

RHINESMITH, S. H. - *Global Mindsets for Global Managers-Training and Development*. Alexandria: Oct, 1992. Vol. 46, N° 10; p. 63.

----- *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.(orgs) - O impacto da diversidade cultural na gestão internacional. In: *Gestão Internacional*. São Paulo, Saraiva, 2006.

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

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.

*Ranking FDC das transnacionais brasileiras - Edição 2008*.