

A Gestão de Pessoas no modelo de Gestão de Serviços Globalmente Integrada: o caso de uma multinacional de TI

Autoria: Daniel Scumparim, Dalila Alves Corrêa, Mario Sacomano Neto, Antonio Carlos Giuliani

Resumo

Este artigo discute a gestão de pessoas numa empresa que adota o modelo de Gestão de Serviços Globalmente Integrada, a GSGI. Trata-se de um modelo de gestão internacional de serviços que aproveita a mão de obra de baixo custo e o capital intelectual onde houver a melhor oferta destes ativos. Este modelo ainda não se encontra sistematizado na literatura mas, vem se mostrando altamente rentável, uma vez que extrai os melhores recursos disponíveis das empresas subsidiárias em cada país em que estão alocadas, apoiando-se na abertura de mercado e na flexibilidade de operações para alto aproveitamento dos recursos, controle e poder de ação da matriz e independência das subsidiárias de forma conjugada. O presente artigo refere-se a um ensaio teórico com dados preliminares. Tem como objetivo levantar considerações sobre o gerenciamento das pessoas no âmbito da força de trabalho remota. Uma unidade desta multinacional, localizada no interior do Estado de São Paulo, foi o campo empírico deste ensaio onde procedeu-se coleta de dados através de entrevistas com os principais gestores. Realizou-se também coleta de dados via observação participante e análise documental, por um período de cinco meses. Dentre os modelos de gestão de pessoas explorados no artigo, pode-se identificar um alinhamento da GSGI em direção ao modelo competitivo de gestão de pessoas. O estudo pretende levantar considerações sobre este modelo de gestão e sobre o comportamento da gestão de pessoas num ambiente de trabalho global.

Introdução

A evolução dos processos e da abordagem conceitual da Administração de Recursos Humanos (ARH), tem sido bastante observados e registrados pela literatura nacional e estrangeira, dentre os autores que analisam esta evolução destacam-se, respectivamente, Fischer (1998) e Ulrich (2000). A análise dessa evolução vem sendo sistematizada de forma fragmentada, fato que resulta numa produção de conhecimento também desarticulada e pulverizada uma vez que não consegue atingir toda a complexidade que o assunto envolve. Desse modo, outra consideração é destacada, qual seja, nem sempre a evidência da presença de melhores práticas de RH é um indicador de evolução desta gestão – fato que incita análises mais acuradas nos processos de gestão que estão a demandar mudanças na forma de gerenciar as pessoas no ambiente de trabalho. Logo, o assunto merece análise mais contextualizada. Neste sentido, o presente artigo enfoca a gestão de pessoas num contexto organizacional de atuação global procurando compreender o processo evolutivo desta gestão diante de um novo modelo de gestão organizacional envolvendo processos de trabalho interlocutados por diferentes agentes estabelecidos em diferentes países de diferentes continentes.

As organizações que operam em base internacional existem desde o século dezenove e entre o surgimento da empresa internacional e os dias atuais mudanças constantes vêm sendo processadas nos modelos de gestão organizacional. Tais mudanças são motivadas tanto por iniciativa das empresas em busca de melhorias quanto pelas variáveis globais de oportunidades, demanda e riscos (Palmisano, 2006).

Os avanços em tecnologia da informação e comunicação (TIC) geraram sistemas e ferramentas integradas de colaboração tornando possíveis o trabalho à distância de alta produtividade e aliado à uma abertura de mercado e definições de regras de negócios, como nunca observado. Tais avanços possibilitaram a criação de um novo ambiente competitivo e, foi assim que países como a Índia e o mercado de serviços em TI se fundiram. Algumas

empresas Indianas como a Infosys e Wipro, começaram a concorrer com gigantes de serviços globais, como a IBM (International Business Machines) e a EDS (Electronic Data Systems Corporation), e a ganhar vários contratos, devido ao baixo custo do profissional indiano quando comparado com seus pares estadunidenses e europeus. Foi neste cenário e pensando no enfrentamento desta nova realidade que a referida empresa, a partir do início do século XXI, e com maior ênfase a partir do ano 2002, passou a adotar e implantar em larga escala um conjunto de novas diretrizes e processos de trabalho levando à configuração de um novo modelo de gestão internacional. Este modelo recebeu o nome de Gestão de Serviços Globalmente Integrada – o GSGI (Scumparim, 2007), sendo apresentado como uma evolução dos atuais modelos de gestão internacional presentes na literatura da Administração.

No contexto das demandas por novos processos de gestão, alavancadas pelas novas formas de organização do trabalho global e, diante do GSGI, a empresa deparou-se com algumas questões que dizem respeito a sua Administração de Recursos Humanos, qual seja: Como estruturar as atividades dessa gestão para essa nova realidade? Como administrar de modo eficiente times locacionalmente distantes? Como estruturar uma gestão de pessoas capaz de atender as peculiaridades de cada time, em seu país, na sua cultura e com suas especificidades legais?

O presente artigo discute o modelo de gestão de pessoas adotado por esta multinacional de tecnologia, dentro da GSGI, procurando explicitar o contexto da sua implantação, os processos envolvidos e os desafios da sua consolidação. A metodologia adotada para este trabalho é uma abordagem qualitativa e exploratória, dado a escassez de estudos relacionado ao tema de Gestão de Serviços Globalmente Integrada. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas em profundidade, realizadas com seis gerentes de RH da planta brasileira, além de análise documental e observação participante desenvolvida durante um período de cinco meses. As entrevistas foram realizadas de forma aberta, a partir de um roteiro contendo questões sobre os pressupostos e objetivos desse modelo; os aspectos da organização que ele busca atender; os eventos motivadores da sua implantação; os principais desafios impostos aos gestores e as contribuições da administração de recursos humanos para a GSGI. A organização do artigo apresenta, num primeiro momento, uma discussão sobre o conceito da GSGI e dos serviços globalmente integrados. Num segundo momento, apresenta-se a evolução da ARH, em específico, em contextos organizacionais que adotam o pressuposto de pessoas como uma real fonte de vantagem competitiva, destacando-se assim a relevância desse recurso para a formação e tangibilidade do capital humano. Num terceiro momento, apresenta e discute os dados coletados pela pesquisa. Trata-se de um ensaio teórico com dados preliminares, uma vez estes foram efetuadas apenas com gestores da subsidiária brasileira. A continuidade do estudo prevê a inclusão de entrevistas com gestores representando todas as unidades da empresa no mundo.

Considerações sobre o processo histórico da formação das organizações

A produção de conhecimento no campo das organizações, sobretudo a que se propõe a discutir formas e modelos de gestão tem evidenciado com maior interesse o setor da manufatura ou indústria de fabricação de bens, comparativamente, ao setor de serviços (SSME, 2008. Paulson, 2006). A escassez de conhecimento sistematizado é mais evidente no campo das empresas que operam globalmente, fato que oportuniza a produção de estudos exploratórios sobre esta temática. Neste contexto, a organização objeto do presente estudo, é primordialmente uma empresa de Tecnologia da Informação (TI), onde a GSGI é concebida com um modelo de administração e gestão de negócios, que se utiliza da infraestrutura de TI para estruturar e operacionalizar o trabalho a distância, não tendo na tecnologia em si, o

destino final do serviço prestado. Este modelo de gestão aplica-se à outros serviços, tais como a contabilidade e finanças, análise e diagnósticos de exames laboratoriais, animação e entretenimento, suporte aos negócios, como: processamento de folhas a pagar, análise contratual, logística, entre outros (Scumparim, 2007).

Para apresentar a GSGI como uma evolução de modelo de gestão internacional de serviços serão explorados quatro arranjos distintos de redes internas, ou modelos de gestão de empresas internacionais: (1) Exportação de Serviços, (2) Multinacionais, (3) Transnacionais e (4) Gestão de Serviços Globalmente Integrada, conforme Scumparim & Sacomano (2008).

A exportação de serviços - A corporação nos seus primórdios foi uma criação do Estado. Governos compunham e sancionavam corporações para realizar obrigações específicas do estado e dos seus governantes. Essa realidade mudou no decorrer do século XIX, quando o Reino Unido, Estados Unidos e outros países começaram a introduzir programas de garantias sociais aos trabalhadores de empresas inaugurando assim uma forma de relação de trabalho diferenciada dos padrões da época. Isto conferiu as corporações um status de independência atribuindo-lhes maior autonomia para decidirem sobre suas ações (Palmisano, 2006).

Araújo et al.(2000), comentam que até o final do século XIX as empresas eram gerenciadas de forma paternal e familiar, o que levava os empregados à utilizar dos recursos delas em benefício próprio. Max Weber, por volta de 1890, presumiu que as organizações deveriam ser gerenciadas em bases impessoais e racionais, dando início assim, ao Modelo Burocrático na Administração (Stoner; Freeman, 1999). Em meados do século dezanove surgiu o que se pode chamar de corporação internacional. Uma empresa organizada em matriz mais rede de distribuição e normalmente contando com as forças do estado para proteção destas redes. Esta estrutura básica de produção nacional e distribuição internacional se aplicava a quase todos os ramos de negócios, como importação de matérias primas, transformação, e exportação de produtos acabados (tais quais importação de óleos e exportação de manteiga ou tecido e roupas, por exemplo). A quantidade de serviços que podiam ser exportados era restrita, pois dependia de um desenvolvimento básico no país de origem desta corporação e o envio de profissionais ao destino final, para a implantação.

As organizações multinacionais -Após a primeira guerra mundial e o colapso das economias nos Estados Unidos e Europa as corporações internacionais sofreram embargos e bloqueios na comercialização de seus produtos. O protecionismo que se seguiu em 1920 e 1930 levou à criação de barreiras para entradas de produtos e serviços importados, como elevação nas tarifas, controle monetário e outros. Foi para reduzir incertezas aproveitar melhor o comércio exterior com subsidiárias que pudessem atuar no país destino que surgiram as Corporações Multinacionais (Chandler, 1977). Este modelo de gestão fortemente baseado na relação da subsidiária com a matriz reproduzia cópias da mesma, aplicando-as às suas unidades locais. O serviço era prestado localmente, com forte dependência em processos e procedimentos oriundos da matriz. Havia pouca, ou nenhuma, flexibilidade na gestão de cada subsidiária.

As transnacionais - Uma deficiência do modelo clássico de multinacional é que a transferências de conhecimento só acontecia em um sentido (da matriz para a subsidiária), fato que limitavam as possibilidades de crescimento e ganhos de eficiência pois, como apontado por Karl Moore e Julian Birkinshaw (1998 p.82) para as empresas de serviços, os valores da cadeia produtiva ocorrem, tipicamente, replicando a toda a cadeia de valores e conhecimentos em país onde opera uma unidade, em vez de centralizar certas partes em países com mão de obra de menor custo. A vantagem competitiva se dá não pelo compartilhamento

de atividades, mas pela transferência de bens intangíveis, ou conhecimento tácito (Lastres, 2005) de país para país.

A expansão da concorrência e o aumento da pressão para elevar a eficiência das corporações, por volta da década de 1980, evidenciaram o esgotamento da transferência de modelo de gestão pois, as regras definidas e ditadas pela matriz não se aplicavam competitivamente à realidade do país onde determinada subsidiária estava instalada. Essa realidade instalou uma crescente interdependência das unidades locais para com a matriz. Este novo modelo de gestão é denominado de Transnacional (Birkinshaw et al, 1998. Mazo et al, 2004). A empresa transnacional é construída sobre a noção de que a multinacional opera em múltiplos ambientes, cada um com características próprias, distintas e complexas. Esta perspectiva assume que os gerentes da subsidiária entendem melhor o mercado local do que a matriz, e que estão em melhor posição para decidir qual papel a subsidiária deve desempenhar.

A Gestão de Serviços Globalmente Integrada

Roger (Rongxin) Chen e Mark V. Cannice (2006) apontam que a competitividade das empresas que operam internacionalmente se dá com base em duas características específicas: (1) atuar de modo independente da matriz para customizar uma solução, fornecedores e procedimentos para o mercado local, possibilitando que reduções de custo tornem o serviço mais competitivo contra adversários locais. (2) contar com os recursos da corporação para tecnologias avançadas e serviços de elite, como um diferencial para com os competidores da mesma região. É com base numa exploração inovadora destas duas características conjugadas que opera o quarto modelo de gestão internacional de serviços, a Gestão de Serviços Globalmente Integrada. Os autores destacam que três aspectos corroboram para a criação da GSGI, quais sejam: (1) Os avanços em TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação), geraram sistemas e ferramentas integradas de colaboração possibilitando o trabalho à distância de alta produtividade; (2) Abertura de mercado e definições de regras de negócios como nunca vistos antes criaram um novo ambiente competitivo. (3) A forte concorrência com as empresas Indianas de TI, devido ao baixo custo do profissional indiano comparado com os operários estadunidenses e europeus;

A GSGI é um modelo de gestão internacional de serviços que aproveita a mão de obra de baixo custo e o capital intelectual onde houver a melhor oferta. Esse modelo se difere da multinacional clássica e das transnacionais em vários aspectos, mas principalmente por formar centros de prestação de serviços em locais estratégicos, e aproveitar do potencial destes centros para entregar o serviço para clientes da corporação em qualquer lugar do planeta. O trabalho também pode ser trocado de centro em centro à curto prazo (algo entre dias ou poucas semanas, dependendo das necessidades), para aproveitar as melhores condições, como oferta de profissionais específicos ou variações cambiais. A GSGI também constitui uma excelente proteção contra fatores externos e incertezas, uma vez que o centro que presta serviço à um cliente específico pode ser mudado com bastante agilidade para outro país. A tabela 1 apresenta as características dos modelos de gestão internacional e as diferenças da GSGI.

Table 1 – Diferenças entre os modelos internacionais de gestão de serviços

Característica	Exportação de Serviços	Multinacional	Transnacional	GSGI
Presença internacional	Majoritariamente escritórios de representação.	Majoritariamente Plantas de Suporte e Entrega de Serviços para mercado local	Majoritariamente Plantas de Suporte e Entrega de Serviços para mercado local	Majoritariamente escritórios de representação, com serviço baseado em Centros de Prestação
Autonomia das Subsidiárias	Não se aplica	Baixo (alta dependência do controle da matriz)	Alto (a subsidiária fica livre para tomar decisões estratégicas, com pequena intervenção da matriz)	Média (Alguns itens chave para operação global são controlados, e vários outros são deixados para a subsidiária)
Compartilhamento de Serviços e Recursos entre as unidades	Não há	Apenas da matriz para as subsidiárias. Apenas alguns poucos itens como P&D	Médio (se a matriz souber explorar e fomentar as iniciativas das subsidiárias)	Intenso, com políticas claras entre todas as unidades
Integração e Compartilhamento de Informações	Apenas de mercado	Apenas de mercado e da matriz para com a subsidiária	Relativo à habilidade da matriz para padronizar e incentivar uso de base de conhecimento	Intenso, com políticas claras entre todas as unidades
Distribuição de Investimentos	Não há	Majoritariamente só o necessário para operação e expansão da subsidiária no mercado local	Majoritariamente só o necessário para operação e expansão da subsidiária no mercado local, com financiamento de iniciativas	Depende de análise e planos globais, uma vez que a subsidiária fornece serviços para os clientes globais (pouca relação com o desempenho no mercado local)
Contribuição da Subsidiária para a gestão geral da empresa	Não há	Fraca, uma vez que as iniciativas não são plenamente incentivadas	Forte, uma vez que as iniciativas são incentivadas, mas pode ficar restrito apenas ao país se a matriz não souber explorar	Forte, uma vez que o controle é dividido com as subsidiárias, e uma delas pode ser a detentora de uma linha de serviço global
Dependência da Subsidiária do Mercado Local	Não se aplica	Alta, já que a subsidiária têm como final servir os clientes daquela localidade.	Alta, já que a subsidiária têm como final servir os clientes daquela localidade	Variável, uma vez que a subsidiária provê serviços para outras unidades e para clientes globais
Participação da Subsidiária no Mercado Global	Não Há	Baixa (apenas alguns serviços específicos)	Baixa (apenas alguns serviços específicos)	Alta (os clientes são globais)
Resiliência	Não Há	Baixa	Baixa	Alta (a entrega à um cliente pode realizada em um centro de serviço de outro país)
Modo de entrega do Serviço	Desenvolvido na matriz e entregue aos clientes globais	Desenvolvido na subsidiária e entregue ao cliente local	Desenvolvido na subsidiária e entregue ao cliente local	Desenvolvido no centro de prestação de serviço e entregue aos clientes globais
Modo de gestão de pessoas	Hierarquia Vertical	Hierarquia vertical entre a matriz e subsidiárias.	Hierarquia vertical entre a matriz e subsidiárias. Pode haver estrutura matricial em rede dentro da subsidiária	Predominantemente Matricial em Rede, inclusive entre as unidades e matriz

Fonte: desenvolvido pelos autores

O processo histórico da gestão de pessoas nas organizações

Um dos aspectos que dá sustentação ao modelo GSIG é a atuação dos recursos humanos potencialmente capacitados para atuar nessa nova forma de organização do trabalho. Ainda que a literatura sobre a gestão de pessoas não tenha se debruçado sobre essa abordagem, isto é, não se tem conhecimento sobre uma abordagem de gestão de pessoas sistematicamente voltada para o modelo GSIG, pode-se identificar tendências que mostram uma perspectiva de atuação na linha da formação e do gerenciamento do capital humano integralizando-o ao capital intelectual da empresa. Nesse sentido, assume-se na condição de um ensaio teórico, que o modelo de GSIG requer uma gestão de pessoas essencialmente voltada para aquela dimensão, ou seja, do capital humano.

Nessa seção, apresenta-se uma síntese da evolução da Administração de Recursos Humanos procurando explorar os modelos dessa gestão na sua trajetória histórica. Essa trajetória possibilita melhor compreensão sobre o modelo competitivo da gestão de pessoas vinculando-o ao contexto da GSIG.

O modelo competitivo de gestão de pessoas, conforme apontado por Fischer (1998) é o resultado de uma evolução das diferentes formas de relacionamento entre empresas e pessoas. O autor comenta que essa evolução ocorreu através de quatro movimentos históricos reconhecidos nessa relação, sendo (1) Administração de Recursos Humanos como Departamento Pessoal; (2) ARH como Gestão de Comportamento; (3) ARH como Gestão Estratégica e (4) ARH como Vantagem Competitiva. As principais características de cada um são apresentadas a seguir:

Administração de Recursos Humanos como Departamento Pessoal - A Administração de Recursos Humanos (Human Resource Management) é resultado do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional dos USA. Foi uma produção tipicamente americana da qual outros países tiraram proveito de diferentes formas, construindo a partir destas bases suas práticas peculiares (FISCHER, 1998:99). O aparecimento do departamento pessoal acontece quando os empregados se tornaram um fator de produção, cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção. A raiz da posterior Administração de Recursos Humanos estaria na necessidade da grande corporação gerenciar os funcionários como custos, o elemento diferenciador de competitividade da época.

O contexto histórico de então determinaram o surgimento do Departamento Pessoal enquanto órgão destinado a administração dos recursos humanos da grande corporação, destacando-se : (1) o crescimento e especialização da empresa; (2) a livre empresa e o individualismo tornaram-se valores sedimentados na cultura americana, o que permitia às empresas escolher livremente com quem e como trabalhar; (3) a força de trabalho do país ganhara maior mobilidade e era grande o contingente de migrantes que deveriam ser adaptados ao trabalho; (4) os sindicatos não haviam se disseminado dentro do novo tipo de corporação que surgia como um modelo empresarial. (FISCHER, 1998:100)

A preparação para novas mudanças ganhou força a partir dos estudos de outros pesquisadores que evidenciaram novo pressuposto sobre o trabalhador essencialmente social em substituição a visão econômica da então Escola de Administração Científica. A Administração de Recursos Humanos como gestão estratégica foi introduzida na década de 1980 em resposta à necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização. Fischer (1998:106) defende a idéia de Staehle (1990), segundo a qual a visão dos pesquisadores da Universidade de Michigan sobre este assunto, era de que a gestão de

recursos humanos deveria buscar o melhor encaixe possível com as políticas empresariais e os fatores ambientais. Para isso, planos estratégicos dos vários processos de gestão de recursos humanos seriam derivados das estratégias corporativas da empresa.

Fischer (1998) reconhece o avanço proporcionado pelos pesquisadores de Michigan ao demonstrar a importância do caráter estratégico no modelo de gestão de pessoas, mas ressalta os limites dessa concepção. Para ele, tal perspectiva assume o pressuposto da adaptação e implementação, ou seja, o papel de recursos humanos se resumiria a adaptar-se à estratégia de negócio e a implementar sua diretriz específica. Para ele esta perspectiva peca por não considerar a possibilidade de a ARH intervir na estratégia corporativa introduzindo nas decisões tomadas uma visão estratégica das pessoas e sua contribuição para a empresa.

Administração de Recursos Humanos como Gestão de Comportamento Humano - A utilização da psicologia como uma ciência capaz de apoiar a compreensão e a intervenção na vida organizacional provocou um redirecionamento no foco de ação da ARH. Além de se investir na tarefa, nos custos e nos resultados produtivos essa gestão passa a ter uma atuação sobre o comportamento das pessoas. Isto acontece através da influência de duas escolas da psicologia cuja influência ocorria em diferentes épocas. Segundo Fischer (1998:101), nas décadas de 1930 e 1940 predominou a linha behaviorista do Institute of Human Relations da Yale University, cuja principal contribuição foi a criação dos instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas que, nas empresas, formariam o arsenal da psicologia e da psicometria aplicadas aos procedimentos de gestão de Recursos Humanos.

A partir dos anos 1940 inicia-se o período em que a psicologia humanista passa a interferir na teoria organizacional. Assim, o termo *Human Resource Management* é o foco prioritário no comportamento humano (FISCHER, 1998). Nos anos 1960 e 1970 a Escola de Relações Humanas, influenciada pela psicologia humanista, predominou, enquanto matriz de conhecimento em gestão de pessoas. Uma de suas principais contribuições foi descobrir que a relação entre a empresa e as pessoas é intermediada pelos gerentes de linha. Reconhecer a sua importância e levar o gerente de linha a exercer adequadamente o seu papel passa a ser a principal preocupação da gestão de Recursos Humanos. O foco de atuação se concentraria no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas desejado pela empresa (FISCHER, 1998:102).

Em 1975 Raymond E. Miles introduziu os conceitos de gestão com comando direto do gerente, satisfação de expectativas dos funcionários e introdução de auto-determinação e auto-gerenciamento. Ainda nesta época, o uso do termo “capital humano” como relatado pelos autores Likert, Schltz e Schuster (apud Fischer, 1998 p.103) simbolizava que, apesar dos avanços o novos processos e procedimentos ainda visavam extrair a maior produtividade possível do “recurso” humano, mas agora com um enfoque comportamental.

Administração de Recursos Humanos como Gestão Estratégica - A administração de Recursos Humanos como gestão estratégica foi introduzida na década de 1980 em resposta à necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização. Fischer (1998:106) defende a idéia de Staehle (1990), segundo a qual a visão dos pesquisadores da Universidade de Michigan sobre este assunto, era de que a gestão de recursos humanos deveria buscar o melhor encaixe possível com as políticas empresariais e os fatores ambientais. Para isso, planos estratégicos dos vários processos de gestão de recursos humanos seriam derivados das estratégias corporativas da empresa.

Ainda que tal avanço se mostre de forma positiva, na medida em que a função de recursos humanos ganha um caráter estratégico reconhece-se também os limites dessa

concepção. Fischer (1998), comenta que tal perspectiva assume o pressuposto da adaptação e implementação, ou seja, o papel de recursos humanos se resumiria a adaptar-se à estratégia de negócio e a implementar sua diretriz específica. Para ele esta perspectiva peca por não considerar a possibilidade de a ARH intervir na estratégia corporativa introduzindo nas decisões tomadas uma visão estratégica das pessoas e sua contribuição para a empresa.

Administração de Recursos Humanos como Vantagem Competitiva - Nesta categoria o conceito de Gestão de Recursos Humanos amplia e assume uma perspectiva focada no negócio da empresa, posicionando o papel das pessoas para a concretização da vantagem competitiva. Hendry e Pettigrew (1994), citados por Fischer (1998:108), enfatizam a competitividade, afirmando que é preciso ir além, fazendo “que as pessoas sejam vistas pela organização como um recurso estratégico” para atingir a “vantagem competitiva”.

Assim, entre finais dos anos 1980 e 1990, a gestão de Recursos Humanos deixa de ser estratégica. As pessoas passam a ser estratégicas somente naquelas situações em que o ser humano “é visto e tratado como uma fonte de vantagem competitiva” (FISCHER, 1998:108). A gerência de recursos humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa, chegando em algumas indústrias a ser a chave para a vantagem competitiva (PORTER, 1989:39).

Fischer (2002:25), enfatiza a competição presente nas obras de autores como Porter (1989), Humer e Prahalad (1995), direcionando de forma decisiva toda a teoria organizacional e criando as bases do surgimento de um modelo de gestão de pessoas baseado em competências. No estudo deste modelo considera-se gestão de pessoas e vantagem competitiva; gestão de pessoas e reengenharia; e gestão de pessoas e competências.

A noção de pessoas vinculadas à obtenção de ganhos competitivos é reconhecida por Bohlander et al (2003), quando destaca que principalmente nos setores baseados em conhecimentos, como os de software e serviços de informação, o sucesso depende cada vez mais das competências das pessoas. De fato, um número crescente de especialistas alega atualmente que a chave para o sucesso de uma empresa está no estabelecimento de um conjunto de competências essenciais – conhecimentos integrados dentro de uma empresa – que a distinguem de suas concorrentes e agregam valor para os clientes.

Nesse contexto, a atuação da ARH é essencialmente única na medida em que deve incorporar as peculiaridades de cada contexto organizacional buscando a criação de modelo que se adeque à esta realidade e ambiente específicos. A busca se configura, então, por transmitir a estratégia da empresa para as pessoas, buscando o seu envolvimento com o negócio, deste modo, alinhando o seu comportamento e tomadas de decisão.

Metodologia e apresentação dos dados preliminares

O estudo é de natureza exploratória, o qual de acordo com Cervo e Bervian (2002, p.6), tem por objetivo obter uma nova percepção sobre o fenômeno e descobrir novas idéias. Para Andrade (2003 p.124) a pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar maiores informações sobre determinado assunto ou descobrir um novo tipo de enfoque para o trabalho. Neste sentido, busca-se conhecer melhor o comportamento da gestão de pessoas de uma organização que opera no modelo GSGI.

A empresa foco do estudo foi fundada no dia 15 de Junho de 1911 em Nova York, Estados Unidos, como resultado da consolidação de duas empresas, sendo uma delas de TI. Ela atua em cinco principais áreas de negócios, quais sejam: serviços de TI; serviços de apoio aos negócios; desenvolvimento de software; pesquisa, desenvolvimento e manufatura de

hardware, como mainframes e soluções de storage e um segmento de financiamento. Esta atuação está agrupada em seis setores: serviços financeiros, serviços públicos, indústrias, redes de distribuição, comunicações e pequenos e médios negócios (Reuters, 2007). A empresa conta hoje com 350 mil funcionários em todo mundo, agrupados em regiões definidas como Américas, Asia-Pacífico e EMEA (*Europe, Middle East & Africa*).

No Brasil a empresa tem cerca de dez mil colaboradores (entre funcionários e terceiros), tendo como principais sites Tutóia (São Paulo), Hortolândia (São Paulo) e Rio de Janeiro, além de outros novos locais. O site de Hortolândia tem cerca de seis mil profissionais, e é de onde a maior parte de serviços da subsidiária brasileira é fornecida. Este site suporta tanto clientes nacionais quanto internacionais. Hortolândia é um *Key Player* para a empresa em escala global, pois está situada em uma região com abundante mão de obra em TI; dotada de diversos centros de pesquisas, universidades em cidades próximas, como Campinas, Americana e Piracicaba. O Brasil também está bem posicionado globalmente, por ter profissionais com proficiências em inglês e principalmente conhecimentos em *Mainframe* (computadores de grande porte), um conhecimento pouco comum em outros países como Índia, China e Rússia.

O departamento de Recursos Humanos da empresa

A gestão de pessoas adotada pela empresa tem sido publicamente referenciado como bem sucedido e amplamente discutido pela literatura (TICHY, 1981; FOMBRUN ET AL. 1984; DYER & HOLDER, 1987; HILTROP, 1995; HUSELID ET AL, 1997; STEWART, 1997; GUEST, 1999; LEPAK & SNELL, 1999; FISCHER, 1999), entre tantos outros. Contudo, as mudanças mais recentes ocorridas nessa empresa, sobretudo a partir de 2002, ainda não estão sistematicamente relatadas na literatura de gestão de pessoas. Estas mudanças ocorreram tanto em nível de inovação de produtos, de serviços, de processos e de gestão. A cadeia de mudanças mais expressiva tem à sua frente o atual CIO (*Chief Information Office*), o qual assumiu o posto em 2002 como Chairman e vem empreendendo o seu plano de ação para colocar a empresa na direção do que ele denominou a “empresa globalmente integrada”. Logo, quaisquer idéias “pré-formadas” sobre o modelo de gestão de pessoas da desta empresa devem ser revisadas com base a partir da realidade de 2002. Na atual ARH pode-se identificar elementos dos vários movimentos históricos explorados neste artigo, com uma tendência mais evidenciada em direção ao modelo competitivo de pessoas. Na próxima seção serão apresentados os processos da ARH da organização.

Estrutura e Processos de ARH

A ARH na empresa sofreu várias mutações ao longo dos anos, saindo de um modelo burocrático-legal, onde servia apenas para cumprir as determinações legais, passando por um modelo tecnicista, com foco na implementação de demandas políticas e ferramentas de gestão e, anteriormente à 2002, avançou rumo ao modelo estratégico, onde as ações de ARH estariam alinhadas à estratégia da corporação.

Hoje a ARH desta empresa está confiada a um número pequeno de profissionais diretos, sendo que o foco desses é massivamente estratégico. Eles têm uma atuação voltada para a busca de oportunidades de parceria e desenvolvimento entre a estratégia de RH e os acontecimentos do momento, agindo como parceiros, tutores, clientes e fornecedores das áreas. As atividades básicas ou “manuais” de RH foram pulverizadas e são de responsabilidade dos gestores, como a coleta de *feedbacks* ou por departamentos terceirizados,

como no processamento de demissões e outros processos rotineiros. Como ela está presente em vários países do mundo, a empresa conta com um departamento global que define, em nível estratégico, a direção dos esforços da ARH, bem como as características básicas dos processos para todas as subsidiárias. Cada site possui uma ARH com relativa independência pois, além de adotar os processos básicos, dispõe de orçamento próprio para proceder adaptações e aplicações de cada subsidiária às necessidades e oportunidades do momento estando, mesmo dentro das subsidiárias, os profissionais de ARH atuando de forma estratégica. Os principais processos da ARH adotados pela organização são:

Políticas de suprimento de Recursos Humanos: São compostas de processos e procedimentos desenvolvidos pela subsidiária local, devido à amplitude de variáveis e características regionais e culturais para captação de pessoas. Em nível global a empresa fornece treinamentos para os profissionais que lidam com processos seletivos e disponibiliza as diretrizes legais vigentes, além da descrição de potencial de desenvolvimento. As habilidades profissionais necessárias são definidas por cada gerente de primeira linha e/ou pelo gerente do projeto para o qual a atividade é fim. As fontes de seleção e processos de integração são mantidos pelo departamento de RH, mas podem variar de acordo com as necessidades.

As Políticas de Aplicação de Recursos Humanos: Quanto aos requisitos básicos da força de trabalho e atribuições do universo de cargos da organização, o departamento de ARH define em nível básico o que é esperado de cada cargo, a definição específica, que realmente será aplicada no dia a dia, vêm das gerências das áreas, podendo pessoas de mesmo cargo desempenhar atividades bastante diferentes, mas não incoerentes com o básico definido por ARH. Em relação aos critérios de planejamento, alocação e movimentação interna de Recursos Humanos e plano de carreiras, o departamento de ARH posiciona-se como um consultor e *sensor*, pois são definidos modelos de carreira e crescimento, mas a atividade em si é esperada dos funcionários. A ARH e os gerentes de linha atuam no papel de divulgar as opções e oportunidades, mas é deixado à cargo do funcionário o trabalho de buscar maiores informações e iniciar o processo. Mesmo assim, os gerentes de linha têm papel mais atuante, consultando os profissionais da ARH quando necessário. O que não impede que esta gestão, como *sensor*, de identificar pessoas com base nas avaliações de desempenho e potencial e recomendar à cargos e carreiras. Na avaliação do desempenho a ARH fornece as ferramentas e processos de suporte à avaliação, além dos budgets e políticas de premiação. A avaliação de desempenho é feita em base anual, com objetivos de negócios definidos para cada organização e *sub-dept*. Ao final do ano os gerentes de linha se reúnem com os profissionais de ARH para validar os resultados da avaliação e classificar cada desempenho quanto à superação, atingimento ou falha na execução destes objetivos.

Políticas de Manutenção de Recursos Humanos: A avaliação de resultados leva à premiações, de valor variável dependendo das legislações e resultados de cada região / profissional. Além da premiação de iniciativa dos mais diversos conjuntos organizacionais. Quanto à motivação, ARH trabalha em escala global com avaliações anuais de satisfação, atuando com grande força para resolver os problemas encontrados. Há estudos que interligam os resultados das unidades (renda) em relação aos pontos de satisfação obtidos pela empresa, logo, é uma estratégia chave da corporação ter seus recursos humanos motivados, e ARH trabalha com todos os níveis gerenciais e unidades com políticas globais e variantes regionais onde todos na organização possuem algum papel à desempenhar em relação ao clima organizacional.

Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos: Há uma forte política de treinamento e desenvolvimento na empresa, contando com uma expressiva agenda de treinamentos internos, em sua maioria disponíveis gratuitamente em formato eletrônico pela *intranet*. Também existe a preocupação especial com os gestores e líderes, de forma que possam sempre receber reciclagem quanto às diretrizes estratégicas da corporação. A ARH conta com suporte para planos individuais de carreira, com diretrizes para que os gestores façam o acompanhamento e auxiliem os funcionários a traçar estes planos. Em 2003 e pela primeira vez, nos seus quase 100 anos de atividades, a empresa convocou os seus funcionários de todos os países à reexaminar os seus valores. O evento resultou na nova lista de valores que os funcionários passaram a adotar. É importante mencionar que esta lista de valores foi criada com base nas sugestões e votos dos próprios funcionários, e é o modelo que a ARH têm à disposição para nortear o comportamento dos empregados.

Políticas de Controle de Recursos Humanos: A ARH mantém diversos bancos de dados, alimentados pelos gestores e próprios funcionários, visando gerir proficiências, desempenho, dados cadastrais, certificações e detalhes em geral, para as análises quantitativa e qualitativa da força de trabalho disponível na organização, além de realizar auditorias permanentes sobre aplicação e adequação das políticas e processos relacionados com os Recursos Humanos. Pelo menos no seu setor de serviços, objeto deste estudo, a ARH da empresa têm como principal expectativa o valor agregado que as pessoas podem fornecer. Há uma grande disposição da organização para gerir as pessoas como vantagem competitiva, com grande foco no desenvolvimento pessoal dos seus funcionários mais valiosos. Logo, pode-se considerar que apesar de a ARH ser direcionada pela estratégia da organização, o seu principal objetivo e foco é criar um contrato psicológico que deixe claro para os gestores que a vantagem competitiva está nas pessoas, e para as pessoas que estejam conciente da sua importância para com o negócio, buscando desenvolver-se e alinhar as suas atitudes do dia a dia com os valores e objetivos da organização.

Gestores Globais e seus papéis

Para garantir que as operações estejam integradas na GSGI, a empresa deve contar com experientes gestores, atuando em funções específicas. Em seu ensaio “O que é um gerente global” Bartlett e Ghoshal (2003) mapearam alguns papéis desempenhados por gestores globais que se alinham muito bem com a organização de operações da organização. A seguir comentam-se estas modalidades destacando-se que os papéis exercidos pelos gestores estão alinhados com as perspectivas da ARH:

O Gerente de Negócios (Strategista + Arquiteto + Coordenador): Os gerentes de negócios, ou gerentes de divisão de serviços têm a responsabilidade de aumentar a eficiência e competitividade da companhia em escala global. Trabalhando com os recursos das subsidiárias e explorando os riscos, estes são os gestores que se alinham com a primeira dimensão da organização operacional da GSGI. Na empresa este papel é desempenhado por Executivos Sêniores.

O Gerente do País (Sensor + Construtor + Contribuidor): Existe uma gerência responsável pela subsidiária nacional, tal como a atual presidência. O papel deste gestor é desenvolver permanentemente sensibilidade às oportunidades locais e requerimentos de governo, bem como contribuir para as operações globais (Makino et al, 2004). Eles também são os principais responsáveis pelo desenvolvimento das competências e capital intelectual local.

O Gerente Funcional (*Scanner* + *Integrador* + *Campeão*): Os gerentes funcionais garantem que as linhas de serviço estejam integradas entre as geografias (ou centros de prestação de serviço). A principal responsabilidade é a busca e estabelecimento de padrões. Sejam melhores práticas geradas por uma subsidiária sejam de mercado (como ITIL, por exemplo) este gestor se encarrega da implementação e acompanhamento de operações. Este é um papel chave para garantir a economia de escala que pode ser atingida globalmente via integração de processos, base de conhecimento e medidores de qualidade e produtividade (Anand et al 2002). Além das linhas de serviço, os gerentes funcionais podem focar em várias outras divisões possíveis: Podem ser o ponto de contato de um determinado cliente, gerente de conta, gerente financeiro de um determinado cliente ou grupo de clientes, representante de carreiras, entre vários outros exemplos. Assim, temos um gerente, ou uma estrutura de gestores, responsáveis por desenvolver aquela função entre as geografias com excelência e, deste modo, trazendo eficiência operacional para toda a corporação.

Todos estes papéis existem na empresa, sobre diversas nomenclaturas, como por exemplo DPE (*Delivery Project Executive*), o gestor que cuida da entrega do serviço, fazendo o link entre o cliente e os times de suporte dispersos entre as geografias.

Força de trabalho remota

Quando Castells (2000) explorou a questão “Mão-de-obra global?” a realidade dizia que o trabalho remoto era uma parte muito pequena, e que haviam mais pesquisadores observando o home office do que trabalhadores efetivamente atuando neste modo. Castells também defendeu que a mão de obra global era, basicamente, composta de trabalhadores especializados (gestores, engenheiros, cientistas) e que atuavam globalmente se locomovendo para atuar nas subsidiárias ou país de origem das corporações. O aproveitamento da força de trabalho local e de baixo custo era feito, massivamente, com a abertura de uma subsidiária no país onde esta mão de obra estivesse disponível para produzir os produtos, vender localmente, e/ou fornecer parte da produção (ou um produto específico) ao mercado global desta multinacional.

Entre a publicação de Castells e o contexto atual, muita mudança ocorreu e outra realidade é presenciada. Atualmente 40% da força de trabalho global da empresa não possui um escritório, trabalhando de casa, do cliente ou da estrada. A tecnologia de informação, comunicação e colaboração foi difundida e amadureceu, passando à ser utilizada com maior facilidade pelas pessoas (físicas e jurídicas).

Como o fluxo de mão de obra na GSIG é dinâmico, a habilidade de gerir times remotos é imprescindível para a continuidade das operações. O local de trabalho remoto é utilizado no seu sentido amplo, podendo significar o trabalho desenvolvido em uma subsidiária e gerenciado à partir de outra localidade ou a coordenação de funcionários trabalhando em casa (Ellison, 2004. Jones et al, 2005). Como a gestão remota é essencial para o sucesso das operações no modelo de GSIG, é vital para a empresa que os gestores estejam capacitados à esta administração, que, em grande escala, é algo bastante novo para os gerentes de vários países. Este é um assunto bastante amplo e poderá ser melhor explorado em outros trabalhos.

Sempre houve contato entre pessoas de países diferentes em várias empresas, mas, com a adoção da GSIG, as diversas equipes espalhadas ao redor do globo passaram a trabalhar juntos nas operações diárias, como se elas estivessem do outro lado da mesa. Sem poder contar com algumas pessoas com melhor proficiência de idioma para fazer as pontes,

todos os funcionários da linha de frente se vêem defronte à esta nova realidade. Não apenas o conhecimento de idiomas se constitui um aspecto da nova realidade, mas o entendimento de diferentes culturas, linguagens e sentidos na negociação, onde o atendimento, a gerência de expectativas e outras atividades fazem-se necessárias para a boa fluidez das atividades.

Benefícios resultantes da adoção do modelo estratégico de gestão de pessoas em GSGI

Tendo migrado de um escopo inicial de fabricação de *mainframes* e PC's (*personnal computers*) Atualmente 50% da mão de obra da empresa atua no setor de serviços, e mais de 60% da receita bruta provém dela, e neste novo escopo ela têm colhido os benefícios da GSGI, o que pode ser refletido na rentabilidade em comparação com as concorrentes e com a valorização de suas ações (bolsas de Nova York para empresa e concorrente 1 e NASDAQ para concorrentes 2 e 3), que pode ser visto na tabela 2 abaixo:

Tabela 2 – Comparação de indicadores financeiros

Item \ Company	Empresa	Concorr 1	Concorr 2	Concorr 3
Captura de Mercado	158,87B	130,27B	14,02B	26,63B
Renda Total (2005)	91.134.00	86.696.00	19.757.00	2.152.00
Renda Total (2006)	91.423.00	91.658.00	21.268.00	3.090.00
Renda Total (2007 2Q)	23.771.00	25.377.00	719.00	359.00
Lucro Bruto (2006)	38.294.00	22.231.00	2.689.00	1.313.00
Lucro Líquido (2006)	9.491.00	6.198.00	470.00	850.00
Margem de Lucro (2006)	10,30%	6,76%	2,35%	27,57%
Margem de Lucro (2007 2Q)	9,5%	7,01%	2,64%	28,34%
Empregados	355.766	156.000	131.063	72.200
Valor da Ação Set 22 2006 - Set 22 2007	+33,84 (40,8%)	+14,35 (39,66%)	-1,93 (-8,09%)	-0,29 (-0,67%)

Fonte: Google Finance, 2007

Além do valor das ações, a empresa têm outro importante diferencial em relação aos concorrentes, qual seja, a amplitude dos seus negócios de Sistemas e Financiamento a Software e Serviços. Assim a empresa conta com todas as áreas de suporte ao negócio dentro da própria corporação, podendo prestar um serviço mais ágil do que as suas concorrentes (que têm que contar com parceiros para cobrir as áreas que não atuam). Este modelo de gestão iniciado pela empresa começou a ser adotado por suas concorrentes e têm potencial para se expandir para outras corporações de serviços.

Considerações Finais

Este estudo teve por objetivo apresentar os resultados parciais da implantação da GSGI em uma empresa multinacional de TI, focando nos aspectos da sua Administração de Recursos Humanos. Incorporou-se uma revisão bibliográfica sobre os modos de operações

internacionais e sua evolução culminando no surgimento da GSGI, bem como da evolução dos modelos históricos de gestão de recursos humanos.

Foram exploradas as características da ARH na empresa, identificando o seu alinhamento no sentido de adotar um modelo competitivo de gestão de pessoas, dentro do recorte do setor de serviços. Na empresa a GSGI se mostrou excelente para aproveitar recursos, através de uma organização distinta, conseguindo agregar valor ao serviço tirando proveito das vantagens locais de onde estão situados os seus centros de prestação de serviços, gerando rentabilidade e solidez. Ainda que os ganhos, de vantagem competitiva, adquiridos com a implantação da GSGI não tenham sido processados com precisão, pode-se confirmar a evolução do valor da sua ação, a qual obteve uma valorização na ordem de 85% desde 2002, e que ganhou maior ascensão à partir de meados de 2006, saltando de US\$ 73,57 para atuais US\$ 116,78. Tais indicadores são apontados pelos gestores da empresa como os atributos de percepção do mercado, o qual, somente mais recentemente começou a notar os efeitos positivos e sustentáveis da GSGI.

Conforme explorado nas seções anteriores, a GSGI, através da exploração de suas redes internas e adoção de diversos outros elementos configurou uma evolução das transnacionais, tornando-se um modelo de gestão adequado para a nova realidade de tecnologia e comércio internacional, aproveitando os melhores recursos das subsidiárias em cada país.

Por se tratar de um modelo de gestão recém constituído e ainda não explorado pela literatura organizacional, o mesmo carece de sistematização. A continuidade do presente estudo poderá trazer conhecimento melhor elaborado sobre cada um dos processos da ARH possibilitando compreensão sobre a sua organicidade e operacionalização, bem como espera-se também o avanço das pesquisas no sentido de avaliar as reais possibilidades de implementação da GSGI por outras organizações. Desse modo, o presente estudo configura-se como uma abordagem seminal sobre o tema, com base em dados preliminares.

Referências

- ANAND, V. CLICK, W. Manz, C. C. Capital Social: Explorando a rede de relações da empresa. RAE: Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 2002. v. 042. p. 57-71.
- ANDRADE, Maria Margarida. Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ARAÚJO, G.C.BUENO,M.P.SOUZA,A.A.Burocracia Light. IX SEMEAD, FEA.USP, 2006.
- BARTLETT. C. A. GHOSHAL. S. What is a Global Manager. Harvard Business School Review. Boston. 2003. p. 101-108.
- BIRKINSHAW, J. HOOD, N. JONSSON, S. Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative. Strategic Management Journal, Vol 19. Stockholm, 1998. P. 221-241.
- BOHLANDER, George et al. Administração de ARH. São Paulo:Thompson, 2003.
- CASTELLS, M., A Sociedade em Rede. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CERVO,Amado L;BERVIAN, P.A.Metodologia Científica.5.ed.São Paulo:Prentice all, 2002.

CHANDLER, A. D. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press. Cambridge, 1977.

CHEN, R. CANNICE, M. V. Global integration and the performance of multinational's subsidiaries in emerging markets. *Ivey Business Journal*. Ontario, 2006.

DYER L., HOLDER, G. W.. *Toward a Strategic Perspective of Human Resource Management*. CAHRS Working Paper Series, 1987

ELLISON, N. B. *Telework and Social Change: How Technology is Reshaping the Boundaries between Home and Work*. Praeger Publishers. www.books24x7.com, 2004.

FISCHER, A L. *A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de pessoas*. Tese de doutorado. FEA. USP, São Paulo. 1999.

FOMBRUM, C., Tichy, N., & Devanna, M. *Strategic human resource management*. New York: Wiley. 1984.

GOOGLE. Google Finance. <http://finance.google.com/>. 2007.

GUEST, D. E.. *Human Resource Management: Critical Perspectives on Business and Management*. Routledge, New Your, 1999

HILTROP, J. M.. *The changing psychological contract: The human resource challenge of the 1990s*. Elsevier Science Ltd., Lausanne, 1995

HUSELID, M. A., JACKSON S. E. and SCHULER R. S. Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, pp. 171-188, 1997

JONES, R. C. OYUNG, R. L. PACE, L. S. *Working Virtually: Challenges of Virtual Teams*. Idea Group Publishing. books24x7, 2005.

MOORE, K. BIRKINSHAW, J. *Managing knowledge in global service firms: Centers of excellence*. *Academy of Management Executive*, Vol. 12. N. 4. Pennsylvania, 1998.

LASTRES, H. M. CASSIOLATO, J. E. *Mobilizando conhecimentos para desenvolver arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas no Brasil*. Redesist, www.ie.ufrj.br/redesist, 2005.

LEPAK, D. P. and SNELL S. A. *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*. *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 1, pp. 31-48, 1999

MAZO, M. S. TEIXEIRA, M. C. HERNANDES, C. A. *Estratégia e Globalização*. VII SEMEAD. FEA.USP, São Paulo, 2004.

MCGREGOR, D. *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Book Cia., Inc. New York 1960.

MILES, R. *Theories of management: implications for organizational behavior and development*. New York: McGraw-Hill, 1975.

PALMISANO, S. J. *The Globally Integrated Enterprise*. *Foreign Affairs*. Nova York, 2006. Volume 85 No. 3 p. 127-136.

PAULSON, L. D. Services Science: A New Field for Today's Economy. IEEE Computer Society. 2006.

PORTER, M. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

SCUMPARIM, D. Gestão de Serviços Globalmente Integrada. TLC Mini Paper Series Ano 2, Nro 44. 2007. NO 44. Agosto, 2007.

SCUMPARIM, D. SACOMANO N., M. Gestão de Serviços Globalmente Integrada. Piracicaba. Artigo no prelo. Acessível via contato com e-mail d_scumpa@hotmail.com. 2008.

SPRINGER, B. and SPRINGER, S. Human resource management in the US – celebration of its centenary, in Pieper, R. (ed.) Human Resource Management: An International Comparison. Walter de Gruyter: Berlin, pp. 41-60. 1990.

SSME community, IBM. Services Sciences, Management and Engineering. <http://www.research.ibm.com/ssme/>. Acessado em 16/03/2008.

STEWART, T. A., Intellectual capital: the new wealth of organizations. Doubleday, New York, 1997

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. Administração. 5.ed. São Paulo: LTC,1999.

REUTERS. Stocks Information. <http://stocks.us.reuters.com/stocks/>. Acessado em 30/06/2007.

TICHY, N. M.. Strategic human resource management, Ross School of Business - Working Papers Series, Michigan, 1981.