

Multinacionais Brasileiras no Exterior: o Estágio de Internacionalização Influencia a Gestão de Pessoas?

Autoria: Roberta López Aguzzoli, Elaine Di Diego Antunes

Resumo

A globalização e a abertura do mercado tornaram as empresas mais competitivas, exigindo a busca por novas alternativas que as mantivessem rentáveis. Desta forma, diversas empresas internacionalizaram suas atividades. Tal processo impactou no gerenciamento das pessoas e na estrutura dos Recursos Humanos. Portanto, objetiva este estudo compreender como multinacionais brasileiras, em diferentes estágios de internacionalização, gerenciam suas políticas e práticas de Gestão de Pessoas em subsidiárias no exterior. Deste modo, a presente pesquisa, exploratório-descritiva, foi dividida em duas etapas: uma qualitativa e outra quantitativa. A primeira fase, com caráter exploratório, permitiu a construção do instrumento de coleta utilizado na etapa quantitativa, que foi enviado para a população estimada de 41 multinacionais da região sul do país. Assim, com uma amostra de 30 respondentes, pôde-se verificar diferenças na estrutura e funcionamento dos Recursos Humanos de empresas em níveis distintos do processo de internacionalização. Observou-se que as empresas estruturam gradualmente seus recursos humanos no exterior, atendendo às diversas demandas do ambiente. O que permite supor que quanto mais as empresas estão inseridas em um país e conhecedores de sua cultura, mais o RH se estrutura, desenvolve e aprimora suas políticas e práticas.

1. Introdução

O avanço tecnológico e as ações balizadoras da economia capitalista potencializaram a globalização. No entanto, este processo global só acontece devido à heterogeneidade, uma vez que o mundo compõe-se de diversas dimensões culturais, econômicas e políticas. Os particularismos de cada sociedade é que permitem um intercâmbio entre os povos, pois só pode ser globalizado o que é fragmentado. Ou seja, a globalização interliga os diversos “mundos”, importando e exportando culturas (RODRIGUES, 2001). Neste contexto, as fronteiras dos territórios podem auxiliar as empresas multinacionais¹, com capital destinado a investimento, fazendo com que internacionalizem suas atividades em busca da ampliação de mercado, inovação tecnológica e condições mais competitivas de produção (LEMAIRE, 1997). Este processo esbarra na relação estabelecida entre a matriz e a subsidiária, uma vez que a distância, as fronteiras nacionais, o idioma, a cultura, a fidelidade nacional, as condições e as leis locais são obstáculos (MILLIMAN et al., 1991).

O êxito de uma empresa internacionalizada depende, em grande parte, de como ela gerencia seu quadro de pessoal, pois a Gestão de Pessoas exerce um importante papel no bom andamento das atividades desenvolvidas na subsidiária (QUINTANILLA, 2002). Assim, as políticas e práticas de uma multinacional necessitam ser localmente sensíveis e globalmente competitivas ao mesmo tempo (BARTLETT; GHOSHAL, 1986). Desta forma, a prática de Gestão de Pessoas Internacional (GPI), verificada em multinacionais, visa responder como o setor de Recursos Humanos comporta-se perante as mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas que acontecem em nível global (QUINTANILLA, 2002). Assim, as políticas e práticas da Gestão de Pessoas irão contemplar aspectos relacionados à cultura local, à economia, ao sistema legal e político (MILLIMAN et al., 1991).

A complexidade de gerenciar empresas globais repousa no fato de que suas atividades estão alastradas pelo mundo em diversas subsidiárias. Isso significa que a força de trabalho de cada país em que a multinacional opera é também influenciada pelas distintas culturas e idiomas (DOWLING; WELCH, 2005). Neste sentido, faz-se necessário adaptar os subsistemas da área de Gestão de Pessoas para a realidade encontrada na região onde a

empresa pretende desenvolver suas atividades, no intuito de que o processo de internacionalização tenha êxito e consiga otimizar resultados.

Esta nova realidade tecnológica e global leva a questionamentos sobre a ação das organizações para se manterem competitivas no mercado global. Isso contempla não somente aspectos mercadológicos e produtivos, mas também os de cunho gerencial, principalmente, na gestão do quadro funcional. Ademais, na América Latina observa-se um movimento das empresas na transposição de suas atividades produtivas. Seu sucesso dependerá da atenção dada à Gestão de Pessoas em todo o processo de internacionalização. O cenário descrito conduz ao questionamento central desta pesquisa: como multinacionais brasileiras, em diferentes estágios de internacionalização, gerenciam suas políticas e práticas de Gestão de Pessoas em subsidiárias no exterior? Para responder a esta questão a presente pesquisa foi realizada através de uma *survey* junto a 41 organizações internacionalizadas (população estimada) da região sul do Brasil.

2. Revisão de Literatura

Empresas internacionais evoluem, geralmente, de forma gradual. No início, exportam e importam produtos. Posteriormente, se houver recursos e mercados atrativos, as organizações iniciam parcerias, através de licenciamento de mercadorias ou de joint ventures. Assim, constituir sociedades com empresas estrangeiras pode auxiliar no ingresso de novos mercados. Isto significaria que as companhias aprofundam seu envolvimento no mercado externo até investirem diretamente no país selecionado (WRIGHT et al., 2000). Segundo os autores, existem quatro níveis de operação por que pode passar uma empresa. Uma organização doméstica, por exemplo, opera totalmente dentro dos limites de seu país de origem. Uma organização internacional terá um “envolvimento externo mínimo ou moderado. Pode comprar de fontes estrangeiras, exportar para outros países, licenciar suas operações para empresas estrangeiras, ou constituir alianças estratégicas com empresas sediadas no exterior” (p. 370). A multinacional, por sua vez, possuirá um elevado envolvimento internacional com investimentos diretos no país de interesse. Neste caso, as subsidiárias mantêm operações independentes, descentralizadas em uma série de mercados externos. Já a organização global apresenta características semelhantes à empresa multinacional, mas suas subsidiárias demonstram interdependência através de um sistema único e coordenado, embora complexo. Este tipo de empresa só se justifica se houver elevada participação de mercado. Assim, as atividades das filiais são divididas por função; algumas produzem, outras montam e há, ainda, as que vendem os produtos acabados.

2.1. Os Modelos Precursores: Perlmutter e a Escola Nórdica

O grau de internacionalização de uma multinacional é difícil de ser definido devido à variedade de parâmetros com os quais uma firma faz negócios no exterior (PERLMUTTER, 1969). Foi pensando nestas empresas que Perlmutter (1969) identificou e classificou três formas de internacionalização, baseado na atitude empresarial de seus executivos (suposições sobre as decisões de produto, funcionais e geográficas). Estas formas ou atitudes adotadas por gestores de organizações multinacionais na expansão de suas atividades, foram descritas como etnocêntrica (ou segundo o país de origem), policêntrica (ou segundo o país anfitrião) e geocêntrica (ou orientada para o mundo). No concernente à classificação do autor, há algum grau de etnocentrismo, policentrismo e geocentrismo em todas as formas de globalizar as atividades de uma empresa. Na atitude etnocêntrica, conforme o autor, as decisões da empresa são tomadas geralmente pela sede, e dela derivam as regras a serem seguidas pelas subsidiárias. Além disso, a matriz exerce rigoroso controle sobre a estratégia de ação da subsidiária. A identidade organizacional é determinada pela nacionalidade da sede e as posições estratégicas são ocupadas por expatriados da matriz. Uma segunda atitude

observada, a policêntrica, é identificada quando as posições estratégicas são ocupadas por trabalhadores do país de operações da filial e a identidade organizacional é construída a partir da cultura local. Neste caso, a comunicação flui entre a matriz e a subsidiária e entre as próprias filiais da multinacional. Em casos policêntricos, a matriz outorga importante grau de autonomia a suas subsidiárias, adaptando-se às características do entorno em que opera. Já o controle é realizado através de dados financeiros. As regras estabelecidas na organização advêm prioritariamente da matriz, mas também das filiais e a avaliação do desempenho de cada subsidiária é determinada localmente. Por sua vez, uma empresa geocêntrica tem um enfoque colaborativo entre a sede e a filial e encontra modelos universais e locais para avaliação e controle. Para Perlmutter (1969), a identidade organizacional, nestes casos, visa uma empresa internacional com interesses no país em que instala suas atividades. A matriz de empresas geocêntricas dirige suas subsidiárias como uma entidade global integrada, na qual o conhecimento e o controle se encontram dispersos ao longo da corporação. As posições estratégicas são ocupadas por funcionários recrutados em qualquer lugar do mundo, que podem ocupar cargos em todos os países em que a empresa possui atividades, independentemente de sua nacionalidade. Empresas geocêntricas, segundo o autor, identificam as necessidades locais de suas subsidiárias, dirigem sua planta global de forma centralizada, desenvolvendo princípios e políticas internacionais e elaboram manuais detalhados.

O modelo proposto pela Escola Nórdica cita que a falta de conhecimento de uma organização sobre o mercado, as operações estrangeiras e a incerteza ocasionada por esta in experiência internacional são importantes obstáculos no desenvolvimento das operações multinacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Por isso, segundo a Escola Nórdica, empresas que se internacionalizam optam por fazê-lo de forma incremental. A pesquisa dos autores demonstra que a maioria das organizações seguia o mesmo percurso na internacionalização de suas atividades: primeiro exportava a um país via um agente, estabelecia canais de exportação; instalava uma subsidiária de vendas; para então, iniciar a produção no país em que mantinha operações comerciais. Desta forma, o primeiro passo para a internacionalização de uma empresa seriam as exportações; o investimento em uma subsidiária no exterior só se concretizaria após anos de exportações realizadas para o mesmo local. Para Johanson e Vahlne (1977), este movimento e o estabelecimento de operações em novos países é o resultado de uma distância psíquica (o grau de desenvolvimento do país, a educação, as distinções culturais, a linguagem cotidiana e de negócios) entre o país de origem e o país hospedeiro. Assim, observaram que as empresas iniciavam seu processo de internacionalização a partir de países próximos geograficamente, para então se expandirem para as regiões mais distantes (HEMAIS; HILAL, 2002).

2.2. A Gestão de Pessoas em Multinacionais

É a forma de internacionalização da multinacional que determinará como ela agirá no mercado, suas estratégias, formas de controle e qual o papel das subsidiárias na consolidação da empresa (SCHULER et al., 1993). Apesar da importância da globalização neste processo, tal fato é mais relevante quando se observam práticas da Gestão de Pessoas provindas da matriz a cada um dos países e a interação entre os atores envolvidos nas relações de trabalho. Estas variáveis devem ser observadas antes do início das ações de uma multinacional, uma vez que o desempenho de uma empresa está relacionado com os critérios de políticas, práticas e com a estratégia de Recursos Humanos (RH) utilizadas pelos gestores. Assim, adaptar os subsistemas de RH à realidade e cultura de cada país e ao estágio de internacionalização em que a empresa e sua subsidiária se encontram, torna-se fundamental para o bom desempenho. Segundo Taylor et al. (1996), diversos autores concordam que uma empresa internacionalizada ou em processo de internacionalização terá êxito proporcional à condução

da efetividade de sua organização humana. Para tais autores a GPI trata-se do conjunto de diferentes atividades, funções e processos que são direcionadas para atrair, desenvolver e manter os recursos humanos das multinacionais. A gerência destas operações deve considerar que os Recursos Humanos de uma multinacional serão influenciados por quatro forças que se relacionarão diretamente, interagindo entre si e podendo produzir resultados distintos no RH de cada subsidiária. Ou seja, a internacionalização dos Recursos Humanos deve levar em conta a influência provinda do país de origem da empresa; o país em que a multinacional iniciará suas atividades, o sistema de negócio dos países envolvidos; além dos recursos e capacidade gerencial das subsidiárias (QUINTANILLA, 2002).

A Gestão de Pessoas Internacional deve considerar diferenças nas formas de governo, sistemas de controle, organização funcional do mercado de trabalho e predisposições da cultura nacional. Conforme Hofstede (2003), a cultura é coletiva, partilhada por indivíduos pertencentes ao mesmo ambiente social e manifestada de distintas formas. Deste modo, ao se considerar a Gestão de Pessoas em âmbito internacional deve-se observar que a subsidiária, além de sofrer influência provinda da matriz, está propensa a ser ascendida pela cultura local e por outras instituições do país anfitrião (KOPP, 1994; QUINTANILLA, 2002). Ademais, aspectos da Gestão de Pessoas Internacional e de Relações de Trabalho estão mais suscetíveis a serem influenciadas pela cultura local, pois os valores, atitudes e comportamentos sociais requererão o ajuste dos empregados a esta nova dinâmica. Desta forma, atividades de contratação, promoção, recompensas e demissão serão determinadas pelas práticas do país anfitrião e geralmente ancoradas na cultura deste país (DOWLING; WELCH, 2005). As políticas de RH de uma multinacional devem-se pautar na lógica de mercado e na lógica cultural dos diferentes países em que operam suas subsidiárias. Portanto, as mesmas práticas implementadas na sede organizacional podem ser levadas a diversos países, com distintas culturas, embora os resultados nunca sejam idênticos (LAURENT, 1986).

Nesta pesquisa, foram observados os subsistemas de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento e Remuneração. Esta escolha foi pautada no fato de que, segundo diversos autores (BRISCOE; SCHULER, 2004; DOWLING; WELCH, 2005; QUINTANILLA, 2002), empresas em processo de internacionalização não possuem uma cultura organizacional completamente formada, focando suas ações de GP nos subsistemas descritos.

O Recrutamento e a Seleção geralmente apresentam as mesmas tendências em empresas domésticas ou internacionais. Todavia, as limitações como a decisão de quem assumirá posições estratégicas nas subsidiárias, as restrições governamentais e a habilidade da organização em atrair os candidatos certos devem ser consideradas (DOWLING; WELCH, 2005). Em algumas ocasiões, a filial deve tomar sérias decisões, não tendo tempo hábil para obter assistência da matriz. Isso indica que a atenção despendida pela empresa ao subsistema de Recrutamento e Seleção de uma subsidiária no exterior faz-se importante e deve ser rigorosa. A necessidade da multinacional em obter, dentre os trabalhadores locais, candidatos suficientemente qualificados é fundamental na hora de internacionalizar suas operações. No entanto, caso não existam no número desejado, a companhia pode encontrar outras formas de recrutar trabalhadores, como selecioná-los em um terceiro país (BRISCOE; SCHULER, 2004). Assim, são três as formas de contratar os funcionários que preencherão os cargos disponíveis na subsidiária: os expatriados, os cidadãos locais e os trabalhadores de um terceiro país (DOWLING; WELCH, 2005). A importância do subsistema de Recrutamento e Seleção, como citado anteriormente, se reforça na contratação dos expatriados. Segundo Bolino e Feldman (2000), os custos envolvidos na expatriação e os problemas causados pela má adaptação à cultura local ratificam os rigorosos critérios de escolha. A seleção de cidadãos locais, que conheçam o ambiente e o idioma, facilita a adaptação dos expatriados à cultura local (BRISCOE; SCHULER, 2004).

A remuneração, por sua vez, abrange todas as formas de recompensas e pagamentos pelo desempenho dos funcionários no exercício de suas atividades, em contrapartida pela prestação de um serviço (TACHIZAWA et al., 2001). A remuneração das empresas é um ponto crucial na Gestão de Pessoas Internacional, pois perpassa pela questão legislativa de cada país (BOHLANDER et al., 2005). Quando a empresa atinge um patamar internacional, o sistema de remuneração será mais parecido para os empregados em todos os locais em que a matriz possui operações. No entanto, as diferentes médias salariais, o custo de vida e as diferenças nas tradições, que valorizam mais certas funções, implicam na complexidade em estabelecer um planejamento global para níveis salariais em distintos países (BRISCOE; SCHULER, 2004). Estes aspectos impactam também nos benefícios oferecidos aos trabalhadores, que ainda dependem da legislação de cada país. Isto, no entanto, não impede que a empresa crie novos benefícios ou implemente os que achar necessário. As distintas práticas relacionadas à demanda governamental dos benefícios em cada país implicam em que as multinacionais, junto às subsidiárias, adotem atitudes que tentem minimizar as diferenças encontradas entre si, enquanto a matriz mantém-se focada nos custos, na competitividade e na comparação existente de filial para filial (BRISCOE; SCHULER, 2004).

Já o Subsistema de Treinamento e Desenvolvimento combina atividades nas organizações na tentativa de aprimorar os conhecimentos e habilidades de seus empregados, ao mesmo tempo em que desenvolve novas atitudes e competências. Embora a retórica usada pelos gerentes expresse a importância de manter treinada a força de trabalho, muitas empresas não priorizam o treinamento tanto na área internacional como em nível doméstico. Desta maneira, quando há forte competição ou pressão para redução dos custos, como no caso da concorrência internacional, o orçamento destinado ao subsistema de Treinamento e Desenvolvimento geralmente sofre reduções (BRISCOE; SCHULER, 2004).

Em um cenário internacional a organização deve, em um primeiro momento, estabelecer quem necessita de treinamento, quais são os desafios e os problemas culturais (BRISCOE; SCHULER, 2004). As empresas, ao internacionalizarem suas atividades, enfocam a importância do treinamento para os expatriados, freqüentemente, os responsáveis por iniciarem as atividades da subsidiária (BOHLANDER et al., 2005). Desta forma, em alguns casos, são os próprios expatriados que treinam os trabalhadores locais (DOWLING; WELCH, 2005). A ausência do treinamento do expatriado na internacionalização de uma empresa é um dos motivos do fracasso de sua missão no exterior (BRISCOE; SCHULER, 2004). O treinamento cultural dos expatriados, por exemplo, faz-se importante para uma melhor compreensão das atitudes de trabalho e motivações das outras culturas (BOLINO; FELDMAN, 2000). Ademais, o deslocamento promovido pelo expatriado, geralmente é acompanhado por um choque cultural. O estrangeiro pode até aprender os rituais e os símbolos da nova cultura, mas nem sempre se adapta a ela (HOFSTEDE, 2003). Daí a importância em instruir culturalmente o funcionário para a missão no exterior. Embora complexo, muitas multinacionais desenvolvem práticas de treinamento que são adaptáveis às necessidades particulares de cada cultura ou país, aos recursos disponíveis e a pressupostos sobre o que funcionará melhor em cada local. Desta forma, de acordo com Briscoe e Schuler (2004), as abordagens estabelecidas pelas multinacionais, para treinarem seus funcionários nas subsidiárias estrangeiras ou joint ventures, relacionam-se com a localização da filial.

3. Método

A incipiência de investigações no processo de internacionalização de Gestão de Pessoas instiga o questionamento a respeito da dinâmica das políticas e práticas de RH nas atividades da empresa no exterior, e como tais recursos são gerenciados. Portanto, o presente estudo caracteriza-se como exploratório-descritivo. Seu caráter exploratório decorre da falta de estudos na área de Gestão de Pessoas Internacional na América Latina. Como cita Sellitz

(1975) pesquisas exploratórias desenvolvem, esclarecem, aprofundam e modificam conceitos, visando estudos posteriores. Já, os estudos de natureza descritiva são mais formais e estruturados e são indicados para descrever características de grupos relevantes, com diversos componentes (MALHOTRA, 2001).

Por ser este um estudo multimétodo, a pesquisa de campo ocorreu em duas etapas. A fase exploratória, qualitativa, analisou em duas multinacionais gaúchas quais aspectos influenciaram a composição dos Recursos Humanos de suas subsidiárias. A partir das informações obtidas nesta etapa e do referencial teórico estudado, elaborou-se um instrumento de coleta, validado por oito *experts* na área de internacionalização e de Recursos Humanos e utilizado na fase descritiva, de natureza quantitativa. O resultante questionário foi enviado, através de uma *survey* eletrônica, para 71 empresas do sul do país nas quais verificou-se algum grau de internacionalização. A escolha desta técnica ocorreu pois, segundo Malhotra (2001), um teste realizado pela internet evita erros de amostragem, já que se pode selecionar entrevistados específicos, tendo a certeza de que responderão ao questionário apenas uma vez.

A população das multinacionais, potenciais participantes da pesquisa, foi construída primeiramente a partir dos rankings anuais realizados pelas revistas Exame (2006), América Economia (2006) e Amanhã (2006), tendo como delimitantes as seguintes variáveis: controle acionário brasileiro, pertencentes à região sul, privadas, e de setores industriais e de serviços. A opção da Região Sul, formada pelos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, ocorreu pela facilidade no acesso aos dados e por sua importância na economia brasileira, uma vez que tais estados comportam grandes multinacionais do país. Depois do Sudeste, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul são os estados mais industrializados e com maior produção nos setores primários e secundários (IBGE, 2006). Assim, justifica-se sua importância para a economia do Brasil.

Para confirmar a internacionalização das empresas, analisou-se a página na internet das 201 companhias selecionadas na primeira etapa. Destas, 135 foram excluídas, pois em seus *sites* não havia qualquer indício de internacionalização. Posteriormente, buscou-se informações na Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), Federação das Indústrias de Santa Catarina (FIESC) e em *sites* de grandes empresas, a fim de verificar a existência de outras companhias internacionalizadas. À lista acrescentaram-se cinco, resultando em uma população estimada de 71 empresas. Ao longo da pesquisa, 30 companhias que não se consideravam internacionalizadas ou que foram adquiridas por multinacionais estrangeiras responderam ao pedido de colaboração, justificando seu impedimento em participar do estudo. Assim, a população final desta pesquisa foi estimada em 41 empresas. A amostra obtida foi de 30 empresas, o que representa um erro amostral de 9,38 e um nível de confiança de 95%.

Os dados coletados a partir da *survey* foram processados através do software estatístico SPSS v 13.0, por meio da análise multivariada e bivariada.

4. Resultados

As 30 empresas respondentes da etapa quantitativa pertencem à Região Sul e 97,6% são consideradas de grande porte, com seu quadro funcional, no Brasil, superior a 500 trabalhadores. Das participantes, 13,3% encontram-se no Paraná; 26,7% em Santa Catarina; e 60% no Rio Grande do Sul. Observa-se que das empresas que compõem a população estimada desta pesquisa, 52,1% localizam-se no Rio Grande Sul, o que justifica a maior participação de companhias deste estado. Tais empresas estão distribuídas em setores distintos de atuação, concentrando-se nos segmentos: mecânico (20%), automotivo (13,3%), confecções e têxteis (13,3%), siderurgia e metalurgia (13,3%) e eletroeletrônico (10%). Destes, o Rio Grande do Sul concentra as multinacionais do ramo automotivo e lidera o segmento mecânico. Santa

Catarina tem sua produção mais expressiva no setor de siderurgia e metalurgia. Já o Paraná possui maior número de empresas no ramo eletrônico.

Como as empresas analisadas são de grande porte e expressão, muitas possuem mais de uma subsidiária. Desta forma, solicitou-se aos participantes que escolhessem aquela cujo volume de vendas, no país anfitrião, fosse o mais significativo. Assim, a unidade escolhida serviria como referência para posterior análise das políticas e prática de Gestão de Pessoas. Dos respondentes, 40% elegeram uma unidade produtiva e 60% apontaram uma subsidiária de distribuição. Dentre os países indicados, 43,3% referiram que a subsidiária com maior representatividade para a empresa localizava-se na Argentina, 40% citaram os Estados Unidos, 10% o México, 3,3% a Eslováquia, mesmo índice do Paraguai.

4.1 Diferenças de Média Estatisticamente Significativas entre Multinacionais com Subsidiárias Produtivas e Unidades de Distribuição

Em um primeiro momento, calculou-se diferença de médias em questões escalares de um (discordo totalmente) a cinco (concordo totalmente), do tipo Likert. Tais questões estavam relacionadas às quatro forças citadas por Quintanilla (2002): influência do país de origem, do país anfitrião, do sistema de negócios e da cultura da matriz. O objetivo deste cálculo foi verificar a existência de diferenças nas práticas de Gestão de Pessoas entre empresas em distintos estágios de internacionalização. Para o cálculo de diferença significativa de média apenas dois estágios foram considerados: empresas com unidades distributivas e multinacionais com subsidiárias produtivas. Uma divisão maior não foi possível, pois a amostra de empresas detentoras de planta industrial no exterior contempla 12 companhias; destas, quatro possuem mais de duas unidades industriais estrangeiras e apenas duas têm subsidiárias com mais de 500 empregados. Portanto, a amostra obtida fez com que os grupos considerados abrangessem apenas dois estágios: o internacional e o multinacional, pelo modelo de Wright et al. (2000); e o etnocêntrico e o policêntrico seguindo-se o modelo de Perlmutter (1969).

Posterior à análise das médias, calculou-se sua variância, através do teste T, de amostras independentes. O teste T, de amostras independentes, segundo Green et al. (2000), é utilizado quando se quer comparar escores de média de variáveis contínuas em dois grupos distintos. A primeira variável a apresentar diferença significativa (.005) foi a legislação trabalhista. Enquanto as empresas com unidade produtiva afirmam que ela é um pouco diferente (média 2,5), a maioria das multinacionais com subsidiárias de distribuição apontou uma elevada diferença (média 1,56). Isto pode ser explicado porque, enquanto as subsidiárias produtivas indicadas neste estudo estão concentradas na Argentina, a maior parte das unidades distributivas localiza-se nos Estados Unidos. Segundo Hofstede (2003), a distância psíquica entre Brasil (feminino, coletivista, grande distância hierárquica e forte controle da incerteza) e Argentina (masculino, coletivista, grande distância hierárquica e forte controle da incerteza) não é tão grande quanto a existente entre Brasil e Estados Unidos (masculino, individualista, pequena distância hierárquica e fraco controle da incerteza).

Outras questões em que se observam diferenças significativas estão relacionadas ao porte da empresa, à influência do mercado e à autonomia determinada pela matriz à subsidiária. A questão relacionada à expatriação em funções-chave teve diferença significativa (.005). As médias distintas entre unidades produtivas (3,58) e centros de distribuição (3,17) permitem inferir que as primeiras alocam mais frequentemente os expatriados em funções-chave. Esta distinção de médias pode ocorrer devido ao porte das unidades. Uma subsidiária produtiva necessita de mais cargos de comando devido à maior complexidade de suas atividades e ao número de funcionários demandados para cumpri-las.

A questão referente ao uso do RH da sede, por exemplo, foi respondida de forma distinta pelos dois grupos (significância em .005). Enquanto as empresas com maior nível de

internacionalização discordam em utilizar o RH da matriz em seu processo seletivo (2,33), multinacionais com unidades distributivas parecem indiferentes (2,67). Esta questão é coerente com outra variável com diferença significativa (.000), que indica que a maioria dos funcionários da filial de empresas com planta produtiva estrangeira (4,33), no início das suas atividades, foi recrutada no país anfitrião; ao contrário das subsidiárias com centros distributivos (3,83). Desta forma, a necessidade de trabalhadores, maior em empresas produtivas devido às suas demandas industriais, parece fazer com que haja a contratação de uma assessoria, como visto na etapa exploratória. Este fato explicaria a pouca importância dos Recursos Humanos da matriz, demonstrada por tais multinacionais. Por outro lado, a demanda por menor número de trabalhadores nas unidades distributivas permite que o RH da sede encarregue-se do processo seletivo. Esta relação pode ser ratificada pela diferença significativa (.004) de média encontrada no uso de consultorias. Enquanto empresas com subsidiárias produtivas apontam, pela média (4,33), que utilizam serviços de consultoria; unidades distributivas estão mais próximas à indiferença (3,44).

Estes pontos são compatíveis com o item referente aos expatriados ocupando funções-chave, como descrito anteriormente, e permitem que sejam inferidas inter-relações. Assim, quanto menor o número de funcionários, menor o número de expatriados, menor a necessidade de recrutamento de trabalhadores locais e maior o uso das políticas e práticas de Recursos Humanos planejadas na matriz. Este raciocínio pode ser confirmado quando se analisa o item referente à terceirização de processos produtivos ou administrativos (significância em .001). Enquanto o grupo de multinacionais com subsidiárias de produção discordou da contratação de terceiros para tais funções (2,38), as empresas com centros de distribuição foram indiferentes (2,78). Isso possibilita supor que algumas organizações com unidades distributivas terceirizam tarefas relacionadas às citadas áreas. Assim, necessitam ainda menos mão-de-obra.

Outras questões que apresentam diferença significativa de média estão vinculadas ao departamento de Recursos Humanos, à cultura da empresa e aos expatriados. Desta forma, enquanto questões relacionadas à importância dos subsistemas de RH nas multinacionais com planta produtiva no exterior apresentam uma elevada média (4,33), concordando que são determinados pela prática do país anfitrião e ancorados em sua cultura (significância em .005), companhias com centro de distribuição consideram o item indiferente (3,44). Variáveis correspondentes à expatriação também apresentam diferenças significativas de média (.001). Em empresas com subsidiária de produção, enviar seus funcionários ao exterior é uma forma de desenvolvimento de carreira (3,5); o que parece ocorrer com menor percentual em organizações com centros distributivos (3,11). Considera-se que o número de expatriados em empresas com centros de distribuição é visivelmente menor. Esta diferença (.002) ainda pode ser percebida na questão de repatriação. Assim, para organizações com planta industrial há a indicação de que o planejamento de repatriação dos funcionários enviados ao exterior ocorra (3,67), algo percebido com menor intensidade entre as empresas com centro de distribuição (3,23). Ainda no último bloco analisado, a questão referente às restrições legais para o trabalho de estrangeiros também aponta diferenças (.005). Enquanto as multinacionais com centros de distribuição (3,33) afirmam ter problemas com vistos de trabalho, as empresas com unidades produtivas (2,33) discordam de tal afirmação. Este fato pode ser explicado pelo país em que as empresas participantes estão localizadas. Enquanto 58,3% das subsidiárias de produção situam-se na Argentina; 55,6% dos centros de distribuição encontram-se nos Estados Unidos (EUA). Assim como demonstrado anteriormente, empresas com atividades nos EUA apontam maior diferença entre este país e o Brasil, ao passo que a relação com a Argentina mostrou-se mais dispersa.

A última questão a apresentar diferença significativa (.004) responde à cultura organizacional da matriz, sendo adotada pela empresa com base na cultura organizacional da

subsidiária. Enquanto grande parte das empresas com unidades de distribuição concordam com tal afirmação (3,5), a maioria das empresas com subsidiárias produtivas é indiferente (3,0). Este pensamento é coerente com o encontrado na questão anterior, segundo a qual empresas com unidades produtivas no exterior determinam as práticas de Gestão de Pessoas pela cultura do país anfitrião, ao passo que as multinacionais com centro de distribuição são indiferentes. Verifica-se a correlação inversa entre estas variáveis. Assim, as empresas com planta industrial afirmam adaptar suas práticas à cultura local, ou seja, a cultura da matriz não é adotada como base para a criação de uma cultura organizacional no país anfitrião. Da mesma forma, as empresas com centro de distribuição afirmam ser indiferentes às práticas de RH do país anfitrião e mencionam utilizar a cultura organizacional da matriz como base para sua identidade. Esta influência vai ao encontro ao citado por Quintanilla (2002), Laurent (1986) e Wright et al. (2000).

4.2 Subsistemas de Recursos Humanos X Grau de Internacionalização

Após a verificação da existência de diferenças no comportamento de subsidiárias distributivas e produtivas, realizou-se um cruzamento entre as questões com respostas múltiplas e o porte das subsidiárias. Assim, foram formados três grupos, conforme o número de empregados de cada filial. Apesar de um dos blocos possuir apenas dois integrantes da amostra, optou-se por mantê-lo como um grupo único, uma vez que se observou uma visível diferença de comportamento entre as empresas pertencentes a tal conjunto e as demais. Tentou-se dividir as empresas da mesma forma realizada no cálculo de diferença de média: um grupo com subsidiária produtiva e outro com unidades de distribuição. No entanto, nesta etapa dos cálculos, tal divisão levou à perda de informações importantes, que aparecem na observação de três grupos com portes diferentes. Assim, foram considerados três estágios de internacionalização. Segundo proposto por Wright et al. (2000), os portes das empresas analisadas estão classificados como: internacional, multinacional e global. Pelo modelo de Perlmutter (1969), os estágios são etnocêntrico, policêntrico e geocêntrico.

O primeiro cruzamento foi realizado entre porte das empresas e a forma de recrutamento de cidadãos locais. O que se pode verificar é que, enquanto as subsidiárias com mais de 500 empregados concentram seu processo seletivo em agências especializadas (100%) e anúncios (100%), as demais empresas possuem maior polarização de suas práticas. Assim, as multinacionais com subsidiárias de médio porte se concentram também nas agências de emprego (100%), mas consideram candidatos que enviam espontaneamente seus currículos (71,4%), aqueles indicados por seus trabalhadores (71,4%) e os anúncios em meios de comunicação (42,9%). Contudo, nas filiais de pequeno porte não há concordância total em nenhum item. As porcentagens mais citadas foram agências de emprego (70%), indicações de outros funcionários ou terceiros (55%) e anúncios na mídia (40%), demonstrando uma relação mais informal e um RH menos estruturado.

Tabela 1 - Recrutamento de Cidadãos Locais X Porte das Empresas

Recrutamento de cidadãos locais	Porte		
	Pequeno	Médio	Grande
1) Anúncios nos meios de comunicação	++	++	++
2) Agências de emprego	+++	++++	++++
3) Candidatos que enviaram seu currículo	++	+++	++
4) Indicação de funcionários ou terceiros	+++	+++	++
5) Instituições de ensino	+	+	++
6) Internet	+	++	++
7) Associação profissional	+	-	++
8) Cartazes	-	+	-
9) Busca em outras empresas	-	-	-

10) Agências de governo	-	-	-
11) Sindicatos	-	-	-
12) Outros	+	-	-

Legenda:

+ De 0 a 25%

++ De 26% a 50%

+++ De 51% a 75%

++++ De 76% a 100%

- Sem resposta

Considera-se que empresas de médio e grande porte optam por contratar consultorias especializadas, que detenham conhecimento sobre a cultura local e sobre onde encontrar o perfil necessário para a empresa. Tal ação encontra respaldo na literatura, uma vez que os empregados da subsidiária devam ser qualificados para responder a uma série de impasses causados pela comunicação e distância. Assim, pessoas que conheçam a cultura do país anfitrião, seu mercado e saibam onde encontrar candidatos qualificados são importantes no processo de Recrutamento e Seleção de uma multinacional (DOWLING; WELCH, 2005; HOFSTEDE, 2003).

A seleção dos locais, por sua vez, apresenta poucas variações. Empresas com até 99 empregados realizam, no processo seletivo, entrevista com algum superior hierárquico (100%); análise de currículos (76,2%); teste de conhecimento (57,1%) e testes de habilidades (52,4%). Multinacionais de médio porte apontam como principais práticas seletivas: entrevista com superior hierárquico (100%); análise de currículos (85,7); formulários de inscrição (57,1%) e testes de habilidades (57,1%). Por fim, o grupo de organizações com subsidiária de grande porte apontou como prática de seleção testes de habilidades (100%) e análise de currículos (100%). Deve-se considerar que grandes empresas, ao recrutar e selecionar através de consultorias, deixam de deter total conhecimento do processo adotado. Por outro lado, o uso de consultorias no processo seletivo impede que erros de compreensão possam ser cometidos, como citado por Briscoe e Schuler (2004).

Tabela 2 - Seleção de Cidadãos Locais X Porte das Empresas

Seleção de cidadãos locais	Porte		
	Pequeno	Médio	Grande
1) Formulários de inscrição	++	+++	-
2) Entrevistas com supervisor/gerente/diretor	++++	++++	++
3) Testes de habilidades	+++	+++	++++
4) Testes físicos	+	+	-
5) Testes de conhecimento	+++	++	++
6) Testes psicológicos	++	++	-
7) Dinâmicas de grupo	++++	++++	++
8) Análise de currículo	+	++	++
9) Exame médico	++	++	++
10) Jogos de negócio	-	-	-
11) Simulações	-	-	-
12) Testes técnicos	++	++	++
13) Prova de língua estrangeira	++	-	-

A remuneração dos empregados locais mostra-se com diferença entre os segmentos. Empresas de pequeno porte pagam salário fixo (85,7%), possuem benefícios previstos em lei (61,9%) e remuneração variável (42,9%). Multinacionais de médio porte, por sua vez, remuneram seus empregados locais através de remuneração fixa (71,4%); variável (71,4) e benefícios previstos em lei (57,1%). As subsidiárias com mais de 500 empregados remuneram através de salário fixo (100%); remuneração variável (100%) e remuneração por competências (100%).

Tabela 3 - Remuneração de Trabalhadores Locais X Porte das Empresas

Remuneração de trabalhadores locais	Porte		
	Pequeno	Médio	Grande
1) Remuneração variável	++	+++	++++
2) Participação nos lucros	+	++	-
3) Remuneração por habilidades	+	+	++
4) Remuneração por competências	+	+	++++
5) Adicional por tempo de serviço	+	+	-
6) Remuneração fixa	++++	+++	++++
7) Participação acionária	-	+	-
8) Benefícios previstos em lei	+++	+++	++++
9) Benefícios flexíveis	+	-	-

Quanto à remuneração dos trabalhadores locais, pode-se observar que, enquanto empresas de pequeno e médio porte concentram seu pagamento na remuneração fixa, as empresas de grande porte têm como adicional a remuneração variável e através de competências. Segundo Lacombe (2005), a administração moderna está adotando políticas salariais baseadas em competências e variável por desempenho, o que demonstra maior estrutura deste subsistema nas subsidiárias com mais de 500 empregados. Por outro lado, enquanto as empresas de grande porte possuem salário fixo e pagam os benefícios previstos em lei, multinacionais com subsidiárias de pequeno e médio porte não seguem a mesma tendência. Isto pode ser explicado devido aos contratos temporários e autônomos que muitas destas empresas apresentam, ao contrário do que parece acontecer em multinacionais com subsidiárias de grande porte.

A remuneração é influenciada pelo estágio de desenvolvimento da multinacional. Para Briscoe e Schuler (2004), se a empresa possui subsidiárias de venda, a maior atenção de seu setor de Recursos Humanos será dada aos programas de remuneração de seus expatriados. Isto pode ser evidenciado nas tabelas 3 e 4, as quais indicam que quanto mais internacionalizadas, mais alternativas para remuneração local as empresas possuem. Da mesma forma, a comparação de tais tabelas permite verificar que no primeiro estágio de internacionalização os itens que compõem a remuneração dos expatriados são maiores que dos locais.

Assim, a remuneração de expatriados também varia conforme o tamanho da filial. Para empresas com subsidiárias de pequeno porte, no exterior, esta prática é composta por: plano de saúde (87,5%); passagens aéreas (75%); automóvel (62,5%); remuneração fixa (62,5%) e adicional para proporcionar o mesmo padrão do Brasil (56,3%). Filiais de médio porte apresentam como remuneração: plano de saúde (100%); passagens aéreas (83,3%); remuneração fixa (50%); plano odontológico (50%); transporte de mobília (50%) e automóvel (50%). Multinacionais com mais de 500 trabalhadores apontam como práticas de remuneração de seus expatriados: remuneração variável (100%); auxílio moradia (100%); remuneração fixa (100%); passagens aéreas (100%); plano de saúde (100%) e plano odontológico (100%).

Tabela 4 - Remuneração de Expatriados X Porte das Empresas

Remuneração de expatriados	Porte		
	Pequeno	Médio	Grande
1) Adicional para educação dos filhos	+	-	++
2) Adicional para proporcionar o mesmo padrão de vida	+++	++	++
3) Automóvel	+++	++	++
4) Acompanhamento psicoterápico	+	+	-
5) Remuneração variável	++	+++	++++
6) Aconselhamento financeiro	+	+	++

7) Cursos de treinamento/aperfeiçoamento	++	+	-
8) Adicional para suporte da família	++	++	++
9) Transporte de mobília	++	++	++
10) Auxílio moradia	+++	+++	++++
11) Planejamento de carreira	+	+	-
12) Remuneração fixa	+++	++	++++
13) Proteção contra flutuações na taxa de câmbio e inflação	+	+	-
14) Ajuste nos impostos	+	+	++
15) Passagens aéreas para o expatriado	++++	++++	++++
16) Plano de saúde	++++	++++	++++
17) Plano odontológico	+	++	++++

A capacitação dos expatriados, segundo as empresas participantes do estudo, ocorre de forma distinta. Enquanto multinacionais com mais de 500 empregados oferecem maior gama de capacitações para seus trabalhadores enviados ao exterior, empresas com subsidiárias menores possuem práticas pontuais. Desta forma, subsidiárias de grande porte proporcionam a seus trabalhadores em missão internacional: capacitação de língua estrangeira (100%); capacitação para adaptação cultural (100%); capacitação para a gestão (100%); avaliação e acompanhamento do desenvolvimento da carreira (100%); capacitação para administração familiar no exterior (100%) e capacitação técnica (100%). Outra unanimidade ocorre em empresas de médio porte, que afirmam proporcionar capacitação em língua estrangeira (100%) e capacitação para gestão (100%) para seus expatriados. Ademais, as respostas mais recorrentes em tais organizações são: capacitação para gestão (83,3%); e capacitação técnica (50%). Empresas de pequeno porte citam como parte do treinamento oferecido: capacitação para a gestão (87,5%); capacitação de língua estrangeira (75%) e capacitação técnica (75%).

Tabela 5 - Capacitação de Expatriados X Porte das Empresas

Capacitação dos Expatriados	Porte		
	Pequeno	Médio	Grande
1) Capacitação de língua estrangeira	+++	++++	++++
2) Capacitação para adaptação cultural	++	++	++++
3) Capacitação para gestão	++++	++++	++++
4) Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento de carreira	+	+	++++
5) Capacitação para administrar a vida pessoal e familiar no exterior	+	+	++++
6) Capacitação técnica	+++	++	++++

Assim, como na etapa anterior, verifica-se que as empresas de grande porte apresentam maior enfoque na capacitação de seus expatriados, investindo em todos os itens apresentados pelo instrumento de coleta.

Por fim, o último item analisado conta com as práticas referentes à capacitação dos trabalhadores locais. Assim, empresas com subsidiárias com mais de 500 funcionários oferecem a seus empregados locais formação técnica (100%); cursos de educação superior (100%); socialização/ambientação com a empresa (100%) e integração com o novo trabalho/chefe/equipe (100%). Multinacionais com filial de médio porte, por sua vez, oferecem a seus empregados locais: integração com o novo trabalho/chefe/equipe (85,7%); treinamento comportamental (71,4%) e formação técnica (57,1%). Por outro lado, as empresas de pequeno porte, no exterior, usam como treinamento de seus funcionários a formação técnica (66,7%) e integração com o novo trabalho/chefe/equipe (52,4%).

Tabela 6 - Tipo de Treinamento Oferecido aos Empregados Locais X Porte das Empresas

Tipo de Treinamento Oferecido aos Empregados Locais	Porte		
	Pequeno	Médio	Grande
1) Formação técnica	+++	+++	++++
2) Reciclagem	+	++	++

3) Cursos de educação superior	+	+	++++
4) Socialização/ambientação com a empresa	++	++	++++
5) Integração com o novo trabalho/chefe/equipe	+++	++++	++++
6) Treinamento motivacional/comportamental	++	+++	++++

Quanto maior o porte da subsidiária mais ela tende a investir em capacitação de empregados locais. Enquanto a maioria das empresas de pequeno porte foca na formação técnica e integração, organizações de médio porte realizam treinamentos de formação técnica, integração e capacitação comportamental. Empresas com subsidiárias de grande porte possuem uma maior gama de treinamentos, investindo em capacitação técnica, educação superior, socialização, integração e treinamento motivacional. Embora a literatura aponte a importância do treinamento dos expatriados, antes que sejam treinados os empregados locais, a comparação entre os cursos oferecidos para ambos demonstra que as empresas também investem nos trabalhadores locais. Além disso, observa-se o elevado investimento no subsistema de Treinamento e Desenvolvimento nas multinacionais de grande porte, demonstrando maior estruturação de seu Departamento de RH.

4.3. Regressão Múltipla

Conforme Green et al. (2000), a Regressão Múltipla Linear é utilizada quando se está interessado em prever um comportamento a partir de um conjunto de variáveis: uma dependente e outras independentes. A fim de avaliar a influência das variáveis analisadas sobre as políticas de Gestão de Pessoas da matriz sobre suas filiais, o instrumento de coleta indagou aos participantes qual o grau de similaridade nas práticas de Recursos Humanos respondidas no questionário entre a subsidiária analisada e as demais filiais da empresa no exterior (esta questão será apresentada como E9). Deste modo, poder-se-ia investigar, a partir das outras questões escalares, se as ações da empresa possuem a mesma forma em todas as suas subsidiárias ou se a adaptação cultural era mais forte, deixando que as filiais formassem suas próprias práticas de Gestão de Pessoas.

O Modelo testado foi composto da variável “Grau de similaridades das subsidiárias” (E9) junto a todas as questões escalares que poderiam influenciar o comportamento da matriz sobre as suas subsidiárias. Assim, através da análise de regressão múltipla, obteve-se os seguintes modelos:

Primeiro Modelo: $E9 = .341D2n + 1,884*$

Segundo Modelo: $E9 = .406D2n + 0,263C11 + 2,474$

* E9 = Qual o grau de similaridade das práticas de Recursos Humanos, acima listadas, entre a subsidiária analisada e as demais filiais da empresa no exterior?

D2n = A maioria das políticas e práticas utilizadas na matriz foi/é transposta para as subsidiárias

C11 = Oferta da mão-de-obra necessária

O cálculo da Regressão Linear foi feito pelo método *stepwise*, resultando em dois modelos com duas variáveis, cujos cálculos mostraram-se significativos. Os demais itens foram excluídos da regressão por não se comportarem de forma significativa. Assim a equação de regressão nos dois modelos com uma e duas variáveis preditoras foi considerada significativamente correlacionada ao grau de similaridade das políticas e práticas da matriz em suas subsidiárias. Os índices obtidos para tais variáveis independentes foram: R^2 ajustado =,315 e R^2 ajustado =,466 (utiliza-se o R^2 ajustado no caso de pequenas amostras), ($p=.001$). Isto é, mede-se a capacidade das variáveis “transposição das políticas e práticas da matriz para a subsidiária” no primeiro modelo e “transposição das políticas e práticas da matriz para a subsidiária” e “oferta de mão-de-obra necessária” no segundo modelo e suas respectivas influências sobre a variável dependente. O R^2 ajustado, de .315, indica que 31,5% da variação da variável dependente podem ser atribuídos a sua relação linear com a variável preditora. Por outro lado, o R^2 ajustado, de .466 no segundo modelo, demonstra que 46,6% da variação da questão E9 são explicados pelas duas variáveis independentes. No modelo testado, a

transposição das políticas e práticas da matriz para a subsidiária foi a variável mais importante na predição do grau de similaridade entre as filiais.

Desta forma, pelo primeiro modelo, pode-se concluir que as empresas transpõem as políticas e práticas da matriz da mesma forma para todas as subsidiárias que possuem. Tal comportamento impede autonomia para que as filiais criem suas próprias políticas e práticas, a partir da influência cultural, política, do mercado e da legislação locais. Isto pode ser explicado pelo fato de que a maior parte das empresas ainda não possui subsidiárias de grande porte, que necessitem de menor controle e assumam suas diretrizes estratégicas. No entanto, demonstra controle e pode sugerir que a adaptação da cultura local seja determinada pela sede ou ocorra de maneira insuficiente.

O segundo modelo obtido agrega as informações do primeiro modelo, acima citadas, e a variável oferta de mão-de-obra. Isto pode significar que as empresas, na hora de transpor suas práticas de Gestão de Pessoas e organizar sua estrutura de pessoal, analisam qual será o número de empregados diretos para atingir as metas organizacionais traçadas pela matriz para a nova subsidiária. Desta forma, o tamanho e as proporções estabelecidas para a filial influenciarão no número de empregados necessários, sua qualificação, os cargos a serem ocupados e as tarefas a serem cumpridas. Isto irá determinar a ação das políticas e práticas de Gestão de Pessoas e como elas serão transpostas ao exterior. Ou seja, cargos de comando necessitam de maior remuneração, treinamento e atenção no processo seletivo; ao passo que funcionários com menos responsabilidade, segundo Dowling e Welch (2005) e Solomon (1995), recebem benefícios menores.

A presente descrição dos resultados permitiu observar como as multinacionais dirigem suas subsidiárias e gerenciam suas políticas e práticas de Gestão de Pessoas. A análise dos dados demonstrou diferenças no comportamento das subsidiárias e comprovou que elas sofrem influência não só da matriz, mas também do país anfitrião, de sua cultura, legislação e política.

5. Considerações Finais

Ao longo deste estudo, pôde-se verificar que as empresas analisadas encontram-se em diferentes estágios de internacionalização, embora a maioria ainda esteja nos estágios iniciais. A literatura sugere que a prática de Gestão de Pessoas varia conforme o grau de internacionalização que as empresas apresentam, o que pôde ser observado durante a análise. No entanto, além do estágio de internacionalização verifica-se certa influência cultural, social e econômica do país anfitrião no planejamento destas empresas. Desta forma, deve-se considerar que a concorrência, a legislação, os obstáculos governamentais e os sindicatos também ascendem na composição da estratégia, políticas e práticas das multinacionais.

Apesar das citadas influências, observou-se um forte controle da matriz na gestão de suas filiais. Assim, as empresas parecem impor sua própria cultura organizacional no país anfitrião. Esta transposição cultural objetiva um maior controle e a determinação, por parte da sede, das práticas e da estratégia a serem adotadas pela subsidiária. No entanto, ao tentar impor determinadas práticas, sem considerar a influência do ambiente, a empresa pode obter equívocos na compreensão e falhas em sua aplicação. As respostas obtidas na presente pesquisa, convergem, demonstrando não somente o controle exercido pela matriz através da imposição das políticas e práticas adotadas nas subsidiárias, mas também na tentativa de transpor sua cultura organizacional em outros países. A sede, ao estabelecer as diretrizes a serem seguidas pela filial além de estar controlando, está impondo uma cultura organizacional cunhada no país de origem, e que em muitos casos, pouco é reconhecida pelos funcionários da subsidiária. Isso impede que a filial se adapte ao ambiente e crie uma identidade própria que a auxilie a gerenciar o contexto local. Embora aspectos legislativos e de mercado tenham influência na regulação das relações trabalhistas, observou-se que a maioria das empresas

adaptam suas práticas minimamente, respeitando apenas os aspectos regulados pelas leis locais e acordos sindicais.

Quanto aos subsistemas de Recursos Humanos, o uso de consultorias no recrutamento e seleção dos funcionários locais parece facilitar o trabalho da empresa, pois tais agências além de conhecerem a cultura do país anfitrião, geralmente, responsabilizam-se pelos funcionários selecionados durante o período de experiência. Assim, o custo de uma má escolha é evitado. Portanto, as etapas de seleção convergiram entre as empresas amostradas, uma vez que as consultorias parecem possuir certa padronização em suas etapas.

As empresas, quando iniciam suas atividades no exterior, parecem demorar a ter retorno do investimento no novo país. Uma empresa não lucrativa dificilmente investirá em uma melhor remuneração ou no desenvolvimento dos trabalhadores, visto que os subsistemas de treinamento e desenvolvimento e de remuneração são os primeiros a sofrer reduções de gasto, justamente por serem os de maior custo para a organização. Assim, até a empresa tornar-se rentável, conquistar mercado, ampliar sua rede e o número de trabalhadores, pouco investirá na capacitação profissional e em um programa de remuneração. Uma empresa ao ingressar em um mercado internacional, ter a marca reconhecida e conquistar mercado em determinado segmento passa por diversas etapas. Isso pressupõe um quadro de funcionários enxuto, multifuncional, que possa responder por diversas funções. Com poucas pessoas, a matriz não traçará o mesmo projeto, por ela utilizado, devido ao seu custo e ao fato de que ainda está estudando e tentando se adaptar à dinâmica do mercado, à legislação e à cultura de determinado país. Esta suposição pode ser sustentada na evolução verificada nas empresas, pois, a partir do momento em que suas subsidiárias cresciam, necessitavam de maior estruturação do setor de RH. Assim, o investimento em programas de remuneração e treinamento e desenvolvimento ocorre quando o porte das subsidiárias é maior, demandando uma estrutura de Recursos Humanos que sustente suas ações.

Desta forma, observa-se que nem sempre o setor de Recursos Humanos pode ser considerado estratégico para a organização, por que, mesmo sendo importante para o desenvolvimento dos trabalhadores, fundamental para o cumprimento das metas organizacionais, ele é um dos últimos setores a ser estruturado em uma empresa que internacionaliza suas atividades. Quer pelo custo, ou porque os gestores acreditam que uma pequena empresa, mesmo sendo subsidiária de uma multinacional, possa sobreviver sem ele.

6. Referências Bibliográficas

- AS 500 MAIORES EMPRESAS DO BRASIL. **Exame**, São Paulo, Jul. 2006. Edição Especial.
- AS MAIORES EMPRESAS DA AMÉRICA LATINA. **América Economia**, Santiago do Chile, Jul. 2006.
- BARTLETT, Christopher; GHOSHAL, Sumantra. **Tap your subsidiaries for global reach**. Harvard Business Review, november-december, 1986, 87-94.
- BOHLANDER; George; SNELL; Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson, 2005.
- BOLINO, Mark; FELDMAN, Daniel. Increasing the skill utilization of expatriates. **Human Resource Management**, 2000, vol. 39, n° 4.
- BRISCOE, Dennis; SCHULER, Randall. **International human resource management: policy and practice for the global enterprise**. 2° edição. New York: Routledge, 2004.
- DOWLING, Peter; WELCH, Denice. **International Human Resource management**. 4 ed. Mason: Thompson, 2005.
- GRANDES E LÍDERES: AS 500 MAIORES DO SUL. **Revista Amanhã**, Porto Alegre, Ago 2006.

- GREEN, Samuel; SALKIN, Neil; AKEY, Theresa. **Using SPSS for windows: analyzing and understanding data**. 2 ed. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- HOFSTEDE, Geert. **Cultura e Organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Silabo, 2003.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Indicadores**. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em: 14 de fevereiro de 2006.
- JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, 1977, vol. 8, nº 1.
- KOPP, Rochelle. International Human Resource policies and practices in Japanese, European, and United States multinationals. **Human Resource Management**. Winter, 1994, vol. 33, nº 4.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. Saraiva: São Paulo, 2005.
- LAMAIRE, Jean-Paul. **Estratégias de Internacionalização**. Lisboa: Instituto Piaget, 1997.
- LAURENT, André. The cross-cultural puzzle of International Human Resource Management. **Human Resource Management**; Spring, 1986; vol. 25, nº 1.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MILLIMAN, John; GLINOW, Mary; NATHAN, Maria. Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: implications for congruence theory. **Academy of Management Review**, 1991, v. 16, nº 2.
- QUINTANILLA, Javier. **Dirección de Recursos Humanos em Empresas Multinacionales: las subsidiarias al descubierto**. Madrid: Prentice Hall, 2002.
- PERLMUTTER, Howard. The tortuous evolution of the multinational corporation. **Columbia Journal of World Business**, 1969, vol. 4.
- RODRIGUES, Adriano. Para uma genealogia do discurso da globalização da experiência. In: Prado, José; Sovik, Liv (org.) **Local Global e Local Nenhum: ensaios sobre democracia e globalização**. São Paulo: Hacker Editores, 2001.
- SCHULER, Randall; DOWLING, Peter; DE CIERI, Helen. An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management 1993, vol. 4, nº 4.
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 5. ed. São Paulo: EPU, Editora da Universidade de São Paulo, 1975.
- SOLOMON, Charlene. Learning to Manage Host-country Nationals. **Personnel Journal**, 1995, v. 74.
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor; FORTUNA, Antônio. **Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- TAYLOR, Sully; BECHLER, Schon; NAPIER, Nancy. Toward an integrative model of strategic international Human Resource Management. **Academy of Management Review**, 1996, v. 21, nº 4.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

¹ Neste trabalho será utilizada a palavra “multinacional” para todo o tipo de empresa internacionalizada. No entanto, a definição de tais empresas depende de seu tamanho, produto, estágio de internacionalização, origem e diversidade geográfica.