

**B188**

**Capacitação em multinacionais brasileiras: o investimento nas filiais estrangeiras reproduz o da matriz?**

**Roberta López Aguzzoli** - PPGA/ UFRGS

**Jorge Francisco Bertinetti Lengler** - Universidade de Santa Cruz do Sul

**Elaine Di Diego Antunes** - PPGA/ UFRGS

**Vanderlei Becker Ribeiro** - Universidade de Santa Cruz do Sul

**Resumo:** A necessidade da capacitação dos trabalhadores tem se tornado um recorrente na Gestão de Pessoas Internacional. No entanto, a globalização acirra a competitividade, exigindo corte nos gastos. Estudos recentes indicam que as multinacionais instaladas no Brasil não capacitam a força produtiva local. E as empresas brasileiras, desenvolvem seus funcionários na matriz? E no exterior, suas políticas são as mesmas da sede? Desta forma, objetiva o presente estudo verificar qual a relação organizacional das 71 maiores multinacionais brasileiras com sua força de trabalho. Este objetivo será perseguido através de entrevistas em profundidade junto a gestores de nove multinacionais do sul do país e da análise de investimentos, através de balanços sociais, em educação, treinamento e desenvolvimento. Esta pesquisa, de caráter exploratório e cunho quantitativo e qualitativo, analisou estatisticamente informações referentes à geração de empregos diretos e indiretos, investimento em educação, treinamento e desenvolvimento, faturamento e lucro líquido ajustado das principais multinacionais brasileiras. E, qualitativamente, como investem em sua força produtiva estrangeira.

**Área temática:** As políticas financeiras, de recursos humanos e de transferência de tecnologia nas estratégias internacionais;

**Palavras Chave:** Multinacionais brasileiras, Capacitação, estágio de internacionalização

**Qualification des multinationales brésiliennes : l'investissement dans les filiales étrangères reproduit-il celui du siège de l'entreprise ?**

**Résumé :** La formation qualifiée des salariés au cours de leur vie professionnelle devient une nécessité de plus en plus répandue pour la Gestion du Personnel Internationale. Cependant, la mondialisation augmente la compétition entre les entreprises, ce qui engendre un besoin de réduction des dépenses. Des études récentes montrent que les multinationales étrangères installées au Brésil ne proposent pas de formation à la main d'œuvre locale. Qu'en est-il des sociétés brésiliennes ? Forment-elles leurs employés ? Leur politique est-elle la même à l'étranger ? L'objectif de la présente étude est donc de vérifier – à partir du bilan social de vingt-sept des plus grandes multinationales brésiliennes et d'entretiens avec les directeurs de neuf multinationales du sud du Brésil –, quelle est la relation ou l'organisation qui lie les sociétés à leur main d'œuvre. Pour ce faire, une recherche des investissements réalisés au niveau de l'éducation et de la formation a été effectuée. Cette recherche, basée à la fois sur des aspects quantitatifs et qualitatifs, a consisté en une analyse statistique de diverses informations, à savoir : générations d'emplois directs et indirects, investissements en matière d'éducation, de formation et de développement, chiffre d'affaire et profit des principales multinationales brésiliennes. L'étude qualitative a étudié l'investissement au niveau de la force productive étrangère.

**Champ thématique :** politiques financières, de ressources humaines et de transfert de technologie dans les stratégies internationales.

**Mots-clés :** multinationales brésiliennes, qualification, phase d'internationalisation.

**1. Introdução**

O século XX apresentou um significativo progresso na tecnologia informacional, permitindo que distâncias geográficas pudessem ser minimizadas através da velocidade da transmissão de informações (LÉVY, 1999; CASTELLS, 2002). Os computadores estão ligados em rede, os canais de distribuição tornaram-se mais rápidos, a internet tem possibilitado com que sejam enviados arquivos a outros destinos quase que instantaneamente. A velocidade com que a tecnologia consente às organizações uma comunicação eficaz proporciona alternativas, como a fragmentação de unidades produtivas (CLEGG et al., 2004). Tais facilidades acirram a concorrência, implicando na busca por uma maior otimização dos resultados, ao mesmo tempo em que possibilita às organizações a procura por melhores locais de investimento, que contribuam com a maximização do resultado.

A ausência de fronteiras territoriais permite às empresas multinacionais maior poder de barganha na obtenção dos melhores subsídios, junto a países interessados em investimentos externos. Esta demanda pode visar o ingresso de determinado produto no mercado a um preço mais baixo, acirrando a concorrência. Ou seja, as empresas internacionalizam suas atividades, saindo do país de origem em busca da ampliação de seus mercados e condições mais competitivas de produção.

Para tanto, a produtividade e a concorrência passaram a ser balizadas por uma conexão global que viabilizou a interação entre redes empresariais. Assim, esta nova economia é denominada por Castells (2002) como informacional, global e em rede. O avanço tecnológico junto às ações balizadoras da economia capitalista, como a privatização de bens públicos, a liberação de mercados e a austeridade fiscal são essenciais na atração de investimento externo, o que incrementaria, segundo Stiglitz (2002), o desenvolvimento dos países seguidores destas políticas.

No entanto, a internacionalização de uma empresa depende de sua natureza, de sua força internacional, das motivações de sua ampliação e do tipo de organização em que está estruturada (LEMAIRE, 1997). Tal movimento perpassa pela consciência da multinacional da importância em adaptar as práticas de Gestão de Pessoas à realidade do país em que se estabelece (BARTLETT e GHOSHAL, 1986). O êxito de uma multinacional depende, em grande parte, de como ela gerencia seu quadro de pessoal (QUINTANILLA, 2002). Assim, a área de Gestão de Pessoas tem se expandido e vem se tornando mais ligada à necessidade estratégica dos negócios organizacionais (SCHULER et al., 1993; FISCHER, 2002).

Desta forma, as políticas e práticas necessitam ser localmente sensíveis e globalmente competitivas ao mesmo tempo (BARTLETT e GHOSHAL, 1986). O desenvolvimento destas estratégias pode significar uma vantagem competitiva para a organização (SCHULER et al., 1993). Isto faz com que a área de estudos de Gestão de Pessoas Internacional venha se desenvolvendo e moldando às necessidades de uma empresa. Neste sentido, faz-se necessário adaptar os subsistemas da área de Gestão de Pessoas para a realidade (cultural, legislativa e econômica) encontrada no país onde a empresa pretende desenvolver suas atividades, no intuito de que o processo de internacionalização tenha êxito e consiga otimizar resultados.

Entretanto, a construção de uma empresa global acontece através de um aprendizado, da adequação ao ambiente e da gestão dos trabalhadores locais, que possuem outros valores, costumes e tradições (QUINTANILLA, 2002; JOHANSSON e VAHLNE, 1977; DOWLING e WELCH, 2005; BRISCOE e SCHULER, 2004). Muito se tem escrito e dito sobre a importância em desenvolver os trabalhadores, que seriam eles os responsáveis pelo cumprimento das metas da organização. Diz-se que o sucesso destas atividades dependerá da atenção dada à Gestão de Pessoas no processo de internacionalização e seus estágios evolutivos (BRISCOE e SCHULER, 2004; BOHLANDER, 2005). Um estudo recente demonstra que empresas multinacionais instaladas no Brasil pouco investem em treinamento (AGUZZOLI et al., 2006). Portanto, surgem questões como qual o nível de investimento no treinamento de sua mão-de-obra local? A dinâmica da globalização mostra que muitas empresas expatriam suas atividades em busca de maior lucratividade, quer pelo potencial do mercado consumidor, pela mão-de-obra barata, pelos subsídios governamentais, por vantagens competitivas, razões legais,

políticas ou mesmo para uma compreensão global das necessidades dos consumidores (WRIGHT et al., 2000). Assim, colocam-se as questões que este estudo pretende solucionar: existe diferença entre o investimento realizado por multinacionais estrangeiras e brasileiras na capacitação da mão-de-obra local? E quando se internacionalizam, capacitam a mão-de-obra local? O que levaria a isso? Com estes questionamentos, objetiva o presente estudo verificar, a partir do Balanço Social de 71 das maiores multinacionais brasileiras, e entrevista com nove gestores de empresas deste tipo, qual a relação organizacional de tais organizações com sua força de trabalho e o investimento realizado em sua mão-de-obra.

## **2. Globalização e Internacionalização: Processos Interligados Moldando Novas Relações**

O intercâmbio cultural, econômico e político permite que não haja fronteiras físicas na globalização, resultando na adoção de um modelo de capital livre. Neste movimento, as distâncias territoriais não importam (BAUMAN, 1999). Essa ausência de limites geográficos foi disseminada pela evolução dos transportes, pois permitiram a aceleração e a difusão das mercadorias produzidas localmente para qualquer lugar do globo. Os produtos passaram a não se limitarem a sua perecibilidade, nem ao mercado onde operava a empresa, os meios de transporte encurtaram distâncias e tempo para percorrê-las. Isso possibilitou ainda, que as empresas descentralizassem a produção de bens, transferindo-as ou implementando filiais em um local que julgassem mais conveniente (HOBSBAWM, 2000).

Tal mobilidade permite que a produção de mercadorias seja transferida para o local onde seja mais rentável (BAUMAN, 1999). A empresa não necessita mais de um território concreto (RODRIGUES, 2001). Ademais, a economia global, impulsionada pelas políticas de desregulamentação e da liberação promovida pelos governos e instituições internacionais, desvincula-se à idéia de que as organizações necessitam estar próximas da matéria-prima ou de sua mão-de-obra (RODRIGUES, 2001; BARQUERO, 2002; CASTELLS, 2002). Desta forma, segundo Castells (2002), pode-se afirmar que existe uma economia global, pois as economias de todo o mundo dependem do desempenho de seu núcleo globalizado.

Ao se considerarem aspectos culturais e históricos, observa-se que a troca estabelecida entre culturas não é um fenômeno recente. A intensificação do processo de globalização deu-se na reestruturação capitalista a partir de 1980, quando ocorreu a intensificação dos processos de interação entre as distintas economias capitalistas operantes no globo (DUPAS, 1999; FUJII, 2004; CASTELLS, 2002).

A aceleração no processo de globalização deve-se a mudanças no sistema produtivo, nas relações de trabalho e na economia internacional (FUJII, 2004). Para Hobsbawm (1995), a globalização abarca uma divisão laboral cada vez mais elaborada e complexa; uma maior rede de fluxos e intercâmbios que ligam as partes da economia mundial a um sistema global.

Atualmente, a globalização e a fase do capitalismo correspondente, segundo Barquero (2002), são, em grande parte, descritas por indicadores que envolvem o incremento da economia mundial e dos mercados, sua internacionalização, a redução do papel do Estado, a importância dedicada às multinacionais, a relação das economias, as distintas maneiras de regionalização e o fortalecimento de blocos econômicos. Além disso, estes fatores facilitam a criação de uma interdependência global dos mercados de capital, que passam a ser gerenciados a qualquer momento por economias globalmente interligadas, funcionando em tempo real (BARQUERO, 2002; CASTELLS, 2002).

Embora a globalização encurte as distâncias e o tempo, ela está vinculada a territórios onde se dá a produção de certas empresas. As chamadas cidades globais são locais estratégicos na produção de funções que a matriz de uma empresa não mais contém. Tais espaços gerenciam e controlam a economia global. Ou seja, esta economia se materializa através de territórios nacionais, por meio de “arranjos institucionais nacionais e de atos legislativos não contados, necessariamente como os estrangeiros” (SASSEN, 1999, p. 102). A existência destas cidades abre precedente para a busca de cidades que atraiam o capital internacional na busca da otimização de resultados. Esse movimento engloba o processo de internacionalização de multinacionais em busca da expansão de mercados e

redução de custos, objetivando maior lucro e competitividade no mercado. Desta forma, a globalização, com sua realidade reticular, eliminação de barreiras físicas, encurtamento de distâncias e tempo, permite que a internacionalização ocorra pela demanda de locais que beneficiarão a produtividade e a lucratividade da empresa.

A procura pela internacionalização resulta da rapidez proporcionada pela globalização, que dinamiza os processos produtivos e a comunicação entre as empresas e suas unidades (MILLIMAN, 1991; QUINTANILLA, 2002). Embora as características e atitudes organizacionais na expatriação de uma empresa venham sendo estudadas desde Perlmutter (1969), foi nos anos 1980 que as pesquisas focaram sua atenção para o papel e as estratégias de corporações multinacionais.

As empresas multinacionais são organizações complexas, que operam interconectadas em diferentes ambientes. São organizações que precisam ser locais e globais ao mesmo tempo, embora haja uma variedade de níveis de globalidade e localidade que as empresas precisam atingir. A complexidade das multinacionais deriva da utilização de combinações formais e informais de controle, de forma a operarem interconectadas em distintos entornos geográficos (QUINTANILLA, 2002; SCHULER et al., 1993).

Empresas internacionais evoluem, geralmente de forma gradual. No início, exportam e importam produtos (WRIGHT et al., 2000). Lemaire (1997) concorda com o processo evolutivo por que passa uma multinacional, ao constatar as três fases de seu desenvolvimento internacional. Primeiro, há a internacionalização inicial, onde as atividades concentram-se em âmbito doméstico, assentados em estruturas nacionais ou regionais. Esta fase corresponde a uma abordagem exploratória, na qual a empresa faz uma implantação pequena, avaliando o potencial dos mercados e das condições de produção da localidade. O segundo estágio é o desenvolvimento local, onde as atividades são multilocais e baseadas em estruturas internacionais. Nesta etapa, a produtividade é incrementada. Por fim, a multinacionalização concentra atividades globais ou transnacionais sustentadas em estruturas multinacionais; nesta etapa, a empresa já está plenamente instalada e com suas atividades bem estabelecidas.

### **3. Gestão de Pessoas no Mundo Globalizado**

O progresso técnico do mundo desenvolvido favoreceu os trabalhadores com elevada qualificação, fez aumentar o desemprego em trabalhadores menos especializados e enfraqueceu os sindicatos, devido ao desmembramento da produção a vários estabelecimentos e locais. Ademais, as rápidas mudanças tecnológicas ocorridas neste processo implicaram na especialização flexível do trabalho (RODRIGUES, 2001).

A flexibilização do trabalho, o desemprego e o crescimento do mercado informal também são influenciados pelo traslado da indústria de países desenvolvidos para zonas em que os custos de produção são mais baixos (descentralização) (FUJII e RUESGA, 2004). Certas empresas descentralizam sua produção, através de subsidiárias, a países periféricos, pois estes oferecem vantagens na radicação de indústrias destinadas ao mercado mundial. Nos países desenvolvidos, por exemplo, a mão-de-obra é mais cara e melhor organizada, as exigências governamentais devem estar de acordo com diretrizes de assuntos como relações de trabalho, tributação e segurança e saúde. Em países subdesenvolvidos o trabalho tende a ser mais barato e menos organizado, além das normas governamentais terem menor interferência na construção de práticas da subsidiária (DOWLING e WELCH, 2005). Ou seja, constituem fatores que dinamizam o processo de deslocamento da produção: a oferta de uma mão-de-obra barata e abundante; a utilização de uma força produtiva pouco qualificada e a melhora do sistema de comunicação e transporte. Ressalta-se que tais aspectos favorecem a fragmentação dos processos produtivos (FUJII e RUESGA, 2004; BRUNET e BELZUNEGUI, 1999). Segundo Aguzzoli et al. (2006) diversas multinacionais estrangeiras instaladas no Brasil terceirizam boa parte de sua força produtiva, não investem na capacitação de sua mão-de-obra e muitas não divulgam seu balanço social. Segundo os autores deste estudo, isso poderia sugerir que tais empresas auxiliam a flexibilização do trabalho, uma vez que a mão-de-obra, pouco qualificada, vê-se impelida a acatar suas decisões.

O movimento de descentralização das etapas produtivas faz com que muitos funcionários migrem a outros países, contribuindo para a transformação da força produtiva inserida em um mercado de trabalho global (CASTELLS, 2002). Assim, o autor assegura que existe uma tendência histórica e, até, uma interdependência cada vez maior da mão-de-obra em escala global. Há, desta forma, uma nova ordem internacional do trabalho: as empresas concorrem através do mercado, juntamente com o entorno produtivo e institucional da qual pertencem. Esse processo estimula a criação de uma nova organização do sistema de cidades e regiões, de acordo com a nova divisão internacional do trabalho (BARQUERO, 2002).

Apesar de não haver um mercado de trabalho global unificado, Castells (2002) sugere a existência de uma força de trabalho com uma interdependência global em uma economia informacional. Ou seja, alguns aspectos da economia continuam locais. A maioria dos empregos e da produtividade continuará local e regional. Ainda que o capital seja global, o trabalho, em geral é local (CASTELLS, 2002; PRADO, 2001). Isto significa que a gerência do quadro funcional continuará demandando inserções locais para que resulte na eficiência desejada.

As mudanças analisadas nas Relações de Trabalho mundiais repercutem na forma como as empresas gerenciam seu capital humano. A ênfase dada à área de Gestão de Pessoas de uma organização deve-se à observação dos gestores na importância de seus funcionários para a consecução das metas da empresa. De acordo com Quintanilla (2002), o setor de Gestão de Pessoas de uma companhia refere-se ao conjunto de políticas e práticas responsáveis pelo gerenciamento dos trabalhadores e das decisões relacionadas aos empregados de forma individual ou coletiva. Corroborando com Quintanilla, Dutra (2002), que acrescenta às políticas e práticas de Gestão de Pessoas a possibilidade de conciliação entre as expectativas da organização e dos empregados de modo que elas possam ser realizadas ao longo do tempo.

A gerência da multinacional deve considerar que sua Gestão de Pessoas apresentará quatro forças que se relacionarão diretamente, interagindo entre si e podendo produzir resultados distintos na Gestão de Pessoas de cada subsidiária implantada:

La casa matriz y la influencia de su país de origen, la influencia del país de operaciones, la industria en la que las operaciones tiene lugar y los recursos y capacidad directiva de las subsidiarias (QUINTANILLA, 2002, p. 73).

A influência da sede organizacional é a força mais evidente e a responsável por determinar o comportamento e o papel das subsidiárias. Segundo Quintanilla (2002), deve-se observar que a matriz também é moldada por seu entorno e pelas características do país onde foi originada. Estas variáveis afetam diretamente a personalidade empresarial, a organização internacional e seus processos.

O país de operações exerce, através de sua cultura e de instituições idiossincráticas, pressões locais que levam as subsidiárias a se adaptarem às rotinas do país em que possuem atividades produtivas. A indústria local, por sua vez, influencia a subsidiária porque sua natureza e característica têm repercussões diretas no desenvolvimento de políticas e práticas de Gestão de Pessoas. Já, a capacidade e recursos diretivos das subsidiárias determinam seu desenvolvimento e contribuem com o incremento da matriz (QUINTANILLA, 2002).

Para Kopp (1994), ao internacionalizar as práticas de Gestão de Pessoas, as multinacionais podem enfrentar algumas dificuldades. Segundo o autor, algumas subsidiárias apresentam alta rotatividade dos empregados locais; atrito e comunicação falha entre os funcionários nativos e os trabalhadores expatriados; insatisfação dos empregados locais quanto à inexistência de promoções internas; desafios legais do país de operações; e, em alguns casos, percebe-se a dificuldade da matriz em atrair trabalhadores locais qualificados, devido ao menor reconhecimento da mesma na cultura do país e a um baixo relacionamento com potenciais fontes de indicação de candidatos.

Conforme o autor, a cultura nacional de um país é mais influente do que a cultura organizacional da matriz. Isto favorece a adoção de algumas práticas que são efetivas na

sede da empresa, mas ineficientes em alguns países de operação. Ou seja, é significativa a ascendência cultural de um país sobre as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pela multinacional. Portanto, o autor sugere que as mesmas práticas implementadas na sede organizacional possam ser levadas a diversos países, com distintas culturas, embora os resultados nunca sejam idênticos.

Entretanto, no que concerne a Schuler et al. (1993), a adoção de práticas de Gestão de Pessoas Internacional depende do grau de experiência internacional da organização. O papel de Gestão de Pessoas da matriz e as atitudes adotadas na gerência do seu quadro pessoal serão concomitantes com o enfoque estratégico de internacionalização da empresa e à atitude que terá com suas subsidiárias. Organizações mais experientes costumam possuir um conjunto maior de práticas de Gestão de Pessoas, adaptando-as melhor às demandas locais. Empresas com pouco conhecimento internacional possuem um menor número de práticas de GP estabelecidas. Corroborando com Schuler et al. (1993) Dowling e Welch (2005) que afirmam que as políticas e práticas de RH dependem o estágio de internacionalização em que a empresa se encontra e estarão ancoradas na cultura do país anfitrião. Assim, a empresa, ao instalar suas operações em outro país, deve observar os traços culturais e as leis que regulamentarão e legitimarão suas ações.

#### **4. Aspectos de Gestão de Pessoas para uma Subsidiária de Multinacional**

Uma multinacional, ao internacionalizar suas atividades e em seus estágios posteriores, tem como principais subsistemas: recrutamento e seleção, remuneração e treinamento e desenvolvimento. O subsistema em foco neste estudo é o de treinamento e desenvolvimento. Isto porque, tal subsistema, é enfatizado seguidamente pelo discurso organizacional como forma de agregar valor ao produto e melhorar a vantagem competitiva da organização. O treinamento fornecido por uma empresa objetiva contribuir para a concretização de suas metas. Isso pode ser obtido através de um processo contínuo de atualizações feitas na realização das atividades na empresa, a fim de preparar os trabalhadores para um bom desempenho em seus cargos (TACHIZAWA et al., 2001). Enquanto o treinamento é muitas vezes descrito como um esforço organizacional que objetiva estimular o aprendizado do funcionário, focando questões referentes ao desempenho da sua função a curto prazo; o desenvolvimento aspira ampliar as habilidades dos trabalhadores para futuras responsabilidades, não necessariamente contemplando o cargo atual em que estão alocados (BOHLANDER, 2005; GIL, 2001). Assim, o treinamento e desenvolvimento combinam atividades nas organizações na tentativa de aprimorar os conhecimentos e habilidades de seus empregados, ao mesmo tempo em que desenvolvem novas atitudes e competências (GIL, 2001; BOHLANDER, 2005).

Embora a retórica usada pelos gerentes expresse a importância de manter treinada a força de trabalho, muitas empresas não priorizam o treinamento, como eles sugerem ser necessário, 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 e SCHULER, 2004).

Uma vez que a mão-de-obra de uma empresa global deva ser fonte de vantagem competitiva, é fundamental que organizações inseridas em mercados globalizados mantenham-na treinada e atualizada objetivando seu sucesso (BRISCOE e SCHULER, 2004). Apesar de muitas empresas estarem no início da internacionalização de suas atividades, a obtenção de resultados e o retorno nos investimentos depende de um programa de treinamento e desenvolvimento (BOHLANDER, 2005).

Ademais, à medida que a multinacional estabelece-se no país anfitrião, a tendência é que ela passe a contratar cada vez mais cidadãos locais (o que sugere investimento para capacitá-los) (DOWLING e WELCH, 2005; BRISCOE e SCHULER, 2004; BOHLANDER et al., 2005). Dentre as razões para a contratação de trabalhadores locais está o fato de que os governos locais preferem e, muitas vezes exigem, através do uso de decretos administrativos ou legislativos, que as multinacionais empreguem seus cidadãos, pois

assim, mantêm certo controle e asseguram seu desenvolvimento (BRISCOE e SCHULER, 2004).

Atualmente, a tendência crescente em empresas de diminuir o custo de produção através da busca de mão-de-obra mais barata tem se consolidado. Comprova-se tal movimento ao se verificar a diferença salarial encontrada entre um país desenvolvido e outro em desenvolvimento. Enquanto na Alemanha, o funcionário recebe em média U\$ 28,28, no México ganha U\$ 1,75. Em grande parte dos casos, a força de trabalho local é remunerada por base na produtividade, número de horas trabalhadas ou uma combinação entre os dois fatores. Geralmente países em desenvolvimento remuneram por dia, enquanto trabalhadores de países industrializados são pagos por hora trabalhada. Uma multinacional, ao instalar sua unidade no país de operações, freqüentemente, utiliza salários equivalentes aos pagos por empresas locais ou ligeiramente superiores (BOHLANDER et al., 2005; DOWLING e WELCH, 2005; BRISCOE e SCHULER, 2004).

Embora a retórica usada pelos gerentes expresse a importância de manter treinada a força de trabalho, muitas empresas não priorizam o treinamento, como eles sugerem ser necessário, 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 (T&D) geralmente sofre reduções. Uma vez que a mão-de-obra de uma empresa global deva ser fonte de vantagem competitiva, é fundamental que empresas inseridas em mercados globalizados mantenham-na treinada e atualizada objetivando seu sucesso (BRISCOE e SCHULER, 2004).

Desta forma, objetiva o presente estudo verificar como empresas brasileiras investem em no treinamento de seus funcionários e como o realizam quando internacionalizam suas atividades. O interesse no tema deve-se ao constante discurso acadêmico e empresarial de que o investimento em treinamento e desenvolvimento é fundamental para a eficiência de uma organização. Até onde tal investimento pode ser realizado? Que fatores o limitam?

## **5. Método de Pesquisa**

Devido ao fato de que, no Brasil, há escassos estudos sobre a Gestão de Pessoas Internacional, esta pesquisa é de natureza exploratória. Tal caráter é indicado quando um problema ainda foi pouco observado e, sua análise pode desenvolver, clarificar e aprofundar conceitos (SELLTIZ, 1975; GIL, 1994). Já a consecução de seus objetivos pressupôs duas etapas de pesquisa: uma fase quantitativa e outra qualitativa. Desta forma, a primeira fase do presente estudo teve cunho quantitativo, sendo realizada a partir de dados secundários dos balanços de empresas multinacionais brasileiras. A segunda etapa, baseou-se na coleta de dados através de entrevistas em profundidade, conduzidas com nove gestores de recursos humanos, funcionários de sete empresas multinacionais do sul do país. De acordo com Gordon e Langmaid (1990) as entrevistas em profundidade permitem ao pesquisador aprofundar a discussão sobre um determinado tema, investigando a raiz e origem dos fatos.

As multinacionais que compõem a amostra quantitativa do presente estudo foram identificadas através da edição anual (2005) da Revista Exame, que classifica as 500 maiores empresas, através do volume de vendas. Das 500, foram consideradas para análise empresas com capital brasileiro e que possuíam filiais no exterior. Assim, após estas considerações, chegou-se a um total de 71 multinacionais, cujos dados necessários à consecução deste estudo foram coletados de quatro formas: nas homepages das próprias empresas; por solicitação via e-mail; em sites da internet, onde estas empresas tenham publicado relatórios recentes, e em jornais que publicam o balanço social destas multinacionais. Os dados observados nestes relatórios foram: o estado brasileiro em que a matriz está localizada, seu faturamento, lucro líquido ajustado, número de funcionários diretos e terceiros e investimento em educação, treinamento e desenvolvimento, no Brasil, em 2005. A partir da coleta realizada na *homepage* das empresas analisou-se os Balanços Sociais, Relatórios de Investimentos e outros informes. Nem todas as 71 empresas analisadas continham as informações requeridas. Em 20 empresas o balanço divulgado

ainda se referia ao exercício de 2004; em oito multinacionais as informações encontradas eram de anos anteriores a 2004 e em 16 havia inconsistência nas informações divulgadas. Desta forma, obteve-se informações mais completas dos itens considerados em 27 das 71 multinacionais.

Posteriormente, os dados obtidos foram tabulados e analisados através de estatística descritiva e multivariada com ajuda de *softwares* estatísticos. A escolha de métodos quantitativos em pesquisas de caráter exploratório é adequada, pois define critérios com maior precisão e compreensão (MALHOTRA, 2001; ROESCH, 1999).

A fase qualitativa foi realizada com nove gestores de sete multinacionais do sul do país, selecionadas por conveniência e acesso dado aos pesquisadores. Os itens abarcados referiram-se à internacionalização das empresas, a transposição de políticas e práticas de Recursos Humanos e o investimento realizado por estas na subsidiária. Os depoimentos foram analisados através da análise de discurso.

## **6. Descrição e Análise dos Resultados**

Inicialmente são apresentadas características gerais das multinacionais e a seguir trata-se de discorrer sobre os investimentos em treinamento e desenvolvimento realizados por estas.

### **6.1. Caracterização da amostra de multinacionais instaladas no Brasil**

A pesquisa partiu da caracterização das 27 empresas selecionadas. Assim, observa-se que dois estados brasileiros concentram 68,7% das multinacionais estudadas. São Paulo é o Estado que apresenta o maior número de empresas, com 11 das 27, ou seja, 40% da amostra. No Rio Grande do Sul, localizam-se 8 das multinacionais estudadas, ou 29%; e, no Rio de Janeiro e Santa Catarina três em cada (9%). Os Estados de Minas Gerais e Espírito Santos contam com duas multinacionais brasileiras (6%) cada um. Estes dados reforçam a informação corrente de que São Paulo é o principal centro de negócios do país, embora o Rio Grande do Sul tenha obtido representatividade no total da indústria brasileira, talvez pelo crescimento de um pólo industrial na região serrana do estado.

Quanto aos setores de atuação das multinacionais estudadas, o de Siderurgia e Metalurgia é o mais representativo, com seis empresas, seguido pelo automotivo, com cinco, de Química e Petroquímica e Construção, com quatro cada e de Farmácia, Higiene e Cosmético, Transporte, Mineração e Mecânica, cada um com duas representantes. No Rio Grande do Sul predominam empresas do setor automotivo. Dentre as empresas analisadas em São Paulo, há polaridade entre os setores. A maior ocorrência foi nos segmentos de construção ou material para construção e bancário, com três multinacionais.

### **6.2. Relação entre o retorno financeiro e o investimento em capacitação**

Das 27 empresas das quais se obtiveram os dados da etapa quantitativa (a exceção do número de trabalhadores terceiros), o faturamento médio foi de 6,3 bilhões de reais. Deve-se ressaltar a disparidade da amostra, já que a empresa de maior faturamento supera em quase 27 vezes a multinacional de menor faturamento. Quanto ao lucro líquido ajustado, a média foi de pouco mais de um bilhão de reais, com um mínimo de um milhão e um máximo superior a cinco bilhões de reais.

O investimento em educação e treinamento obteve média de 29,5 milhões de reais, sendo que a diferença entre a empresa que mais investiu e a que menos investiu é de quase 230 vezes. Tal fenômeno ajuda a verificar a diferença de investimento em treinamento e desenvolvimento (T&D) de multinacionais brasileiras e estrangeiras. Os números do estudo de Aguzzoli et al. (2006) demonstraram que a média de investimento das organizações do exterior ficou em 7,5 milhões, muito abaixo dos R\$ 29,5 milhões mencionados anteriormente. Assim, as multinacionais brasileiras investem neste subsistema quase quatro vezes mais que as estrangeiras. Mesmo assim, entre as próprias multinacionais brasileiras existe certa disparidade no investimento da capacitação de seus funcionários. Enquanto a empresa que menos investiu o fez com 83 mil reais, as que mais

destinaram recursos para o subsistema de T&D o realizaram acima dos 10 milhões de reais. Neste patamar encontram-se onze, das 27 empresas estudadas.

Tabela 1: Multinacionais brasileiras em números

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Receita Líquida	74931000	136605078000	12861824436,87	28893799411,78
valor folha de pagamento bruta	5673000	6985517000	1396277369,80	2272506842,02
Empregados terceirizados	16	13869	3653,38	4411,86
Investimento em capacitacao	83	311966	26215,67	65374,18
Empregados diretos	212	83751	19848,39	24817,75

Fonte: coleta de dados

Assim como discutido no estudo de Aguzzoli et al. (2006), uma possível causa para a disparidade no investimento em educação e treinamento pode vir do número de empregados diretos destas empresas. Com uma média superior a 19 mil funcionários, as 27 multinacionais que informaram tal dado apresentam uma diferença de mais de 395 vezes entre a empresa que mais e a que menos emprega. Assim, as diferenças em investimento e treinamento encontradas podem estar ancoradas na elevada distinção do número de empregados nas empresas analisadas. Já os empregos informais não foram divulgados pelas multinacionais analisadas da mesma forma que os diretos. Das 27 empresas, apenas 21 organizações informaram o número de terceiros. A média desta amostra é de 3.653, e a multinacional que mais terceiriza possui 867 vezes mais terceirizados do que a empresa que menos terceiriza. Deve-se considerar, no entanto, o número de funcionários diretos da primeira é 144 vezes maior que a segunda.

Para avaliar a influência das variáveis analisadas sobre o investimento em capacitação das empresas multinacionais brasileiras participantes deste estudo, realizou-se uma regressão linear múltipla. O modelo testado foi composto pelas seguintes variáveis:

Investimento em capacitação (variável critério) = valor da folha de pagamento bruta + empregados terceirizados + empregados diretos + receita líquida. Ou, de forma genérica:  $Y=B_1X_1+B_2X_2+B_3X_3+B_0$

Neste modelo genérico, uma variável dependente é uma combinação linear de múltiplas variáveis independentes. Os Bs da equação, representam os pesos associados à equação de regressão de cada variável.

Após a realização da análise de regressão múltipla obteve-se o seguinte modelo:

**Investimento em capacitação (Y)= .785**valor da folha de pagamento**+ .521** receita líquida

Observa-se que apenas duas variáveis compuseram o modelo explicativo. As outras duas, número de funcionários diretos e terceirizados, foram excluídas. A equação da regressão com as duas variáveis independentes preditoras foi considerada significativamente relacionada ao investimento em capacitação pelas multinacionais brasileiras, com os seguintes índices:  $R^2=,992$  e  $R^2$  ajustado= $,985$  (utiliza-se o  $R^2$  ajustado no caso de pequenas amostras),  $F=350,241$ ,  $p=.000$ . Isto é, mede-se a capacidade das variáveis “valor da folha de pagamento” e “receita líquida” de predizer o investimento em capacitação. O  $R^2$  ajustado, de  $.985$ , indica que 98,5 da variação da variável dependente, ou seja, do investimento em capacitação das empresas multinacionais brasileiras, pode ser atribuído a sua relação linear com as variáveis preditoras valor da folha de pagamento e receita líquida. No modelo testado, o valor da folha de pagamento foi a variável mais importante na predição do valor de investimento em capacitação (.785).

Após a avaliação da relação entre as variáveis do estudo, analisou-se a correlação entre receita, valor da folha de pagamento, investimento em capacitação, empregos diretos

e terceirizados. A partir da tabela abaixo observa-se que há uma correlação positiva entre receita líquida, valor da folha de pagamento, empregos diretos e investimento em capacitação. Isto representa um indicativo do vetor de variação: quanto maiores estas três variáveis, maior será o investimento em capacitação. O maior índice de correlação ocorreu entre a receita líquida e o investimento em capacitação, que se aproximou do índice 1 (.978,  $p=.001$ ), que indica correlação perfeita entre ambas as variáveis. O investimento em capacitação também se correlacionou positivamente com o valor da folha de pagamento, corroborando os resultados obtidos na análise de regressão, realizada anteriormente (.749,  $p=.001$ ).

Tabela 2: tabela de correlação

		Receita Líquida	valor folha de pagamento bruta	Investimento em capacitacao	Empregados terceirizados	Empregados diretos
Receita Líquida	Pearson Correlation	1,000	,717**	,978**	,320	,566**
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,000	,226	,005
valor folha de pagamento bruta	Pearson Correlation	,717**	1,000	,749**	,076	,910**
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,000	,797	,000
Investimento em capacitacao	Pearson Correlation	,978**	,749**	1,000	,088	,589**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,	,746	,003
Empregados terceirizados	Pearson Correlation	,320	,076	,088	1,000	,160
	Sig. (2-tailed)	,226	,797	,746	,	,555
Empregados diretos	Pearson Correlation	,566**	,910**	,589**	,160	1,000
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,003	,555	,

\*\* . Correlação é significativa ao nível 0.01 (2-tailed).

Fonte: coleta de dados

Observou-se, ainda, que o percentual de investimento em treinamento e desenvolvimento foi de 2,26% sobre o valor da folha de pagamento bruta, com um desvio padrão de 2,05. Apesar do elevado desvio padrão, o teste de análise de variância (ANOVA) indica que não houve diferença significativa no investimento em capacitação entre os 13 diferentes setores produtivos analisados ( $F=.821$ ,  $Sig=.632$ ).

### 6.3. Empresas Brasileiras no Exterior e o investimento em T&D

A etapa qualitativa contou com a entrevista de nove gestores de sete multinacionais. As multinacionais selecionadas são todas da região sul, sendo cinco gaúchas e duas catarinenses e com investimentos no setor industrial. Observa-se que as empresas analisadas encontram-se em estágios iniciais de internacionalização, embora estejam citadas nas 500 maiores empresas da Revista Exame. Assim, pode-se verificar que, como afirmam Lemaire (1997) e Wright et al. (2000), as multinacionais estudadas encontram-se em um processo evolutivo. Seguindo o modelo de Wright et al. (2000), observa-se que três das sete empresas enquadram-se como multinacional, uma vez que mantêm relacionamento com diversos países, e distintas unidades em diferentes países. Já as quatro restantes podem ser classificadas como internacionais, pois o envolvimento externo existe, mas está sendo formado através de redes e da ampliação dos produtos no mercado internacional através da instalação de filiais de distribuição. Desta forma, o investimento em treinamento e desenvolvimento poderá ser observado através do crescimento internacional por que passam as multinacionais e quais os obstáculos, por elas, enfrentados.

A observação dos resultados dos testes realizados na etapa quantitativa permitiu verificar que as multinacionais brasileiras investem na capacitação de sua mão-de-obra local. Ademais, a análise dos balanços sociais permite inferir que tais empresas possuem um estruturado setor de Recursos Humanos, com políticas e práticas alinhadas à estratégia organizacional. Tal fato também foi constatado nas entrevistas em profundidade. Os

gestores evidenciaram os diversos benefícios proporcionados aos trabalhadores da matriz como plano de saúde, odontológico, previdência privada, parcela de investimento em T&D sobre o valor da folha de pagamento da empresa, remuneração variável. Por outro lado, ao se entrevistar tais gestores sobre as políticas e práticas de RH em suas subsidiárias do exterior, pôde-se observar que as práticas utilizadas em suas filiais pouco reproduzem o investimento realizado nos funcionários da matriz, sendo incipientes. Ou seja, as práticas da matriz não são, em grande parte, transpostas para a subsidiária. Tais constatações podem ser observadas nos trechos das entrevistas abaixo:

Não tem ainda, não tem, como tem na empresa A, um, todo um esquema de treinamentos que o funcionário tem que ter para adquirir... isto está muito incipiente, né. Porque é uma empresa nova. A gente está operando há um ano. (Diretor A)

Mas assim, não tem tudo o que tem aqui; por exemplo, assim, ah, reembolso disso, reembolso daquilo, tanto por cento do lucro para treinamento, não tem. É mais dentro das necessidades deles, fazem alguma coisa, mas não é uma política, né. (Diretor F)

Temos uma empresa nos EUA, que é meramente um escritório de vendas. Não temos desenvolvidas práticas de RH (Diretor C)

Não, ainda não te prática nenhuma, lá, são poucos funcionários, não tem como estruturar como a gente estrutura aqui. (Diretor D)

Nenhuma das subsidiárias analisadas realiza treinamentos periódicos na filial. Não há previsão para investimento em tal subsistema. Também não foram citados treinamentos comportamentais ou culturais para os funcionários locais. Estes, quando ocorrem, são pontuais e técnicos. Muitas vezes, é um funcionário da empresa o palestrante. Por vezes, a empresa expatria um empregado que detenha conhecimentos técnicos sobre o sistema produtivo da empresa para que ele possa ensinar aos novos funcionários a forma de produção, dispensando o treinamento formal. Isto porque, além do conhecimento adquirido, ele poderá recrutar os cidadãos locais, adaptando a mão de obra disponível no mercado para a elaboração dos produtos desenvolvidos pela multinacional. Desta forma, o investimento em treinamento passa a ser mínimo. Ademais, há evidências de que ao internacionalizar suas atividades, as empresas costumam expatriar funcionários com sólida formação. Com os cursos já consolidados, não há necessidade que este funcionário faça cursos de especialização no exterior. Esta prática reduz o investimento em RH necessário na subsidiária, conforme o depoimento abaixo:

Eles já foram para lá com curso superior. Então, se eles têm alguma necessidade.... Por exemplo, tem um que está fazendo um pós, então, a gente está ajudando; outro gestor que está lá, já foi com essas coisas já prontas. Mas é claro que se eles precisam de algum treinamento técnico, uma coisa assim... (Diretor F)

Assim como afirma Schuler et al. (1993), empresas em estágios iniciais de internacionalização pouco investem nas práticas de RH. Tais práticas estabelecem-se com a formação de uma rede de subsidiárias que leva as empresas a se estruturarem de uma forma mais global. Neste sentido, cabe ressaltar que no presente estudo nenhuma das empresas analisadas possuía mais de cinco subsidiárias no exterior. Isso pode indicar porque tais empresas não possuem um setor específico para o Recursos Humanos Internacional, mas administram suas subsidiárias a partir de uma prática pontual, onde as demandas são atendidas conforme se apresentam, considerando sua importância e custo. Deve-se, portanto, analisar o estágio inicial e intermediário de internacionalização em que estas se encontram.

Desta forma, observando que as multinacionais analisadas estão construindo sua rede internacional e ainda não estruturaram seu RH em uma visão internacional mais estratégica, o pouco investimento em treinamento e desenvolvimento também decorre da baixa movimentação financeira gerada na subsidiária. Ao ingressar em outro mercado, a marca, a rede de vendas e de distribuição ainda não estão plenamente formadas, o que

pode explicar parte da demora da subsidiária em gerar lucro. Segundo alguns gestores, no início das operações, as subsidiárias só se mantiveram pelo auxílio financeiro da matriz. O retorno é lento e a formação dos clientes, as redes de venda e a logística de distribuição obstaculizam uma polarização da marca, fazendo com que seu reconhecimento seja gradual e o volume de vendas cresça paulatinamente.

O retorno financeiro desta filial é muito pequeno, mal cobre os custos da operação. Não há viabilidade econômica em montar uma estrutura de RH como a que temos no Brasil. (Diretor G)

Ademais, a elevada concorrência que enfrentam as empresas optantes pela internacionalização deve ser considerada. Muitas vezes a baixa ou nula margem de lucros induz a cortes para se manterem competitivas. Desta maneira, segundo Briscoe e Schuler (2004), 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 (T&D) geralmente sofre reduções.

A empresa trabalha sem gordura, né, porque hoje o mercado global, globalizado, não permite que você tenha custos que não consiga repassar. E como eu falei antes, né, em função do câmbio e tal fica difícil você... você tem que trabalhar enxuto mesmo. (Diretor H)

Assim, deve-se considerar que, ao ingressarem em um novo mercado, as multinacionais necessitam de tempo para adaptar-se às demandas locais. Além da concorrência, da logística e dos clientes, a cultura do novo país é distinta da sua origem, a legislação trabalhista contempla itens diversos dos utilizados e o mercado possui relações de trabalho que apresentam uma nova dinâmica. Estas variáveis demandam tempo para que a empresa possa adaptá-las às estratégias organizacionais e, assim, passar a contemplar de forma mais efetiva os subsistemas de Recursos Humanos e, conseqüentemente, o investimento na capacitação de sua força produtiva.

## **7. Considerações Finais**

Os achados desta pesquisa permitem levantar hipóteses. Segundo Aguzzoli et al. (2006), empresas estrangeiras pouco investem na capacitação da mão-de-obra brasileira, contratando um elevado número de trabalhadores terceirizados, inclusive para cumprir com funções produtivas. Isto levaria a uma precarização das relações de trabalho. No entanto, as empresas brasileiras investem consistentemente no treinamento e desenvolvimento dos funcionários da matriz, porém quando internacionalizam suas atividades este investimento muitas vezes não é reproduzido. O que se observou é que as empresas brasileiras costumam trabalhar com uma margem semelhante para investimento na capacitação da força produtiva e empregam relativamente poucos terceirizados. Assim, pode-se verificar uma tendência das multinacionais ao transporem suas atividades produtivas. Ou seja, quando saem em busca de novos mercados não replicam as mesmas práticas da sede em suas filiais. Alguns motivos para isso foram identificados, devendo ser aprofundados para que sejam testadas as hipóteses aqui apresentadas.

A etapa qualitativa demonstrou que, ao expatriar um funcionário, a empresa opta por aquele com sólida formação, que já realizou diversos cursos, especializou-se e conhece profundamente as diretrizes da empresa. Isso faz com que o custo de treinamento para esse expatriado seja muito menor, ou inexistente. Ademais, como ele é um conhecedor das práticas da empresa, pode, na filial, treinar seus funcionários de acordo com os objetivos organizacionais, sem o auxílio externo. O treinamento técnico, igualmente, pode ser realizado por um funcionário da matriz, com diversos anos da empresa, que conhece a forma de produção e pode ensinar aos contratados. Isso porque, como se analisou, as empresas buscam no mercado estrangeiro pessoas que tenham conhecimento na função que será exercida, o que elimina a necessidade de treinar-se tecnicamente, apenas, para que se adapte ao novo equipamento.

Outra observação é que as empresas, quando iniciam suas atividades no exterior, demoram a ter retorno deste investimento. Uma empresa não lucrativa dificilmente investirá

no desenvolvimento dos trabalhadores, visto que o subsistema de treinamento e desenvolvimento é o primeiro a sofrer reduções de gasto. Assim, até a empresa tornar-se rentável, conquistar mercado, ampliar sua rede e o número de trabalhadores, pouco investirá na capacitação profissional. Isto porque alguns cursos realizados *in company* possuem valor elevado, não compensando tal investimento para um pequeno número de funcionários. No entanto, pode-se dizer que investem em suas plantas produtivas brasileiras, pelos dados quantitativos levantados neste estudo.

Uma empresa ao penetrar em um mercado internacional, ter a marca reconhecida e conquistar uma maior 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 utilizado na matriz devido ao seu custo e ao fato de que ainda está-se estudando e se adaptando à dinâmica do mercado, à legislação e à cultura de determinado país.

Estes fatores podem explicar o baixo investimento em treinamento e desenvolvimento nas primeiras etapas da internacionalização. Embora um bom treinamento seja fundamental para o êxito de uma operação internacional, seus custos, muitas vezes, são impeditivos. Uma empresa sem lucratividade dificilmente investirá no desenvolvimento de políticas e práticas de RH. Além disso, uma multinacional em processo de adaptação com a cultura e a dinâmica local, ainda está modelando sua estratégia, o que coloca em segundo plano o projeto de T&D.

No entanto, as empresas analisadas por Aguzzoli et al. (2006) são empresas globais, em elevado estágio de internacionalização. Ao contrário, as empresas analisadas no presente estudo estão em estágio intermediário. Desta forma, não se pode afirmar que não investirão em treinamento e desenvolvimento quando se consolidarem nestes novos mercados. O escasso investimento nas primeiras etapas da internacionalização é compreensível. O que não se pode compactuar é com a flexibilização imposta por algumas multinacionais, que saem de seu país de origem em busca de mão-de-obra barata e pouco escolarizada. Nestes locais, trabalhadores com pouca qualificação ver-se-ão diante de quadro de exclusão social, sendo impelidos a trabalhar de forma terceira ou através de empregos informais. Deve-se observar, todavia, se a falta de investimento da capacitação dos trabalhadores é uma tendência nos primeiros estágios de internacionalização ou algo que se transforma em uma maneira de reduzir custos e manter a competitividade. Se esta for uma prática comum, o que acontecerá com os trabalhadores menos qualificados? Até onde se dará a flexibilização do trabalho?

Contudo, deve-se considerar a natureza exploratória do presente estudo e suas limitações, visto que nesta etapa não foram ouvidos os trabalhadores nem gestores de empresas em estágios mais avançados do processo de internacionalização. Assim, as suposições aqui levantadas poderão ser aprofundadas em estudos mais detalhados que apresentem o lado dos trabalhadores e comprovem ou não as suposições aqui aventadas em empresas brasileiras globais.

## **8. Referências Bibliográficas**

AGUZZOLI, Roberta; ARAMBURU, Juliane; DOVAL, Jorge; ANTUNES, Elaine. Capacitar para Desenvolver: Como Multinacionais Estrangeiras no Brasil Investem em sua Mão-de-Obra? In: **Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração ENANPAD**. Salvador, 2006.

As 500 maiores empresas do Brasil. **Exame**, São Paulo, Jul 2005. Edição Especial.

BARQUERO, Antonio. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.

BARTLETT, Christopher; GHOSHAL, Sumantra. **Tap your subsidiaries for global reach**. Harvard Business Review, november-december, 1986, 87-94.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: as conseqüências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson, 2005.

BRISCOE, Dennis; SCHULER, Randall. **International human resource management: policy and practice for the global enterprise**. 2º edição. New York: Routledge, 2004.

BRUNET, Ignasi e BELZUNEGUI, Angel. **Estratégias de empleo y multinacionales: tecnología, competitividad y recursos humanos**. Barcelona: Icaria, 1999.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 6º ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo : Atlas, 2004.

DOWLING, Peter; WELCH, Denice. **International Human Resource management**. 4 ed. Mason: Thompson, 2005.

DUPAS, Gilberto. **Economia global e exclusão social: pobreza, emprego, estado e o futuro do capitalismo**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DUTRA, JOEL. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. Vários autores. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora gente, 2002.

FUJII, Geraldo; RUESGA, Santos (org). **El trabajo en un mundo globalizado**. Madrid: Pirâmide, 2004.

GORDON, Wendy; LANGMAID, Roy. **Qualitative market research**. Vermont: Grower, 1990.

GREGORY, Denise. BERARDINELLI, Maria Fatima Arraes de Oliveira. **O Desenvolvimento de Ambiente Favorável no Brasil para a Atração de Investimento Estrangeiro Direto**. 2005. Disponível em: [http://www.cebri.org.br/pdf/238\\_PDF.pdf](http://www.cebri.org.br/pdf/238_PDF.pdf). Acesso em: março 2006.

HOBSBAWM, Eric. **Era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

\_\_\_\_\_. **O novo século**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

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**, 1997, vol. 8, nº 1.

KOPP, Rochelle. International Human Resource polices and practices in Japanese, European, and United States multinationals. **Human Resource Management**. Winter, 1994; 33, 4.

LEMAIRE, Jean-Paul. **Estratégias de Internacionalização**. Lisboa: Instituto Piaget, 1997.

LÉVY, P. Cibercultura. São Paulo : Cultrix, 1999.

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, vol. 16, n. 2, 318-339.

PERLMUTTER, Howard. The tortuous evolution of the multinational corporation. **Columbia Journal of World Business**, 1969, 4.

QUINTANILLA, Javier. **Dirección de Recursos Humanos em Empresas Multinacionales: las subsidiarias al descubierto**. Madrid: Prentice Hall, 2002.

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.

ROESCH, Sylvia M. A. R. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

SASSEN, Saskia. Território e territorialidade na economia global. In: João Barroso (org.). **Globalização e Identidade Nacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHULER, Randall; DOWLING, Peter; DE CIERI, Helen. An integrative framework of strategic international human resource management. **The International Journal of Human Resource Management**, 4, 4, 1993.

SELLTIZ; JAHODA; DEUTSCH; COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 5. ed. São Paulo: EPU, Editora da Universidade de São Paulo, 1975.

STIGLITZ, J. **A globalização e seus malefícios**. São Paulo : Futura, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor; FORTUNA, Antônio. **Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.