

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Fausto Cristiano Schenkel**

**ANÁLISE DA GESTÃO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS  
EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA: ESTUDO DE CASO DE UM BANCO  
COMERCIAL BRASILEIRO**

**Porto Alegre**

**2010**

Fausto Cristiano Schenkel

**ANÁLISE DA GESTÃO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS  
EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA: ESTUDO DE CASO DE UM BANCO  
COMERCIAL BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Elaine Di Diego Antunes

Tutora Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Nádia Brunetta

**Porto Alegre**

**2010**

Fausto Cristiano Schenkel

**ANÁLISE DA GESTÃO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS  
EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA: ESTUDO DE CASO DE UM BANCO  
COMERCIAL BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.

---

Prof

**A minha esposa, pelo carinho, compreensão e apoio recebidos. A minha família e a todos, que de uma forma ou de outra, transmitiram-me força, amizade e admiração.**

## **AGRADECIMENTOS**

Estar na primeira turma de Administração à Distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), que agora entrega à sociedade seus alunos formados, é um motivo de grande orgulho para mim. Durante quatro anos e meio, preparei-me com muita dedicação para este momento especial, em que realizo um dos meus grandes sonhos. Não poderia deixar de agradecer a todos, que, de uma forma ou outra, contribuíram para a finalização deste projeto.

Agradeço a DEUS, por guiar meus passos e pelo Seu amor, que sempre esteve presente em minha vida.

Em especial, a minha esposa, pela compreensão e carinho nas horas intermináveis durante os finais de semana, em que estive ausente para dedicar-me aos estudos.

Ao meu irmão mais velho, que muito se dou para que eu pudesse seguir os meus sonhos, a minha irmã, pela sua experiência de vida que me serve como exemplo.

Aos professores e tutores da Escola de Administração da UFRGS, que formularam e implementaram o curso de Administração à distância.

E à Universidade de Caxias do Sul, representada pelo Prof<sup>o</sup> Nelson Vinícius Lopes Branchi.

**“A inovação terá de ser administrada  
por objetivos que reflitam metas de mercado”.**  
**DRUCKER (1964, p. 71)**

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é investigar a metodologia adotada visando à internacionalização de Recursos Humanos em um banco brasileiro pesquisado, analisando políticas e práticas de Gestão Internacional de Pessoas, em face ao seu nível de internacionalização e da sua posição estratégica de expandir seus negócios no exterior. Devido à alta competitividade do setor bancário, alinhado ao caráter estratégico e do sigilo solicitado pelo banco, não foi autorizada a menção do nome da instituição, sendo permitido somente o uso fictício do nome ALFA, ocultando a identificação desta organização. Trata-se de um estudo de caso, com coleta de dados por meio de questionário semi-estruturado e análise documental de fontes de dados secundárias e de domínio público. O questionário compôs-se de questões Globais de Recursos Humanos, nas áreas de recrutamento e seleção, expatriação e repatriação, remuneração e benefícios, bem como fatores culturais e organizacionais da instituição pesquisada. A aplicação da pesquisa junto a funcionários das instituições resultou em 10 questionários válidos, preenchidos por 05 Administradores e 05 Gerentes de Contas do BANCO ALFA. Submetidos a análise qualitativa de conteúdo, tanto dos questionários quanto dos dados de domínio público, as instituições vêm iniciando suas operações de Gestão Internacional de Pessoas, enviando profissionais executivos ao exterior para adquirir experiências locais sobre a cultura, aspectos jurídicos e legais, possibilitando posteriormente a adoção de políticas e práticas de gestão estratégica de pessoas visando à internacionalização de suas operações no âmbito global.

Buscou-se investigar os processos e políticas internacionais de RH do BANCO ALFA – suas motivações, como expandiram suas atuações no exterior, quais foram os principais obstáculos enfrentados e fatores facilitadores dos processos. Também se estudou a relação entre internacionalização e gestão estratégica de pessoas. Os resultados da pesquisa confirmaram os pressupostos da abordagem contingencial e cultural, e a importância estratégica das pessoas em negócios internacionais de suas subsidiárias no exterior.

**Palavras-chave:** Gestão Internacional de Pessoas. Internacionalização. Práticas de Recursos Humanos global.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 -</b>	<b>Modelo de diagnóstico coerente com a perspectiva contingencial.....</b>	<b>27</b>
<b>Quadro 1 -</b>	<b>Novas estratégias empresariais.....</b>	<b>20</b>
<b>Quadro 2 -</b>	<b>Novas organizações de tarefas.....</b>	<b>20</b>
<b>Quadro 3 -</b>	<b>Dados dos entrevistados.....</b>	<b>40</b>
<b>Quadro 4 -</b>	<b>Respostas do questionário sobre importância da internacionalização...</b>	<b>41</b>
<b>Quadro 5 -</b>	<b>Nível de conhecimento de cargos internacionais.....</b>	<b>42</b>
<b>Quadro 6 -</b>	<b>Preferências na contratação de executivos.....</b>	<b>46</b>
<b>Quadro 7 -</b>	<b>Fatores culturais brasileiros predominantes.....</b>	<b>48</b>
<b>Quadro 8 -</b>	<b>Dificuldades encontradas no exterior.....</b>	<b>49</b>



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 -</b>	<b>Comparação entre fontes de recrutamento.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabela 2 -</b>	<b>Instrumentos coleta de dados fonte primária.....</b>	<b>38</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO.....</b>	<b>14</b>
2.1	A CRISE BANCÁRIA E AS MUDANÇAS ESTRUTURAIS.....	15
2.2	A ABERTURA E O INGRESSO DE BANCOS ESTRANGEIROS.....	15
2.3	A CONCORRÊNCIA ENTRE OS BANCOS NACIONAIS E ESTRANGEIROS.....	16
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
3.1	A GLOBALIZAÇÃO NO TRABALHO E SEUS REFLEXOS SOBRE A GESTÃO DE INTERNACIONAL DE PESSOAS.....	17
<b>3.1.1</b>	<b>O Futuro das Ocupações.....</b>	<b>18</b>
3.2	GESTÃO ESTRATÉGICA INTERNACIONAL DAS EMPRESAS..... ALINHADAS À GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	19
3.3	TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	20
3.4	COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO.....	20
3.5	PRINCIPAIS PREOCUPAÇÕES ESTRATÉGICAS E DESAFIOS ENTRE A MATRIZ E SUBSIDIÁRIAS.....	21
3.6	IMPACTO DA DIVERSIDADE CULTURAL NA GESTÃO INTERNACIONAL.....	22
<b>3.6.1</b>	<b>Cultura Nacional e Organizacional.....</b>	<b>23</b>
<b>3.6.2</b>	<b>O Sistema Cultural Brasileiro.....</b>	<b>23</b>
3.7	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE PESSOAS COM AS ESTRATÉGIAS DA ORGANIZAÇÃO.....	24
<b>3.7.1</b>	<b>Abordagem Contingencial.....</b>	<b>24</b>
<b>3.7.2</b>	<b>A Abordagem Universalista.....</b>	<b>27</b>
<b>3.7.3</b>	<b>A Abordagem Cultural.....</b>	<b>28</b>
3.8	GESTÃO INTERNACIONAL DE PESSOAS.....	29
<b>3.8.1</b>	<b>Questões de RH de uma Empresa Internacionalizada.....</b>	<b>30</b>
<b>3.8.2</b>	<b>Recrutamento e Seleção.....</b>	<b>30</b>
<b>3.8.3</b>	<b>Expatriados.....</b>	<b>31</b>
<b>3.8.4</b>	<b>Repatriação.....</b>	<b>32</b>

3.8.5	Avaliação de Desempenho e Remuneração.....	32
3.8.6	Relações de Trabalho.....	33
3.8.7	Conclusões sobre o referencial teórico.....	33
4	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>34</b>
4.1	PROCEDIMENTOS.....	36
4.2	INSTRUMENTOS.....	36
5	<b>RESULTADOS OBTIDOS.....</b>	<b>38</b>
5.1	PRINCIPAIS RESULTADOS DA ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS E DA COLETA DE DADOS DE DOMÍNIO PÚBLICO.....	38
5.1.1	<b>Importância da internacionalização do banco para o negócio da empresa, na perspectiva do funcionário.....</b>	<b>39</b>
5.1.2	<b>Nível do conhecimento interno dos funcionários para cargos no exterior....</b>	<b>41</b>
5.2	PRINCIPAIS POLÍTICAS, OBJETIVOS E MÉTODOS VISANDO A INTERNACIONALIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO BANCO ALFA.....	42
5.3	QUESTÕES DA INTERNACIONALIZAÇÃO DO RH DO BANCO ALFA...	43
5.3.1	<b>Aspectos Legais e Jurídicos.....</b>	<b>43</b>
5.3.2	<b>Recrutamento, seleção e expatriação.....</b>	<b>44</b>
5.3.3	<b>Treinamentos.....</b>	<b>45</b>
5.3.4	<b>Remuneração, Benefícios e Repatriação.....</b>	<b>46</b>
5.3.5	<b>Aspectos Culturais brasileiros predominantes no Banco Alfa.....</b>	<b>46</b>
5.3.6	<b>As principais dificuldades relacionadas com funcionários que trabalham no exterior.....</b>	<b>47</b>
6	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>49</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>53</b>
	<b>ANEXO A – QUESTIONÁRIO nº 01.....</b>	<b>58</b>
	<b>ANEXO B – QUESTIONÁRIO nº 02.....</b>	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em tempos de globalização e de grande competitividade entre os mercados, bancos comerciais brasileiros buscam a internacionalização de suas estruturas e de parte de seus negócios. Impulsionadas pelo processo de globalização, estas instituições financeiras têm buscado uma rápida expansão, tanto por meio de fusões e aquisições quanto por diferentes formas de cooperação (TANURE; DUARTE, 2006).

Objetivando os constantes aumentos por rentabilidades e lucros, os bancos comerciais brasileiros públicos e privados buscam a competitividade dos seus negócios, diminuindo custos e melhorando a qualidade em seus produtos/serviços. Devido ao interesse pelos bancos estrangeiros em aumentarem seus negócios no Brasil, os bancos nacionais se alinham às estratégias corporativas contemporâneas, melhorando suas estruturas internas, seus recursos humanos e físicos. Vêm reconquistando boa parte da fatia de mercado que haviam perdido aos bancos estrangeiros durante o programa brasileiro de recuperação do sistema financeiro nacional, intitulado como PROER (em 1990, quando muitos bancos brasileiros públicos e privados, estando sucateados, foram adquiridos e incorporados). Por já conhecer as particularidades do mercado brasileiro, os bancos nacionais que se “reajustaram” tornaram-se competitivos, aumentaram seus negócios e conquistaram o domínio da base de clientes do mercado nacional, auferindo grandes ativos operacionais e financeiros invejáveis e de níveis internacionais (CORAZZA; OLIVEIRA, 2006).

Alinhado às estratégias administrativas mundiais de controle financeiro e de ativos, os bancos nacionais atingiram um excelente patamar de governança corporativa, ampliando seus negócios em escala internacional. Aproveitando-se da crise financeira mundial que assolou os principais mercados financeiros em 2006-2009<sup>1</sup>, bancos brasileiros começaram adquirir instituições financeiras no exterior através de aquisições e fusões, com o objetivo de ampliarem seus negócios, atingindo primeiramente os brasileiros residentes no exterior, para posteriormente ampliarem seus negócios em escala global.

---

<sup>1</sup> A Crise intitulada “subprime” é uma crise financeira desencadeada em 2006, a partir da quebra de instituições de crédito dos Estados Unidos, que concediam empréstimos hipotecários de alto risco (em inglês: subprime loan ou subprime mortgage), arrastando vários bancos para uma situação de insolvência e repercutindo fortemente sobre as bolsas de valores de todo o mundo. Fonte: Wikipédia, disponível em [http://pt.wikipedia.org/wiki/Crise\\_do\\_subprime](http://pt.wikipedia.org/wiki/Crise_do_subprime)). Acesso: 03/11/2010.

Assim sendo, o êxito de uma empresa internacionalizada depende, em grande parte, de como ela gerencia seu quadro de pessoal e da condução dos subsistemas de Gestão de Pessoas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). A área de Gestão de Pessoas tem se expandido, tornando-se mais ligada à necessidade estratégica dos negócios organizacionais. Desta forma, as políticas e práticas de um banco internacional necessitam ser localmente sensíveis e globalmente competitivas ao mesmo tempo (BARTLLET; GHOSHAL, 1986). Isto, porque, o desenvolvimento destas estratégias pode significar uma vantagem competitiva para a organização, fazendo com que a área de Gestão Internacional de Pessoas (GIP) se desenvolva e se molde às suas demandas (SCHULER et al., 1993).

A prática da GIP nos bancos internacionais visa explicar como o setor de Recursos Humanos comporta-se perante às mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas que acontecem em nível global.

Analisando um banco comercial brasileiro e com base nos argumentos até aqui explicitados, estabelece-se a seguinte questão central de estudo: Quais são os objetivos e métodos adotados, visando à viabilidade da internacionalização de Recursos Humanos no BANCO ALFA? Como vem ocorrendo à implementação da gestão internacional de pessoas nesta instituição?

Para responder a esta pergunta, este estudo tem por objetivo geral analisar a estrutura de Recursos Humanos de um banco brasileiro quanto à formulação de políticas e práticas de Gestão de Pessoas para as suas subsidiárias no exterior, através da Gestão Internacional de Pessoas, identificando seus principais objetivos com a internacionalização do cargo profissional de pessoas, e da sua posição estratégica de expandir seus negócios no exterior. Esta pesquisa apresenta um levantamento bibliográfico na área de Gestão Internacional de Pessoas que, juntamente com a coleta de dados de documentos e da análise de conteúdo dos questionários, serão analisados e comparados às principais abordagens utilizadas pela instituição financeira. Assim, pretende-se conhecer os resultados esperados com a internacionalização de pessoas em um banco comercial brasileiro, a importância da seleção e recrutamento, avaliação e remuneração, bem como os processos críticos da expatriação e repatriação de funcionários, constatando a relevância que o setor de Recursos Humanos detém sobre a estratégia corporativa dos bancos ao expandirem seus negócios em nível internacional. Cabe lembrar que, pelo caráter sigiloso das estratégias desta instituição financeira, não foi permitido a menção de informações que permitam estabelecer qualquer identificação ou

ligação a dados do BACEN (Banco Central Brasileiro). Portanto, nesta pesquisa, não será divulgada informações sobre histórico, contextualização e caracterização da empresa analisada para satisfazer a esta exigência.

A seguir, esta pesquisa se apresenta dividida da seguinte forma: capítulo dois, em que o cenário bancário brasileiro apresenta-se contextualizado, com breve histórico dos últimos anos. No capítulo três, esta pesquisa traz uma revisão bibliográfica dos principais autores da área, cujo objetivo é responder os objetivos propostos, indo ao encontro dos seguintes temas: “a globalização no trabalho e seus reflexos sobre a internacionalização de pessoas” e “Gestão Estratégica de Pessoas alinhadas à Gestão Internacional de Pessoas”. No capítulo 4, é apresentado o método de pesquisa deste trabalho, que se constitui de um estudo de caso em um banco brasileiro. Como técnicas que auxiliaram a obtenção de dados e informações que resultaram no desenvolvimento desta pesquisa, há a apresentação das perguntas do questionário com Gerentes de Agências de algumas unidades de atendimento. Não se utilizou uma quantidade pré-determinada de gerentes, pois o foco da coleta de dados não foram informações quantitativas, e sim qualitativas, ainda que nem todos os Gerentes de Agências se mostraram disponíveis. Outras fontes disponíveis foram endereços eletrônicos na internet da instituição financeira envolvida e outros materiais de domínio público, como informações aos acionistas, informações institucionais e reportagens de jornais e revistas. O capítulo 5 apresenta os questionários realizados e análise dos dados obtidos. No capítulo 6, encontram-se as considerações finais, em que são feitas as análises dos objetivos propostos, a partir das observações e conclusões obtidas durante a realização da pesquisa.

## **2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO**

Este capítulo procura contextualizar a reação dos bancos brasileiros (nacionais) face ao intenso processo de internacionalização que influenciou a reestruturação do sistema bancário brasileiro.

Segundo CORAZZA e OLIVEIRA (2006, p. 1):

A internacionalização bancária deve ser compreendida na dinâmica expansionista do capital (tantos bancos nacionais quanto os de qualquer outro país), em sua dimensão bancária e financeira, inserido no contexto de uma economia mundial em processo de globalização.

No Brasil, bancos estrangeiros vêm desenvolvendo negócios desde os anos 60, beneficiados pela constituição federal de 1946, que eliminou a distinção entre bancos nacionais e estrangeiros. A reforma financeira de 1964 retoma a distinção entre instituições bancárias nacionais e estrangeiras, surgindo uma regulamentação mais rigorosa, em que a criação de bancos estrangeiros somente ocorreria através de um decreto do Poder Executivo. Já aos bancos nacionais, bastava uma autorização especial do Banco Central do Brasil para o seu funcionamento.

O governo brasileiro permitiu o ingresso de bancos estrangeiros, argumentando que muitos benefícios surgiriam para o sistema financeiro nacional, em função da escassez de capitais nacionais, e da necessidade de introdução de novas tecnologias ao sistema. Desta forma, haveria numa maior eficiência operacional e serviços a preços mais competitivos para a população. Para Freitas (1999), tal decisão foi tomada no contexto de fragilidade crescente do sistema bancário nacional, que sofria as conseqüências de uma brutal contração de liquidez associada à implementação de políticas restritivas em resposta aos impactos oriundos de crises financeiras. Esta permissão foi defendida pela Exposição nº 311 e aprovada pela Resolução CMN nº 1.535, de 30.11.88, considerada o marco inicial de uma política mais liberal para o Sistema Financeiro Nacional. A mesma norma viabilizou a expansão dos bancos brasileiros no exterior, especialmente do BANCO ALFA. O crescimento do sistema bancário privado, no decorrer do período, foi também beneficiado pela expansão dos bancos já existentes, especialmente, através da abertura de novas agências e pelo processo de fusões e

incorporações. Como resultado, logo no primeiro ano, as novas medidas permitiram que 113 bancos múltiplos fossem constituídos (fonte BACEN).

## 2.1 A CRISE BANCÁRIA E AS MUDANÇAS ESTRUTURAIS

O sistema bancário nacional passou por profundas transformações estruturais a partir da década de 1990. Tais mudanças implicaram, dentre outros aspectos, num amplo processo de privatização, especialmente de bancos públicos estaduais, através do qual se viabilizou o processo de internacionalização do sistema bancário nacional.

Diante do cenário de menor inflação proporcionado pelo Plano Real, o baixo volume de recursos disponibilizados pelo sistema financeiro e devido à ineficiência administrativa de várias instituições financeiras, houve a falências de pequenos bancos.

Na tentativa de evitar a eclosão de crise bancária sistêmica, o governo editou um conjunto de medidas destinado a facilitar a aquisição de bancos insolventes para garantir a normalidade do sistema. Uma das mais importantes medidas foi a criação do Programa de Estímulo a Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER) pela Medida Provisória (MP) nº 1.179, de 03.11.1995, regulamentada pela Resolução nº 2.208 em 03 de Novembro de 1995. O PROER disciplinou as aquisições de bancos com problemas patrimoniais e de solvência por meio da criação de linhas de crédito, de incentivos fiscais, de benefícios tributários e de isenção temporária do cumprimento de determinadas regulamentações bancárias. A intenção do governo era a de garantir a estabilidade do sistema financeiro e salvaguardar o sistema de pagamentos, sem implicar em prejuízos para os clientes, obrigando o banco comprador a assumir todas as obrigações do banco falido em relação ao público e de penalizar as más práticas bancárias.

Assim, uma vez eliminado o perigo de insolvência generalizada, medidas adicionais foram tomadas para fortalecer o sistema bancário nacional, muitas delas em consonância com as recomendações do Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia, ao qual o Brasil havia se filiado.

## 2.2 A ABERTURA E O INGRESSO DE BANCOS ESTRANGEIROS



Segundo CORAZZA e OLIVEIRA (2006), a abertura do sistema bancário brasileiro às instituições estrangeiras, no período mais recente, não foi um fenômeno isolado, pois ocorreu quase simultaneamente em toda a América Latina, influenciada pela atratividade do mercado em expansão, bem como pela consolidação bancária na Europa e Estados Unidos. Na realidade, o mercado bancário brasileiro se tornou altamente cobiçado, pois é fonte de lucros expressivos para os bancos nacionais e para os estrangeiros aqui instalados. Surge um aumento na “bancaização” da população brasileira e da expansão do crédito, em função das reformas econômicas, implementadas a partir do Plano Real. Assim, constituíram-se em fatores de atração ao ingresso de bancos estrangeiros as oportunidades de negócios e lucros.

### 2.3 A CONCORRÊNCIA ENTRE OS BANCOS NACIONAIS E ESTRANGEIROS

Tradicionalmente, considera-se que os bancos estrangeiros nos países menos desenvolvidos são mais eficientes e competitivos do que os bancos nacionais, e por isso tendem a dominar ou conquistar fatias de mercado dos bancos nacionais. No entanto, como afirmam Carvalho (2002) e De Paula (2004), não há evidências de que os bancos estrangeiros são mais eficientes do que os bancos privados domésticos. Para eles, na verdade, a entrada de bancos estrangeiros no mercado bancário brasileiro estimulou a concorrência dos bancos nacionais, que reagiram para reconquistar o terreno perdido anteriormente.

Enquanto que os bancos estrangeiros foram se especializando em câmbio e títulos de renda fixa (já que a taxa Selic foi sempre considerada alta em comparação com outros países desenvolvidos), os bancos nacionais aumentaram suas participações na carteira de crédito de empréstimos pessoais, de capital de giro e financiamentos de investimentos. Desta forma, os ativos dos dois bancos nacionais foram se expandindo na mesma proporção, tornando-se referência em governança corporativa.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Descrita a contextualização das principais transformações bancárias das instituições nacionais nos últimos anos, apresenta-se o referencial teórico, dividido em quatro pontos centrais.

#### 3.1 A GLOBALIZAÇÃO NO TRABALHO E SEUS REFLEXOS SOBRE A GESTÃO DE INTERNACIONAL DE PESSOAS

O objetivo de trazer este tema ao presente trabalho surge para cobrir importantes lacunas da literatura sobre as conseqüências deste processo para a área de Gestão Internacional de Pessoas, situando-a frente ao fenômeno da globalização e suas conseqüências para a internacionalização das empresas e dos empregos.

Devido à intensificação da concorrência no setor bancário brasileiro, alinhado à alta velocidade com que novas informações e dados são transmitidos eletronicamente, fronteiras internacionais entre as empresas foram diminuindo. Novos produtos e serviços bancários surgiram, e passaram a disponibilizar inovações em soluções financeiras internacionais, alcançando novos clientes no exterior. É o que afirma o autor Márcio Pochamann (outubro de 2007, p.26):

A globalização financeira, que combina o desenvolvimento de inovações financeiras com a informatização dos mercados, potencializa o volume de transações de curto prazo, pressionando a eliminação de controles cambiais, a liberalização das taxas de juros e a desregulamentação bancária.

No Brasil, a partir do movimento de 1990 e principalmente através do PROER, muitos bancos brasileiros foram incorporados por outras instituições mais sólidas financeiramente. Algumas foram privatizadas, muitas das quais sofreram fusões que culminaram em uma reengenharia nos processos administrativos, enxugamento das despesas internas, demissão de funcionários, tudo para torná-las mais eficientes e competitivas. Atualmente, bancos brasileiros (de capital nacional) figuram entre as maiores instituições bancárias mundiais, em termos de ATIVOS totais e de valores de mercado (segundo a empresa de consultoria inglesa

Brand Finance, em parceria com a revista inglesa *The Banker*, fevereiro de 2010). Estas instituições brasileiras vêm realizando com excelência seus controles internos administrativos, bem como aumentando a eficiência e eficácias de seus processos internos e operacionais para o crédito, tornando-se exemplos de governança corporativa e balizadores referenciais do mercado bancário internacional. Além de investirem em agências no exterior, as instituições também vêm investindo cada vez mais em processos de treinamento e educação profissionalizante de seus funcionários, facilitando o acesso ao ensino superior através de bolsas de estudos ou a disponibilidade de educação de ensino superior à distância, mediante convênios com renomadas instituições públicas estaduais e federais brasileiras de ensino. Atualmente já figura também a concessão de bolsas de estudo para o aprendizado de línguas estrangeiras, como inglês e espanhol.

Ao mesmo tempo em que as corporações assumem maior papel nos sistemas produtivos nacionais, elas ganham também maior dimensão no comércio internacional. O comércio intrafirmas, mais precisamente entre matriz e filiais de corporações transacionais, supera as trocas realizadas entre nações (DUNNING, 1993). As teorias de comércio internacional sustentadas nas trocas entre nações, a partir das transações econômicas entre agentes racionais, tornam-se cada vez mais inadequadas. Com a crescente internacionalização do capital, um mesmo grupo econômico atua em diversas nações simultaneamente, indicando que o comércio internacional tende a ser cada vez mais entre empresas do que entre nações.

### **3.1.1 O Futuro das Ocupações**

Com referência à literatura internacional especializada na temática do trabalho, nas economias avançadas, uma nova empresa já nasce moldada para as crescentes variações do mercado e voltada à diferenciação dos produtos, num ambiente de acirrada e desregulada concorrência intercapitalista.

Os novos requisitos profissionais, indispensáveis ao ingresso e à permanência no mercado de trabalho em transformação, seriam atendidos somente por meio de um maior nível educacional dos trabalhadores (POCHAMANN, 2001). Ao mesmo tempo, a formação e o constante treinamento profissional se transformariam em uma das poucas alternativas passíveis de ação do Estado para conter o avanço do desemprego e da precarização no uso da força de trabalho.

Estratégias de competitividade	Estratégias de Produtividade
<ul style="list-style-type: none"> <li>- desverticalização da produção;</li> <li>- diversificação dos produtos;</li> <li>- Recomposição da produção interna com a externa (novo mix de produção);</li> <li>- Elevação na qualidade dos produtos;</li> <li>- redução dos custos de produção;</li> <li>- Mudança no lay-out da produção;</li> <li>- Redefinição dos fornecedores (Just-in-time);</li> <li>- inovações tecnológicas e organizacionais;</li> <li>- nova conduta empresarial (desnacionalização, joint-venture, fusão, incorporação ou abandono da atividade);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- flexibilidade produtiva (economia de escopo);</li> <li>- redução de custos e do tempo morto;</li> <li>- desmonte de parte da estrutura produtiva;</li> <li>- programas de qualidade total e gestão participativa;</li> <li>- Programas de remuneração variável e distintos contratos de trabalho;</li> <li>- Programas de reengenharia;</li> <li>- terceirização e subcontratação de mão-de-obra;</li> <li>- melhor aproveitamento das possibilidades da economia de escala (redução dos estoques);</li> <li>- redefinição do conteúdo da atividade empresarial: fechamento da empresa ou passagem à representante comercial.</li> </ul>

**Quadro 1 - Novas estratégias empresariais**

Fonte: Márcio Pochmann (2007, p. 44).

Ampliação da quantidade de tarefas exercida pelo mesmo trabalhador, rompendo, em parte, com a monotonia da repetição dos movimentos e reduzindo os tempos mortos (novo perfil do trabalhador).
Rotação das funções, a partir da adoção de tecnologias de uso flexíveis, que exige maior polivalência do trabalhador para o exercício de múltiplas tarefas (trabalho polivalente).
Combinação das atividades de execução com as de controle, o que torna mais complexo e integrado o exercício do trabalho com a decisão sobre metas de produção e resultados (ampliação da autonomia relativa).
Constituição de grupos de trabalho (semi-autônomos ou autônomos) com alguma capacidade de decisão sobre problemas e solução imediata no desenvolvimento das operações no plano da produção de bens e serviços (trabalho em grupo).

**Quadro 2 - Novas organizações de tarefas**

Fonte: Márcio Pochmann (2007, p. 45).

### 3.2. GESTÃO ESTRATÉGICA INTERNACIONAL DAS EMPRESAS ALINHADAS À GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

De acordo com TANURE e DUARTE (2006), classifica-se o processo de expansão internacional em cinco fases: (1) experimental; (2) exportação; (3) presença regional; (4) presença internacional; e (5) vantagem global.

Para uma empresa iniciar sua operação de internacionalização, esta deverá optar pela escolha de um modelo de entrada e um modo de operação que lhe pareçam mais rentáveis.

Segundo os autores, a entrada em mercados internacionais envolve incerteza, riscos e complexidade. A incerteza resulta da necessidade de operar em mercados bastante distintos do doméstico, isto é, em ambientes cujos sistemas político, social, econômico e marco legal

podem ter características bastante diferenciadas. Defronta-se, por exemplo, com costumes exóticos em relação aos conhecidos e com práticas pouco familiares de negócios. Os riscos derivam da própria incerteza e do fato de a empresa ter de comprometer recursos materiais, financeiros e gerenciais. A complexidade, por fim, decorre do grande número de operações envolvidas na transposição de fronteiras nacionais, o que gera novas necessidades de controle.

### 3.3 TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Especificamente para o caso das instituições bancárias brasileiras, através da internacionalização, vem buscando mercados financeiros no exterior aos poucos. Diversos autores mencionam em seus trabalhos a internacionalização do sistema financeiro brasileiro, mas não há ainda uma pesquisa específica no processo de internacionalização dos maiores bancos brasileiros<sup>2</sup>. No caso do BANCO ALFA o início da internacionalização se deu através da criação de escritórios especializados em negócios internacionais e cambiais, edificados em cidades estratégicas, como Frankfurt (Alemanha), Viena (Áustria), Nova Iorque e Miami (Estados Unidos), Seul (Coreia do Sul), Assunção (Paraguai) e Tóquio (Japão). No início, estes escritórios funcionavam como uma espécie de facilitador para o envio de remessas financeiras do exterior – os brasileiros entre os maiores clientes, residentes e domiciliados no exterior em função do trabalho, encontrando como beneficiários seus próprios familiares no Brasil.

No período atual a atuação das instituições bancárias brasileiras no cenário internacional se dá plenamente, realizando operações e captação de recursos da mesma forma que os bancos internacionais.

### 3.4 COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

---

<sup>2</sup> Quanto à questão de “maior”, entende-se quanto à lucratividade, ativos disponíveis totais e patrimônio líquido.

<sup>3</sup> (segundo pesquisa realizada de agências localizadas no exterior, no site eletrônico da instituição pesquisada em Julho 2010 - rodapé),

Analisando as instituições bancárias brasileiras, é possível identificar as posições estratégicas adotadas, obtendo comportamentos esperados dos bancos comerciais para um mercado altamente competitivo. De acordo com os estudos de ROCHA e ALMEIDA (2006), KOTABE (2001), ROCHA (2002) e VEIGA (2003), a decisão de uma firma pela internacionalização está associada a movimentos esperados dos concorrentes. Esses movimentos estão voltados à obtenção de vantagens e à neutralização ou superação das vantagens obtidas pelos concorrentes.

Sobre a decisão de uma empresa internacionalizar-se, diz ROCHA e ALMEIDA (2006, p. 31):

A escolha do modo de entrada relaciona-se à natureza dos movimentos competitivos. As empresas decidem internacionalizar-se pela utilização do modo que lhes permite maximizar o desempenho, melhorar a posição competitiva em relação às demais. Os movimentos poderiam ser de quatro tipos: evitar conflito, trocar ameaças, seguir a líder e acompanhar posição no mercado doméstico.

Segundo BAER (1996), CORAZZA (2000) e CARVALHO (2002), não apenas para melhorar a reestruturação de ativos, ou para redução dos riscos resultantes de fusões, aquisições e da entrada de grandes bancos internacionais no mercado doméstico interno, a estratégia de internacionalizar-se e tornar-se líder em ativos totais, é uma questão de sobrevivência para os bancos nacionais continuarem a oferecer seus produtos e serviços, num contexto de globalização financeira competitiva.

A internacionalização bancária brasileira é uma estratégia de fortalecimento de uma posição global e de busca de novos espaços de valorização, diante da diversificação geográfica de suas atividades pela instalação de filiais e/ou subsidiárias em países estrangeiros.

### 3.5 PRINCIPAIS PREOCUPAÇÕES ESTRATÉGICAS E DESAFIOS ENTRE A MATRIZ E SUBSIDIÁRIAS

Para BARTLETT e GHOSHAL (1987, p. 7-17):

Mas a resposta apropriada às crescentes demandas internacionais não pode se resumir a uma fórmula e, certamente, tampouco à imitação das estratégias utilizadas por empresas que se encontram em situações totalmente diferentes. O problema é que, se, por um lado, as tarefas das empresas são moldadas pelo seu ambiente externo, por outro, a habilidade para desempenhá-las é limitada pelo que denominamos “herança administrativa”, isto é, a configuração dos ativos nela existente, sua tradicional distribuição de responsabilidade, suas normas históricas, valores e estilo de gestão. Essa capacidade organizacional interna não pode ser alterada de repente ou por decreto, e uma das principais lições que isso oferece aos gerentes é que devem deixar de buscar uma estrutura organizacional ideal e concentrar-se na busca de novos modos de construção e alavancagem das capacidades existentes da empresa, a fim de torná-las mais responsivas às constantes mudanças das demandas externas.

Analisando os artigos acadêmicos de CRISTOPHER A. BARTLETT e SUMANTRA GHOSHAL (1986), sobressaem-se dois pontos de vistas: (1) a independência da subsidiária em relação à matriz, como forma de estabelecer menos dificuldades para responder às demandas crescentes dos governos locais ou para se adaptar às mudanças das preferências dos consumidores em todo o mundo; ou (2) a total dependência da matriz em relação à subsidiária como forma de controlar e coordenar suas ações estratégicas, tendo como premissa a facilidade de estabelecer um padrão e coordenar de forma organizada as empresas, produzindo e distribuindo produtos e serviços de forma mais rápida. No entanto, os autores afirmam que, se a escolha estratégica da administração a seguir através da segunda opção, as empresas (internacionais, multinacionais ou globais) tendem a encontrar dificuldades em atender aos desejos e necessidades dos clientes, uma vez que os costumes, gostos e cultura são diferenciados em determinadas regiões. A padronização de produtos e serviços é vista, pois, como insensível em atender a demanda dos consumidores locais, e pode resultar num fracasso estratégico.

### 3.6 O IMPACTO DA DIVERSIDADE CULTURAL NA GESTÃO INTERNACIONAL

No atual contexto da internacionalização da economia, ganha corpo nos meios acadêmicos e empresariais a discussão sobre o impacto que a cultura dos países e das organizações exerce nos negócios das empresas multinacionais (EMNs). Os trabalhos precursores remontam na crença de que a gestão era algo universal, independente dos contextos culturais e nacionais (TANURE; DURATE, 2006).

### 3.6.1 Cultura Nacional e Organizacional

Embora as organizações de uma mesma cultura nacional possam apresentar traços comuns, cultura nacional e cultura organizacional são fenômenos distintos. É o que afirma HOFTEDE (1993, p. 92):

Cultura nacional diz respeito aos valores fundamentais e invisíveis da maioria dos membros de uma nação, valores que foram adquiridos durante a infância. Cultura organizacional, por sua vez, é um fenômeno mais superficial, que reside nas práticas mais visíveis da organização; essa cultura é adquirida por meio da socialização dos novos membros que entram na empresa.

Assim, cada organização tem sua própria cultura. A cultura organizacional foi definida por KLUCKHOHN (1951) como modos padronizados de pensar, sentir e reagir, adquiridos e transmitidos, principalmente, por meio de símbolos que constituem as conquistas distintivas de grupos humanos, incluindo seu acervo de artefatos.

Analisando a cultura organizacional, SCHEIN (1986, p. 15), visualiza em seus estudos a cultura organizacional como um sistema de três círculos concêntricos (em camadas), sendo o mais profundo a camada de “Premissas Básicas”, seguido de “Normas e Valores” e “Artefatos e Produtos”, a mais superficial destas camadas.

Segundo SCHEIN (1986), o nível das “premissas básicas” contém a essência da cultura, isto é, seus valores e crenças, muitas vezes inconscientes. Já no nível “normas e valores”, estão inseridos os desejos, as aspirações e os valores que os indivíduos definem como “bom”, “mau”, “certo” ou “errado”. As normas deverão estar relacionadas aos valores aceitos, do contrário, as normas que infringem os valores predominantes produzem tensão.

### 3.6.2 O Sistema Cultural Brasileiro

A cultura brasileira reflete a herança histórica do país, isto é, sua raiz portuguesa, indígena, alemã, italiana e africana. Um dos traços mais genuínos da cultura brasileira, a hierarquia, tem origem nos tempos coloniais. Segundo FREITAS (1997, p. 46), o núcleo do sistema econômico desse período foi a família patriarcal, que forneceu o modelo moral que



regula as relações entre governantes e governados. No que tange à influência da cultura nacional para as organizações, AMADO e BRASIL (1991) afirmam que a herança cultural portuguesa e africana determinou a formação de alguns traços da cultura brasileira, como a criatividade, empreendedorismo e flexibilidade, facilmente reconhecidos nas organizações que operam no país.

BARROS e PRATES (1996) desenvolveram um modelo – o sistema de ação cultural brasileiro – que sintetiza as características e a lógica subjacente à cultura e à organização brasileira. O modelo está estruturado em quatro subsistemas (onde surgem quatro traços da cultura brasileira): (1) concentração de poder, (2) atitude de espectador, (3) personalismo e (4) tendência de evitar conflitos. Da articulação destes quatro traços entre si, surgem outros quatro: (1) paternalismo, (2) medo de errar, (3) ambigüidade, (4) lealdade às pessoas.

O modelo de BARROS e PRATES (1996) destaca ainda a “flexibilidade” como característica fundamental do sistema de ação cultural brasileiro. De acordo com os autores, a flexibilidade tem duas faces. Uma é a adaptabilidade, identificada nas empresas que demonstram grande agilidade para se ajustar, por exemplo, aos vários pacotes econômicos do governo, a processos tecnológicos e a mudanças de regras. Adaptabilidade não significa produzir algo novo, mas a capacidade de ajustar-se a novas situações em limites prefixados e de criar novos hábitos. Outra face é a criatividade, que diz respeito à inovação. Traço marcante da cultura brasileira, presente em manifestações populares como o carnaval e as competições esportivas, permeada pela afetividade e emoção, que repercute em gestos expansivos, expressões fortes. A criatividade brasileira também se expressa na facilidade de conviver com opostos, o que se evidencia em manifestações de alegria em meio à pobreza ou de bom humor em situações difíceis.

### 3.7 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE PESSOAS COM AS ESTRATÉGIAS DA ORGANIZAÇÃO

#### 3.7.1 Abordagem Contingencial

As discussões sobre o alinhamento estratégico levaram ao que se denominou, “abordagem contingencial da gestão de pessoas”, em que o modelo de gestão de pessoas deve

alinhar-se às escolhas estratégicas da organização de forma a contribuir efetivamente para a consecução de seus objetivos de longo prazo (MASCARENHAS, 2008, p. 9).

Mediante os estudos precursores de CHANDLER (1962), destacaram-se a necessidade do suporte organizacional à implementação das estratégias; entretanto, ainda não havia sido discutida a adequação do modelo de gestão de pessoas às estratégias das organizações.

Posteriormente, os estudos de GALBRAITH e NATHANSON (1978) sugerem a necessidade do alinhamento entre a estrutura organizacional e a estratégia e questões de gestão de pessoas, como medidas de desempenho, sistemas de remuneração e carreiras organizacionais. Desta forma, o modelo de gestão de pessoas passa ser considerado um subsistema organizacional, que deve interagir com outras dimensões da organização para dar conta dos desafios impostos pelo ambiente, contribuindo para a consecução das estratégias empresariais. Para TICHY (1982) e MINTZBERG (2000), sobre a pesquisa de GALBRAITH e NATHANSON (1978), afirmam que o alinhamento estratégico da gestão de pessoas deveria permitir a mobilização das pessoas para a execução dos objetivos e estratégias organizacionais.

BAIRD e MESHOULAM (1988) analisam o alinhamento estratégico sob duas óticas: (1) o alinhamento externo (ou vertical) e (2) o alinhamento interno (horizontal). O alinhamento externo diz respeito à adequação do modelo de gestão de pessoas às contingências externas a ele, em especial os desafios do ambiente de competição, base para a formulação da estratégia empresarial. Desta forma, o modelo de gestão de pessoas deveria ser adequado de modo que refletisse o estágio de desenvolvimento da empresa em seu ciclo de vida, convergindo aos objetivos da estratégia empresarial e assimilando as características culturais e institucionais da sociedade em que a organização está inserida.

Segundo MASCARENHAS (2008, apud BEER, 1984, p. 5):

Uma firma tem uma estratégia externa – a maneira escolhida de se competir no mercado. Ela precisa também de uma estratégia interna (de gestão de pessoas) para determinar como seus recursos humanos serão admitidos, desenvolvidos, motivados e controlados. (...) Uma das implicações desta perspectiva é que a estratégia externa e interna deve estar relacionada.

Quanto ao alinhamento interno defendido pelos autores, este visa atender à necessidade do modelo de gestão de pessoas em se reforçar internamente, tendo em vista as estratégias empresariais e o modelo organizacional. Reflete os macros objetivos de gestão de

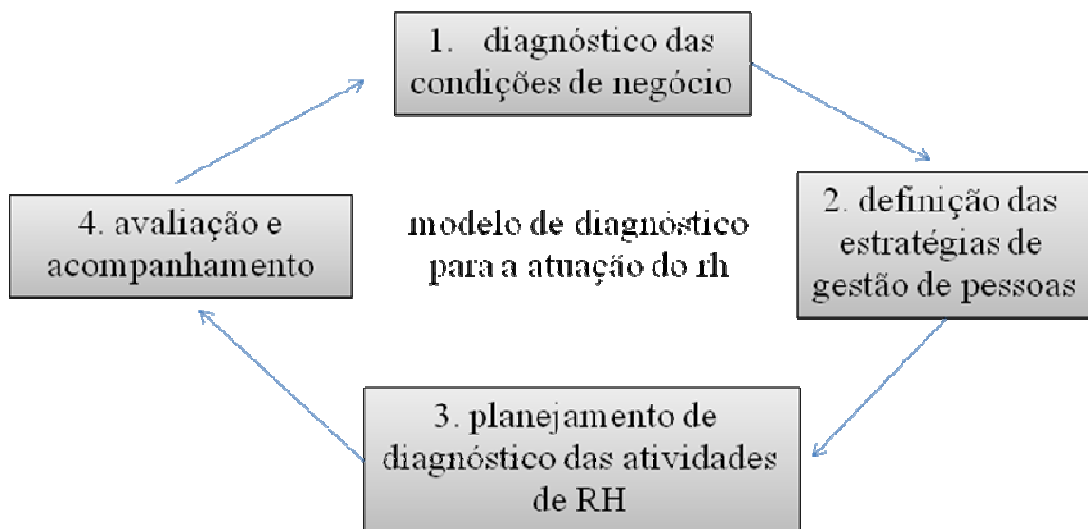
peças apoiadas por políticas e processos de RH coerentes, complementares e bem articulados entre si.

Pesquisas de BARON e KREPS (1999) reforçam esta ideia e definem três dimensões desejáveis: (1) a consistência individual (políticas que incidem sobre funcionários), (2) a consistência entre funcionários (condições de trabalho entre indivíduos exercendo funções ou desempenhando tarefas similares), e (3) a consistência temporal (coerência no tratamento aos funcionários no decorrer do tempo). Posteriormente, estes estudos foram importantes para o desenvolvimento da perspectiva GEP (gestão estratégica de pessoas).

Assim sendo, cada organização deveria buscar a adequação da gestão de pessoas, induzindo comportamentos coerentes por meio das políticas e práticas de gestão de pessoas, de forma a permitir desempenhos melhores no cenário competitivo.

Com base na perspectiva comportamental da gestão de pessoas, o planejamento estratégico de recursos humanos assumiria inicialmente três perspectivas: (1) a busca do alinhamento das características executivas e das práticas de gestão de pessoas às estratégias empresariais, (2) na previsão de demandas relacionadas à forma de trabalho e (3) na inserção do modelo de gestão de pessoas aos esforços de alinhamento entre estratégia e estrutura organizacional.

O “modelo de diagnóstico” de MILKOVICH e BOUDREAU (1997) propõe que:



**Figura 1 - Modelo de diagnóstico coerente com a perspectiva contingencial**  
 Fonte: MILKOVICH, G.; BOUDREAU (1997) apud MASCARENHAS (2008, p. 32).

Os teóricos da temática de GEP propuseram modelos prescritivos e processuais (roteiros) a serem empregados pelos profissionais de RH envolvidos, bem como para a implementação e avaliação das estratégias, integrando estratégia interna com a externa.

### 3.7.2 A Abordagem Universalista

Autores como WALTON (1997) e PFEFFER (1994; 1998) defendem a ideia de um modelo de alto comprometimento dos funcionários com as necessidades estratégicas do negócio. Essas práticas foram denominadas HCM (HIGH COMMITMENT MODEL); ou seja, modelo de auto-comprometimento que enfatiza a motivação dos funcionários por meio da segurança no emprego, planejamento dos cargos e do desenvolvimento dos indivíduos, além do aumento da produtividade e dos lucros. Outra prática defendida é a HCWS (HIGH COMMITMENT WORKING SYSTEMS), como sistemas de trabalho de alto comprometimento, que enfatizam a autonomia dos funcionários por meio de políticas agressivas de remuneração à custa da segurança no emprego e da ênfase no mercado interno de trabalho. Nesse sentido, a autonomia no trabalho aumentaria à medida em que as ações fossem coerentes às necessidades estratégicas do negócio.

MASCARENHAS (2008, apud PFEFFER (1994), p. 15-16) associa 16 práticas de gestão de pessoas, que estariam ligadas a níveis superiores de desempenho organizacional. São elas:

(1) senso de segurança no emprego; (2) seletividade no recrutamento; (3) a oferta de altos salários; (4) o pagamento de incentivos; (5) tornar o funcionário acionista; (6) o compartilhamento de informações; (7) a participação e delegação de poder (empoderamento, ou empowerment); (8) a formação de equipes autônomas de trabalho e o redesenho de tarefas; (9) o treinamento e desenvolvimento de habilidades; (10) o job-rotation ou revezamento de tarefas; (11) o igualitarismo simbólico (eliminar símbolos que separam ou discriminam as pessoas); (12) a menor distância entre as diversas faixas salariais; (13) a promoção interna; (14) as perspectivas em longo prazo; (15) a definição e aplicação de medidas de avaliação das políticas de gestão de pessoas; e por fim (16) a definição de filosofias ou visões administrativas dominantes, que indiquem os modos de os indivíduos lidarem com as questões cotidianas (ou valores explícitos de uma cultura organizacional).

Desta forma, o alto comprometimento dos funcionários com a empresa vem resultando desempenhos de produtividade em níveis superiores. No Banco Alfa, este comprometimento vem sendo conquistado através de ofertas públicas de ações da empresa voltadas aos próprios funcionários (incentivos financeiros como empréstimos a juros zero, especificamente para compra de ações da própria instituição), além do senso de segurança no emprego, bem como de promoção interna, participação e delegação de poder, e treinamento e desenvolvimento de habilidades.

### 3.7.3 A Abordagem Cultural

Segundo MASCARENHAS (2008, p. 18), enquanto diversos autores desenvolviam esquemas, estratégias e propostas contingenciais e universalistas, com ênfase nos comportamentos requeridos e no planejamento de atividades e sistemas de RH, outra corrente de pesquisa e consultoria surgia com força nos países centrais, especialmente nos Estados Unidos, enfatizando os aspectos simbólicos do trabalho, ou a cultura organizacional.

Na década de 1970, pesquisadores desenvolveram ideias, segundo as quais não se poderia compreender as dinâmicas organizacionais em sua devida complexidade se não fossem estudadas as organizações como instâncias caracterizadas por práticas culturais. A partir de 1980, autores como BARLEY (1988) e MARTIN (2002) consolidavam o predomínio de uma abordagem gerencialista da cultura organizacional.

Outros teóricos como SILVERZWEIG e ALLEN (1976), OUCHI e PRICE (1978) e PETERS (1978), sugeriam que os administradores prestassem mais atenção aos aspectos simbólicos da vida organizacional. Segundo os pesquisadores culturalistas, existiria um universo de questões e fenômenos socioculturais que deveriam ser compreendidos se fosse pretendido desenvolver as organizações. Os administradores estariam subestimando a importância da autoridade moral, dos significados compartilhados, da integração social, da qualidade da liderança e dos valores culturais.

Ainda sobre cultura, MASCARENHAS (2008, p. 19) introduz:

Para muitos críticos das teorias organizacionais até então dominantes, os sistemas formais de gestão e de autoridade racionalmente construídos não restringem as preferências pessoais dos membros da organização. Diferentemente, estes direcionam seus comportamentos com base nas possibilidades dadas pelas premissas culturais, valores e crenças compartilhadas pela coletividade.

Entre as propostas de gestão da cultura organizacional (ou gestão simbólica), encontram-se três perspectivas defendidas por SCHEIN (1991) e SCHULTZ e HATCH (1996):

- a) a cultura é uma variável que caracteriza dada coletividade, é compartilhada, no sentido de ser amplamente aceita e não haver ambigüidades, transformando-se

lentamente (MASCARENHAS, 2008, apud SCHEIN, 1991, SCHULTZ e HATCH 1996, p. 21);

- b) manifestações culturais que demonstram variedades de elementos como: os rituais, os mitos, as histórias, as metáforas, as linguagens, os artefatos físicos, bem como valores e as visões de mundo, as práticas sociais formais e informais. Neste sentido, a placa com a missão e visão da empresa normalmente carrega vários destes elementos;
- c) possibilidade de interveniência na dinâmica do processo de aculturação, promovendo etapas de aprendizagem que acelerariam as transformações culturais desejadas (SCHEIN, 1985), cujo objetivo viabilizasse a construção de “culturas fortes”.

Sobre cultura organizacional, BOHLANDER, SNELL e SHERMAN (2003, p. 436) defendem:

Além das questões econômicas do comércio mundial, o ambiente cultural (comunicações, religião, valores e ideologias, educação e estrutura social) tem influência importante nas decisões no cenário internacional (...) Ambientes culturais diferentes exigem abordagens diferenciadas de gestão de recursos humanos. Estratégias, estruturas e estilos gerenciais que são adequados em um ambiente cultural podem levar ao fracasso em outro.

Seguindo a lógica, muitos outros autores sugeriam que, para que fosse possível prever, entender ou intervir no funcionamento de uma organização, uma organização deveria conhecer e manipular seus padrões culturais específicos, ou a sua cultura organizacional. Define-se cultura, por exemplo, como “o sistema de valores e crenças compartilhados pelos indivíduos, e que estabelece regras e expectativas comportamentais no grupo” (MARTIN, 2002 apud MASCARENHAS, 2008, p. 21).

### 3.8 GESTÃO INTERNACIONAL DE PESSOAS

Em termos gerais, a internacionalização de muitas empresas tem crescido num ritmo mais rápido que a adaptação e desenvolvimento de processos relacionados à internacionalização dos Recursos Humanos (PERKINS; SHORTLAND, 2006). Muitos executivos ainda lamentam que suas políticas de RH não se mantiveram atualizadas às demandas da concorrência global. Estudos nesta área têm revelado que a base das principais dificuldades encontradas está relacionada à complexidade das questões impostas pelo ambiente cultural.

### **3.8.1 Questões de RH de uma Empresa Internacionalizada**

Nas pesquisas de teóricos como BOHLANDER, SNELL e SHERMAN (2003), os aspectos da Gestão Recursos Humanos (GRH) Nacionais (também chamados de GRH doméstica), diferem da GRH Internacional, pois cabe ao departamento de RH responsável pelos serviços de transferência, orientação, tradução, assistência aos funcionários em questões fiscais, movimentação bancária, administração de investimentos, aluguel de casa, gerenciamento de visitas ao país de origem e muitos outros. Ainda sobre as atribuições do departamento de RH para uma unidade no exterior, encontram-se questões que visam à adaptação dos funcionários ao ambiente cultural, político e legal, assegurando o conhecimento e o entendimento pelos empregados dos códigos de conduta, padrões de comportamento ético e legal.

### **3.8.2 Recrutamento e Seleção**

Existem três fontes de contratação de funcionários para preenchimento de cargos internacionais. São elas: (1) expatriados (cidadãos do país de origem); (2) cidadãos do país anfitrião; e (3) cidadãos de outros países. O quadro na próxima página apresenta uma tabela de comparação, apresentando algumas vantagens entre elas:

**Tabela 1 - Comparação entre fontes de recrutamento**

<b>Cidadãos do país anfitrião</b>	<b>Cidadãos do país de origem (expatriados)</b>	<b>Cidadãos de outros países</b>
Custo menor	Talento disponível dentro da própria empresa	Experiência ampla
Preferência de governos do país anfitrião	Maior controle	Visão internacional
Conhecimento profundo do ambiente e da cultura	Experiência na empresa	Domínio de várias línguas
Facilidade da língua	Mobilidade experiência fornecida a executivos corporativos	

Fonte: BOHLANDER, SNELL e SHERMAN (2003, p. 439).

Não se tem um modelo pronto de qual a melhor forma de recrutamento e seleção, visto que para cada país terá que ser levado em conta fatores como cultura e leis.

### **3.8.3 Expatriados**

A tendência aponta que para os cargos de gerência executiva, existe a preferência da escolha pelos funcionários expatriados; com o tempo, os cargos de executivos são substituídos por talentos locais, indo ao encontro das exigências locais governamentais, legais e culturais dos países anfitrião. Mas para que isto ocorra, os indivíduos funcionários do país anfitrião precisam se desenvolver. Os expatriados precisam ainda de autorização para trabalhar (visto emitido por um governo concedendo direito ao indivíduo estrangeiro de trabalho).

Segundo BOHLANDER, SNELL e SHERMAN (2003, p. 442), “uma das tarefas mais difíceis que muitas empresas enfrentam é encontrar funcionários capazes de atender aos perfis e demandas de um ambiente estrangeiro”. Os autores ainda relacionam quatro etapas para seleção de cargos de atribuições internacional: (1) auto-seleção (funcionários interessados no trabalho internacional); (2) cadastro dos candidatos (banco de dados incluindo disponibilidade, domínio de línguas estrangeiras, preferências por país, habilidades, etc.); (3) determinação de habilidades básicas (preparo técnico e gerencial para executar a tarefa); (4) habilidades adicionais e atributos (flexibilidade, maturidade, estabilidade emocional, empatia pela cultura, domínio da língua, habilidades de comunicação, desembaraço/iniciativa e



habilidades diplomáticas). Ainda sob este tópico, a pesquisa destes autores revela que o índice de fracasso entre expatriados varia de 25% a 50%, com custo médio muito alto, podendo atingir valores entre 200 mil dólares a 2,1 milhões de dólares. Não são as limitações técnicas ou gerenciais os principais motivos destes fracassos, mas sim, aspectos relacionados a questões familiares e em estilos de vida.

#### **3.8.4 Repatriação**

Um número crescente de empresas internacionais está adotando programas de repatriação de seus funcionários que tiveram missões no exterior, destinados especificamente a facilitar a volta ao país natal. Muitas vezes, esta tarefa pode ser mais difícil do que adaptar-se no exterior. Para BOHLANDER, SNELL e SHERMAN (2003, p. 450), os problemas mais comuns relacionados à repatriação parece ser a sensação de que não se possui mais valor à empresa, pois não se utiliza plenamente o seu conhecimento e a sua experiência adquirida no exterior em prol da organização. É comum o desligamento da empresa em até dois anos após a repatriação.

#### **3.8.5 Avaliação de Desempenho e Remuneração**

Os empregados aceitam mais facilmente missões no exterior, se estas possibilitarem adquirir maiores habilidades e experiências, e que se tornem mais valiosos para as empresas e benéfico para a carreira do funcionário. Outros motivos que explicam aos índices de fracasso dos expatriados, que vem crescendo, estão relacionados a problemas de avaliação de desempenho com programas ineficientes e confusos. Autores como BOHLANDER, SNELL e SHERMAN (2003) defendem que estas avaliações devem ser realizadas pelo seu país de origem, bem como pelo país anfitrião, tendo a preferência pelo método de “avaliação 360 graus”, a fim de obterem informações diferentes sobre o desempenho esperado. Tal justificativa está fundamentada no sentido de que os superiores muitas vezes utilizam critérios “fáceis”, como produtividade, lucros e participação de mercado. Muitos destes são válidos,

mas ainda ineficientes, pois não consideram o lado interpessoal e de relacionamentos com cidadãos e clientes do país anfitrião.

### **3.8.6 Relações de Trabalho**

Em muitos países na Europa e América do Sul, América Central e Ásia, o poder dos sindicatos tem exercido influência para o cumprimento de leis trabalhistas do país anfitrião, principalmente no seu poder de representatividade do funcionalismo, nos acordos coletivos por remuneração e na melhora por qualidade de vida dos empregados. Justamente nesta função dos sindicatos, os executivos têm adotado a postura de que para a empresa internacionalizar-se, esta deverá buscar mercados onde os custos sejam mais atraentes, trazendo benefícios e tornando a empresa mais competitiva. Portanto, este conflito de interesses entre direitos da empresa e dos funcionários defendidos pelo sindicato tem levado a tensões, envolvendo muitas discussões. O poder de influência e representatividade dos sindicatos tende a ser diferentes, segundo a cultura dos países.

### **3.8.7 Conclusões sobre o referencial teórico**

A globalização mundial gerou diversos reflexos no sistema financeiro e no setor bancário, a competitividade entre os bancos gera a busca de novas oportunidades, tanto nacionais como as de âmbito internacional.

Diante desta perspectiva, a gestão estratégica de pessoas alinhada a gestão internacional de pessoas ganham destaque como ferramenta estratégica que visam alavancar resultados financeiros, exercendo um papel fundamental dentro das organizações.

## 4 METODOLOGIA

Visando atingir os objetivos propostos neste trabalho, optou-se pelo método de pesquisa através do estudo de caso. A pesquisa se concentra no estudo de um banco brasileiro (BANCO ALFA) e tem como objetivo principal analisar a estrutura de Recursos Humanos desta instituição, como ela gerenciam suas políticas e práticas de Gestão de Pessoas em suas subsidiárias no exterior, através da Gestão Internacional de Pessoas. Procurou-se identificar seus principais objetivos com a internacionalização de pessoas, face o seu nível de internacionalização e da sua posição estratégica de expandir seus negócios no exterior.

Para Godoy (1995 p. 25), “o propósito fundamental do estudo de caso (como tipo de pesquisa) é analisar intensivamente uma dada unidade social [...]”.

Severino (2007, p. 15) considera:

Quando falamos em estudo de caso, estamos referenciando a escolha de um determinado objeto a ser estudado, que pode ser uma pessoa, um programa, uma instituição, uma empresa ou um determinado grupo de pessoas (ou empresas) que compartilham o mesmo ambiente e a mesma experiência.

Uma crítica comumente direcionada aos estudos de caso é que eles fornecem pouca base para ser fazer uma generalização científica. Entretanto, como lembra Yin (2001), os estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Neste sentido, o estudo de caso não apresenta uma amostragem de cunho quantitativo; o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica<sup>4</sup>) e não enumerar frequências (generalização estatística). A generalização científica ocorre desta forma, em termos teóricos e há várias maneiras pelas quais este caso pode contribuir. Pode, ainda, apontar a necessidade de novas teorias em áreas negligenciadas ou até mesmo “gerar” teoria.

Assim, a aplicação de teorias em estudos de casos também pode ter efeitos de retroalimentação na teorização, gerando importantes contribuições científicas. A

---

<sup>4</sup> Na generalização analítica se utiliza uma teoria previamente desenvolvida como modelo com o qual se deve comparar os resultados empíricos no estudo de caso. Nesse sentido, o pesquisador está tentando generalizar um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente.

impossibilidade de generalização estatística não interferiu no tipo de estudo aqui realizado, uma vez que não se propôs avaliar frequências nas principais políticas e procedimentos de Gestão Internacional de Pessoas adotadas pelos bancos pesquisados, mas descrevê-los e compará-los a abordagens teóricas sobre o tema.

No estudo de caso, o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos por meio de variadas fontes de informação. Segundo GODOY (1995, p. 25) e SEVERINO (2007, p. 125), como instrumentos de coleta de dados, encontra-se o “questionário”, assim definido:

Questionários: conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo. As questões devem ser pertinentes ao objeto e claramente formuladas, de modo a serem bem compreendidas pelos sujeitos. Devem ser objetivas, de modo a suscitar respostas igualmente objetivas, evitando provocar dúvidas, ambigüidades e respostas lacônicas.

Quanto à pesquisa de cunho qualitativo, esta tem como objetivo coletar dados primários, através da aplicação de questionários semi-estruturados, estruturados ou livres. Nesta pesquisa, questionários foram enviados por email para serem respondidos, ou visitou-se pessoalmente mediante horário agendado.

Integrando o protocolo de pesquisa deste trabalho, obtiveram-se dados de fontes secundárias de domínio público, do banco brasileiro estudado, cujas informações foram disponibilizadas pela instituição em seus sites eletrônicos, destinados ao público em geral como clientes, colaboradores, fornecedores e acionistas. Outros dados secundários foram coletados em publicações de revistas eletrônicas, impressos e artigos acadêmicos.

Por fim, de acordo com FREITAS e JANISSEK (2000), utilizou-se como técnica complementar a “Análise de Conteúdo”, dos dados primários e secundários coletados, tornando-se necessária para categorizar e organizar os temas ou ideias presentes nos textos e documentos utilizados.

A seleção das agências e de funcionários para aplicação do questionário se deu pelos parâmetros de praça (números de habitantes) e quantidade de agências bancárias numa mesma cidade. Necessariamente, as agências deveriam estar localizadas em cidades com mais de 50 mil habitantes, com agências do BANCO ALFA na mesma praça. O questionário foi constituído pela escolha de cinco administradores de agências e cinco funcionários de gerência média (cargos gerenciais operacionais e de negócios), todos do Rio Grande do Sul,

na região da Serra Gaúcha. A região da Serra Gaúcha localiza-se no nordeste do estado do Rio Grande do Sul, região Sul do Brasil. Como principais cidades encontra-se Gramado, Canela, Nova Petrópolis, Bento Gonçalves, Carlos Barbosa, Garibaldi, Farroupilha, Caxias do Sul, São Francisco de Paula, Antônio Prado, Nova Roma do Sul, Nova Prata, Veranópolis, Bom Jesus, Flores da Cunha, Nova Pádua, Guaporé, entre outras.

A escolha pelos administradores de agências baseou-se no conhecimento que detêm sobre os recursos humanos, bem como do conhecimento estratégico da instituição. Já aos cargos de gerência média, para avaliar o nível de compartilhamento das informações pela instituição, no que concerne a prática de Gestão Internacional de Pessoas.

#### 4.1 PROCEDIMENTOS

Iniciado a coleta de dados, foi aplicado um questionário “teste” voltado para funcionários de gerência média, tendo como objetivo familiarizar o pesquisador com os procedimentos a serem adotados e verificar a clareza e objetivos das questões contidas, possibilitando correções durante a aplicação e do instrumento utilizado. Sua contribuição serviu para ajustar a forma e o roteiro das perguntas elencadas, viabilizando a sua estruturação para atingir os objetivos propostos. Tal procedimento resultou na criação de quatro questionários diferentes, sendo o último reformulado e baseado nas exigências solicitadas pelo BANCO ALFA, devido ao caráter sigiloso de algumas informações.

Procedendo à coleta de dados, houve necessidade de agendamento prévio de horário para marcação de visitas e aplicação dos questionários aos administradores selecionados, uma vez que o volume de atividades sob suas responsabilidades são intensos, tendo pouco tempo disponível para outras tarefas senão as da gerência. Receberam explicações sobre o significado, da importância e objetivo do estudo. Todos se propuseram a responder os questionários. Os procedimentos para aplicação das perguntas foram elucidados e, quando houve dúvidas, estas foram esclarecidas. O tempo médio para o preenchimento das respostas foi de 12 minutos aproximadamente.

#### 4.2 INSTRUMENTOS

Os dados foram coletados mediante questionário com questões abertas (ANEXO A), elaborados especificamente para este estudo. Os questionários nº 01 e 02 foram destinados aos Administradores; para Gerência Média apenas o formulário nº 1. Os objetivos destes instrumentos estão relacionados a seguir:

**Tabela 2 – Instrumentos coleta de dados fonte primária**

<b>Objetivos</b>	<b>Instrumentos</b>
Identificar a importância da estrutura de RH na internacionalização das instituições pesquisadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionário nº 01, perguntas: 1 e 2;</li> <li>• Questionário nº 02, perguntas: 1, 2, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 18;</li> </ul>
Analisar a implementação das políticas e práticas de gestão internacional de pessoas adotadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionário nº 01, perguntas: 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10;</li> <li>• Questionário nº 02, perguntas: 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 17;</li> </ul>

A aplicação dos questionários permitiu recolher informações e catalogar as experiências do Banco Alfa no seu processo de Internacionalização de Recursos Humanos.

## 5 RESULTADOS OBTIDOS

Nas respostas do questionário nº. 1 e nº. 2 (ANEXO A), os dados foram analisados qualitativamente, com o objetivo de apreender questões importantes para este estudo, percebendo a importância e a responsabilidade que o setor de recursos humanos detém no caso da internacionalização do banco comercial brasileiro analisado.

No entanto, mesmo após os ajustes efetuados e das modificações solicitadas aos questionários, à instituição analisada não autorizou a aplicação específica destes questionários aos “funcionários lotados em dependências no exterior”, apresentando como justificativas o caráter sigiloso das estratégias adotadas por ela. Porém, não houve esta restrição para a aplicação do questionário em Administradores de agências locais e Gerência Média, bem como ao acesso a quaisquer documentos que são de domínio público.

Contudo, mesmo com as limitações impostas, foi possível levantar informações específicas sobre Gestão Internacional de Pessoas no BANCO ALFA.

### 5.1 PRINCIPAIS RESULTADOS DA ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS E DA COLETA DE DADOS DE DOMÍNIO PÚBLICO

A aplicação do questionário aos funcionários de Gerência Média teve como objetivo verificar a qualidade e profundidade das informações que os bancos pesquisados repassam a seus funcionários. Através desta análise, pode-se perceber o caráter estratégico da administração de recursos humanos em operações globais, pois como se vê detalhadamente ao longo desta análise, o nível de informações coletadas pela Gerência Média foi superficial. Assim sendo, se a instituição estivesse em estágio avançado nos métodos e nas políticas da internacionalização de pessoas, as informações seriam mais precisas e de conhecimento da gerência média, pois são os que trazem consigo e aplicam operacionalmente a “bagagem de organizacional e cultural da empresa” nos negócios bancários, os chamados na “linha de frente”.

Quanto à escolha dos administradores de agências, esta se deu pela experiência, do nível de conhecimento dos processos e dos negócios bancários, bem como da proximidade

que detêm junto aos próprios executivos que os selecionam para a função de administradores (gerentes de agência).

O tempo de instituição de cada funcionário não está diretamente focado aos objetivos desta pesquisa, servindo apenas como uma referência da caracterização dos entrevistados. Abaixo segue quadro explicativo com estes dados:

Entrevistado	Idade (anos)	Cargo	Tempo de banco	Atua no Brasil ou no Exterior
A	40	Gerente de agência	19	Brasil
B	36	Gerente de agência	15	Brasil
C	44	Gerente de agência	20	Brasil
D	30	Gerencia média	9	Brasil
E	37	Gerencia média	12	Brasil
F	41	Gerente de agência	15	Brasil
G	29	Gerencia média	7	Brasil
H	36	Gerencia média	10	Brasil
I	40	Gerente de agência	17	Brasil
J	31	Gerencia média	11	Brasil

**Quadro 3 – Dados dos entrevistados**

Fonte: Questionário aplicado em 11/2010 com funcionários do Banco Alfa.

O Banco Alfa tem presença em 15 países, sendo eles: Portugal, Paraguai, Estados Unidos, Alemanha, Argentina, Áustria, Bolívia, Espanha, França, Itália, Chile, Japão, Ilhas Cayman, Londres, Coreia do Sul e recentemente com planos de expandir-se para o continente Africano (cujo país ainda não havia sido informado, durante a realização desta pesquisa).

Pela análise das informações e coleta de dados de domínio público, percebe-se que a esta instituição vêm operando numa estratégia de expandir seus negócios no exterior. Iguale-se às ações tomadas por outras empresas brasileiras do setor em decorrência do aumento da competitividade e reafirmando-se no bom momento econômico pelo qual o Brasil vem se destacando nos últimos anos (2009, 2010), frente às crises financeiras na Europa e Estados Unidos.

Neste universo, é possível concluir que nenhum funcionário da instituição residiu no exterior, comprovando que a instituição está iniciando suas operações de Gestão Internacional de Pessoas, em suas subsidiárias no exterior.

### **5.1.1 Importância da internacionalização do banco para o negócio da empresa, na perspectiva do funcionário**



Através da análise de conteúdo sobre a importância da internacionalização do banco, foi possível categorizar e organizar alguns temas e ideias presentes nas respostas dos questionários aplicados, tendo como objetivo identificar e descrever as perspectivas dos próprios funcionários com o negócio da empresa, conforme dados na tabela a seguir:

Entrevistado	Respostas sobre importância da internacionalização
A	Efeitos da globalização
B	Apoio a empresas brasileiras e cidadãos brasileiros no exterior facilitando negócios do Brasil com outros países
C	Diversificação de negócios
D	Atendimento ao público latino americano
E	Integração na economia mundial
F	Captação de recursos no exterior
G	Exploração de novos mercados
H	Competitividade
I	Viabilização de novos negócios
J	Inovação

**Quadro 4 – Respostas do questionário sobre importância da internacionalização**

Fonte: Questionário aplicado em 11/2010 com funcionários do Banco Alfa

Através das respostas dos funcionários, observa-se que consideram a internacionalização como algo inerente à Globalização (por unanimidade). Outro fator importante revelado foi o apoio que a instituição deve proporcionar às empresas brasileiras que mantêm negócios no exterior, facilitando financiamentos e intermediação financeira. De igual forma, o apoio entende-se aos cidadãos brasileiros que trabalham e residem no exterior. Posteriormente, com menor grau de relevância, mas não menos importantes foram citados termos que remetem para a diversificação de negócios e captação de recursos no exterior.

Comparando estas respostas com fontes de dados secundários (jornais, revistas, documentos de domínio público fornecidos no endereço eletrônico do Banco Alfa), os funcionários entendem que a internacionalização da instituição se caracteriza pelo aumento da competitividade e oferta de produtos e serviços a um universo global, bem como apoiar empresários e demais cidadãos brasileiros que mantêm negócios entre o Brasil e os países estrangeiros, convergindo com o referencial teórico trazido pelos autores como CORAZZA e OLIVEIRA (2006), MÁRCIO POCHAMANN (2007), KOTABE (2001), ROCHA (2002) e VEIGA (2003).

### 5.1.2 Nível do conhecimento interno dos funcionários para cargos no exterior

Os dados abaixo foram extraídos dos questionários aplicados e apontam que a instituição analisada não vem divulgando internamente e amplamente suas políticas de recrutamento e seleção, bem como os pré-requisitos para preenchimentos de cargos internacionais. Apresenta-se categorizados em forma de nível, sob a perspectiva dos funcionários entrevistados.

Entrevistado	Respostas sobre nível de conhecimento de cargos internacionais
A	Avançado
B	Avançado
C	Avançado
D	Básico
E	Intermediário
F	Básico
G	Básico
H	Básico
I	Intermediário
J	Nenhum conhecimento

**Quadro 5 – Nível de conhecimento de cargos internacionais**

Fonte: Questionário aplicado em 11/2010 com funcionários do Banco Alfa.

Vinculando informações de outras fontes de dados (secundários), é possível concluir que o processo de internacionalização da área de Gestão de Pessoas está em fase inicial, ou seja, de adaptação, de mapeamento e da coleta inicial de informações dos outros países através de suas subsidiárias no exterior. Muitos de seus executivos com experiência na área de recrutamento e seleção estão sendo enviados para suas unidades no exterior com o objetivo de conhecerem as principais dificuldades provenientes das diferenças culturais e religiosas, dos aspectos legais e jurídicos dos outros países.

Autores como BOHLANDER, SNELL e SHERMAN (2003) afirmam em suas pesquisas que tal procedimento é válido, a fim de diminuir riscos e custos altos no processo de expatriação, pois enviar um funcionário ao exterior que não se adapte e conseqüentemente tenha insucesso em sua jornada, eleva o investimento, diminuindo as chances de sucesso da subsidiária no exterior. Conforme os autores, a matriz deve aprimorar o processo de seleção entre expatriados, pois o índice de fracasso varia de 25% a 50%. O custo médio de uma atribuição fracassada pode atingir de 200 mil dólares a 2,1 milhões de dólares (SWAAK,

1995). Em contraste com os critérios de seleção, as razões mais relevantes ao fracasso de expatriados não são limitações técnicas ou gerenciais, mas as que residem diretamente em questões familiares e em estilos de vida. Entre as principais causas, aparece a adaptação da família, questões de estilo de vida, adaptação ao trabalho, seleção inadequada e, por fim, desempenho pobre.

## 5.2 PRINCIPAIS POLÍTICAS, OBJETIVOS E MÉTODOS VISANDO A INTERNACIONALIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO BANCO ALFA

Baseada nas repostas dos questionários e também pela coleta de dados de domínio público do banco pesquisado, foi possível identificar uma preferência pela “gestão estratégica de pessoas” através da ABORDAGEM CONTINGECIAL, seguindo o “modelo de diagnóstico” proposto por MILKOVICH e BOUDREAU (1997). A instituição vem declarando oficialmente a estratégia de aumentar suas operações em países no exterior (aumentando seus negócios nas subsidiárias e instalando novas unidades no exterior). Destaca-se a íntima relação ideal entre as atividades internacionais de planejamento estratégico corporativo e as etapas globais do planejamento estratégico de gestão de pessoas (GEP). Neste modelo, a formulação e implementação do GEP converge com as análises minuciosas das variáveis do contexto de negócios, viabilizando o alinhamento estratégico dos negócios com a administração de recursos humanos. Destacam-se as condições externas e internas (MASCARENHAS, 2008) à instituição bancária. No âmbito bancário, referente à internacionalização da instituição brasileira em novas unidades no exterior, as condições externas vêm considerando as particularidades do ambiente econômico e político, o nível de qualificação de pessoas na região, as condições de competitividade do mercado de trabalho, níveis de emprego, questões de cultura e diversidade na sociedade, as leis e tendências da legislação do trabalho, entre outras. Já nas condições internas, percebem-se os esforços na identificação das exigências do país anfitrião, alinhando-os à estrutura e cultura organizacional do BANCO ALFA.

Entretanto, o BANCO ALFA, pelo seu caráter institucional público, vem adotando o que, segundo definiram GODEN e RAMANUJAM (1985, Mascarenhas apud, pág. 38), a “conexão de mão única” (RH assume responsabilidade relacionada somente à implementação das estratégias por meio do planejamento de políticas e de práticas de gestão de pessoas). Ou

seja, este momento é visto como um processo paralelo ao planejamento estratégico geral da empresa, baseado no pressuposto da adaptação; isto é, a ideia de que as etapas de definição das estratégias de gestão de pessoas estão subordinadas às etapas do planejamento estratégico da companhia.

Quanto a ABORDAGEM CULTURAL da Gestão de Pessoas, mesmo identificando-se semelhanças desta teoria aos fatores ambientais abordados na ABORDAGEM CONTINGENCIAL, não é possível perceber a utilização desta teoria pelo banco estudado, pois os estilos de liderança latinos americanos diferem drasticamente dos estilos europeus; o papel do líder no Brasil ainda reflete a figura “patriarcal” relatada no referencial teórico deste trabalho. Na Europa, haveria enormes dificuldades para os administradores, pois lá os estilos permitem uma maior autonomia e individualidade. No entanto, muitas semelhanças são encontradas nos estilos de liderança de países Asiáticos. Aqui, foi possível estabelecer alguma semelhança na flexibilidade de governança pelo BANCO ALFA, pois este possui uma variedade de elementos e manifestações culturais muito fortes e predominantemente aceitos localmente pela comunidade, tais como rituais e os mitos definidos segundo SCHEIN (1986). Por ser um banco com maior número de agências no país, a experiência aliada ao fator diversidade contribuiria para melhores performances nas suas unidades no exterior.

### 5.3 QUESTÕES DA INTERNACIONALIZAÇÃO DO RH DO BANCO ALFA

#### 5.3.1 Aspectos Legais e Jurídicos

Através da coleta de dados de fontes secundárias, o BANCO ALFA adota nos países asiáticos, principalmente no Japão, o respeito às leis locais de fiscalização financeiras e também das questões trabalhistas. Neste exemplo, no Japão, as empresas financeiras devem obrigatoriamente manter pessoas em certos cargos a fim de viabilizar a qualidade na prestação dos serviços oferecidos à comunidade. Em consulta ao site eletrônico da instituição, as informações vinculadas às agências localizadas naquele país revelam o zelo em se respeitar estas questões locais. Da mesma forma, é possível estabelecer semelhanças no atendimento de questões locais como no Chile, na Bolívia e na Áustria. Nestes países citados, a instituição foi cuidadosa nas questões jurídicas financeiras e de pessoal, permitindo aos governos destes

países acessos através de auditores, às questões financeiras e trabalhistas. Tal procedimento não foi possível coletar em outros países, pois as informações de domínio público não eram suficientes. Cabe lembrar que, devido a não autorização da aplicação do questionário a expatriados (funcionários no exterior), a profundidade de algumas questões específicas não foi possível alcançar (a instituição negou, alegando que tais informações solicitadas seriam sigilosas, de importância estratégica e de competitividade).

Pelas divulgações em periódicos de reportagens sobre o BANCO ALFA, foi possível constatar os cuidados em se respeitar as leis locais quanto à contratação de mão-de-obra, aos aspectos que dizem respeito aos valores dos salários, carga horária semanal, benefícios de saúde e de divulgações financeiras, zelando pelo equilíbrio financeiro de suas operações.

### **5.3.2 Recrutamento, seleção e expatriação**

O BANCO ALFA, pelo caráter de agente público, possui algumas restrições na contratação de novos funcionários no exterior, pois tal procedimento acarretaria na alteração de seu estatuto social, pois o ingresso de funcionários ocorre mediante concurso público. Portanto, a instituição vem realizando a seleção de executivos e administradores mediante seleção interna, baseada na experiência e em informações de seu banco de dados, detectando, além das capacidades técnicas (experiência, tomada de decisões, desembaraço, facilidade de adaptação, sensibilidade cultural, formação de equipe, maturidade), as capacidades adicionais (habilidade em informática, de negociação, para delegar, gerenciamento de mudanças e pensamento estratégico) pertinentes à missão no exterior.

No entanto, não foi possível obter a informação de que o BANCO ALFA vem respeitando as exigências dos países no exterior referente à contratação de um número mínimo de funcionários do país anfitrião (até por que isto pode variar muito de um país para outro). Como estratégia para “driblar” este problema, seria possível enviar funcionários que possuem alguma facilidade para comprovar dupla cidadania ou ainda, que tenham vínculos familiares antigos com o país anfitrião, pois o Brasil é um país com ampla diversidade cultural, colonizado principalmente pelos portugueses, mas apresenta diversas outras etnias como alemães, italianos, japoneses e negros.

No entanto, o BANCO ALFA tem como estratégia atingir primeiramente as empresas brasileiras e cidadãos brasileiros que mantêm negócios no exterior. Tal iniciativa eleva a

presença da instituição no exterior, sendo possível a aproximação de funcionários brasileiros expatriados a este público alvo, facilitando o processo de adaptação e a busca por novos negócios.

Para os cargos de executivos, a preferência é a de enviar funcionários expatriados. Aos altos executivos enviados, cabe definir a melhor estratégia, identificando a melhor oportunidade para a empresa competir naquele mercado, com altas chances de sucesso (planejamento, formulação e implementação de estratégias).

Entrevistado	Respostas sobre a preferência na contratação de executivos do Banco Alfa
A	Profissional da matriz atuando na subsidiária
B	Profissional da matriz atuando na subsidiária
C	Profissional da matriz atuando na subsidiária
D	Profissional da matriz atuando na subsidiária
E	Profissional da matriz atuando na subsidiária
F	Desconhece
G	Profissional da matriz atuando na subsidiária
H	Profissional da matriz atuando na subsidiária
I	Profissional da matriz atuando na subsidiária
J	Desconhece

**Quadro 6 – Preferências na contratação de executivos**

Fonte: Questionário aplicado em 11/2010 com funcionários do Banco Alfa.

O Banco Alfa vem adotando políticas que vão ao encontro de normas legais dos países estrangeiros, juntamente com aspectos de diversidade cultural, convergindo às ideias de autores como BOHLANDER, SNELL e SHERMAN (2003). Estes autores afirmam que, inicialmente, são enviados os executivos com melhor qualificação da matriz (expatriados). Posteriormente, a tendência é substituí-los por outros executivos do país anfitrião (muitas vezes, isto é uma exigência jurídico/legal regulamentadora do próprio país anfitrião, por se tratar de instituição financeira).

### 5.3.3 Treinamentos

O BANCO ALFA mantém incentivos internos aos seus funcionários para a realização de cursos de graduação, pós-graduação, cursos de idiomas (inglês e espanhol), bem como MBA para altos executivos (todos podem ser pagos integralmente pela instituição). Os funcionários interessados podem se inscrever e candidatar-se a vagas disponíveis às bolsas de

estudo. Os treinamentos, curso de idiomas e outras especializações realizadas compõem o currículo eletrônico, que ajudará aos encarregados de seleção de pessoas encontrarem perfis mais adequados para os preenchimentos de cargos (tanto no país quanto no exterior). No entanto, segundo informações coletadas dos questionários aplicados, os treinamentos oferecidos são ofertados apenas para executivos do alto escalão da administração, com larga experiência na instituição, fato que pode estar relacionado ao objetivo da Instituição em facilitar o processo de adaptação cultural e alinhamento organizacional entre a matriz e suas subsidiárias no exterior, tendo em vista encontra-se ainda numa estratégia inicial “modesta” (não agressiva) de internacionalização da instituição.

#### **5.3.4 Remuneração, Benefícios e Repatriação**

No BANCO ALFA, devido ao fato de não ter sido autorizada a aplicação dos questionários em funcionários no exterior, não foi possível coletar dados que pudessem ser analisados quanto à questão da remuneração, de benefícios oferecidos e sobre a repatriação. O objetivo da análise destes dados permitiria uma análise mais aprofundada das políticas de RH global, detectando possíveis problemas e sugerindo soluções. O BANCO ALFA está iniciando suas estratégias de pessoas no âmbito global. Portanto, o banco justifica a negativa ao questionário no exterior, alegando a alta competitividade do setor bancário, e o consequente sigilo das estratégias.

A informação coletada diverge dos teóricos relacionados nesta pesquisa, porque os funcionários não demonstram interesse na procura por oportunidades no exterior. O nível de exigência para preenchimentos dos cargos não são compatíveis com os benefícios percebidos e oferecidos pelas instituições; ou seja, custo-benefício não estabelecido, baseado nas necessidades destes funcionários.

#### **5.3.5 Aspectos Culturais brasileiros predominantes no Banco Alfa**

Funcionários da instituição analisada destacam o papel de adaptabilidade como aspecto importante a ser destacado nas missões de executivos e outros funcionários

importantes; sendo um facilitador nos processos de fusões e incorporações no exterior. Outro aspecto importante é a criatividade e flexibilidade provenientes da diversidade cultural que se constitui a brasileira. O Quadro abaixo foi elaborado segundo respostas dos questionários referente a questões relacionados aos aspectos culturais brasileiros importantes no desenvolvimento do Banco Alfa em negócios no exterior:

Entrevistado	Respostas sobre fatores importantes da cultura brasileira
A	Adaptatividade
B	Diversidade
C	Seriedade
D	Espírito empreendedor
E	Criatividade
F	Flexibilidade
G	Adaptatividade
H	Flexibilidade
I	Adaptatividade
J	Adaptatividade

**Quadro 7 – Fatores culturais brasileiros predominantes**

Fonte: Questionário aplicado em 11/2010 com funcionários do Banco Alfa.

O fator cultural vem se destacando como facilitador no processo de flexibilidade e adaptação dos funcionários no exterior. Justifica-se pela necessidade de aceitação dos brasileiros que vão trabalhar no exterior. Estes precisam serem aceitos na nova sociedade atuante; respeitar os costumes locais tende a evitar tensões desnecessárias, contribuindo para um melhor desempenho.

Os documentos coletados no BANCO ALFA revelam a importância em se respeitar os costumes e leis de países no exterior, como no Japão, Áustria e Chile. A preocupação baseou-se em atender bem os clientes daqueles países, não impondo outros costumes além daqueles já habituados, mas sim, adaptando-se para conquistar a preferência de clientes.

### **5.3.6 As principais dificuldades relacionadas com funcionários que trabalham no exterior**

Os principais problemas relacionados possibilitaram destacar a dificuldade de adaptação da família e do cônjuge no novo país residente. Muitas vezes, o cônjuge possui dificuldade de procurar novos trabalhos para si. No exterior, esta oferta poderá ser prejudicada



pela dificuldade do idioma e formação profissional, convergindo com os principais autores como BOHLANDER, SNELL e SHERMAN (2003), que defendem a ideia de que “de longe”, o principal problema seria a adaptabilidade da família e principalmente do cônjuge.

Entrevistado	Respostas sobre principais dificuldades de empregos no exterior
A	Adaptação do cônjuge
B	Custo de vida elevado
C	Diferenças culturais e idioma
D	Adaptação do cônjuge e filhos
E	Idioma
F	Diferenças culturais e idioma
G	Custo de vida elevado
H	Adaptação do cônjuge e filhos
I	Adaptação do cônjuge e filhos
J	Custo de vida elevado

**Quadro 8 – Dificuldades encontradas no exterior**

Fonte: Questionário aplicado em 11/2010 com funcionários do Banco Alfa.

Foram citadas outras dificuldades, não menos importantes, mas em menores ocorrências (citações nos questionários), como: questões de estilo de vida, adaptação ao trabalho, diferenças culturais e, por fim, a seleção inadequada.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A internacionalização dos grandes bancos brasileiros vem perseguindo uma estratégia de aquisições e fusões de empresas financeiras em países no exterior. O bom momento que a economia brasileira vivencia, beneficiou a prática competitiva, através do qual foi possível conquistar muitos mercados em países estrangeiros. Tal estratégia segue um movimento, em que o domínio das operações financeiras permanecerá nas mãos de poucas instituições bancárias, baseando-se na premissa de redução de custos, aumento de competitividade, busca de novas captações de recursos financeiros, favorecendo a troca de remessas financeiras entre países parceiros de negócios com o Brasil, clientes e empresas brasileiras.

No entanto, o processo de internacionalização de uma empresa depende de grande parte do sucesso da implantação das políticas e práticas de administração de Recursos Humanos em esfera internacional. Principais autores deste tema defendem uma flexibilidade de ações que compreendam procedimentos diferenciados na contratação de funcionários expatriados, do país anfitrião ou, ainda, de outros países. Um dos maiores bens intangíveis para uma organização são os valores, costumes e cultura organizacional que os funcionários detêm. Alcançar vãos maiores em outros países com costumes e leis diferentes, com pessoas não familiarizadas às boas práticas da empresa, pode comprometer o negócio. Portanto, estabelecer procedimentos claros e específicos na Gestão Internacional de Pessoas, numa empresa em expansão global, requer muito esforço e o necessário alinhamento dos Recursos Humanos dos bancos brasileiros às estratégias corporativas de negócios.

Infelizmente, pelo caráter sigiloso das estratégias do Banco Alfa, não foi possível a aplicação do questionário voltado especificamente para os Gestores Regionais de Pessoas e os executivos expatriados ou que estavam exercendo funções no exterior (mesmo alterando-se até quatro vezes o modelo de questionário, por sugestão daquela instituição pesquisada). A técnica de coleta de dados se limitou a entrevistar administradores de agências brasileiras, sendo que muitos não tinham experiências em outros países, e outros sequer detinham o conhecimento dos processos de seleção para preenchimento de cargos no exterior. Outra limitação encontrada foi o período da aplicação destes questionários, que se deu em época de dissídio coletivo da categoria dos bancários no Brasil, e da conseqüente greve. Assim, não foi possível encontrar muitos funcionários da área de Gestão de Pessoas bancária disponíveis.

Com os dados secundários, como informações institucionais para acionistas e análise de reportagens nas principais revistas e jornais, surgiram muitos dados revelando informações

a respeito da importância da internacionalização de negócios do BANCO ALFA que possibilitaram realizar um levantamento das condições do negócio, das estruturas operacionais, e ainda, dos preenchimentos de cargos no exterior por estas instituições.

Primeiramente, a internacionalização dos principais bancos brasileiros é um processo muito recente. Com a viabilidade de grandes eventos esportivos nos próximos anos, como a Copa do Mundo (2014) e as Olimpíadas (2016) no Rio de Janeiro, uma das principais estratégias destas instituições é captar recursos para investimentos e financiamentos, favorecendo empresas brasileiras que mantêm operações internacionais, com parceiros de negócios no exterior.

Posteriormente, para a instituição analisada, o setor de gestão de pessoas sempre foi visto como importante no processo de condução e atingimento dos objetivos propostos pela administração. Em operações em nível internacional, o setor ganha um caráter mais relevante ainda, o que justifica o caráter sigiloso de algumas informações, uma vez que outros bancos brasileiros também estão competindo ou iniciando suas operações no mercado global (e todos têm na área de recursos humanos, o seu diferencial competitivo para o sucesso destas ações).

Acima de tudo, para aumentar a produtividade e o lucro dos bancos brasileiros ao expandir-se internacionalmente, o importante é não se esquecer das estratégias de formulação e de implementação da Gestão Internacional de Pessoas, pois a qualidade das políticas e procedimentos de um RH global está garantindo ótimas chances de sucesso para o BANCO ALFA. Tais estratégias da Gestão Internacional de Pessoas devem se alicerçar nas estratégias corporativas, para que, em conjunto, os dirigentes analisem fatores culturais e ambientais, priorizando o fator humano como a peça chave deste sistema.

### **Limitações do estudo**

No desenvolvimento da pesquisa, houve restrições relacionadas às informações utilizadas e também limitações inerentes ao próprio método.

O fator sigiloso e estratégico da internacionalização dos bancos brasileiros analisados, alinhado às políticas e práticas de RH internacional, dificultou e impossibilitou em alguns casos a obtenção e seleção de dados. Buscar informações sobre o início da internacionalização do BANCO ALFA e procedimentos adotados na gestão de pessoas em cada país, e em entre

tantos países, foi tarefa complexa e que dependeu em alguns pontos da utilização de fontes secundárias. A impossibilidade de acesso a dados específicos de informações sobre políticas e práticas de RH global no banco estudado não permitiu demonstrar, minuciosamente, todas as ações voltadas à expatriação e repatriação, recrutamento e seleção, remuneração e benefícios. Mas a aplicação dos questionários realizados e a coleta de dados de fontes secundárias permitiram atingir o objetivo entre ambos. Infelizmente, a aplicação dos questionários não foi permitida aos funcionários que desempenham suas atividades no exterior, pois o objetivo era coletar dados das principais dificuldades encontradas, dos benefícios, da remuneração e repatriação.

Outra limitação que cabe destacar relaciona-se ao fator do dissídio coletivo da categoria (funcionários bancários), tenha ocorrido no mesmo período desta pesquisa (Setembro a Outubro de 2010). Infelizmente, os funcionários bancários estavam em greve, o que dificultou muito a obtenção de dados através de autorizações de pesquisa e aplicação questionários.

### **Sugestões para estudos futuros**

A seguir, são apresentadas algumas sugestões para estudos futuros sobre a Gestão Internacional de Pessoas, elencando diferentes tópicos relacionados à pesquisa realizada e para os quais se sugere maior aprofundamento.

Como uma primeira sugestão, recomenda-se pesquisar as diferentes abordagens para analisar o comportamento de empresas, que se relacione à aplicabilidade de teorias com as diferentes fases de desenvolvimento da internacionalização de instituições financeiras (níveis de internacionalização). Utilizar uma abordagem para explicar um caso por inteiro sem levar em conta a evolução do comportamento da instituição, ou indícios de suas mudanças, pode levar a uma visão tendenciosa ou limitada do fenômeno estudado.

Outro aspecto importante a ser trabalhado em estudos futuros está relacionado à gestão internacional financeira das instituições bancárias brasileiras, que mantêm unidades de negócios no exterior. Embora aspectos financeiros não tenha sido o foco desta pesquisa, foram identificadas lacunas na administração e adequação de sistemas administrativos globais, envolvendo parte contábil e financeira dos ativos financeiros totais.

Por fim, percebe-se a importância da pesquisa social e cultural, e de filosofias da gestão de pessoas abordadas na definição de uma cultura organizacional adequada como facilitadores da integração global do RH. Em vista disso, quais os valores, comportamentos e premissas de ação deveriam centrar os esforços, promovendo o compartilhamento e a internalização da cultura organizacional da empresa, que viabilizariam a integração de RH global.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUZZOLI, Roberta López. **Gestão de Pessoas Internacional: Como multinacionais brasileiras internacionalizam seus recursos humanos?** 2007. 215 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

BAER, Werner A *Economia Brasileira*. São Paulo: Nobel, 1996, 416 p.

BAIRD, L.; MESHOULAM, I. Managing **two fits of strategic human resource management**. *The Academy of Management Review*, v. 13, n. 1, jan, p. 116-128, 1988.

BARROS, B; PRATES, M. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BARLEY, S. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantages. *Human Resource Management*, v. 37, n. 1, p. 31-46, primavera de 1998.

BARON, J. N.; KREPS, D.M. **Consistent Human Resource Practices**. *California Management Review*, v. 41, p. 29-53, primavera de 1999.

BARTLETT, Chistopher A.; GHOSHAL, Sumantra. **Managing across borders: new strategic requirements**. *Sloan Management Review*, p. 7-17, Summer 1987.

BARTLETT, Chistopher A.; GHOSHAL, Sumantra. **Tap your subsidiaries for global reach**. *Harvard Business Review*, p. 87-94, Nov./Dec. 1986

BAUMANN, Renato (org.). **O Brasil e a economia Global**. Rio de janeiro. Campus: Sobeet, 1996.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. 1. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

CARVALHO, M; ROCHA, A. Por que as empresas deixam de exportar: um olhar para a indústria brasileira de calçados. In: ROCHA, Angelada. (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. p. 119-140.

CORAZZA, Gentil. OLIVEIRA, Reci. **Os bancos nacionais face à internacionalização do sistema bancário brasileiro**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

CHANDLER, A. **Strategy and structure: Chapter in the history and transformation: perspective**. Cambridge MA: MIT Press, 1962

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. Tradução de Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

DUNNING, J.H. **The Theory of transnational corporations**. London, New York: Routledge, 1993.

FLEURH, M; FLEURY, A. **Alinhando estratégia e competências**. Revista de Administração de Empresas, v.44, n.1, jan./mar. 2004.

FREITAS, H. ; JANISSEK, R. **Análise Léxica e Análise de Conteúdo: técnicas complementares e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional, formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991.

GALBRAITH, J.; NATHANSON, D. **Strategy implementation: The role of structure and process**. St. Paul MN: West Publishing, 1978.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Ruane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. 7. Ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Global marketing management**. 2. Ed. New York: Wiley, 2001.

MARTIN, J. **Organization culture: Mapping the terrain**. Thousand Oaks: Sage, 2002.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo. Cengage Learning, 2008.

MILKOVICH, G.; BROUDREAU, J. **Human resource management**. 8. Ed. Boston: Irwin, 1997.

MINTZBERG, H. ET AL. **Safari de Estratégia** – Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OUCHI, W.; PRICE, R. **Hierarquies, clans and theory Z: A new perspective on OD**. Organizational Dynamics, v. 7, p. 24-44, 1978.

PERKINS, Stephen J.; SHORTLAND, Susan M.; **Strategic International Human Resource Management: Choice and Consequences in Multinational People Management**, 2ª ed. 2006., editor Kogan Page Ltd.

PETERS, T. **Symbols, patterns and settings: An optimistic case for getting things done**. Organizational Dynamics, v. 7, p. 3-22, 1978.

POCHMANN, Marcio. **O emprego na globalização: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolher**. 1. Ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2007.

REVISTA EXAME.COM. **Acervo**. Editora Abril, 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/>>. Acesso em datas diversas.

REVISTA VOCÊRH. **Acervo, Artigos, Entrevistas**. Editora Abril, 2010. Disponível em: <<http://revistavocerh.abril.com.br/>>. Acesso em datas diversas.

ROCHA, Angela da; ALMEIDA, Victor. **Estratégias de Entrada de Operação em Mercados Internacionais**. São Paulo, 2006.

ROCHA, Angela da. **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.



ROSA, Patrícia Rodrigues da. **Internacionalização da empresa Marcopolo S. A.**: um estudo de caso. 2006. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

SCHEING, E. **Organizational culture and leadership**. São Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985.

SCHULER, Randall; DOWLING, Peter; DE CIERI, Helen. **An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management** 1993, vol. 4, nº 4.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVERZWEIG, S.; ALLEN, R. **Changing the corporate culture**. Sloan Management Review, v. 17, p. 33-49, 1976.

SWAAK, Reyer A. **Expatriate Failures: Too Many, Too Much Cost, Too Little Planning**. Compensation and Benefits Review 27, nº 6 (nov./dez. 1995): 47-55

TANURE, Betania; DUARTE, Roberto Gonzalez. **Gestão Internacional**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

TICHY, N.; DEVANNA, M. **Strategic Human Resource Management**. Sloan Management Review, v. 23, n. 2, p. 47-61, inverno de 1982.

THE BANKER. **Acervo eletrônico**. Disponível em < <http://www.mmonline.com.br>>. Acesso 21 de Agosto de 2010.

VEIGA, L.F.; ROCHA, A. **Expansão internacional de grandes empresas**: estabelecendo relacionamentos no mercado internacional. In: ROCHA, A. As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: **Planejamento e métodos**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WALTON, R. **Do controle ao comprometimento no local de trabalho.** In: VROOM, V. (Ed.). *Gestão de Pessoas, não de pessoal: Os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho.* Rio de Janeiro: Campus, 1997.

**ANEXO A – QUESTIONÁRIO nº 01****Dados do entrevistado**

Cargo: \_\_\_\_\_

Tempo na Instituição: \_\_\_\_\_

Já residiu fora do país a trabalho: ( ) sim ( ) não

- 1) Em sua opinião, qual a importância da internacionalização do seu Banco para o negócio da empresa?
  
- 2) Quanto ao processo de Internacionalização da instituição bancária ao qual está vinculado, você julga conhecer as informações necessárias para se candidatar a uma vaga no exterior? Caso positivo, qual o seu nível (básico, intermediário ou avançado) destas informações?
  
- 3) A sua empresa vem realizando um treinamento ou desenvolvimento de profissionais para atuar em unidades no exterior? Quais são os treinamentos oferecidos?
  
- 4) Você sabe como é realizada a seleção de profissionais e de executivos em cargos nas unidades do exterior?
  
- 5) Existe alguma preferência pela contratação de funcionários da matriz brasileira, ou do país anfitrião, ou ainda de outros países estrangeiros?
  
- 6) Que aspectos da cultura brasileira você considera importantes no desenvolvimento do Banco em negócios no exterior?
  
- 7) O banco em que atua considera os aspectos culturais individuais de outros países nas unidades no exterior?
  
- 8) Conhece quais os incentivos e benefícios oferecidos pelo banco àqueles funcionários expatriados (os brasileiros que atuam no exterior)?
  
- 9) Quais são os principais problemas de adaptabilidade dos funcionários que trabalham no exterior?
  
- 10) Conhece como se dá o processo de repatriação?

**ANEXO B – QUESTIONÁRIO nº 02****Dados do entrevistado**

Cargo: \_\_\_\_\_

Tempo na Instituição: \_\_\_\_\_

Já residiu fora do país a trabalho: ( ) sim ( ) não

1- Destaque qual o principal objetivo de sua instituição na internacionalização do seu banco para o negócio da empresa? Em que momento ocorreu a tomada de decisão de partir para o mercado Internacional?

2- Qual o nível de autonomia que as subsidiárias, possuem para decidir sobre estratégias de internacionalização e políticas de gestão de pessoas?

3- Quantos funcionários a instituição tem fora do país hoje?

4- Em que países a instituição atua?

5- Quais os cargos que ocupam?

6- Como é realizada a seleção de profissionais e de executivos em cargos nas unidades do exterior? (existe alguma preferência pela contratação de funcionários da matriz brasileira, ou do país anfitrião, ou ainda de outros países estrangeiros?)

7- E para os cargos de níveis de gerência média e de funções operacionais, qual a preferência do banco para contratação de funcionários nas subsidiárias no exterior? (profissionais locais, estrangeiros ou do país de origem da Matriz)? Por quê?

8- Como se dá o treinamento ou desenvolvimento de profissionais para atuar em unidades no exterior? Quais são os treinamentos oferecidos?

9- Existe um tempo máximo de permanência dos funcionários na subsidiária?

10- É realizado acompanhamento psicológico para os funcionários e familiares que irão com ele? Existem outros benefícios para a família do funcionário que deixará o país?

- 11- As relações de trabalho são estabelecidas pelas leis trabalhista vigentes no país da matriz ou da subsidiária?
- 12- Como é a remuneração do funcionário da empresa contratado no exterior?
- 13- De que forma se dá a comunicação da matriz com estes funcionários?
- 14- Quais são os aspectos da cultura brasileira que considera como facilitadores no processo de integração global da empresa? E quais são quais aspectos podem ser vistos como não tão positivos?
- 15- Com são trabalhados estes aspectos culturais e de que forma a Instituição preserva a cultura trazida pelo seu funcionário e engloba a do novo país? O que a instituição faz para compartilhar informações, experiências, conhecimento e homogeneizar a cultura organizacional do banco?
- 16- De que forma é feita as avaliações de desempenho dos resultados propostos, para aqueles funcionários em missão no exterior?
- 17- Quais são os incentivos e benefícios oferecidos pelo banco àqueles funcionários expatriados (os brasileiros que atuam no exterior)?
- 18- Quais são os principais problemas de adaptabilidade que funcionários expatriados enfrentam no decorrer de suas missões no país anfitrião (no exterior)?
- 19- Como é o processo de repatriação?