



Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
Instituto de Administração e Gerência

O advento dos trabalhadores globais e sua relação com as mudanças na visão organizacional

Guilherme Azevedo, MSc¹ e Hélène Bertrand, PhD²

Resumo

Em uma pesquisa anterior o “tipo de visão organizacional” – traduzido na necessidade de se desenvolver uma chamada “visão geocêntrica” – foi identificado como uma das dimensões relevantes envolvidas na construção de uma empresa global.

Esta mudança de visão é principalmente importante para um grupo específico de pessoas: os “trabalhadores globais” – sejam estes migrantes ou trabalhadores remotos. E o frágil quadro de equilíbrio entre trabalhadores e posições de trabalho se altera permanentemente originando transferências de pessoas e de postos de trabalho.

Observando que os valores culturais de uma organização resultam principalmente dos valores culturais dos grupos sociais envolvidos e por suas práticas internas, uma pesquisa foi conduzida de modo a verificar alguns dos impactos desta mudança, sob a percepção de trabalhadores no Brasil. Os resultados foram obtidos através de uma análise qualitativa e sua interpretação foi baseada na literatura contemporânea da área.

Abstract

In a previous research the authors identified that one of the most relevant dimensions involved in the construction of a global company is the “type of organizational vision” and, therefore, the need to develop a so-called “geocentric vision”.

This change represents significant impacts to a specific group of employees: the “globalized workers” – migrants or remote employees. The unbalanced equilibrium of job positions and people originates transferences of people and work places.

Observing that the cultural values of an organization are mainly forged by the cultural values of the involved social groups and by their internal practices, a survey was conduct in Brazil in order to verify some of the impacts of this change on their workers’ perceptions. The results were obtained by qualitative analysis of the collected data and its interpretation was based on the contemporary literature in the field.

¹ prof@guilhermeazevedo.com

² bertrand@iag.puc-rio.br

I. INTRODUÇÃO

Como uma introdução a este estudo será apresentada uma visão geral das atuais mudanças na empresa internacional e da relação destas com a visão organizacional. A introdução será concluída com a apresentação dos objetivos do estudo.

O desenvolvimento do estudo conduzirá: (1.) à investigação de como as mudanças atuais da visão organizacional estão relacionadas com o advento dos chamados “trabalhadores globais”; (2.) à identificação dos diversos grupos de “trabalhadores globais” e de sua dinâmica de equilíbrio; e (3.) à coleta e interpretação de dados de percepção de trabalhadores no Brasil. A conclusão deste estudo será uma discussão sobre os diversos elementos identificados.

Mudanças atuais na empresa internacional

Um dos aspectos relevantes da chamada globalização é a transformação das empresas internacionais. Uma maneira de se observar esta questão é compreendendo como as companhias internacionais evoluem, o que conduz à conclusão de que o modelo organizacional anterior – a empresa multinacional – está dando lugar a um novo – a empresa global. Os autores em um estudo anterior compilaram referências sobre o tema e daí emergiu um modelo de cinco dimensões (Azevedo e Bertrand, 2001):

Transformação de multinacional para global e as dimensões da mudança			
Dimensão		Estado Inicial – Multinacional	Estado Final – Global
A	Integração global das operações	Baixa	Alta
B	Padrão estratégico de gerência	Descentralizado	Centralizado
C	Mercados-chave cobertos	Alguns	Todos
D	Aproximação de marketing dominante	Multi-doméstico	Global
E	Tipo de visão organizacional	Policêntrica	Geocêntrica

Tabela 1 - Transformação de multinacional para global e as dimensões da mudança

O foco deste estudo é a dimensão “E”, “tipo de visão organizacional”. A visão organizacional, como exposto pela análise de diversas referências, tende a mudar de um estado “policêntrico”, típico de uma empresa multinacional, para um estado “geocêntrico”, que é próprio da empresa global.

Do ponto de vista do mercado internacional, a globalização pode ser vista como um processo de três passos (Joag, 2000). Primeiro, depois do fim da II Guerra Mundial, houve a aceitação da diretriz de livre mercado por parte dos governos mundiais. Em seguida houve o estabelecimento de áreas de livre comércio, e, finalmente, o evento dos acordos gerais (GATT) e de organizações globais de comércio (WTO).

O modelo proposto por Joag (2000) também identifica a globalização como um fenômeno multi-dimensional. Sendo definido como um conjunto de mudanças que tiveram o efeito de quebrar antigas fronteiras que dividiam o mundo em continentes, regiões, países, estados, nações, e outros blocos. Este modelo, cujo foco é a análise de marketing, identifica as dimensões: (1.) globalização das fontes de recursos e da fabricação, (2.) globalização da competição, (3.) globalização das operações de marketing, (4.) globalização da atitude dos profissionais e da filosofia de marketing, (5.) globalização dos mercados, e (6.) globalização do ambiente de marketing.

Contrastando os dois modelos (Azevedo e Bertrand, 2000; e Joag, 2000) a dimensão "E", "tipo de visão organizacional", apresenta similaridades com a dimensão "4.", "globalização da atitude dos profissionais e da filosofia marketing". Considerado o fato de que Joag (2000) se concentra nos aspectos de marketing, seus resultados convergem no sentido conduzir à importância da "visão organizacional".

As diferentes visões organizacionais e suas importâncias nas mudanças

Muitos autores entendem que ter uma visão global é um atributo indispensável a ser obtido pela companhia global. Esta visão leva em conta os aspectos internos das organizações, (como visto em Bartlett e Ghoshal, 1987a, 1987b e 1989; Campbell 1993; e Keegan 1995), bem como os aspectos externos (Randolph, 1990; Parker 1998; dentre outros). Conforme observado por Randolph (1990), a estratégia multi-doméstica adotada pela empresa multinacional era útil quando o mundo era um lugar mais simples e as nações eram mais insulares. Atualmente, a empresa que continua a usar esta estratégia, provavelmente não sobreviverá.

Na literatura a visão organizacional também estabelece a diferença entre companhias multinacionais e globais. Parker (1998), em sua pesquisa bibliográfica, denota que um atributo típico da empresa global é "ter o mundo como casa". Para Bertrand (1994), isto significa substituir a visão organizacional policêntrica por uma visão geocêntrica. A imagem é ser "cidadão do mundo" ao invés de um "cidadão nacional".

Joag (2000) apresenta uma análise similar ao estabelecer três possibilidades da “globalização da atitude dos profissionais e da filosofia de marketing”: (1.) filosofia de extensão do mercado doméstico, isto é, uma atitude etnocêntrica; (2.) filosofia de extensão de mercados multi-domésticos, isto é, uma atitude policêntrica; e (3.) filosofia dos mercados globais, isto é, uma atitude geocêntrica, ou regiocêntrica.

Ter uma visão etnocêntrica significa observar o mundo através de referências domésticas apenas, como as empresas domésticas fazem. Sob esta lógica os gerentes tendem a tratar o mercado internacional como meramente um escape para se lidar com problemas associados com o mercado doméstico – que é o foco primário. Esta visão está relacionada com os primeiros passos do processo internacional. Normalmente, este primeiro movimento é causado mais por uma ameaça no mercado interno do que por uma decisão estratégica de expansão internacional. Como apontam Czinkota e Ronkainen (1995), estas são “motivações reativas” para se tornar internacional.

Este primeiro passo está usualmente relacionado com resultados internacionais fracos e falta de posicionamento. As principais razões para isto são a baixa preocupação dada às operações internacionais e a incapacidade de entender as diferenças. Esta “miopia” acontece quando as organizações tentam observar o mundo com referências domésticas.

Da mesma maneira, as empresas multinacionais tendem a adotar uma visão policêntrica, isto é, tendem a observar o mundo com diferentes visões domésticas. Cada mercado nacional é observado como um único mercado, requerendo uma estratégia própria. Um esforço mínimo, ou pelo menos baixo, é realizado, em comparar, coordenar ou integrar as ações. O foco é ter o máximo de capacidade de atender as necessidades específicas de cada país. As fronteiras nacionais são respeitadas. Mas a empresa tende a evoluir para uma visão mais integrada na medida em que este movimento é permitido pela homogeneização do mercado e é requerido pelas economias de escala e de escopo.

A visão geocêntrica (ter o mundo como referência) é tipicamente atribuída às empresas globais. Estas empresas “consideram-se a si mesmas como cidadãos do mundo, e não de um país específico”, Joag (2000). Em alguns contextos, como por exemplo nos mercados comuns e nas regiões economicamente integradas, o regiocentrismo emerge como um estágio intermediário. As fronteiras nacionais são superadas e o mundo (ou a região) é conceituado como um único mercado. O “ter mundo como casa”, de Parker (1998) refere-se à uma presença mundial. A empresa global tem uma presença global, isto é, ela está presente em todos os mercados-chave do mundo. Porter (1990a) e Omaha (1985) também se referem a necessidades de estar presente nestes mercados.

Para se tornar global uma empresa deveria ver o mundo como um todo e abandonar seu passado multi-doméstico. Se alguém olhar para o globo a partir de um conjunto de referências provinciais apenas uma caricatura da realidade poderá ser vista. Transformar a mentalidade de policêntrica para geocêntrica é um enorme desafio, principalmente porque implica em mudar a mentalidade das pessoas, e a maioria das pessoas não está pronta para abandonar suas referências multi-domésticas (Azevedo e Bertrand, 2001). Andersen (1997) concorda apontando que o principal desafio envolvido na transição é ultrapassar as barreiras mentais do corpo administrativo.

Uma atitude geocêntrica é um recurso humano raro e difícil de ser desenvolvido. Isto acontece especialmente em lugares onde a interação além das fronteiras é fraca, como é o caso de países de dimensões continentais, de nações com união cultural muito forte, e de lugares com economia fechada. Identificar e desenvolver pessoas com atitude geocêntrica são tarefas difíceis. Para tal, esforços em prover mobilidade e interação horizontal entre as unidades devem ser empreendidos, Kanter (1995).

Dividir a mesma visão com outros agentes, tipicamente fornecedores e distribuidores, envolvidos em um processo similar, é também uma maneira de desenvolver uma visão global. Entender que as atividades do grupo estão interconectadas e que os resultados não podem ser analisados separadamente, é um outro ponto.

A visão geocêntrica é rara em uma organização porque não há coincidência entre esta visão e a realidade da maioria das pessoas. E, porque elas não concordam, a forma atual de se compor uma visão organizacional tem que ser superada. A visão organizacional, tal como sumarizada por Lee (1999), "apenas reflete os valores de suas pessoas e das sociedades".

Parte da resistência a ser superada é baseada em uma razão bem simples: no mundo real existem barreiras e fronteiras. A uniformidade a ser construída entre várias unidades da organização não se reflete na realidade externa. Em outras palavras, o indivíduo vive em um ambiente local, e não global, como as organizações em globalização prefeririam.

A realidade interna da empresa é permanentemente confrontada com a realidade externa, em sua extrema diversidade cultural, de comportamento, dos sistemas legais e étnicos. Algumas empresas tentam aproximar estas duas realidades enfatizando as similaridades entre as pessoas. Uma abordagem utilizada, tanto em comunicações internas como em externas, é mostrar as diferenças mundiais de forma indistinta apontando para o fato de que as pessoas tendem a ter as mesmas virtudes, sonhos e necessidades em qualquer lugar do mundo.

O foco deste trabalho está nas pessoas e, em especial, naquelas que servem as empresas e que enfrentam estas mudanças. Na medida em que as empresas e suas visões evoluem, quais são os impactos para as pessoas mais envolvidas nestas mudanças, os chamados trabalhadores globais?

II. OBJETIVO E MÉTODO

Propósito do estudo

O propósito deste estudo é entender como o advento dos trabalhadores globais se relaciona com as mudanças na visão organizacional. Esta investigação será baseada em uma revisão teórica de várias referências e também será sustentada por uma análise quantitativa de dados em relação a percepção das pessoas, coletados no Brasil.

O primeiro elemento (“mudanças na visão organizacional”) foi apresentado na revisão introdutória. O segundo e terceiro elementos (“o advento dos trabalhadores globais” e a “percepção das pessoas”) serão apresentados no desenvolvimento. O desenvolvimento proverá a base necessária para discutir a relação entre os três assuntos. Este “domínio de análise” é mostrado na figura 1.

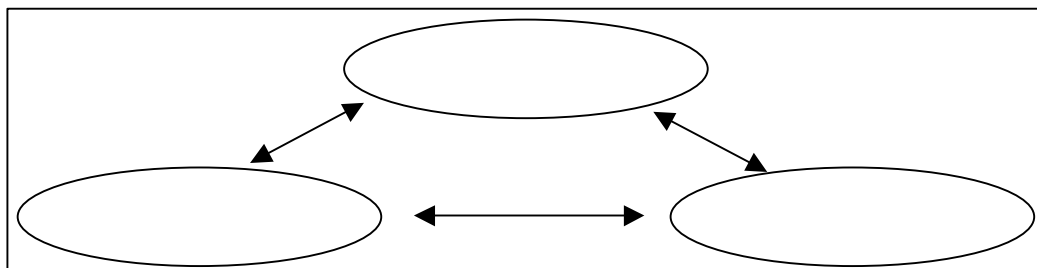


Figura 1 - Domínio de análise

Método e análise de dados

O método utilizado neste estudo foi baseado na revisão da literatura e no tratamento estatístico dos dados coletados. Os resultados estatísticos foram utilizados principalmente para verificar algumas proposições que emergiram da revisão.

Os dados da amostra foram obtidos através da aplicação de um questionário fechado composto de 36 questões, 6 das quais relacionadas especificamente à visão organizacional. As questões tinham como objetivo mensurar a percepção dos indivíduos e foram respondidas através de

escalas de concordância do tipo Likert de cinco alternativas, Sincich (1996) e Aaker et al (1998).

Os dados quantitativos foram tratados utilizando-se basicamente estatística descritiva para intervalos de confiança para proporções populacionais. Na construção de todos os intervalos de confiança, um coeficiente de confiança (1- α) de 90% foi utilizado, (probabilidade de erro do tipo I de 10%). Para aplicar a estatística descritiva, admitiu-se que a amostra, selecionada por conveniência, fosse válida para representar a população.

III. O ADVENTO DOS TRABALHADORES GLOBAIS

O movimento de pessoas é usualmente indicado como uma das facetas da globalização. Em Joag (2000), "(...) demolir barreiras de comércio para habilitar a livre troca de bens, serviços e pessoas entre economias (...)"; em Azevedo e Bertrand (2001): "o crescente fluxo de capital, bens, pessoas e dados através das fronteiras nacionais"; entre outros.

Estes grupos de pessoas em deslocamento são constituídos por "trabalhadores globais". Mas outras categorias de trabalhadores, que não se deslocam mas realizam tarefas globais, também podem ser consideradas como "trabalhadores globais".

Mas, afinal, quem são os "trabalhadores globais"? Para o escopo deste estudo, os trabalhadores globais são os grupos de trabalhadores diretamente influenciados pelas mudanças relacionadas à globalização de empresas, de mercados e de visões.

Virtualmente todos os processos de manufatura e de serviços em todas as localidades no mundo são pelo menos minimamente influenciados pela globalização. Logo, é difícil identificar pessoas cujos trabalhos não são influenciados. Entretanto existem grupos específicos que sofrem uma influência mais forte. Entre eles pode-se citar:

- "Migrantes": pessoas que vão ao estrangeiro em busca de novas oportunidades;
- "Expatriados": migrantes que são enviados para o estrangeiro pelas empresas para desenvolver tarefas específicas;
- "*Brains-abroad*": migrantes que possuem formação educacional especial adquirida na terra de origem e que as utilizam em outros países;
- "Prestadores remotos de serviço": trabalhadores produzindo serviços que são utilizados em outros países; e

- "Produtores remotos de manufatura": trabalhadores produzindo bens que são utilizados em outros países.

Migrantes, expatriados e *brains-abroad*

Analisando inicialmente o caso dos três grupos onde as pessoas se deslocam internacionalmente, vê-se que todos são migrantes, mas expatriados e *brains-abroad* são categorias específicas de migrantes.

Os "expatriados", como considerado neste estudo, são os trabalhadores, tipicamente executivos ou técnicos especializados que são enviados da matriz da empresa (ou de onde esta esteja já estabelecida) para outras localidades onde se esteja ainda desenvolvendo o negócio. Eles estão normalmente atuam como gerência administrativa, prospectores de novos negócios, consultores ou especialistas técnicos, e usualmente representam o interesse da sede em outras terras.

Como identificado por Hsieh, Lavoie e Samek (1999a), as companhias multinacionais empregam expatriados para explorar oportunidades no estrangeiro, sendo estes considerados recursos escassos e fundamentais. Eles são os mais efetivos meios para permitir o crescimento internacional – são as "bases nas quais os empreendimentos internacionais são construídos" – representando um investimento bastante significativo – custam cinco vezes mais ou mais que os gerentes estabelecidos localmente.

Os chamados *brains-abroad* são normalmente pessoas que se deslocam na outra direção. Tipicamente eles são trabalhadores altamente especializados que procuram melhores posições em mercados desenvolvidos. Como a guerra global por talentos esquenta cada vez mais, indicam Devan e Tewari (2001), este fluxo dos melhores especialistas vindos dos países em desenvolvimento, tende a crescer.

Alguns dados impressionantes podem ser extraídos de casos específicos. Por exemplo, 30% dos alunos de graduação de 1998 do famoso Instituto Indiano de Tecnologia – e surpreendentes 80% dos estudantes de ciência da computação – migraram para os Estados Unidos para se pós-graduar ou para trabalhar.

A diferença de salário entre os migrantes e seus conterrâneos justifica o deslocamento. Por exemplo, o produto interno bruto total da China, em dados do ano 2000, era de US\$ 1.030 bilhões. O somatório dos salários anuais dos emigrantes chineses era de cerca de US\$ 700 bilhões: os emigrantes, um grupo 25 vezes menor que a população original, recebe cerca de 68% do PIB da China. Ou seja, cada Chinês trabalhando fora, recebe em média 17 vezes mais

dinheiro que um Chinês trabalhando na China! Da mesma forma, na Índia, o salário para profissionais qualificados em contabilidade, engenharia, desenvolvimento de software, entre outros, são de 70 a 80% menores que os mesmos cargos nas economias desenvolvidas, (Sharma, Sood e Vollenweider, 2000).

Ainda em Sharma, Sood e Vollenweider (2000), teme-se que as repercussões desta “drenagem de talentos” tenha resultados irreparáveis para países em desenvolvimento. Criar e reter profissionais qualificados são prioridades para qualquer economia.

Estes três grupos de trabalhadores globais eram compostos de migrantes, os próximos dois grupos representam o movimento de postos de trabalho de um lugar para outro.

Prestadores remotos de serviço e produtores remotos de manufatura

A medida em que se tornou mais simples exportar produtos, e em alguns casos, serviços, as diferenças nos custos de trabalho entre os países contribuíram para a transferência de posições de trabalho para áreas de menor custo. Inicialmente relacionada ao estabelecimento de fábricas no estrangeiro, a tecnologia da informação permitiu que serviços fossem também produzidos remotamente.

A Índia é um exemplo do adiantado desenvolvimento do chamado “serviço remoto”. As vantagens da Índia como plataforma remota para o desenvolvimento de software foram as mais importantes entre o conjunto de vantagens competitivas obtidas por empresas multinacionais: “um fornecimento de trabalhadores capacitados que podem ser contratados por uma fração do preço de seus colegas no mundo do desenvolvimento e com custos menores de infra-estrutura”, (Sharma, Sood and Vollenweider, 2000).

Outro exemplo é a antiga União Soviética, onde empresas ocidentais – como foi o caso na norte-americana Boeing – encontram cientistas muito bem treinados que podem contribuir para a pesquisa e desenvolvimento de produtos comerciais, Yip (1995).

Atualmente, os serviços remotos estão criando possibilidades para que muitas partes da cadeia de produção se desloquem para outras regiões. Segundo projeções de Sharma, Sood e Vollenweider (2000), por volta de 2008, as operações globais de serviços remotos representarão atividades contabilizadas em cerca de meio trilhão de dólares e representar todos os elementos na cadeia de valor: atividades de desenvolvimento como pesquisa e design, atividades relacionadas à fabricação como fornecimento e logística, atividades-fim como marketing e vendas e atividades de suporte como contabilidade, sistemas da informação e gerência de recursos humanos. Citando o exemplo das empresas do setor financeiro, verifica-se

que empresas neste setor que se serviram de serviços prestados remotamente puderam reduzir os custos de certos processos, de 50 a 60%, mesmo com custos adicionais em telecomunicações e gerência, (ver figura 2).

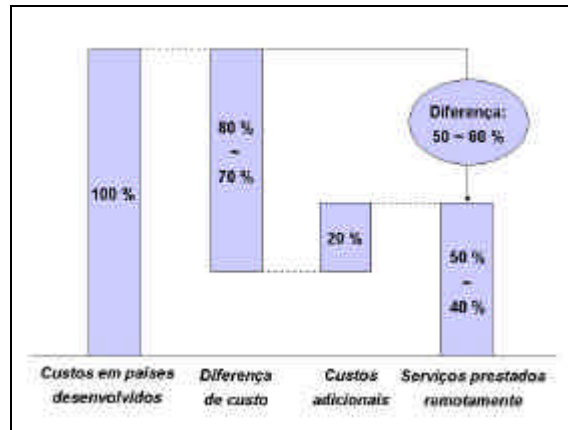


Figura 2 – Custos de serviços prestados remotamente (fonte: Sharma, Sood e Vollenweider, 2000)

Mesmo entre os países desenvolvidos estas diferenças podem ser marcantes. Numa análise comparativa entre a França e os Estados Unidos, Duchesne (2000) identifica algumas razões para a transferência de trabalhos: "(...) O alto salário mínimo da França, benefícios sociais generosos e obstáculos para eliminar empregos redundantes fazem com que a indústria francesa dificilmente crie novos empregos, apesar da taxa de desemprego ser três vezes menor que a dos Estados Unidos".

Entre as "chaves" que criaram estas novas possibilidades, diz Ohmae (2000), está a disponibilidade de integradores de frete globais de alta velocidade (como U.P.S e FedEx), de conexões de rede globais (internet) e sistema financeiro integrado (cartões de crédito, bancos...). São partes de um sistema global de logística, baseado na administração de transportes multi-modais e em tecnologia de informação.

Como notado por Barlett e Ghoshal (1989), a empresa global usa as vantagens competitivas de diferentes partes do mundo. Yip (1995) identifica que isto cria uma "cadeia global de valores". Atividades como pesquisa e desenvolvimento, design, fabricação, marketing, vendas, e serviços passam a ser distribuídas ao redor do mundo.

Fazendo "girar as engrenagens" destes mecanismos globais estão os prestadores remotos de serviço e produtores remotos de manufatura.

Conseqüências do advento dos trabalhadores globais

Observando inicialmente as conseqüências na vida das pessoas e na cultura – e não nos elementos econômicos e competitivos próprios do ponto de vista da administração – o advento dos trabalhadores globais podem ser observadas de acordo com os dois diferentes movimentos, que são as transferências de pessoas e de trabalho. Ambos os movimentos representam uma busca de equilíbrio. Empresas buscam possibilidades de redução de custos das operações mais caras, enquanto as pessoas dos países em desenvolvimento procuram possibilidades de ter melhores empregos.

Nas transferências de pessoas as mudanças estão principalmente nos modelos cultural e comportamental dos grupos deslocados. Os diversos grupos de migrantes – incluindo expatriados e *brains-abroad* – são expostos a novos estímulos ambientais que irão modificar estilos de vida e aspectos culturais específicos. Os resultados são intensos porém restritos a grupos específicos de pessoas. Efeitos secundários para os países que recebem os migrantes são também identificados como adições menores à cultura local.

O caso de transferência de postos de trabalho resulta principalmente em mudanças locais. Estas mudanças dizem respeito tanto aos lugares onde os empregos são criados como onde são eliminados. Pela criação de empregos no estrangeiro, as empresas estão também transferindo conhecimento e habilidades a outras economias. As economias que estão perdendo trabalho são desafiadas a encontrar novas possibilidades, que tendem a ser mais relacionadas à tecnologia e geração de conhecimento do que com a produção de bens e serviços – a solução está relacionada às chamadas “economias de conhecimento intensivo”, (Gomes, Azevedo e Carvalho, 2001).

A busca de equilíbrio explica ambos os movimentos de pessoas – expatriados sendo transferidos para implementar novos empreendimentos e *brains-abroad* viajando a procura de melhores oportunidades – bem como à transferência de empregos. Entretanto, tais transferências se dão sem esforço. Gerenciar potenciais disputas de trabalho no local de origem quando uma empresa decide transferir empregos para uma localidade remota é sempre um problema desgastante. Além disto, empregados de operações remotas, munidos de informação sobre oportunidades de emprego globais e níveis de compensação, podem colocar a leilão suas habilidades, reduzindo a vantagem de custo que as empresas têm atualmente, (Sharma, Sood e Vollenweider, 2000).

Devan e Teware (2001) sugerem algumas possibilidades de reversão do fluxo de *brains-abroad*: “ao invés de serem perdedores na guerra global por talentos, os mercados emergentes podem criar novas oportunidades e vir a serem vencedores no fim”. Omaha (2000) faz a mesma

ponderação no que diz respeito ao surgimento de novos centros de criação de tecnologia: "(...) grandes cidades são governadas por bases conservadoras, mas a Índia, Irlanda, Finlândia, Singapura e Malásia (o corredor superior da multimídia) podem ter boa chance de obter sucesso. (...)".

Alguns estudos (como por exemplo Hsieh, Lavoie e Samek, 1999b) indicam que o uso extensivo de "expatriados" também tem de ser revisto. Gerentes locais não apenas têm melhor entendimento de seus próprios mercados, mas também dispõem de relacionamentos locais, que os gerentes "importados" não possuem. Possibilidades de redefinição do presente equilíbrio estão relacionadas a um uso melhor de fontes negligenciadas de talentos e no investimento maciço de programas de treinamento.

Ou seja, em um futuro próximo, estes movimentos tendem a continuar, mas não necessariamente entre os mesmos lugares e com a mesma intensidade. O quadro está mudando. A simples oposição entre trabalho de baixo custo dos países em desenvolvimento, e as economias baseadas em conhecimento dos países desenvolvidos, está ficando mais difícil de distinguir.

Em relação ao uso de força de trabalho de baixo custo em operações remotas também existem também sinais de mudança. Exemplos podem ser as recentes acusações contra fabricantes de material esportivo com respeito às operações na Ásia (Athreya, 1995). Agindo como empresas globais, estas desenvolvem seus produtos nos locais de origem, contratam fabricação na Ásia, e as vendem no mundo inteiro. Investigações do *Asian-American Free Labor Institute* junto a trabalhadores da Ásia, revelaram na época, meados da década de 90, que as condições de trabalho eram distantes das desejadas. Trabalho excessivo, baixo pagamento, negligências em relação a saúde e segurança, abuso físico e perseguição dos envolvidos na organização dos trabalhadores foram fatores comuns nas fábricas investigadas.

Na medida em que os mercados internacionais de consumo se tornaram cientes destas condições, a pressão do público impôs novas práticas às empresas e a seus fornecedores. Certamente ainda há um grande caminho a ser percorrido, mas alguns "Códigos de Conduta" foram colocados em prática e as empresas passaram a se preocupar com isso.

Observando outro tipo de mudança, não diretamente relacionada com o advento dos trabalhadores globais, mas à globalização da competição e à integração global, é possível identificar modificações nas práticas internas das empresas, em particular àquelas relacionadas à comunicação.

Como notado, quando a empresa procura atingir maior integração global, criar um código comum é indispensável, (Bartlett e Ghoshal, 1989; Azevedo e Bertrand 2002). Uma forma direta de criá-lo é adotar os valores dominantes do mundo globalizado como valores internos da empresa. Isto traz a visão da empresa para próximo da visão do “consumidor globalizado”. Exemplos disto podem ser a adoção de alguns valores ocidentais por empresas do leste asiático, ou a adoção do idioma inglês como linguagem interna oficial em companhias Francesas e Alemãs.

Em Lee (1996), onde o caso de empresas chinesas em Singapura é discutido, esta tendência de mudança na visão organizacional é identificada. As empresas movem-se gradualmente no sentido da “ocidentalização” e da adaptação ao cenário global.

Estas mudanças afetam as organizações de uma maneira menos específica mas também colabora para o desenvolvimento de uma visão mais geocêntrica, Joag (2000).

Entretanto, tentativas de mudanças abruptas quanto a modelos culturais normalmente levam a maus resultados. Como as raízes culturais de uma organização são seu valor mais central, transformações das companhias devem ser feitas preservando-as. Muitos são os casos de fusões e aquisições onde o fracasso foi causado por manejo inadequado das diferenças culturais. Um trabalhador inglês não será capaz de agir como um alemão só por que a BMW comprou uma fábrica de carros ingleses. Ghosn (2002) relata o processo de recuperação da empresa japonesa Nissan e mostra que seu sucesso é principalmente baseado no respeito ao modelo tradicional de cultura japonesa.

Complementando a análise, dados de percepção de trabalhadores serão investigados.

IV. PERCEPÇÃO QUANTO A MUDANÇAS DA VISÃO ORGANIZACIONAL

Os dados aqui apresentados são parte de uma pesquisa ainda em progresso e estando o banco de dados ainda incompleto, as informações coletadas serão usadas principalmente para complementar a análise.

A população considerada para a pesquisa foi composta por indivíduos que trabalham no Brasil para empresas com operações internacionais (brasileiras ou estrangeiras). Os questionários foram respondidos sem a intervenção dos pesquisadores e os 53 questionários válidos foram tratados. Descrevendo a amostra verificamos que: 41% trabalha em companhias cuja principal atividade é “relacionada a produtos” e 59% é “relacionada a serviços”. Entre as mais representativas indústrias “relacionadas a produtos” estão petróleo, alimentação e máquinas.

Entre as mais representativas “relacionadas a serviços” estão bancos, seguradoras, e telecomunicações. Os respondentes tipicamente ocupavam posições de média à alta gerência.

Alguns resultados, considerando-se um intervalo de confiança (1-á) de 90%, são:

- Pelo menos 53,7% da população estudada (aqueles que trabalham no Brasil em empresas que têm operações internacionais) concorda com a afirmativa: “os trabalhadores na minha unidade interagem consideravelmente com trabalhadores em outras operações em outros países”;
- Pelo menos 73,1% da população estudada concorda com a afirmativa: “a cultura da empresa é muito influenciada pela cultura original do país de origem”; e
- Pelo menos 34,4% da população estudada concorda com a afirmativa: “os trabalhadores em minha unidade são encorajados a mover-se para outros países à medida em que suas carreiras se desenvolvem”.

Analisando estes resultados pode-se concluir que:

- A primeira resposta revela que a maioria dos trabalhadores percebe que suas empresas estão envolvidas em interações com outras operações internacionais. Estes resultados indicam que os aspectos mínimos da globalização estão presentes nas organizações internacionais no Brasil, ou que, pelo menos, tornaram-se parte de sua discussão cotidiana;
- O resultado da segunda questão revela que, mesmo que a visão global (ter o “mundo como casa”) pareça ser um propósito, a visão geocêntrica está longe de ser realidade. Pelo menos dois terços dos trabalhadores nas organizações internacionais no Brasil vêem suas companhias principalmente como etnocêntricas, com sua visão baseada em na cultura original (estrangeira ou brasileira); e
- O resultado da última pergunta revela que o encorajamento de se tornar “expatriado” é reconhecido como uma prática que, pelo menos no Brasil, é algo rara. Apenas um terço dos trabalhadores a reconhecem como realidade. O fato do Brasil ser um país em desenvolvimento econômico, pode contribuir para esta baixa prática de “expatriação”, que é normalmente alta nas economias desenvolvidas.

V. DISCUSSÃO FINAL

Observando-se as relações entre a transição para uma visão geocêntrica e o advento de trabalhadores globais um conjunto de associações pôde ser identificado.

Um primeiro ponto de interesse para o entendimento conceitual da questão dos trabalhadores globais é a categorização dos diversos tipos de migrantes e trabalhadores em operações remotas. A partir desta categorização pôde-se identificar os diferentes fluxos de trabalhadores e de posições de trabalho criados pela globalização da produção. Estes fluxos são as respostas para uma distribuição não-balanceada de custo do trabalho e oportunidades de trabalho ao redor do mundo.

A observação da questão conduziu ainda a perceber as possibilidades de evolução destes fluxos, acoplada a evolução dos centros de oportunidade de trabalho e de oferta de força de trabalho. Desenvolvimentos em comunicação e logística alinhados com uma maior integração econômica mundial tendem a intensificar a produção remota de bens e serviços.

A transferência de postos de trabalho, porém, pode enfrentar o limite de quando os trabalhadores das regiões em desenvolvimento não aceitarem mais salários muito baixos; ou o limite de quando os países em desenvolvimento que não puderem mais sustentar níveis mais altos de desemprego. Algumas reações à esta última limitação podem ser vistas como a crescente restrição à imigração e a tendência à xenofobia em algumas regiões.

Ainda, a automação da produção de bens e serviços impõe problemas de desemprego e de má distribuição de renda, que certamente não serão resolvidas por medidas simplesmente econômicas, mas sim por medidas políticas. As empresas multinacionais e globais não vêm demonstrando responsabilidade por esta questão e dificilmente o farão por si só. Cabe aos governos, aos organismos supra-governamentais e aos setores organizados da sociedade buscar soluções para esta questão.

Observando as mudanças culturais nas organizações, as transferências de trabalhos e de pessoas contribuem para a globalização da visão – a criação de uma visão geocêntrica – assim como outros fatores como a busca por competitividade, que pode, por exemplo, levar à adoção de valores ocidentais dominantes e idiomas estrangeiros como valores internos. Este movimento ainda é, no entanto, bastante tímido em vários lugares, como no caso do Brasil.

Mudanças culturais são passíveis de serem conduzidas intencionalmente em um mesmo tempo que não podem ser completamente controladas nem evitadas. Mesmo que o ambiente social humano esteja mudando no sentido de uma homogeneização mundial, nada aparenta ser capaz

nem de impedi-las nem de acelerá-las muito. Organizações que ignoram a necessidade de mudanças culturais tenderão a fracassar, assim aquelas que tratam a questão sem respeitar suas raízes culturais originais.

Finalmente, pôde-se constatar que o mundo sem fronteiras que algumas organizações tentam adotar como visão é um modelo ideal que ainda representa mal o mundo real. Pessoas, culturas e interesses nacionais são, até o momento, por demais fortes e por demais diversificadas, para permitir integralmente a adoção de valores geocêntricos.

---- x ----

Os autores agradecem às alunas Marcela Soares e Margarida Girardi pela assistência dada à pesquisa.

VI. REFERÊNCIAS

- AAKER, David A., KUMAR, V. e DAY, George, S. *Marketing Research*. New York: John Wiley & Son, 6th edition, 1998.
- ANDERSEN, Poul H., BLENKER, Per and CHRISTESEN, Poul R., *Generic Routes to Subcontractors' Internationalization*. In: Björkman et al., *The Nature of International Firm*, Copenhagen, Reproset, 1997.
- AZEVEDO, Guilherme, BERTRAND, Hélène. *How to convert a multinational company in a global one? - Developing a proposal based on the business administration literature*. In: SOCIETY FOR THE ADVANCEMENT OF SOCIO-ECONOMICS - 13TH AN. MEETING. Amsterdam: Amsterdam University, 2001.
- BARTLETT, Christopher A., GHOSHAL, Sumantra. Managing Across Borders: New Strategic Requirements. *Sloan Management Review*, p. 7, 16, Summer 1987.(a)
- _____. Managing Across Borders: New Organizational Responses. *Sloan Management Review*, p.43, 53, Fall 1987.(b)
- _____. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press, 1989.
- BERTRAND, Hélène. *Are the Individual Needs Satisfied..?* In: The Society for the Advancement of Socio-Economics Conference at Erasmus University, Rotterdam 1994.
- CZINKOTA, Michael R., RONKAINEN, Iikka, A., *International Marketing*. Orlando: Dryden Press, 1995.
- DEVAN, Janamitra and TEWARI, Parth. Brains Abroad. *The McKinsey Quarterly*, p.51, 60, number 4: Emerging Markets, 2001.

- DUCHESNE, Yann. A closing View – An American lesson for France. *The McKinsey Quarterly*, p.106, 109, number 2: Europe, 2000.
- GHOSN, Carlos. Como salvar o negócio sem perder a empresa. *Exame/Harvard Business Review*, p.44, 53, Abril 2002.
- GOMES, Elmo, AZEVEDO, Guilherme and CARVALHO, Henrique F. The invisible handshake – the role of knowledge in the globalizing world. In: Society for the advancement of Socio-economics - 13th Annual Meeting. Amsterdam: Amsterdam University, 2001.
- HSIEH, Tsun-yan, LAVOIE, Johanne and SAMEK, Robert A. P. Are you taking your expatriate talent seriously? *The McKinsey Quarterly*, p.71, 83, number 3, 1999 (a).
- _____. Think global, hire local. *The McKinsey Quarterly*, p.92, 101, number 4, 1999 (b).
- JOAG, Shreekant G. *Globalization: A many-faced marketing phenomenon*. In: GLOBAL BUSINESS AND TECHNOLOGY ASSOCIATION – INTERNATIONAL CONFERENCE 2000. Rio de Janeiro: Pontificia Universidade Católica, June, 2000.
- KANTER, Rosabeth Moss. *Global Cosmopolitans*. *Strategy & Business*, Fourth Quarter 1995.
- KEEGAN, Warren J. *Global Marketing Management*. Prentice-Hall, New Jersey, 5th edition, 1995.
- LEE, Jean. Culture and Management — a Study of Small Chinese Family Business in Singapore. *Journal of Small Business Management*, p. 63, 67, July 1996.
- LEVITT, Theodore. "The Globalization of Markets." *Harvard Business Review*, May-June 1983: 92-102.
- OHMAE Kenechi. *The invisible continent: global strategy in the new economy*. New York: HarperBusiness, 2000.
- _____. *Triad Power - The Coming Shape of Global Competition*. New York: FreePress, 1985.
- PARKER, Barbara. *Globalization and Business Practice; Managing Across Boundaries*. London: Sage, 1998.
- PORTER, Michael. *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillian, 1990.
- RANDOLPH, Benton. "When Going Global isn't Enough - Training in Multinational Organizations." *The Magazine of Human Resources Development*. v27 n8, August 1990.
- SHARMA, Sunish, SOOD, Rahul and VOLLENWEIDER, Marc. Globalizing Services. *The McKinsey Quarterly*, p.9, 11, number 4: Asia Revalued, 2000.
- SINCICH, Terry. *Business Statistics by Example*. New Jersey: Prentice-Hall, fifth edition, 1996.
- YIP, George S. *Total Global Strategy – Managing for Worldwide Competitive Advantage*. Prentice Hall, New Jersey, 1995.