

Desenvolvimento Transnacional : O Modelo de Eficiência e Inovação¹

Por Karen V. Beaman e Gregory R. Guy



INTRODUÇÃO

"Estamos entrando em uma era irracional, na qual a única previsão possível de se fazer é que não há previsão possível de se fazer"

-Charles Handy,
The Age of Paradox, 1994.

Como Charles Handy observa no livro citado acima, estamos entrando na "idade do paradoxo." Não é mais possível escolher entre duas estratégias diferentes – é preciso usar ambas. Hoje em dia as organizações têm que ser grandes e pequenas, globais e locais, centralizadas e descentralizadas, sensíveis às necessidades das unidades locais e ao mesmo tempo conscientes das exigências da matriz. Precisamos combinar as coisas múltiplas e diferentes e não escolher entre elas. Em conformidade com Handy, as empresas têm que se tornar tanto "elefante" quanto "pulga." Têm que ter o tamanho, o alcance e a força do elefante e ao mesmo tempo ser pequena, ágil e rápida como uma "pulguinha." Precisam conciliar o que era considerado "oposto" em vez de escolher um ou outro.

Ao mesmo tempo existem atualmente duas tendências principais afetando as organizações que estão determinando o ambiente empresarial:

- velocidade das mudanças aumenta a cada dia, tornando difícil se manter à frente da competição, e
- complexidade do mundo cresce, tornando difícil aprender e gerenciar as empresas de uma forma efetiva.

A complexidade do mundo e a velocidade das mudanças empurram as empresas cada vez mais na direção da com-

petição crescente. A fim de ser competitivo e se tornar líderes em seus segmentos, as empresas precisam aprender a conviver com o paradoxo. Para aceitar e aproveitar o paradoxo e também para melhor lidar com as duas correntes contemporâneas, as empresas devem considerar um modelo organizacional global, chamado *Transnacional*. Esta estrutura organizacional ajuda as empresas a se tornarem tanto flexíveis e responsáveis quanto controladas e delegadas. Ao mesmo tempo uma empresa *Transnacional* compartilha e espalha conhecimento, aprendizagem e inovações por todas as divisões. Com uma rede forte e expansiva de comunicações e interligações multilaterais entre todas as unidades geográficas, uma empresa desse tipo pode ser o mestre do paradoxo.

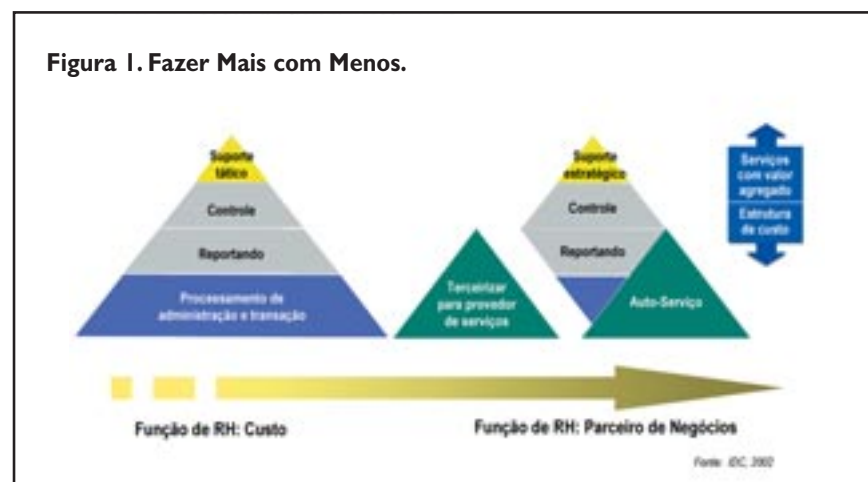
Este artigo mostra os quatro modelos organizacionais globais identificados por Bartlett e Ghoshal (1989) e discute a

relevância fundamental do modelo *Transnacional* para a evolução de uma empresa de âmbito global. Baseada nos resultados de uma pesquisa atual, propomos um método para avaliar a trajetória de desenvolvimento global de uma empresa – o *Modelo de Eficiência e Inovação* – que nos ajuda identificar as melhores práticas no campo da tecnologia de RH. Em conclusão, este artigo apresenta algumas recomendações para cultivar um ambiente *Transnacional* em uma empresa a fim de dirigir melhor as mudanças e lidar com o aumento interminável da complexidade do mundo.

AMBIENTE ATUAL DE RECURSOS HUMANOS

Em anos recentes é evidente na área de recursos humanos (como em outras áreas da empresa também) uma forte tendência de exigir cada vez mais eficiência das organizações e dos empregados. Embora os orçamentos e os corpos

Figura 1. Fazer Mais com Menos.



de funcionários diminuam, o ambiente empresarial exige mais serviços com menos custos. Esta pressão nos obriga a atender à questão: “como fazer mais com menos?”

Hoje, uma grande parte do trabalho dos departamentos de RH é consumida com procedimentos administrativos, e o suporte gerencial é apenas tático (veja Figura 1). Este modelo de RH pode ser descrito como uma “função custo,” agregando valor mínimo à empresa. Para atingir o objetivo de fazer mais com menos, os departamentos de RH precisam se voltar à função de “parceiro de negócios” e efetuar várias medidas para reduzir os custos. A fim de atingir uma redução dos custos, as empresas líderes estão replanejando os processos, procurando as melhores práticas através de “Benchmarking” e implementando novas medidas tecnológicas, tais como terceirização, auto-serviço, centros de “Shared Services” e “Off-shoring” (realizar certas atividades no estrangeiro onde a mão-de-obra é mais barata). Com estes métodos é possível reduzir os custos e aumentar o valor dos serviços – fazer mais com menos.

O modelo organizacional *Transnacional* pode ser um método para ajudar as empresas a oferecer mais serviços com menos custos. Com esta estrutura as empresas podem chegar ao equilíbrio ideal entre centralização e descentralização – dominar o paradoxo – e permitir um alavancamento máximo de inovação.

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS GLOBAIS

As empresas internacionais existentes mostram uma diversidade de estruturas organizacionais. Uma questão central da nossa pesquisa é se certos modelos estruturais facilitam o funcionamento efetivo de uma empresa global. Para classificar e descrever a orientação organizacional das empresas, este trabalho baseia-se nos conceitos de Christopher Bartlett e Sumantra Ghoshal (Bartlett and Ghoshal, 1989). Eles definiram quatro estruturas das empresas globais – *Multinacional*, *Global*, *Internacional*, e *Transnacional*.

Figura 2. O Modelo Multinacional.

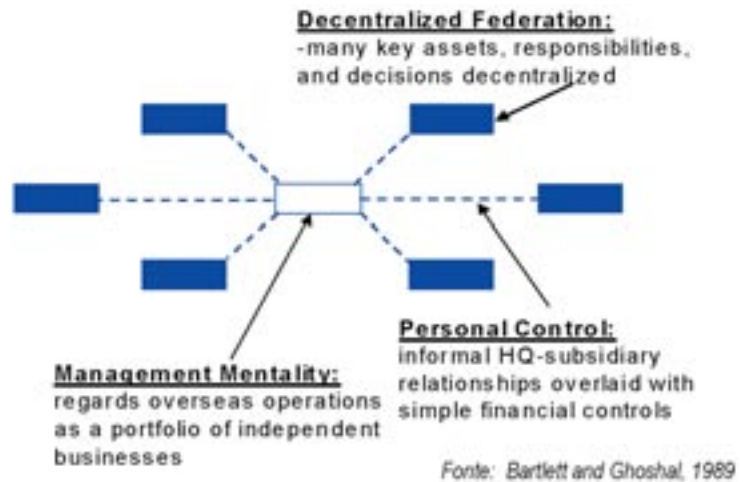


Figura 3. O Modelo Global.

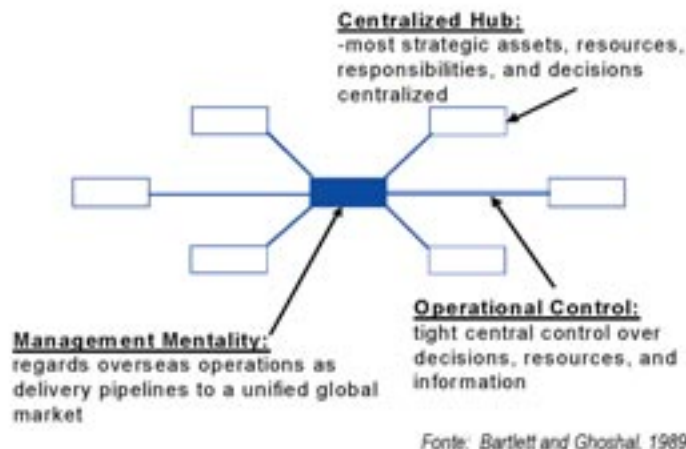
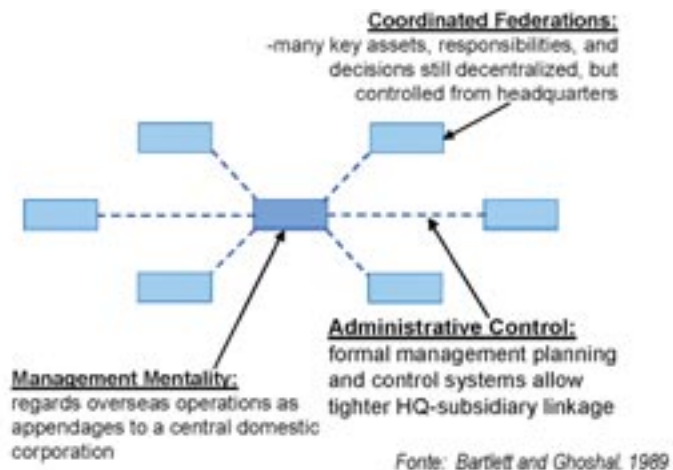


Figura 4. O Modelo Internacional.



Estrutura Multinacional. O primeiro modelo – *Multinacional* – é altamente descentralizado com um mínimo de poder na matriz. As filiais regionais e unidades independentes de negócios têm bastante poder e autonomia (veja Figura 2). A função da matriz consiste basicamente em gerenciar um portfólio de unidades múltiplas e distintas e o controle da matriz é limitado pela concentração do poder nas unidades. O foco deste tipo de empresa concentra-se nas necessidades locais, sendo altamente sensível às diferenças regionais, permitindo bastante liberdade e autonomia às unidades locais. Em certas circunstâncias tais organizações podem ser consideradas um tipo de “bicho-de-sete-cabeças.” Contudo, este modelo é apropriado para algumas empresas em

algum momento de sua trajetória. Em especial, este tipo de organização funciona bem para empresas que têm um foco central nos mercados locais ou que são controladas por regulamentos e legislações nacionais.

Estrutura Global. O segundo modelo – *Global* – é o oposto do *Multinacional*: na empresa *Global* a matriz detém muito poder, enfatizando a padronização e a eficiência (veja Figura 3). Empresas deste tipo se dirigem a um ambiente de operação global e uniforme e, portanto, minimizam a importância das necessidades nacionais e locais. Elas lutam para criar uma solução única e “saudável” baseada nas necessidades da matriz – “um modelo serve a todos.” Este tipo de organização seria apropriado para as empresas que possuem um pro-

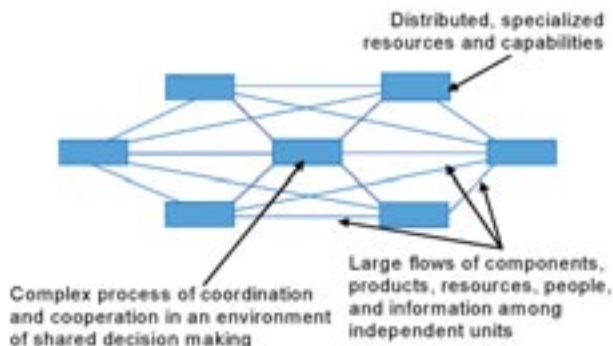
duto único e padrão no mundo inteiro, tendo se tornado muito popular com o advento dos sistemas ERP (Enterprise Resource Planning), tais como os produtos SAP, PeopleSoft e Oracle.

Estrutura Internacional. O terceiro modelo de organização – *Internacional* – combina características centralizadas e descentralizadas, procurando manter tanto o controle da matriz quanto a sensibilidade às necessidades das unidades locais (veja Figura 4). Há uma troca de competências-chaves entre a matriz e as filiais, e uma cultura de intercâmbio em que os elementos da empresa aprendem e compartilham conhecimento, geralmente através da matriz. Pode-se dizer que este modelo possui algumas características dos outros dois modelos anteriores.

Estrutura Transnacional. O quarto modelo – *Transnacional* – sintetiza características dos outros três modelos (veja Figura 5). Este modelo é sensível e flexível como uma empresa *Multinacional*, é competitivo e eficiente como uma empresa *Global*, e ao mesmo tempo está atento à troca de aprendizado entre as filiais como uma empresa *Internacional*. A característica distintiva deste modelo é que ele procura desenvolver redes de comunicação e interligações fortes e multilaterais entre todas as unidades, sem necessariamente passar pelo centro. Cada unidade pode aprender de cada outra e espalhar suas inovações por toda a empresa. Esse tipo de empresa procura ser um mestre do paradoxo, já que é necessário ser boa em todos os três aspectos – eficiência, sensibilidade aos mercados locais e adoção de inovações. E esta combinação de capacidades é o que faz este modelo superior aos outros para empresas de âmbito mundial.

Evolução Organizacional. Beaman e Walker (2000) partiram da hipótese de que as empresas que funcionam em mais de um país seguem uma evolução organizacional. Na Figura 6 mostramos a seqüência de evolução organizacional adaptada de Beaman e Walker (2000). Predominantemente, as empresas iniciam o seu trajeto de desenvolvimento no estágio doméstico. À medida que evoluem, elas podem se tornar *Multinacionais* ou *Globais*. As *Multinacionais* frequentemente crescem através de

Figura 5. O Modelo Transnacional.



Fonte: Bartlett and Ghoshal, 1989

Figura 6. Curva de Evolução Organizacional.



Fonte: Adaptado de Beaman and Walker, 2000

aquisições, país por país. Já as *Globais* crescem através da abertura, em novos países, de filiais que funcionam como extensões da matriz.

À medida que avançam, elas descobrem a importância de alavancar conhecimentos e compartilhar os mesmos entre as suas unidades geográficas. Neste estágio podem se tornar empresas de tipo *Internacional Centralizado* ou *Internacional Descentralizado*. A partir deste estágio elas aprendem a reunir todas as características necessárias para atingir o último estágio – *Transnacional*.

Com estes modelos em mente, podemos ver que a estrutura organizacional de uma empresa tem várias implicações para o funcionamento da mesma. Por exemplo, uma estrutura *Global* favorece padronização, mas pode inibir resposta rápida a condições locais, enquanto uma estrutura *Multinacional* poderia ser sumamente sensível as condições locais, mas manteria considerável redundância e perderia economias de escala. Portanto, um entendimento da estrutura de uma empresa pode ser útil na avaliação da eficácia dela e no planejamento estratégico para o futuro desenvolvimento.

Contudo, é evidente que não é pos-

sível simplesmente escolher o modelo e implementá-lo de um dia para outro. Todas as empresas são intimamente influenciadas pela herança administrativa – ou a história corporativa. O passado da organização influencia diretamente o futuro desenvolvimento. O modelo organizacional apropriado precisa combinar com a cultura de negócios da empresa e a implementação do mesmo é um processo que exige planejamento. Enfim, a mudança estrutural é uma evolução – uma jornada. Este artigo mostra alguns passos ao longo deste caminho.

O MODELO DE EFICIÊNCIA E INOVAÇÃO

Baseado nesses modelos, podemos identificar várias perguntas reveladoras sobre estrutura e comportamento organizacional. Dado que a estrutura transnacional é desejável, como é que uma empresa se volta para esta direção? Quais as práticas das empresas transnacionais que nos fazem líderes nas respectivas indústrias, e como é que outras empresas podem aprender com os exemplos destes líderes? Como é que uma empresa pode identificar sua estrutura atual e planejar para melhorá-la?

A procura de respostas a estas perguntas depende, no início, da maneira prática de medir as qualidades que situam uma empresa neste esquema de classificação. Para desenvolver uma estratégia estrutural, uma empresa precisa saber que tipo de estrutura já tem e quais coisas precisa mudar para implementar a estratégia. Durante as mudanças precisa de medidas que podem quantificar o progresso. O presente trabalho propõe uma abordagem a este problema. Baseado em certas características e práticas das empresas, sugerimos uma análise bi-dimensional que permite a localização e a avaliação da estrutura organizacional das empresas em comparação com os quatro modelos de Bartlett e Ghoshal. Apresentamos uma aplicação do nosso modelo a uma amostra de 50 empresas internacionais, indicando a distribuição delas pelos modelos organizacionais. Também procuramos identificar as melhores práticas na área de tecnologia de RH global que caracterizam as organizações transnacionais.

A base empírica para o modelo que apresentaremos a seguir deriva dum projeto de pesquisa em andamento em que os autores estão colaborando junto

Figura 7. Estatística dos Participantes.

Países	Núm	%	Segmentos	Núm	%	Divisões	Núm	%	
USA	36	72%	Mineração	1	2%	Global	29	58%	
Canada	3	6%	Indústria	26	52%	Locais	4	8%	
UK	3	6%	Varejo	3	6%	Sem Resposta	17	34%	
França	2	4%	Tecnologia	7	14%	Total	50	100%	
Alemanha	2	4%	Bancos	6	12%				
Austrália	1	2%	Energia	2	4%	Desenvolvimento	Núm	%	
Cingapura	2	4%	Transportes	1	2%	Centralizado	29	58%	
Japão	1	2%	Telecomunicações	3	6%	Descentralizado	4	8%	
Total	50	100%	Sem Resposta	1	2%	Sem Resposta	17	34%	
			Total	50	100%	Total	50	100%	
	Min	Máx	Média						
Empregados	1.200	300.000	56.746	Marketing	Núm	%	Modelo	Núm	%
Países	6	162	53	Marca Global	29	58%	Multinacionais	16	32%
				Marcas Múltiplas	7	14%	Global	11	22%
Entidades finan.	Núm	%		Sem Resposta	14	28%	Internacionais	10	20%
Única	16	32%		Total	50	100%	Transnacionais	13	26%
Múltipla	27	54%					Total	50	100%
Sem Resposta	7	14%							
Total	50	100%							

Fonte: Beaman, Fay, and Walker, 2003

com o Prof. Charles Fay, da Rutgers University, e Al Walker, da Towers Perrin.¹ Este projeto está investigando assuntos da estrutura e funcionamento organizacional, e as práticas e a tecnologia de RH, em uma amostra de empresas com operações internacionais. A amostra para o estudo atual inclui cinquenta empresas (veja Figura 7), sendo que a grande maioria delas são empresas americanas. Elas têm em média 60.000 funcionários e têm operações em aproximadamente 50 países. A metade das empresas participantes pertence ao segmento "indústria." As outras empresas estão distribuídas em outros segmentos como serviços, informática, etc. Mais da metade das empresas têm múltiplas entidades financeiras, fazem marketing com uma marca global, são organizadas em divisões globais (58%), e têm pesquisa e desenvolvimento centralizado (58%). As empresas participantes da pesquisa estão bem distribuídas entre os quatro modelos organizacionais de Bartlett e Ghoshal.

O modelo que propomos baseia-se na idéia de que o funcionamento e a eficácia de empresas mundiais depende de duas dimensões críticas: eficiência e inovação. A dimensão "eficiência" mede o grau de centralização e descentralização de uma empresa; a eficiência máxima se consegue através do equilíbrio apropriado entre localização e centralização. A dimensão "inovação" mede a capacidade de uma empresa implementar as melhores práticas em toda a empresa, não importando se elas são de-

envolvidas nas filiais ou na matriz.

Este modelo, chamado o *Modelo de Eficiência e Inovação* (MEI), permite determinar quais são as estratégias e programas mais efetivos de RH – isto é, as melhores práticas.

A Dimensão da Eficiência. Para avaliar a primeira dimensão – *Eficiência* – há cinco medidas que usamos que refletem aspectos de centralização e descentralização de uma empresa. Cada empresa recebeu um escore em cada medida, pelos seguintes critérios:

1. quatro pontos se a empresa tem um sistema único por RH para toda a empresa; zero pontos se tem sistemas múltiplos, quer dizer várias unidades da empresa têm sistemas próprios diferentes.

2. quatro pontos se a empresa tem um banco de dados único para toda a empresa ou zero se não tem um banco de dados único.

3. quatro pontos se a pesquisa e desenvolvimento da empresa é centralizado ou zero se é descentralizado.

4. uma pontuação refletindo o grau de diferenciação/padronização entre as divisões da empresa em termos de políticas de RH; zero indica a diferença máxima (e portanto padronização mínima), e quatro indica a diferença mínima e padronização máxima.

5. quatro pontos para empresas que fixam os objetivos financeiros globalmente, zero para as que fixam os objetivos por divisão ou localmente.

O total destas medidas, menos dez, gera uma escala que vai de -10 a 10,

sendo que o 10 representa uma estrutura altamente centralizada e o -10 representa uma estrutura altamente descentralizada. Consideramos que o valor ideal de eficiência é zero, o ponto central, que significa uma empresa que não é centralizada demais nem descentralizada demais.

A distribuição das empresas em nossa amostragem através destas medidas está resumida na Figura 8. As empresas estão divididas quase igualmente entre o uso de um sistema único global de RH (44%) e de sistemas múltiplos (56%), e 66% destas empresas têm um banco de dados único. Uns 58% têm pesquisa e desenvolvimento centralizado nas suas empresas. Em termos de diferenças entre unidades em políticas de RH, as empresas estão bem distribuídas, da diferença mínima (24%) à diferença máxima (32%). Uns 42% das empresas estabelecem objetivos financeiros por divisão.

A Dimensão da Inovação. Para avaliar a segunda dimensão do nosso modelo – *Inovação* – há cinco medidas que representam a capacidade de adotar e espalhar pela empresa as melhores práticas:

1. o grau de envolvimento do RH regional no planejamento de negócios em uma escala de um a cinco, um representando envolvimento mínimo e cinco o envolvimento máximo.

2. o grau de envolvimento do RH local no planejamento de negócios em uma escala de um a cinco, um sendo o mínimo e cinco o máximo.

3. a freqüência de alterações e melhoramentos nas políticas de RH resultantes de interação entre a gestão local e o departamento de RH, em uma escala de um a cinco, um indicando a freqüência mínima e cinco a freqüência máxima.

4. com respeito à freqüência de reuniões globais de RH, um ponto se as reuniões são anuais, dois se trimestrais, e três para as mensais; o zero se nunca houver reuniões de RH global.

5. a adoção mundial das melhores práticas desenvolvidas nas unidades locais em uma escala de zero (isto nunca acontece) a cinco (isto acontece freqüentemente).

O total destas medidas produz uma escala para a dimensão de Inovação com pontuação mínima de três e a máxima de

Figura 8. Modelo de Eficiência e Inovação (MEI).
Dimensão da Eficiência

Medidas de Eficiência – Fatores de Centralização/Descentralização

C1	Sistemas de RH	Núm	%	B1	Políticas de RH	Núm	%
	Global Única	22	44%		Diferença mínima (<2)	12	24%
	Múltiplo	28	56%		Similar e Diferente (2)	18	36%
	Sem Resposta	0	0%		Diferença máxima (>2)	18	32%
	Total	50	100%		Sem Resposta	4	8%
					Total	50	100%
C6	Banco de Dados Único	Núm	%	A19	Objetivos Financeiros	Núm	%
	Sim	33	66%		Global	4	12%
	Não	17	34%		Local	3	6%
	Sem Resposta	0	0%		Por Divisão	21	42%
	Total	50	100%		Sem Resposta	20	40%
					Total	50	100%
A17	Desenvolvimento	Núm	%				
	Centralizado	29	58%				
	Descentralizado	4	8%				
	Sem Resposta	17	34%				
	Total	50	100%				

23; o valor ideal é acima de 12.

Na Figura 9 se vê a distribuição das empresas na amostra por estas medidas. Um terço (34%) das empresas envolvem suas unidades regionais no planejamento de RH ao máximo, e um outro terço (38%) as envolvem em um nível mínimo. Este resultado associa-se claramente com a divisão entre as empresas Globais e as empresas *Internacionais* e *Transnacionais*. O envolvimento das unidades locais no planejamento de RH está bem distribuído entre mínimo (38%), médio (22%) e máximo (28%). Infelizmente apenas uma pequena porcentagem das empresas (26%) envolvem freqüentemente a gerência local nas inovações nos planos de RH. Uma boa porcentagem (72%) realiza encontros mensais – uma boa freqüência. A metade das empresas adota ocasionalmente as melhores práticas de suas filiais. É uma pena que 38% das empresas informam que nunca adotam as práticas de suas filiais – assim perdendo uma boa oportunidade de aprendizado e melhora.

Identificando as Empresas. Quando colocamos as duas dimensões – inovação e eficiência ou centralização – no gráfico, podemos identificar as empresas de acordo com as suas posições em cada dimensão (veja Figura 10). No eixo vertical vemos a escala de inovação; no eixo horizontal temos a escala do grau de centralização.ii No canto inferior esquerdo estão as empresas *Multinacionais*. Estas 16 empresas são descentralizadas com bastante autonomia local e pouca

inovação. No canto inferior direito são as empresas *Globais*. Estas 11 empresas são altamente centralizadas e têm, portanto, um grande enfoque na padronização, mas também não são muito inovadoras.

Acima do nível 12 na escala de inovação estão colocadas as empresas *Internacionais*. Ao lado esquerdo ficam seis empresas *Internacionais Descentralizadas*. Ao lado direito vemos quatro empresas *Internacionais Centralizadas*. Com a máxima inovação e um nível ideal de centralização encontramos as empresas *Transnacionais*. Estas 13 empresas têm as melhores condições para aproveitar as oportunidades.

O *Modelo de Eficiência e Inovação* prevê que as empresas estão distribuídas em um arco. A habilidade em alavancar inovação é facilitada por um equilíbrio eficiente entre a descentralização e centralização e permite que as empresas se movimentem ao longo do arco – o que chamamos o “Arco da Eficácia” (Figura 11). O formato de arco resulta do fato de que qualquer um dos extremos na escala horizontal (de eficiência) impede a difusão da inovação e inibe o desenvolvimento organizacional das empresas, enquanto uma estrutura eficiente promove a alavancagem de inovação. O MEI prevê que não é possível as empresas ficarem situadas nos cantos superiores direito ou esquerdo – e de fato o gráfico não mostra exemplos naqueles cantos. As empresas que são centralizadas ou descentralizadas demais são ineficientes

em difundir as melhores práticas ao longo da escala da inovação:

- Se uma empresa é centralizada demais, a matriz não presta atenção às filiais e nem permite que as mesmas inovem.
- Se uma empresa é descentralizada demais, as inovações não se espalham e se perdem na periferia.

Os dados mostram que a alavancagem máxima é atingida quando as empresas têm uma pontuação de eficiência entre -3 e 3. As empresas assim situadas no gráfico têm uma pontuação média de inovação de 16, definindo neste local o “Meio Mágico” do arco. As empresas no Meio Mágico estão bem situadas para aproveitar a inovação máxima e a eficácia ideal.

A figura 12 mostra a pontuação média de centralização para os quatro modelos. Na escala de eficiência as *Multinacionais* ficam bastante descentralizadas, com um valor médio de -7.1. A média das *Globais* fica em 3.6 na escala de centralização, indicando que estas não são extremamente centralizadas. As empresas *Internacionais* mostram um valor médio de -0.9, mas como é evidente em Figura 11, este resultado combina um grupo bem centralizado com um grupo bem descentralizado. Finalmente, as empresas *Transnacionais* ficam com 0.5, mais ou menos no nível ideal de eficiência, perto de 0 na escala.

A figura 13 mostra a dimensão de inovação. Lembramos que um bom nível de

Figura 9. Modelo de Eficiência e Inovação (MEI).

Dimensão da Eficiência

Medidas de Inovação – Fatores de Adoção das Melhores Práticas

B9B			B12			B7		
Planejamento Regional	Núm	%	Inovação gerencial local	Núm	%	Melhores Práticas Locais	Núm	%
Envolvimento mínimo (<3)	17	34%	Freqüência mínima (<3)	6	12%	Adotadas freqüentemente	6	12%
Envolvimento médio (3)	8	16%	Freqüência média (3)	11	22%	Adotadas ocasionalmente	25	50%
Envolvimento máximo (>3)	19	38%	Freqüência máxima (>3)	13	26%	Nunca Adotadas	19	38%
Sem Resposta	6	12%	Sem Resposta	20	40%	Sem Resposta	0	0%
Total	50	100%	Total	50	100%	Total	50	100%
B9C			B4B					
Planejamento Local	Núm	%	Freqüência de Reuniões	Núm	%			
Envolvimento mínimo (<3)	19	38%	Mensalmente	36	72%			
Envolvimento médio (3)	11	22%	Trimestralmente	9	18%			
Envolvimento máximo (>3)	14	28%	Anualmente	0	0%			
Sem Resposta	6	12%	Sem Resposta	5	10%			
Total	50	100%	Total	50	100%			

Figura 10. Modelo de Eficiência e Inovação (MEI).
Identificando as Empresas

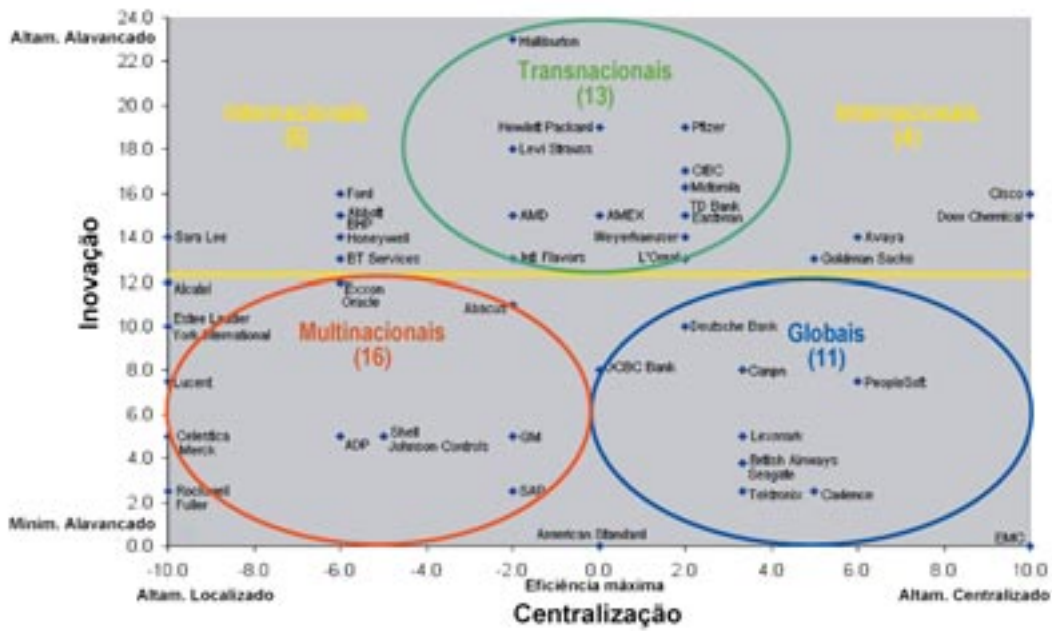
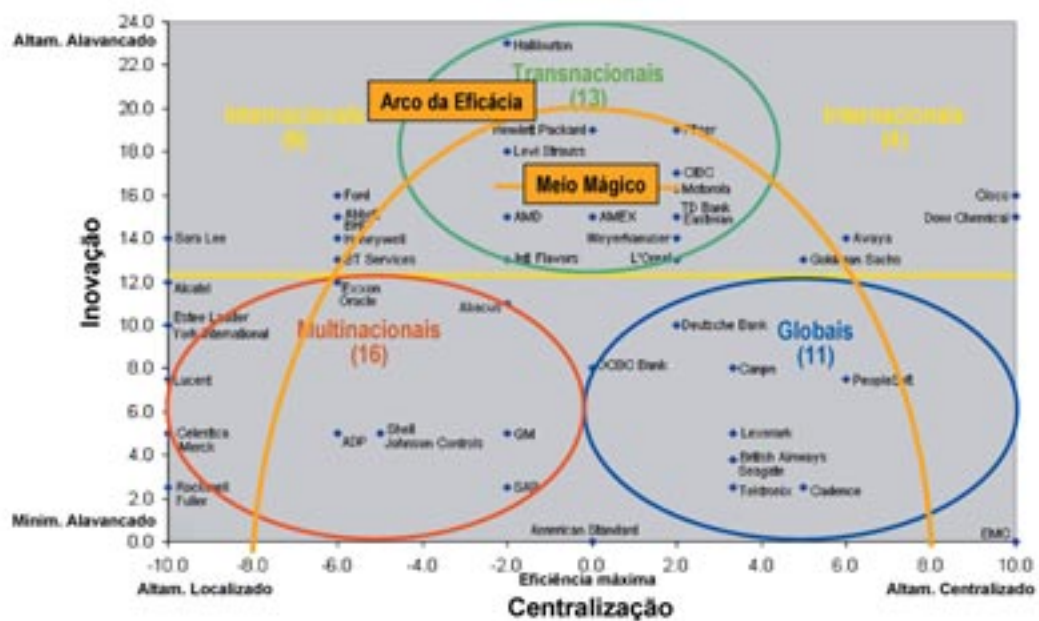


Figura 11. Modelo de Eficiência e Inovação (MEI).
O “Arco da Eficácia” e o “Meio Mágico”



inovação é obtido com uma pontuação acima de 12, o que permite uma disseminação efetiva das melhores práticas. A inovação média entre os quatro tipos organizacionais desta pesquisa mostra uma progressão ascendente – de *Multinacional* e *Global*, com 7.0 e 4.6 respectivamente, para o modelo *Internacional*, com 14.5, e finalmente para o modelo *Transnacional*, com 16.3. Embora esteja abaixo do nível ideal, uma inovação média de 10 para todos os participantes, demonstra que esse grupo de empresas nesta pesquisa é bastante inovador!

APLICAÇÕES DO MEI

Podemos usar o MEI a fim de descobrir as melhores práticas de tecnologia global de RH em nossas empresas.

Os segmentos. O primeiro aspecto a abordar trata dos segmentos e a correlação com os tipos de organização. A figura 14 mostra que 50 a 70% dos bancos e indústrias (veja o destaque na caixa azul) são *Internacionais* ou *Transnacionais*, colocando-os mais próximos do topo da curva de desenvolvimento organizacional. De fato, não encontramos nesta pesquisa nenhuma empresa *Transnacional* nos outros segmentos. É interessante observar que não há empresas financeiras ou bancos *Multinacionais*. Como possuem naturalmente um foco forte no controle financeiro, estas empresas tendem a ser *Globais* ou *Transnacionais*. Imagino que vocês se lembrem do famoso caso do banco inglês Barings que foi à falência por causa das atividades arriscadas de um só corretor de bolsa na filial de Singapura. A falta

Figura 12. Modelo de Eficiência e Inovação (MEI).

A Eficiência Ideal

		Eficiência Média
Multinacionais	16	-7.1
Globais	11	3.6
Internacionais	10	-0.9
Transnacionais	13	0.5
Total	50	-1.0

Figura 13. Modelo de Eficiência e Inovação (MEI).

A Inovação Máxima

		Inovação Média
Multinacionais	16	7.0
Globais	11	4.6
Internacionais	10	14.5
Transnacionais	13	16.3
Total	50	10.6

Figura 14. Modelo de Eficiência e Inovação (MEI).

Diferencer pelos Segmentos

Segmentos	Núm	Multinacionais	Globais	Internacionais	Transnacionais
Bancos/Financeiro	6	0 0.0%	3 50.0%	0 0.0%	3 50.0%
Indústrias-Industrial	7	2 28.6%	0 0.0%	2 28.6%	3 42.9%
Indústrias-Consumidor	11	4 36.4%	0 0.0%	3 27.3%	4 36.4%
Indústrias-Tecnologia	12	2 16.7%	4 33.3%	3 25.0%	3 25.0%
Tecnologia da Informação	7	5 71.4%	2 28.6%	0 0.0%	0 0.0%
Energia/Telecom	4	3 75.0%	0 0.0%	1 25.0%	0 0.0%
Outros	3	0 0.0%	2 66.7%	1 33.3%	0 0.0%
Total	50	16	11	10	13

de controle financeiro central neste caso acabou com a empresa. Podemos ver também que mais de 70% das empresas de tecnologia de informação, energia, e telecomunicações são *Multinacionais*, demonstrando que estes segmentos ainda estão em um estágio inicial de seu desenvolvimento organizacional global.

O único fornecedor de tecnologia. O segundo caso é a utilização de um único fornecedor de tecnologia de RH pelas empresas (Figura 15). Predominantemente, as *Transnacionais* (84.6%) adotam um fornecedor único. As *Internacionais* (60%) tendem para a mesma direção. Em oposição a isto, as *Multinacionais* (37.5%) e *Globais* (36.4%) tendem a utilizar fornecedores múltiplos. É uma surpresa que as *Globais* não tenham um fornecedor padronizado, já que são muito centralizadas. Apenas podemos imaginar que a razão seja a complexidade em fazer mudanças em uma empresa global, onde não tem muita flexibilidade. Esta análise demonstra uma progressão das empresas ao longo da curva de desenvolvimento organizacional. O gerenciamento eficaz de uma empresa *Transnacional* depende muito da habilidade em alavancar conhecimentos e coordenar uma rede complexa de atividades ao redor do mundo.

Centros de Shared Services. A terceira melhor prática diz respeito a Centros de Shared Services ou serviços compartilhados (Figura 16). Cem por cento das *Internacionais* e 70% das *Transnacionais* possuem Centros de Shared Services ou regional ou global. Esta redução de 100 para 70% pode sugerir que as empresas *Transnacionais* estejam colocando os processos no lugar ideal, saindo do cen-

tro, deixando de depender de processos centralizados demais. Podemos ver uma progressão de utilização de Shared Services à medida que as organizações mudam de *Multinacionais* para *Transnacionais*.

Um resultado interessante aparece quando comparamos o que as empresas têm de Centros de Shared Services com o que elas acham que deveriam ter (Figura 17). As *Multinacionais* e *Globais* geralmente não têm Centros de Shared Services, mas acham que deveriam ter os mesmos. Cem por cento das empresas *Internacionais* têm Shared Services, mas somente a metade delas acha que é necessário tê-los. Vemos que somente as *Transnacionais* de fato têm Shared Services de acordo com o nível que acreditam apropriado – 70% comparado com 80%. Presumindo que estes centros são eficazes, nossa hipótese é que o estágio *Internacional* seja um estágio transitório, mantendo atividades redundantes até a empresa chegar a colocar a elas no lugar certo – “right-placing” – e portanto evoluir para o estágio *Transnacional*.

CONCLUSÃO

Em conclusão vemos que as empresas líderes procuram encontrar o equilíbrio ideal entre a centralização e a sensibilidade quanto às necessidades locais, enquanto alavancam inovação e encorajam o aprendizado global. As empresas eficazes possuem um banco de dados único e usam um fornecedor único de sistema de RH. As empresas altamente inovadoras fazem reuniões mensais de RH, envolvem o RH local e regional no planejamento de negócios e incorporam e disseminam as inovações

das unidades locais.

O Centro de Shared Services é um componente que pode ser usado para ajudar as empresas a se ajustarem ao lugar ideal e encarar os desafios do paradoxo. O *Modelo de Eficiência e Inovação* pode ser uma ferramenta eficaz para medir o progresso que as empresas estão fazendo em seu desenvolvimento organizacional.

O modelo *Transnacional* pode ajudar a lidar com os desafios das seguintes maneiras:

- Permite à empresa responder efetivamente às mudanças e complexidade do mundo através de uma rede interligada de divisões.
- Mostra como controlar os custos crescentes, encontrando o nível ideal de centralização de tal forma que a empresa seja eficiente.
- Ajuda a promover e difundir a inovação através da alavancagem máxima das melhores práticas, não importando de onde elas são oriundas.
- Facilita a colocação das funções no lugar ideal – “right-placing” – através da procura do equilíbrio eficaz entre coordenação global e sensibilidade local, ao mesmo tempo que alavanca a capacidade de aprendizado mundial.

Para a empresa que procura cultivar um estrutura *transnacional*, o modelo implica algumas recomendações.

Claras responsabilidades. A primeira é definir as responsabilidades com clareza.

- Não delegue responsabilidade conjunta para todas as atividades e tarefas.
- Defina com clareza quem tem a autoridade para tomar decisões e quais são as responsabilidades de cada um.
- Reconheça que algumas decisões devem ser globais, outras regionais, e outras locais.
- Assegure-se que as decisões são tomadas no nível mais baixo possível da organização (este princípio é conhecido na União Européia como ‘subsidiariedade’).
- Decida atividade por atividade, até mesmo decisão por decisão, onde os assuntos devem ser gerenciados.

Métodos de comunicação. A segunda recomendação é criar métodos eficazes de comunicação:

- Implemente métodos e ferramentas

Figura 15. Modelo de Eficiência e Inovação (MEI).

Um Fornecedor Único de Tecnologia de RH

Fornecedor	Núm	Núm	%
Único			
Multinacionais	16	6	37.5%
Globais	11	4	36.4%
Internacionais	10	6	60.0%
Transnacionais	13	11	84.6%
Total	50	27	

formais para conseguir uma comunicação eficaz.

- Realize conferências mensais de RH para reunir as pessoas da organização a fim de que as mesmas possam trocar experiências.

- Programe reuniões estratégicas regulares para discutir tópicos específicos com os gerentes principais.

- Crie e dê poder a forças-tarefas especiais.

- Faça uso extensivo de novas tecnologias como por exemplo tele-conferência, vídeo-conferência e web-conferência.

- Promova “comunidades de prática” (grupos que compartilham o mesmo interesse) e crie “knowledge bases” (bancos de dados de conhecimentos) para facilitar a colaboração eficaz através do espaço e tempo.

Nova mentalidade. A terceira recomendação é de cultivar uma nova mentalidade – uma mentalidade *transnacional*. A empresa precisa se transformar de uma velha mentalidade “controladora” e “hierárquica” para uma nova mentalidade “delegadora” e “flexível” onde todas as partes e atividades estão interligadas em uma rede global. Esta nova mentalidade pode ser promovida colocando ênfase na socialização e treinamento dos indivíduos dentro da cultura *transnacional* de negócios.

O gerenciamento que adota uma mentalidade *transnacional* em comum terá as seguintes características:

- compreender a necessidade de capacidades estratégicas múltiplas,

- analisar os problemas e as oportunidades de uma perspectiva local, regional e global, e

- promover interação entre os fun-

cionários em toda a empresa aberta, atenta e ágil.

O paradoxo. A quarta e última recomendação é de aceitar e aproveitar o paradoxo. O aprendizado fundamental é que nenhuma organização pode ter sucesso hoje com uma estratégia relativamente unidimensional, enfatizando somente a economia de escala ou somente a sensibilidade às necessidades locais ou alavancando apenas as capacidades da matriz. Para ser competitivo, temos que alcançar os três objetivos ao mesmo tempo:

- tornar-se globalmente eficientes,
- ter sensibilidade às necessidades das unidades locais, e

- alavancar inovação e aprendizado ao redor do mundo.

Enfim, a empresa competitiva na época de globalização precisa aceitar, aproveitar, e dominar o paradoxo!

INFORMAÇÕES BIOGRÁFICAS

Karen V. Beaman é atualmente responsável pela coordenação e entrega dos serviços da ADP Professional Services na América, Europa e Ásia. Trabalhando antigamente em Paris, França, Beaman foi responsável pela construção e liderança dos negócios da ADP Professional Services na Europa e pelo lançamento dos serviços na América Latina. Possui mais de 20 anos de experiência em sistemas de informação e gerenciamento de recursos humanos, especificamente no desenvolvimento, interação e gerenciamento de sistemas de RH corporativos. Tem experiência em todos os aspectos do negócio, incluindo planejamento estratégico, desenvolvimento de negócios internacionais, vendas e marketing, desenvolvimento de produtos e serviços, entrega e satisfação do cliente, administração, re-

crutamento, contratação, treinamento e suporte. Ela é graduada pelas Universidades Old Dominion e Georgetown e foi promovida a candidata ao título de Ph.D. em sociolinguística e linguística histórica e computacional. É palestrante reconhecida internacionalmente e possui trabalhos publicados tanto em linguística como em sistemas de informação em RH. É co-fundadora e editora chefe do IHRIM Journal, e foi diretora do comitê editorial da revista IHRIM.link e membro do corpo diretivo da IHRIM (Association of International Human Information Management). Seu novo livro – *Boundaryless HR: Human Capital Management in the Global Economy ou RH sem Fronteiras: Gerenciamento do Capital Humano numa Economia Global – que aborda o planejamento estratégico global e questões referentes à sua implementação, acaba de ser lançado*. No ano 2002, Karen Beaman recebeu o prêmio Summit da IHRIM, em reconhecimento pelas suas realizações no campo da tecnologia em RH. O endereço eletrônico é: karen_beaman@adp.com

Gregory R. Guy é professor na New York University, e já trabalhou nas universidades Sydney, Temple, Cornell, Stanford, e York; lecionou também várias vezes nos Institutos da Associação Brasileira de Linguística e Linguistic Society of America. Ele especializa no estudo e análise da variação e diversidade mundial e social de línguas. Tem o doutorado e mestrado (PhD, MA) em linguística da University of Pennsylvania, após se formar (com BA) em Língua Inglesa na Boston University. A pesquisa dele focaliza métodos quantitativos, contato linguístico, variação linguística, e a conexão entre diversidade social e mudança de línguas. Projetos de pesquisa recentes investigaram universais sociolinguísticas, a unidade das comunidades de fala, e variação em português brasileiro e espanhol da Argentina. Publicações notáveis incluem *Towards a*

Figura 16. Modelo de Eficiência e Inovação (MEI).

Centro de Serviços

Centros de Shared Services	Núm	Global		Regional		Global ou Regional		Global e Regional	
		Núm	%	Núm	%	Núm	%	Núm	%
Multinacionais	7	3	42.9%	1	14.3%	3	42.9%	1	14.3%
Globais	5	1	20.0%	3	60.0%	2	40.0%	2	40.0%
Internacionais	8	5	62.5%	5	62.5%	8	100.0%	3	37.5%
Transnacionais	10	6	60.0%	6	60.0%	7	70.0%	4	40.0%
Total	30	15	50.0%	15	50.0%	20	66.7%	10	33.3%

Obs: Total de empresas = 30 (20 participantes não responderam estas perguntas).

Figura 17. Modelo de Eficiência e Inovação (MEI).
Deveria Ter Centros de Serviços

Centros de Shared Services	Têm		Deveria Ter	
	Núm	Núm	Núm	%
Multinacionais	7	3	5	71.4%
Globais	5	2	5	100.0%
Internacionais	8	8	4	50.0%
Transnacionais	10	7	8	80.0%
Total	30	20	22	73.3%

Obs: Total de empresas = 30 (20 participantes não responderam estas perguntas).

Social Science of Language (Amsterdam: Benjamins, 1995, 1996), e uma série de artigos na revista *Language Variation and Change* ligando análise quantitativa com a construção de teoria formal. O endereço eletrônico é: gregory.guy@nyu.edu.

REFERÊNCIAS

Bartlett, Christopher and Sumantra Ghoshal. 1989. *Managing Across Borders: The Transnational Solution* (Boston: Harvard Business School Press).

Beaman, Karen V. 2002. Editor. *Boundaryless HR: Human Capital Management in the Global Economy* (Austin TX: Rector-Duncan, Inc. for IHRIM Press).

Beaman, Karen V. and Alfred J. Walker. 2000. "Globalizing HRIS: The New Transnational Model" (*IHRIM Journal*, October 2000, Vol. 4, No. 4).

Handy, Charles. 1994. *The Age of Para-*

dox (Boston: Harvard Business School Press).

Hock, Dee. 1999. *Birth of the Chaordic Age* (San Francisco: Berrett-Koehler).

NOTAS DE RODAPÉ

1 O presente estudo baseia-se em trabalho prévio de Karen Beaman e Al Walker (Beaman and Walker, 2000) que elaborou o modelo evolucionar de estrutura organizacional. No projeto atual (do qual surgiu este artigo), colaboraram pesquisadores de quatro organizações: os autores deste artigo – Karen Beaman de ADP Global Services, e Gregory Guy da New York University – e seus colegas Al Walker de Towers Perrin, Charles Fay da Rutgers University.ii O objetivo da pesquisa atual é "descobrir se existem melhores práticas de tecnologia global de RH, e, caso afirmativo, quais são os contextos e determinantes das mesmas."

2 É importante enfatizar que nem to-

dos os participantes responderam as todas as perguntas desta pesquisa. É por isso que algumas empresas, como por exemplo American Standard e EMC, estão bem abaixo na escala de inovação. Na próxima fase do nosso estudo planejamos voltar a estas empresas para completar o questionário.

If you have comments or questions on anything you read in the *Journal*, write to Editor-In-Chief, Karen_Beaman@adp.com.