Cultivando um Ambiente Transnacional:

Identificando as Melhores Práticas em Sistemas de Informação de Recursos Humanos

Karen V. Beaman

Vice-Presidente de Divisão, ADP Global Services

Chefe da Comissão Editorial, IHRIM Journal

Objetivo Atual da Pesquisa

Existem melhores práticas de tecnologia global de RH?

Caso afirmativo, quais são os contextos e determinantes das melhores práticas?

Principais Tópicos desta Sessão

A tecnologia de RH…

- … não é universal
- … deve estar alinhada com o modelo de negócios da empresa
- … deve estar corretamente centralizada e descentralizada para alavancar efetivamente as melhores práticas
- … pode servir como peça principal para sustentar o desenvolvimento global

Gerenciando o Paradoxo

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

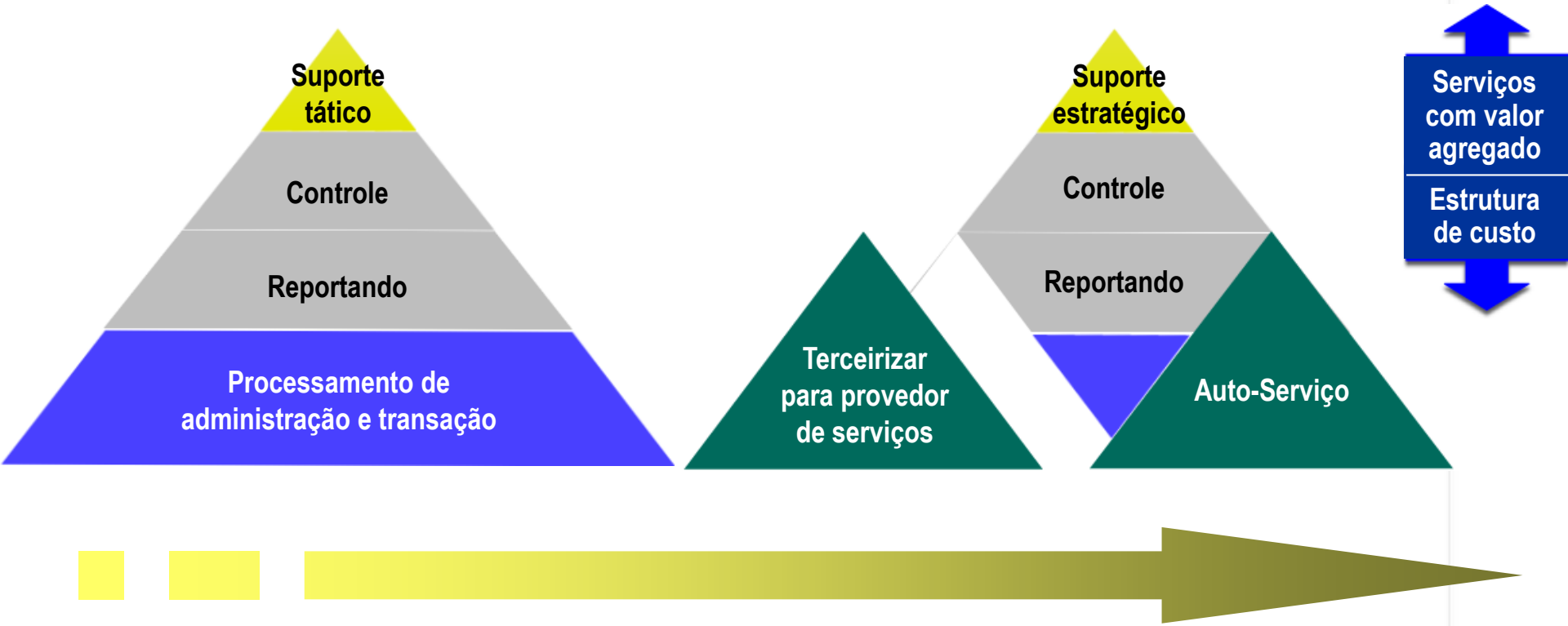
Charles Handy, 1994

- Organizações bem sucedidas aprendem a conviver com os paradoxos e dilemas.
- Temos que conciliar as coisas que eram consideradas "opostas" ao invés de escolher entre elas.
- Temos que nos tornar tanto "elefante" (ter tamanho e alcance) quanto "pulga" (ser pequenos e rápidos).

Ambiente Empresarial de RH

- Desde 1991, os orçamentos e números de funcionários de RH diminuíram continuamente.
- Atualmente, mais da metade de nosso orçamento ainda é consumido por custos administrativos e de processamento.
- As empresas líderes estão reduzindo os custos de 25% a 50% através de:
  - Replanejamento dos processos e tentativas de padronização na empresa, buscando através do “Benchmarking” (referencial de excelência) uma contínua melhora.
  - Técnicas tais como “Outsourcing” (terceirização) e “Self-Service” (auto-serviço) para reduzir a carga administrativa.
  - Novas tecnologias, tais como “Shared Services” (serviços compartilhados) e “Off-shoring” (envio de trabalho para o exterior onde a mão de obra é mais barata).
  - Avaliação das atividades de RH para medir os efeitos delas no resultado financeiro da empresa, a fim de aumentar o valor do acionista.

Como Fazer Mais com Menos



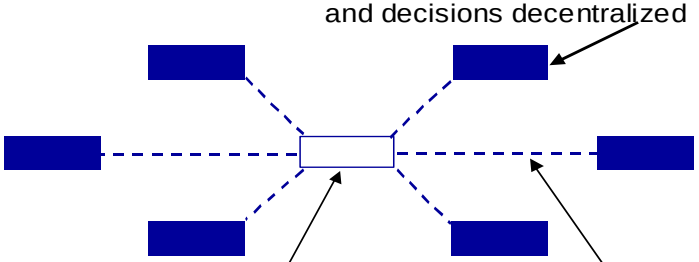
Fonte: IDC, 2002

Histórico deste Estudo

- O atual estudo baseia-se no trabalho de Christopher Bartlett e Sumantra Ghoshal, "*Managing Across Borders: The Transnational Solution*" (1991).
- Bartlett e Ghoshal definem quatro modelos organizacionais para categorizar a cultura de negócios e o modus operandi de uma empresa:
  - *"Multinacional"* – altamente descentralizado ou "multi-local"
  - *"Global"* – altamente centralizado e controlado
  - *"Internacional"* – centralizado e descentralizado, promovendo a aprendizagem interna
  - *"Transnacional"* – altamente interligado – melhores elementos dos outros três modelos
- Toda a empresa está intimamente ligada a sua herança administrativa – a sua história corporativa – que influencia o seu desenvolvimento.
- O desenvolvimento organizacional, juntamente com o desenvolvimento de RH/SIRH, é uma evolução – uma jornada – na direção de maximizar a eficácia organizacional.

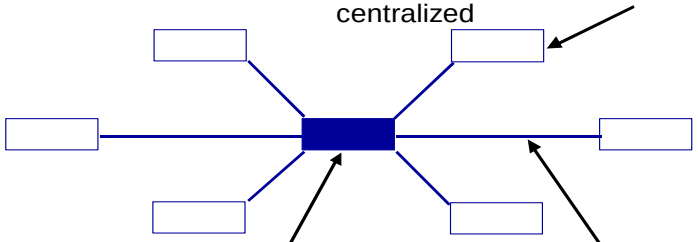
Os Quatro Modelos Organizacionais

"Multinacional"



- Gerencia um portfólio de múltiplas e distintas unidades.
- Forte foco nas necessidades locais e sensível às diferenças regionais.
- Permite bastante liberdade e autonomia organizacional às unidades locais
- "Vale tudo" ou "Bicho de sete cabeças."

"Global"

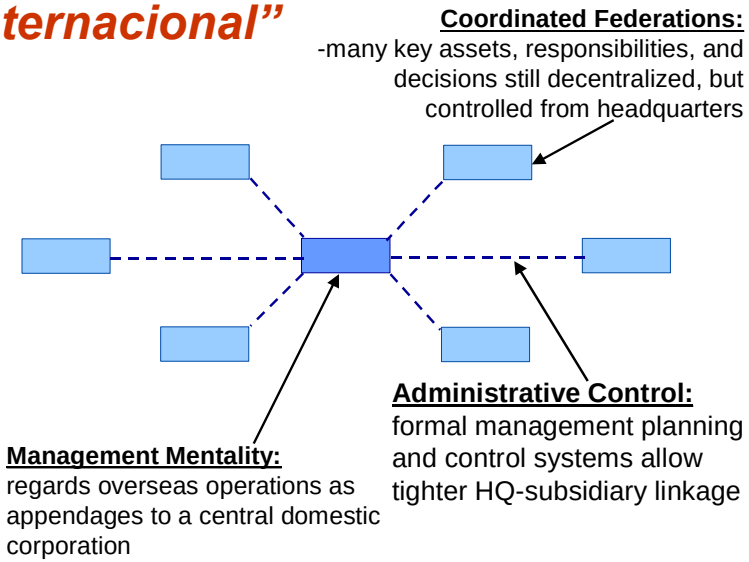


- Forte foco na eficiência e na criação de uma organização única e padronizada.
- Dirigido a um ambiente de operação global e uniforme
- Minimiza a importância das necessidades nacionais e locais.
- Uma única solução "saudável" baseada nas necessidades da matriz.
- "Um modelo serve a todos."

Fonte: Bartlett and Ghoshal, 1991

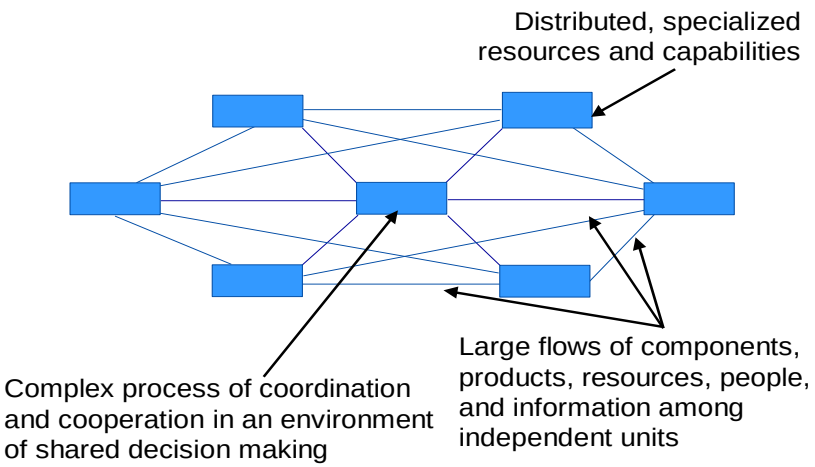
Os Quatro Modelos Organizacionais

"Internacional"



- Adota uma abordagem de aprendizado e compartilhamento, através da transferência e adaptação de conhecimento.
- A empresa ainda detêm considerável controle e influência sobre as unidades locais.
- Permite o aproveitamento das competências-chaves tanto da matriz quanto das unidades locais.
- "Meio do caminho."

"Transnacional"



- Para ser competitiva, uma organização têm que ser boa em todos os três pontos:
  - ✓Sensibilidade / flexibilidade local;
  - ✓Competitividade / eficiência global;
  - ✓Habilidade de aprendizado global;
- É necessário tornar-se um mestre do paradoxo!

Fonte: Bartlett and Ghoshal, 1991

Evolução Organizacional

	Multinacional	Global	Internacional	Transnacional
Habilidades	Descentralizada e auto-suficiente	Centralizada e dimensionada globalmente	Apenas as competências-chaves são centralizadas	Disseminada, interligada, interdependente e especializada
Operações	Buscando e aproveitando oportunidades locais	Implementando estratégias da matriz	Alavancando as competências da matriz	Contribuições diversas das unidades nacionais
Gerenciamento	Subsidiárias formam um portfólio de negócios independentes	Subsidiárias são fontes de informação para o mercado global	Subsidárias são anexos de uma corporação doméstica	Decisões compartilhadas, cooperadas e coordenadas
Conhecimento	Desenvolvido e retido em cada unidade	Desenvolvido e retido na matriz	Desenvolvido na matriz e transferido para as unidades	Desenvolvido em conjunto, compartilhado globalmente
Controle	Pessoal e informal; controles financeiros básicos	Operacional e rigorosa; rígido controle sobre tudo	Administrativa e formal; ligação estreita com a matriz	Fluxo extenso entre unidades de negócios individuais

Fonte: Bartlett and Ghoshal, 1991

Curva de Evolução Organizacional

Fontes: Beaman and Walker, 2000
Beaman & Guy, 2003

Objetivo da Pesquisa Atual

Existem melhores práticas de tecnologia global de RH?

Caso afirmativo, quais são os contextos e determinantes das melhores práticas?

A Pesquisa Atual

- Projeto colaborativo entre:
  - ADP – Karen Beaman
  - Towers Perrin – Al Walker
  - Rutgers University – Dr. Charles Fay
  - New York University – Dr. Gregory Guy
- Questões sobre:
  - A empresa
  - A função de RH
  - A tecnologia de RH
- Participantes de quatro fontes:
  - E-mails da IHRIM GSIG (estudo original de 2000)
  - Seminário da IHRIM em Nova York (Junho 2002)
  - Seminário da ADP em Cingapura (Outubro 2002)
  - Telefonemas para as empresas da “Global 500” da *Fortune* (2003)

Fonte: Beaman, Fay, and Walker, 2003

Participantes da Pesquisa

Pesquisa Original 2000
British Airways
Cadence
Celestica
Fuller
Johnson Controls
Lexmark
Lucent
Merck
Motorola
PeopleSoft
Rockwell
SAP
Seagate
Shell
Tektronix

Nova York 2002
ADP
American Standard
Avaya
EMC
Estee Lauder
York International

Cingapura 2002
Abacus International
Alcatel
AMD
BT Services
Deutsche Bank
Dow Chemical
Eastman Chemical
International Flavors
Levis Strauss
OCBC Bank
Oracle

Pesquisa Atual 2003
Abbott Laboratories
American Express
BHP Billiton
Canadian Imperial Bank
Canpn
Cisco Systems
Exxon
Ford Motor Company
General Motors
Goldman Sachs
Halliburton Companies
Hewlett-Packard
Honeywell
L'Oreal
Pfizer
Sara Lee
TD Bank Financial
Weyerhaeuser

Fonte: Beaman, Fay, and Walker, 2003

Estatística dos Participantes

Países	Núm	%
USA	36	72%
Canada	3	6%
UK	3	6%
França	2	4%
Alemanha	2	4%
Austrália	1	2%
Cingapura	2	4%
Japão	1	2%
Total	50	100%

	Min	Máx	Média
Empregados	1,200	300,000	59,746
Países	6	162	53

Entidades finan.	Núm	%
Única	16	32%
Múltipla	27	54%
Sem Reposta	7	14%
Total	50	100%

Segmentos	Núm	%
Mineração	1	2%
Indústria	26	52%
Varejo	3	6%
Tecnologia	7	14%
Bancos	6	12%
Energia	2	4%
Transportes	1	2%
Telecomunicações	3	6%
Sem Resposta	1	2%
Total	50	100%

Marketing	Núm	%
Marca Global	29	58%
Marcas Múltiplas	7	14%
Sem Resposta	14	28%
Total	50	100%

Divisões	Núm	%
Globais	29	58%
Locais	4	8%
Sem Resposta	17	34%
Total	50	100%

Desenvolvimento	Núm	%
Centralizado	29	58%
Descentralizado	4	8%
Sem Resposta	17	34%
Total	50	100%

Modelo	Núm	%
Multinacionais	16	32%
Globais	11	22%
Internacionais	10	20%
Transnacionais	13	26%
Total	50	100%

Fonte: Beaman, Fay, and Walker, 2003

Modelo de Eficiência e Inovação (MEI)

- O ***Modelo de Eficiência e Inovação*** (MEI) de Beaman & Guy é uma técnica para avaliar a capacidade de uma empresa em duas dimensões essenciais:
  - ***Eficiência*** – O grau de centralização / descentralização de uma empresa; a eficiência máxima se consegue através do equilíbrio apropriado entre localização e centralização.
  - ***Inovação*** – A capacidade de implementar as melhores práticas em toda a empresa, não importando se elas são desenvolvidas nas filiais ou na matriz.
- O MEI pode ser usado para avaliar a estrutura de uma empresa e para determinar as estratégias e programas mais efetivos de RH.

Fonte: Beaman & Guy, 2003

Modelo de Eficiência e Inovação (MEI)

Avaliação

***Medidas de Eficiência* – Fatores de Centralização/Descentralização**

1. Sistemas de RH (um ou muitos)
2. Banco de Dados Único (sim ou não)
3. Pesquisa e Desenvolvimento (centralizado ou descentralizado)
4. Variação geográfica de políticas de RH (escala de 1 a 5)
5. Objetivos financeiros (globais, locais, ou por divisões)

***Medidas de Inovação* – Fatores de Adoção das Melhores Práticas**

1. Envolvimento do RH regional no planejamento de negócios
2. Envolvimento do RH local no planejamento de negócios
3. Receptividade às inovações provenientes das unidades locais
4. Frequência de reuniões globais de RH
5. Adoção das melhores práticas das unidades locais

Fonte: Beaman & Guy, 2003

Modelo de Eficiência e Inovação (MEI)

Dimensão da Eficiência

Fonte: Beaman & Guy, 2003

Medidas de Eficiência – Fatores de Centralização/Descentralização

C1	Sistemas de RH	Núm	%
	Global Único	22	44%
	Múltiplo	28	56%
	Sem Resposta	0	0%
	Total	50	100%

C6	Banco de Dados Único	Núm	%
	Sim	33	66%
	Não	17	34%
	Sem Resposta	0	0%
	Total	50	100%

A17	Desenvolvimento	Núm	%
	Centralizado	29	58%
	Descentralizado	4	8%
	Sem Resposta	17	34%
	Total	50	100%

B1	Políticas de RH	Núm	%
	Diferença mínima (<3)	12	24%
	Similar e Diferente (3)	18	36%
	Diferença máxima (>3)	16	32%
	Sem Resposta	4	8%
	Total	50	100%

A19	Objetivos Financeiros	Núm	%
	Global	6	12%
	Local	3	6%
	Por Divisão	21	42%
	Sem Resposta	20	40%
	Total	50	100%

Algoritmo: (C1+C6+A17+B1+A19)*4-10

1 ponto para cada: sistemas de RH, banco de dados único, desenvolvimento centralizado, diferença mínima de políticas de RH, e objetivos financeiros globais;

Pontuação mínima é –10.0; máxima é 10.0; ideal é 0 (resultado proporcionado pelas não respondidas).

Modelo de Eficiência e Inovação (MEI)

Dimensão da Inovação

Medidas de Inovação – Fatores de Adoção das Melhores Práticas

B9B

Planejamento Regional	Núm	%
Envolvimento mínimo (<3)	17	34%
Envolvimento médio (3)	8	16%
Envolvimento máximo (>3)	19	38%
Sem Resposta	6	12%
Total	50	100%

B12

Inovação gerencial local	Núm	%
Receptividade mínima (<3)	6	12%
Receptividade média (3)	11	22%
Receptividade máxima (>3)	13	26%
Sem Resposta	20	40%
Total	50	100%

B7

Melhores Práticas Locais	Núm	%
Adotadas frequentemente	6	12%
Adotadas ocasionalmente	25	50%
Nunca Adotadas	19	38%
Sem Resposta	0	0%
Total	50	100%

B9C

Planejamento Local	Núm	%
Envolvimento mínimo (<3)	19	38%
Envolvimento médio (3)	11	22%
Envolvimento máximo (>3)	14	28%
Sem Resposta	6	12%
Total	50	100%

B4B

Frequência de Reuniões	Núm	%
Mensalmente	36	72%
Trimestralmente	9	18%
Anualmente	0	0%
Sem Resposta	5	10%
Total	50	100%

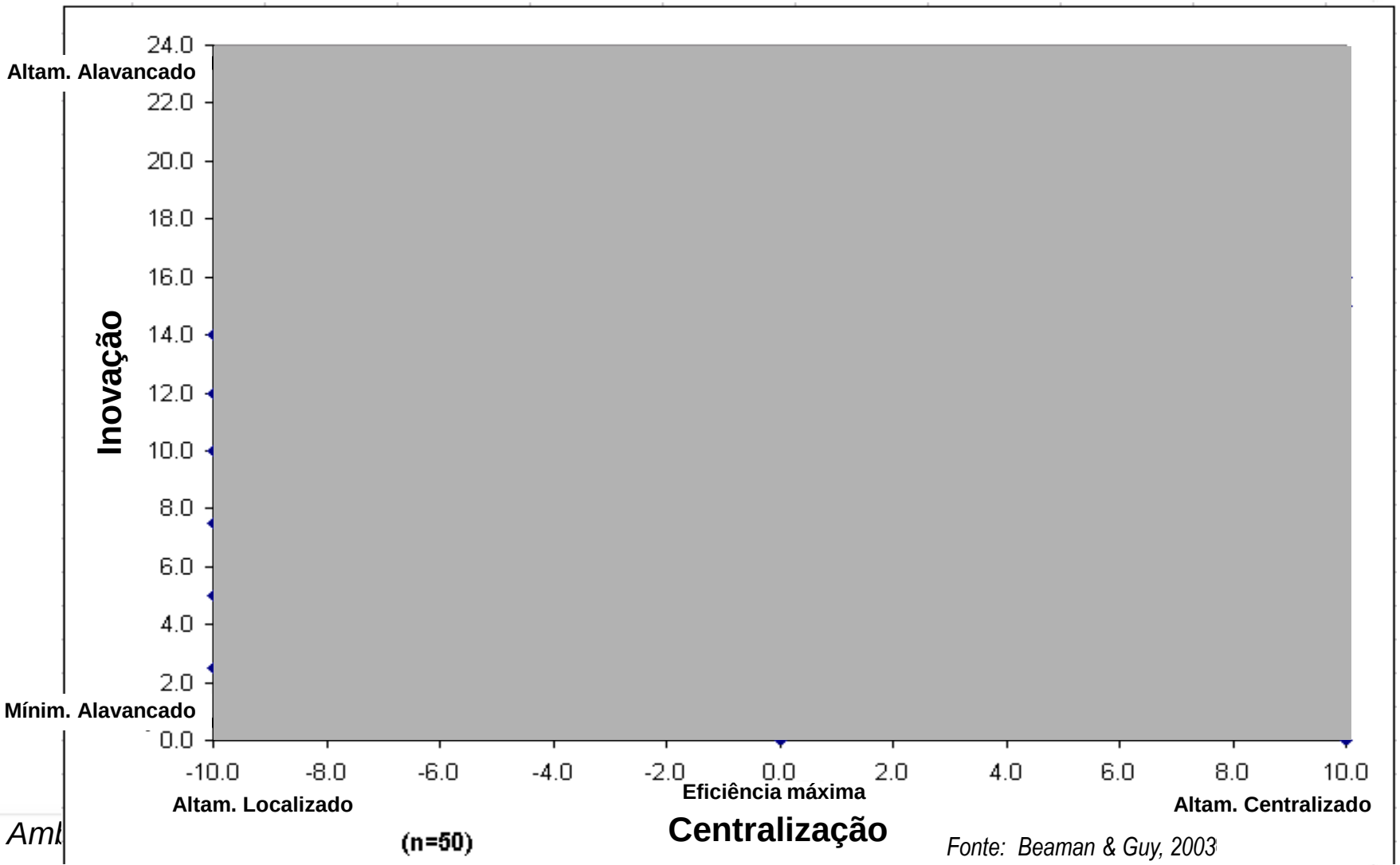
Algoritmo: (B9B+B9C+A12+B4B+B7)

1-5 pontos por planejamento regional, 1-5 por planejamento local; 1-5 por inovação gerencial local; 0-3 por reuniões globais de RH (mensalmente, trimestralmente, anualmente), 1-5 por melhores práticas locais; Pontuação mínima é 0; máxima é 23; ideal acima de 12 (resultado proporcionado pelas não respondidas).

Fonte: Beaman & Guy, 2003

Modelo de Eficiência e Inovação (MEI)

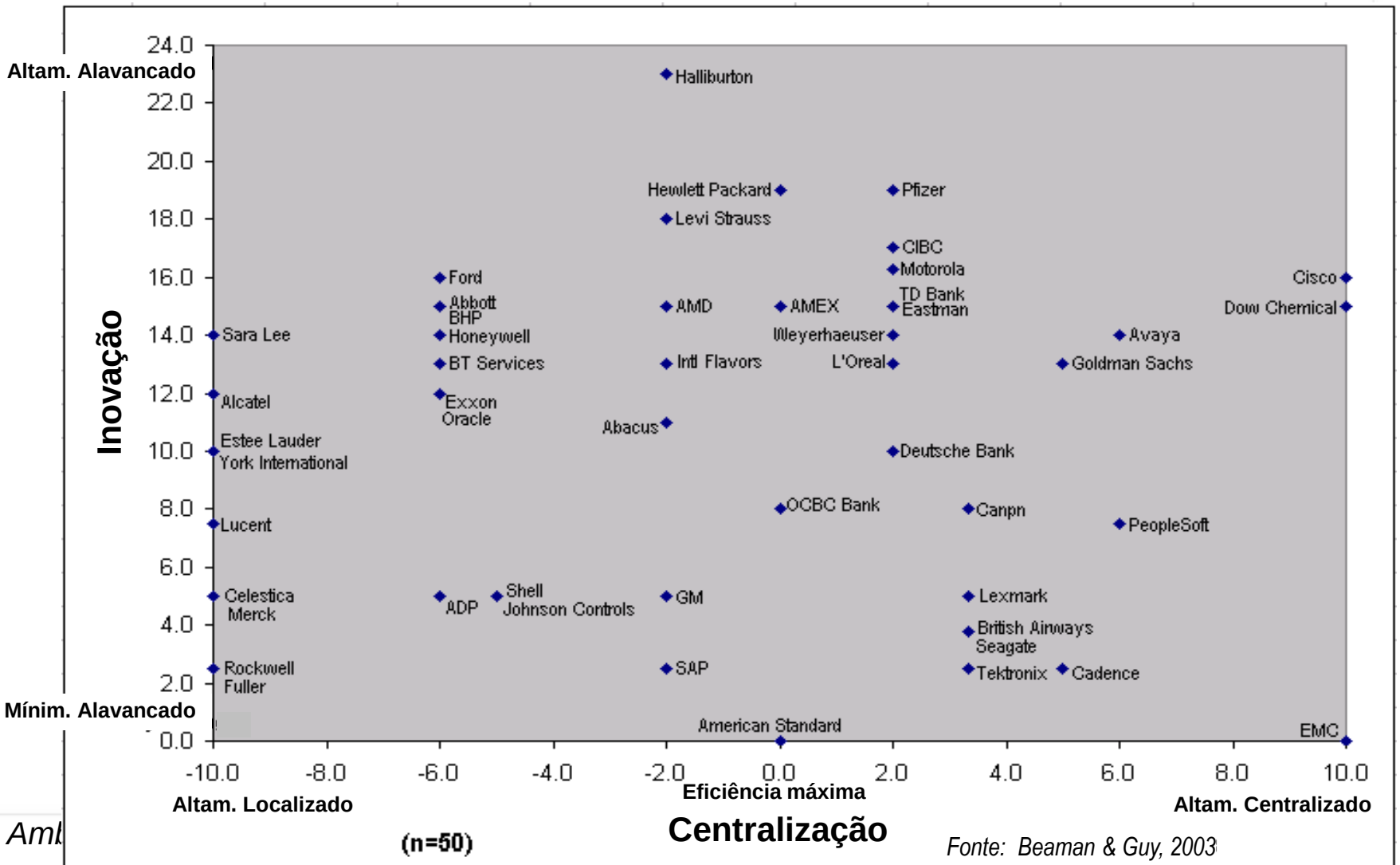
Identificando as Empresas



Fonte: Beaman & Guy, 2003

Modelo de Eficiência e Inovação (MEI)

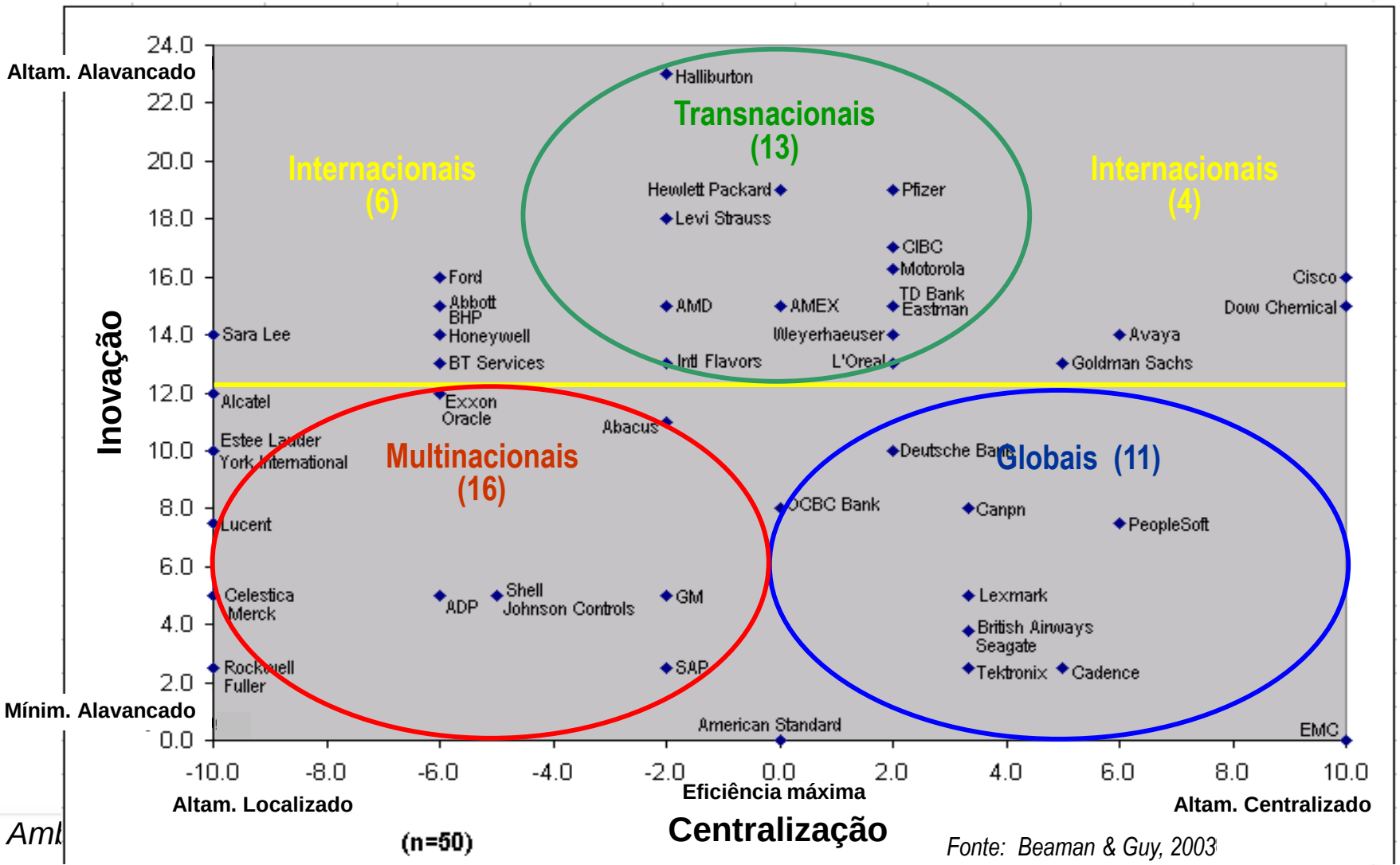
Identificando as Empresas



Fonte: Beaman & Guy, 2003

Modelo de Eficiência e Inovação (MEI)

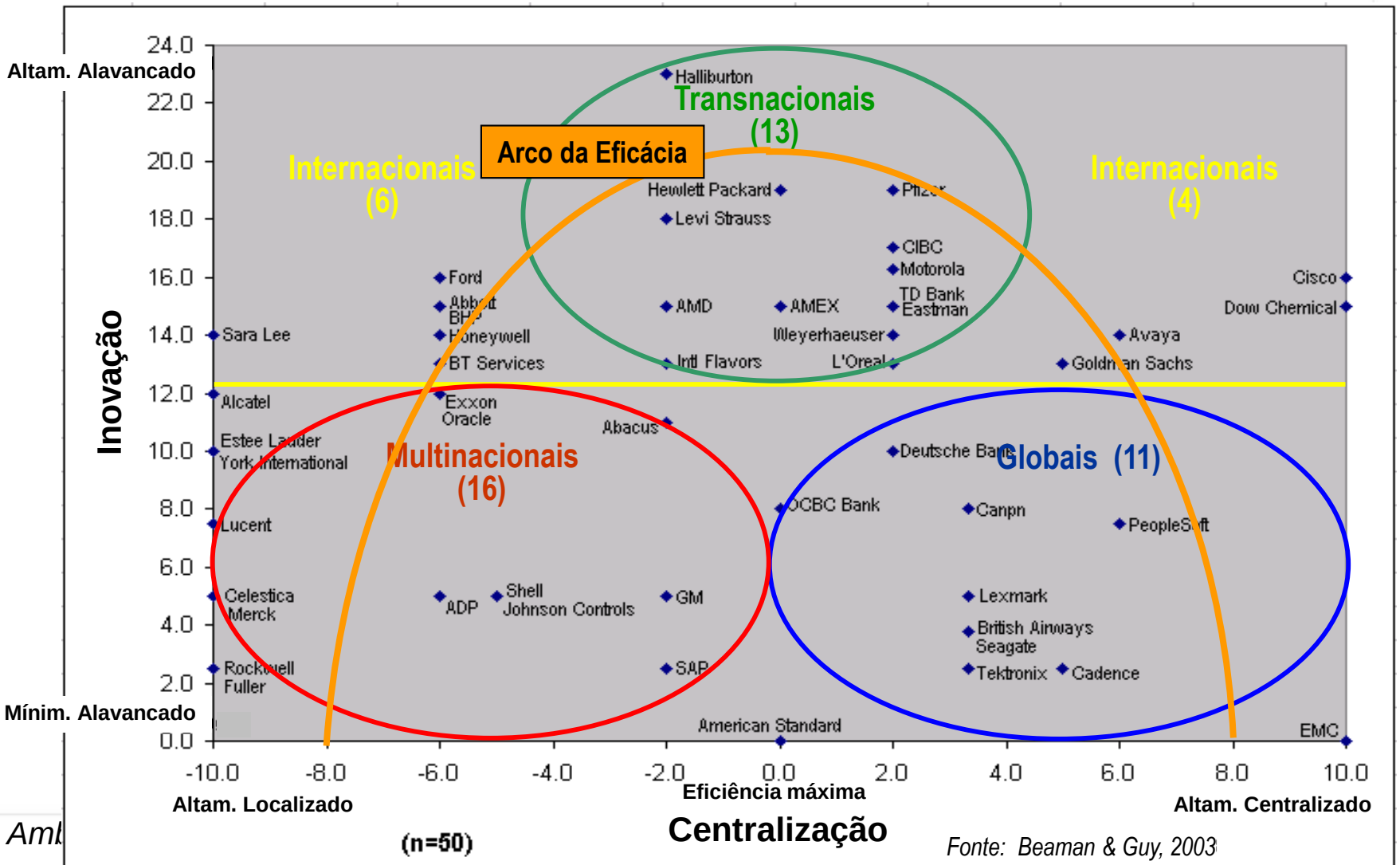
Identificando as Empresas



Fonte: Beaman & Guy, 2003

Modelo de Eficiência e Inovação (MEI)

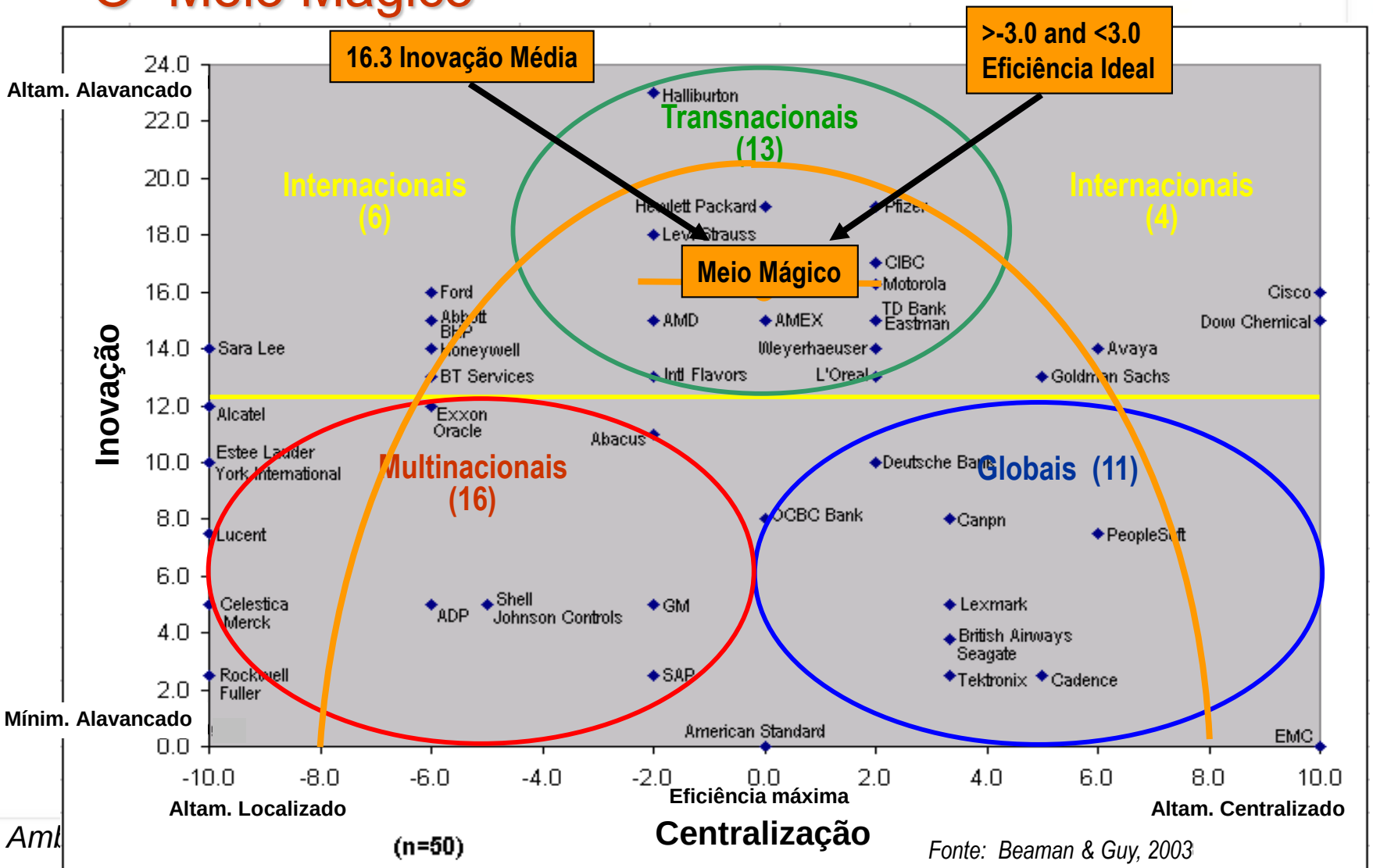
O "Arco da Eficácia"



Fonte: Beaman & Guy, 2003

Modelo de Eficiência e Inovação (MEI)

O "Meio Mágico"



Fonte: Beaman & Guy, 2003

Modelo de Eficiência e Inovação (MEI)

Identificando as Melhores Práticas

- Segmentos
  - Os Bancos e as Indústrias parecem estar mais próximos do topo da curva de desenvolvimento; 50 a 70% destas empresas são *Internacionais* ou *Transnacionais.* Não há empresas *Transnacionais* em outros segmentos.
  - Mais do que 70% das empresas de TI, Energia, e Telecom são *Multinacionais,* o que demonstra que estes segmentos ainda estão em um estágio inicial de seu desevolvimento organizacional global.

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	

Fonte: Beaman & Guy, 2003

Modelo de Eficiência e Inovação (MEI)
Identificando as Melhores Práticas

- A Utilização do Fornecedor Único
  - Predominantemente, as *Transnacionais* (84%) adotam um fornecedor único; as *Internacionais* (60%) pendem para a mesma direção. Em oposição a isto, as *Multinacionais* e *Globais* (~36%) demonstram a utilização de fornecedores múltiplos. Esta descoberta 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 globo.

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

Progressão ao longo da curva de desenvolvimento organizacional

Fonte: Beaman & Guy, 2003

Modelo de Eficiência e Inovação (MEI)

Identificando as Melhores Práticas

- Centros de Shared Services
  - 100% das *Internacionais* e 70% das *Transnacionais* possuem Centros de Shared Services – tanto regionalmente quanto globalmente.
  - As *Transnacionais* parecem estar colocando os processos no lugar ideal (”right-placing”), saindo do centro, deixando de depender de processos centralizados demais.
  - Vemos uma progressão de utilização de Shared Services à medida que as organizações mudam de *Multinacionais* para *Transnacionais*.

Centros de		Global		Regional		Global ou Regional		Global e Regional	
Shared Services	Núm	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).

Fonte: Beaman & Guy, 2003

Modelo de Eficiência e Inovação (MEI)

Identificando as Melhores Práticas

- Centros de Shared Services
  - Enquanto 100% das *Internacionais* possuem Centros de Shared Services, apenas metade delas (50%) acreditam que deveriam ter os mesmos!
  - Assumindo que estes centros são eficazes, nossa hipótese é que o estágio *Internacional* é um estágio transitório – mantendo atividades redundantes até a empresa colocár-las no lugar certo – "right-placing."

Centros de Shared Services	Núm	Núm	Têm %	Deveria Ter Núm	Deveria Ter %
Multinacionais	7	3	42.9%	5	71.4%
Globais	5	2	40.0%	5	100.0%
Internacionais	8	8	100.0%	4	50.0%
Transnacionais	10	7	70.0%	8	80.0%
Total	30	20	66.7%	22	73.3%

← **"Right-placed!"**

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

Fonte: Beaman & Guy, 2003

Resumo das Descobertas da Pesquisa

- Encontrar o equilíbrio ideal entre a “centralização” e a “sensibilidade” às necessidades locais
- Considerar um banco de dados único, um departamento de desenvolvimento centralizado, e a utilização de fornecedor único
- Fazer reuniões mensais, envolver o RH local e regional no planejamento de negócios, e disseminar as inovações
- Considerar o Centro de Shared Services para ajudar as organizações a se ajustarem ao lugar ideal (“right-placing”)
- Medir o progresso que as organizações estão fazendo em seu desenvolvimento organizacional

Fonte: Beaman & Guy, 2003

Conclusões

- Existem duas tendências principais dentro das empresas:
  - A velocidade das mudanças
  - A complexidade do mundo
- O modelo *Transnacional* têm como objetivo:
  - responder efetivamente às mudanças e complexidade
  - controlar os custos crescentes
  - promover e difundir a inovação
  - ajustar a organização ao lugar ideal

Cultivando um Ambiente Transnacional

Definir as Responsabilidades com Clareza

- Não delegue responsabilidade conjunta para tudo
- Defina com clareza quem têm a autoridade para tomar decisões e quais são as suas responsabilidades
- Reconheça que algumas decisões devem ser globais, outras regionais, e outras locais
- Assegure-se que as decisões são tomados no nível mais baixo possível da organização
- Decida atividade por atividade, até mesmo decisão por decisão, onde os assuntos devem ser gerenciados

Fonte: Bartlett & Ghoshal, 1991

Cultivando um Ambiente Transnacional

Criar Métodos Eficazes de Comunicação

- Implementar métodos e ferramentas formais para assegurar uma comunicação eficaz
- Realizar conferências anuais de RH
- Programar reuniões estratégicas regulares para discutir tópicos específicos com os gerentes principais
- Criar e dar poder a forças tarefas especiais
- Fazer uso extensivo de novas tecnologias como por exemplo tele-conferência, video-conferência, e web-conferência
- Promover “comunidades de prática” e criar “knowledge bases” (bancos de conhecimentos)

Fonte: Bartlett & Ghoshal, 1991

Cultivando um Ambiente Transnacional

Cultivar uma Nova Mentalidade

- Transformar sua organização:
  - de uma velha mentalidade “controladora” e “hierárquica”
  - para uma nova mentalidade “delegadora” e “flexível”
- Colocar ênfase na socialização e treinamento dos indivíduos dentro da cultura transnacional de negócios
- Promover uma “mentalidade de gerenciamento” em comum que:
  - compreende a necessidade de capacidades estrátegicas múltiplas
  - analisa as oportunidades de uma perspectiva local, regional e global
  - interage com os outros abertamente, atentamente e ágilmente

Fonte: Bartlett & Ghoshal, 1991

Cultivando um Ambiente Transnacional

Aceitar e Aproveitar o Paradoxo

- Ter uma estratégia multi-dimensional, enfatisando eficácia, sensibilidade às necessidades locais e alavancando inovações.
- Ser competitivo, alcançando três objetivos ao mesmo tempo:
  - tornar-se globalmente eficientes,
  - ter sensibilidade às necessidades locais, e
  - alavancar inovação e aprendizado ao redor do mundo...

aceitando e aproveitando o paradoxo!!!

Um Pensamento Final…

"Se alguém quiser compreender claramente os acontecimentos e influenciar o futuro, é essencial observar as coisas de quatro perspectivas: como elas eram, como elas são, como elas poderiam ser, e como elas deveriam ser."

Dee Hock, Fundador e Presidente Emérito de VISA

Fonte: Dee Hock, 1999

Merci Obrigada Ευχαριστω

Dankeschön Kiitos Tack

Gracias Dank u Grazie

Tesekkür ederim Takk

Terimah Kasih Krop Kuhn Kah

Arigato Asante Sana

Go Raibh Maith Agat Thank You!

谢

谢

Para mais informações, contate:
karen_beaman@adp.com
www.adp.com/global
+1.503.750.6385 celular global

Referências

Bartlett, Christopher and Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution (*Boston: Harvard Business School Press, 1991).

Beaman, Karen (Editor). *Boundaryless HR: Human Capital Management in the Global Economy* (Austin TX: Rector-Duncan & Associates. 2002).

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

Galbraith, Jay, “Organizing Around the Global Customer” (*IHRIM Journal*, Vol. 5, No. 4, November 2001).

Handy, Charles, *The Age of Paradox* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).

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