

A GESTÃO DE
PESSOAS
NO BRASIL

VIRTUDES E PECADOS
CAPITAIS



Preencha a **ficha de cadastro** no final deste livro
e receba gratuitamente informações
sobre os lançamentos e promoções da Elsevier.

Consulte também nosso catálogo
completo, últimos lançamentos
e serviços exclusivos no site
www.elsevier.com.br

**BETANIA TANURE
PAUL EVANS
VLADIMIR PUCIK**

**A GESTÃO DE
PESSOAS
NO BRASIL**

**VIRTUDES E PECADOS
CAPITAIS**

5ª Tiragem



ELSEVIER



CAMPUS

© 2007, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/1998.
Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora,
poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados:
eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Copidesque: Maria Luiza Oliveira Brilhante Brito
Editoração Eletrônica: Estúdio Castellani
Revisão Gráfica: Marco Antonio Correa

Projeto Gráfico
Elsevier Editora Ltda.
Conhecimento sem Fronteiras
Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar
20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana, 753 – 8º andar
04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP – Brasil

Serviço de Atendimento ao Cliente
0800-0265340
sac@elsevier.com.br

ISBN 13: 978-85-352-1686-8
ISBN 10: 85-352-1686-3

Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte.
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

T174v Tanure, Betania
Virtudes e pecados capitais : a gestão de pessoas no Brasil /
Betania Tanure, Paul Evans e Vladimir Pucik. – Rio de Janeiro :
Elsevier, 2007 – 5ª reimpressão.

il. ;

Inclui bibliografia
ISBN 85-352-1686-3

1. Recursos humanos – Estudo de casos. 2. Desenvolvimento
organizacional – Estudo de casos. 3. Cultura organizacional –
Estudo de casos. I. Evans, Paul. II. Pucik, Vladimir. III. Título.

06-3290.

CDD 658.3

CDU 658.3

Apresentação

“A virtude significa uma fortaleza moral da vontade”

Emmanuel Kant (1724)

Este livro convida o leitor a refletir sobre gestão de pessoas sob nova perspectiva. Num mundo em acelerada transformação e no qual a consistência entre discurso e prática é um desafio constante, torna-se cada vez mais urgente identificar claramente quais são as “virtudes” e os “pecados capitais” envolvidos nos processos de gestão das empresas, em especial na gestão de pessoas. Mesmo que de forma não facilmente perceptível, certos vícios podem atuar contra o tão desejado crescimento de desempenho das organizações brasileiras, e é preciso procurar conhecê-los e superá-los.

No caminho para isso, vale refletir melhor sobre de onde viriam as restrições ou oposições observadas nas práticas de recursos humanos no Brasil. Será que as muitas considerações a respeito da grande importância das pessoas para a empresa se constituem discurso vazio, feito apenas para seguir a moda? Ou que muitos líderes empresariais são bem treinados na análise do negócio, mas menos hábeis na arte de construir o compromisso das pessoas que farão com que certos planos se tornem realidade? Será que esses líderes têm como foco os resultados de curto prazo, não dando a devida atenção ao fato de que as capacidades embutidas nas pessoas podem ser a chave da sustentação da vantagem competitiva? Ou há excesso de ambiguidade na determinação do responsável pela gestão de recursos humanos: seria a linha ou a função RH? Deveríamos acreditar na vulnerabilidade da estrutura e do poder da área de recursos humanos com relação à de produção, finanças ou vendas? Ou os desafios seriam mais sutis, como a dificuldade na realização de *trade-offs* entre investimentos de longo prazo e resultados de curto prazo?

Conhecemos muitas empresas em que os primeiros orçamentos a reduzir nos períodos difíceis são aqueles destinados a treinamento e desenvolvimento de pessoas e a melhoria cultural. Anos depois, no período de bonança, os exe-

cutivos estão tão ocupados apagando incêndios e preenchendo cargos que não têm tempo para o desenvolvimento das pessoas e da organização. Diferentemente, conhecemos poucas empresas onde – de fato – nos momentos difíceis os líderes investem no desenvolvimento da organização e das pessoas e, então, colhem benefícios maiores que seus concorrentes nos períodos de crescimento, pois têm as pessoas certas, nos lugares certos, fazendo as coisas certas.

Tais questões e constatações nos motivaram a investigar sistemática e profundamente as supostas especificidades da realidade brasileira. Baseadas nessa investigação, as análises apresentadas neste livro recaem fundamentalmente sobre as empresas que operam no país, apesar da oportunidade que tivemos de comparar os dados colhidos com os observados em empresas europeias, americanas ou asiáticas.

As sementes desse trabalho foram plantadas no Insead, no começo dos anos 1990, quando os autores deste livro iniciaram uma parceria muito produtiva. Profundas raízes fortaleceram e perenizaram essa parceria, da qual nos orgulhamos muito.

Foi imprescindível para essa experiência de anos de pesquisa, consultoria e educação o entusiasmo e o apoio de muitas pessoas. Todas elas merecem nosso reconhecimento.

Um agradecimento especial tem de ser feito aos dirigentes das empresas que, generosamente, doaram seu tempo para descortinar informações, discutiram com abertura temas controversos e muitas vezes incômodos e nos permitiram acesso a muitas pessoas nas suas organizações. A eles deixamos aqui nossa homenagem e, na impossibilidade de citá-los um a um, destacamos as empresas que pesquisamos nestes dois últimos anos cujos dirigentes viabilizaram a pesquisa e se entusiasmaram com o projeto: American Express (Hélio Magalhães), AngloGold Ashanti (Roberto Carvalho), Braskem (José Carlos Grubisich), Banco Real ABN AMRO (Fabio Barbosa), Brasilprev (Eduardo Bom Angelo), CPFL (Wilson Ferreira Jr.), CVRD (Marco Dalpozzo), Embratel (Carlos Henrique Moreira e José Formoso Martínez), Fiat do Brasil (Cledorvino Belini), Kimberly-Clark (João Luiz Damato e Maria Lúcia Ginde), Natura (Alessandro Carlucci e Claudia Falcão, com a eterna inspiração de Guilherme Leal, Luiz Seabra e Pedro Passos), Nokia (Fernando Terni), Paranapanema (Geraldo Ribeiro do Valle Haenel) e Samarco (José Tadeu de Moraes).

Além dessas organizações, que analisamos com profundidade, manifestamos nossa gratidão também às outras 360 que contribuíram grandemente para que o trabalho atingisse a abrangência e a representatividade necessárias.

Queremos enfatizar que todo o processo de pesquisa que culminou nesta publicação não teria sido possível se não contássemos com a sensibilidade e o apoio do nosso *sponsor*, Eduardo Bom Angelo. Em posição de vanguarda – no Brasil ainda não tão comum como em diversos países da Europa e dos Estados

Unidos –, ele apoiou a ideia e se entusiasmou com o potencial de contribuição das empresas desde o início. Deixamos nosso reconhecimento a você, Eduardo, que tem liderado a Brasilprev tão atento às questões que aqui abordamos, e a toda a sua equipe, aqui simbolizada por André Camargo, que dirige a área de gestão de pessoas.

Foi nos últimos dois anos que concentramos esforços na elaboração deste livro. No período, várias pessoas contribuíram – algumas sistematicamente, outras de forma mais transitória. Agradecemos especialmente a Ana Paula Cardoso, Fátima Brant, Lucy Guello, Priscila Soares Gripp, Renata Secco, Rubria Coutinho e Vera Cançado. Esperamos que cada uma de vocês possa identificar um pedacinho de si mesma neste livro.

Ao longo da nossa caminhada, colegas de algumas instituições acadêmicas interagiram conosco, debateram temas e nos desafiaram. Somos gratos a eles, representados aqui por dois queridos colegas: Álvaro Cyrino, da FDC, com quem temos desenvolvido outros trabalhos de pesquisa e cujas interações e provocações estão presentes neste livro, e Jean-Louis Barsoux, assistente de pesquisa no INSEAD e no IMD, que contribuiu em projetos anteriores e cuja *expertise* tem sido crucial para o nosso trabalho. Deixamos ainda o devido reconhecimento às nossas instituições, FDC, IMD e Insead, que nos acolhem e nos estimulam.

Não poderíamos deixar de manifestar nossa gratidão também às nossas famílias, pela compreensão e pelo estímulo.

E, enfim, a você, leitor, agradecemos o tempo que dedicar à leitura deste livro. E pedimos que, antes de prosseguir, nos dê sua permissão para falarmos a verdade. Queremos que você saboreie estas páginas e que isso lhe permita refletir criticamente sobre sua própria realidade e – por que não? – sobre sua própria vida. Nosso maior desejo é gerar novas perguntas, contribuir para o avanço da análise deste tema tão fundamental: a gestão de pessoas.

Se você, por acaso, não nos der tal permissão, feche o livro e guarde-o. Certamente ansiaremos que mude de ideia. Quando isso acontecer e você voltar à leitura, temos certeza de que nesse momento ela lhe será muito valiosa.

BETANIA TANURE
PAUL EVANS
VLADIMIR PUCIK

Prefácio

Todo executivo sonha em tornar a sua empresa uma referência para os seus colaboradores, seus clientes, e para a sociedade como um todo. Ao ler *A Gestão de Pessoas no Brasil* concluí que esta obra contribuirá valiosamente para este fim – a gestão empresarial. É um guia que nos dá referências sobre as culturas de alguns países, fixando-se na cultura brasileira e em seus reflexos na gestão de pessoas, com todas as suas virtudes e pecados. Betania Tanure, Paul Evans e Vladimir Pucik foram capazes, com base em estudos e pesquisas nacional e internacional, de transmitir em linguagem simples o estado da arte nas relações humanas, o que facilita sobremaneira a possibilidade de alcançarmos a nossa visão.

Desde a primeira vez que estive com Betania fiquei impressionado com a sua habilidade de ouvir e, em contrapartida, gerar conhecimentos. Estudiosa e dona de um currículo invejável, há anos compartilha da parceria de Paul Evans, Ph.D em Gestão e Psicologia Organizacional. Também se reúne a eles Vladimir Pucik – professor do IMD – uma das mais conceituadas escolas de negócios da Europa. Eles têm afinidades com o tema – liderança e gestão empresarial – que hoje é, obrigatoriamente, um assunto de todas as partes interessadas: acionistas, executivos, empregados, clientes, governos e sociedade (ou comunidade).

Como resultado de suas pesquisas, Betania, Paul e Vladimir alcançaram o cerne da cultura brasileira. Identificaram, por exemplo, que um dos traços culturais marcantes é a agilidade no processo decisório. Destacam, no entanto, que existem oportunidades para a utilização plena das competências individuais proporcionando a motivação das pessoas pelo desafio e o aumento da competitividade da organização pelo comprometimento.

Os autores são críticos e navegam bem mostrando o lado “sol”, definido como vantagem ou diferencial, e o lado “sombra”, que retrata os aspectos ne-

gativos dos atributos culturais, não deixando, em nenhum momento, de mostrar a trilha para nos aproximarmos da luz.

Finalmente, estamos recebendo de presente um material que pode ser a nossa bíblia para *o fazer acontecer*. Nós que sempre buscamos mais conhecimentos e uma vitalidade institucional para elevar nossas empresas a novos patamares de sensibilidade e capacidade de responder às necessidades de mercado, podemos obter muitas respostas lendo e estudando *A Gestão de Pessoas no Brasil*.

A leitura é incansável! De fato, o privilégio de ter esta obra em primeira mão levou-me a refletir o tempo todo sobre o papel das lideranças, mas, principalmente, a importância da gestão de pessoas para o sucesso das organizações. Não uma gestão nos moldes antigos, mas uma abordagem estratégica, considerando a importância de fundamentos sólidos, a construção de um contexto e o realinhamento organizacional, quando necessário.

As pesquisas aqui apresentadas concluem que as áreas de RH, no Brasil, demonstram um desejo enorme de atuarem como parceiros de negócio e os gestores de linha veem as atividades de RH como básicas e fundamentais. A questão colocada pelos próprios autores é como tornar, então, a Gestão de Recursos Humanos – GRH uma parceira, integrada aos processos de negócio? Mais uma vez, eles respondem deixando uma contribuição grandiosa ao nos mostrar caminhos para uma execução objetiva. Segundo os autores, as questões essenciais são: o Indivíduo, a Equipe e a Cultura, podendo ser traduzidos pela ênfase na atenção à equipe, abordando de forma integrada o indivíduo e o meio ambiente.

Os autores concluem também que as pessoas são movidas por desafios. No entanto, aspectos fundamentais não podem ser deixados de lado para subsidiar o sucesso destes profissionais. A clareza das metas, o treinamento adequado, o aconselhamento em tempo real, além de apoiar resultados tangíveis, desenvolvem as lideranças para desafios de maior complexidade. Em contrapartida, os líderes têm o papel de Inspiradores, criadores de um ambiente estimulante e vibrante.

Por conhecer profundamente Alianças Estratégicas e Fusões & Aquisições, os autores investem um capítulo completo para cada um dos temas e fornecem uma direção bastante elaborada para análise e implementação de projetos desta dimensão que, diga-se de passagem, são bastante complexos.

Acredito que, por me definir como um **desenvolvedor de pessoas**, o capítulo Desenvolvendo Lideranças me deteve por um tempo maior. Eu li e reli por algumas vezes para ter a certeza daquilo que venho fazendo e do que posso ainda fazer. Destaco ainda as conclusões que, pelo grau de importância, sem dúvida, prenderão a atenção dos leitores. Por exemplo, que o investimento no desenvolvimento de competências reforça o comprometimento da força de trabalho e, conseqüentemente, influencia diretamente na retenção de talentos, ou mais importante ainda, é que são os desafios que mais desenvolvem as lideranças e as fazem buscar a sua própria superação.

Pela primeira vez, pude constatar a preocupação com a gestão de riscos relacionada à gestão de pessoas. Com certeza, já fazia parte de nossas cartilhas – o acompanhamento, o treinamento, a avaliação, o feedback e o reconhecimento –, porém sem a magnitude do impacto no desenvolvimento de pessoas como os autores descrevem. Segundo eles, o ideal é conseguir o desenvolvimento no longo prazo e o desempenho no curto prazo.

O mais interessante deste livro é que, apesar de podermos utilizá-lo como um diário de bordo, não há regras rígidas. Existem sim referências diversas embasadas em pesquisas científicas para adaptação aos vários modelos de negócio.

Esta não é a primeira e nem será a última obra desta dupla inspiradora, mas assim como as nossas emoções, por ser a do momento, é a mais intensa.

Aproveitem todo o conhecimento contido nas próximas páginas.

EDUARDO BOM ÂNGELO,
Diretor Presidente da Brasilprev S.A.

Gestão de recursos humanos e cultura brasileira: uma perspectiva integradora

Neste capítulo discutimos alguns dos temas relativos à influência da cultura dos países na gestão de recursos humanos (GRH). Afinal, as práticas de gestão são universais ou não? Essa questão é hoje objeto de importante debate na academia e se revela claramente nas ações dos executivos (mesmo que eles não tratem o tema explicitamente).

Analisamos os diversos aspectos do assunto, iniciando pelo exame de três diferentes abordagens da relação gestão *versus* cultura: convergente/universalista, divergente/relativista e a denominada por um dos autores de divergência convergente. Entre esses modelos, há uma discussão sobre a aplicabilidade universal de várias práticas supostamente associadas ao alto desempenho.

O fato é que estratégias de gestão modernas e bem-sucedidas em certos países não trazem os resultados esperados em outros. Além disso, há muito o que entender sobre as verdadeiras responsabilidades da área de RH e da gerência de linha na gestão de pessoas.

No Brasil, nossas pesquisas demonstram que muitas das práticas de gestão não têm respondido aos desafios enfrentados pelas empresas. Não se pode mais ignorar a grande importância das pessoas para o desempenho organizacional, nem tampouco a influência da cultura na estratégia de negócio e na estratégia de gestão. Vamos analisar a cultura brasileira, seus principais traços e sua dinâmica de forma a melhor compreender tudo isso.

DIFERENÇAS CULTURAIS: ADAPTAR-SE OU NÃO?

Há três abordagens sobre a influência da cultura do país na gestão das empresas: a universalista, também chamada de convergente; a relativista, ou divergente; e a que um dos autores deste livro denominou de divergência convergente.¹ Elas

têm relevância quando tratamos das práticas de gestão de recursos humanos (GRH), pois fundamentam a discussão sobre a sua aplicabilidade universal.

A abordagem convergente (universalista)

Nessa abordagem argumenta-se, explícita e implicitamente, que há uma única melhor maneira de administrar e organizar pessoas, incorporada nas melhores práticas funcionais específicas de recrutamento, avaliação de desempenho, remuneração e outras.

Esta corrente de pensamento foi muito propagada pela academia até os anos 1970 e retomada mais recentemente devido ao impacto da globalização na operação das empresas, especialmente nas grandes multinacionais. Empresas de sucesso, especialmente aquelas que têm operado, sem desafios, por longos períodos de tempo nos mercados domésticos, algumas vezes adotam a abordagem convergente. É o caso da varejista britânica Marks & Spencer, que ao iniciar operações na França e na Bélgica transferiu *in totum* as suas práticas. Até as sacolas de compras da primeira loja estabelecida em Paris eram idênticas às usadas na Grã-Bretanha. Traziam estampada uma bandeira britânica, com os dizeres: “Compre em lojas britânicas, mantenha os empregos dos britânicos!” Não é preciso dizer que os primeiros passos da empresa no seu processo de internacionalização não foram bem-sucedidos.

A abordagem convergente da Marks & Spencer pode parecer ingênua, mas o fato é que, de tempos em tempos, muitas empresas acabam seguindo esse mesmo caminho, com todo o entusiasmo. Por exemplo, o sistema de *benchmarking* ou a modelagem de melhores práticas são manifestações de universalismo sobejamente utilizadas. A empresa identifica outras firmas bem-sucedidas ou exemplares, faz um levantamento das suas práticas de GRH e tenta imitá-las, apesar das diferenças de contexto. São mínimas, às vezes nulas, as possibilidades de essa abordagem fragmentada adicionar valor à empresa, exceto nos estágios mais básicos da construção dos fundamentos da GRH. Ainda assim, é frequentemente adotada.

No processo de internacionalização das empresas brasileiras, é comum a transferência das práticas da “matriz” para as subsidiárias – liderada pelos mesmos dirigentes que criticam o padrão de comportamento das multinacionais que desembarcam no Brasil e querem aplicar o seu modelo organizacional nas filiais, sem nenhuma adaptação. Outra prática que presenciamos é a “cópia”, por algumas organizações, de modelos bem-sucedidos em outras – como do agressivo sistema de metas e remuneração da Ambev ou da estrutura de relações da Natura. Muito válido o *benchmarking*, mas se não adaptado criticamente às condições do contexto de cada organização pode levar a resultados opostos aos esperados.

No que se refere à contribuição da GRH para o desempenho da empresa (tema que desenvolvemos no capítulo 2), nosso ponto de vista é que a abordagem convergente pode não permitir a conexão das práticas aos objetivos estratégicos da empresa. A área de RH permanece em seu estágio mais primário, o de execução. Isso porque a convergência ignora os argumentos sobre consistência e adequação, a despeito do fato de que as diferenças de contexto legal e cultural exigem, no mínimo, algum tipo de reconfiguração das práticas para que elas sejam eficazes.

A abordagem divergente (relativista)

Essa teoria reconhece que o contexto é absolutamente importante. Tem muitos adeptos entre os estudiosos de RH na Europa² e alguns no Brasil. A corrente divergente foi muito enfatizada nos anos 1970, impulsionada por estudos clássicos, como o de Hofstede, que demonstraram o impacto da cultura de cada país na gestão. No final da década de 1980 e início da de 1990, sofreu um novo impulso com a importância dada ao estilo japonês de gestão, propagado e quase idolatrado em diversas partes do mundo. O estilo tinha sua alavancagem baseada nas especificidades da cultura japonesa.

Os adeptos da teoria divergente têm seu lema ancorado em provérbios como “Quando em Roma, faça como os romanos”. O lema “Pensar global, agir local”, tão divulgado nos anos 1990 e com variações mais recentes, reforça essa forma de pensar e deve ser ainda somado ao impacto das diferenças do ambiente institucional. Muitos dirigentes de empresas multinacionais ostentam que essa é a premissa do seu modelo de gestão, inclusive como forma de angariar maior simpatia da comunidade local. Porém, levado ao extremo, o argumento de que tudo depende do contexto específico não encontra eco entre os gestores pragmáticos.

Os relativistas podem arguir, com muito júbilo, que o fracasso da Lincoln Electric – que implantou rigorosamente nos diversos países em que ingressou a mesma política de remuneração que era a grande chave do seu modelo de gestão – sustenta seu ponto de vista. No entanto, essa história também não é tão simples assim. Não significa que os sistemas de recompensa e de avaliação de desempenho, ligados tanto ao desempenho individual quanto ao da empresa, não possam ser utilizados fora do país de origem. Não significa, por exemplo, que o modelo da Ambev não funcionaria na Bélgica. Tal conclusão seria tão ingênua quanto a de que há “uma única melhor maneira de administrar”, como defendem os universalistas.

Depois de uma análise cuidadosa, uma conclusão adequada pode ser que a abordagem divergente da GRH pode funcionar na Bélgica se as pessoas que podem ser selecionadas acharem o sistema de recompensa atraente, se não hou-

ver problemas legais com as medidas subjacentes ao código da legislação trabalhista belga, *se* o sistema de trabalho puder ser projetado de maneira a permitir avaliar o desempenho individual, *se* as práticas adequadas puderem construir e manter a crença dos empregados na gestão, *se* a gestão tiver a sensibilidade de não partir do pressuposto de que seu método é o único exato, *se...* Alguns desses podem descartar o uso de tal sistema ou torná-lo excessivamente dispendioso. Tal conjunto de condições nos leva à terceira perspectiva, que discutiremos a seguir.

A divergência convergente: mais integradora

A lógica ocidental é exclusiva, enquanto a oriental tende a ser inclusiva. Tal observação contém, por si mesma, um viés cultural. Num momento em que a economia se torna cada vez mais global e o impacto dos avanços da tecnologia da informação está mais presente, não se pode ter uma visão limitada dos aspectos multiculturais, pois, evidentemente, as fronteiras da comunicação são cada vez menores.

Por outro lado, não parece fácil diferenciar o que é global e não sofre influência da cultura local de aspectos que são impactados pelo contexto de determinada sociedade. Esse é o desafio dessa terceira abordagem, que admite haver as duas dimensões de gestão, a convergente e a divergente. Nosso argumento é que as diferenças entre países e regiões refletidas nas organizações são mais evidentes em relação a aspectos relacionados a valores, enquanto outros, mais *hard*, não sofreriam impactos significativos do ambiente cultural em que a empresa está localizada.

Essa abordagem nos parece mais integradora. Um bom exemplo disso é que, independentemente de onde a empresa se localiza, alguns desafios são comuns, como a aplicação de princípios de boa governança corporativa, a necessária redução de custos, o desenho das estruturas organizacionais e algumas outras questões que visam garantir condições básicas de competitividade. Porém, a mesma estrutura ou metodologia implantada é traduzida e interpretada diferentemente em culturas diversas. As razões disso passam por questões aparentemente simples como determinada palavra ter significados distintos em culturas distintas. Se isso, por um lado, mostra a riqueza da diversidade, por outro, amplia os potenciais de choque. Em problemas relacionados a, por exemplo, como lidar com o poder ou com o sentimento que pertença a determinado grupo, podem-se esperar variações significativas entre países, pois se trata de aspectos que envolvem valores.

Se o corte de análise for por função organizacional, também se pode afirmar que algumas funções, a exemplo da área de controladoria ou mesmo da financeira, estão mais expostas e pressionadas por forças globais, entre as quais

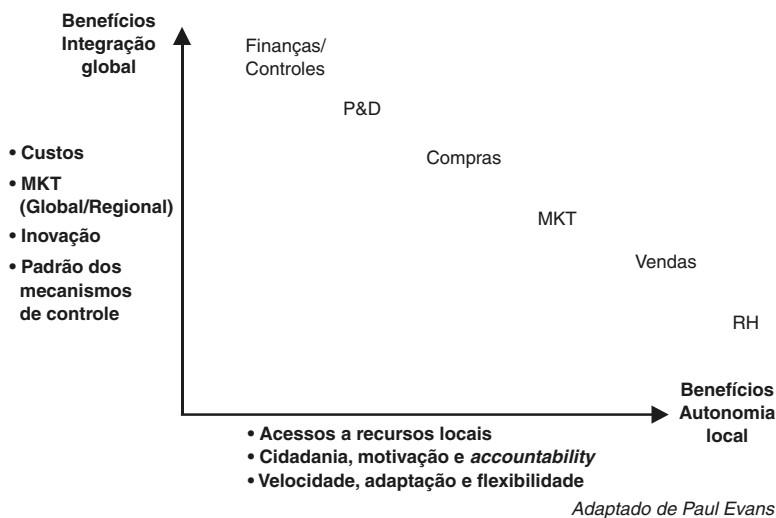


Figura 1.1 Integração global versus autonomia local.

se inclui a lei Sarbanes-Oxley. Podemos ver na Figura 1.1 o grau de homogeneização global e de diferenciação local de diferentes funções.

De todos os campos da administração, a gestão de recursos humanos (ainda que haja diferenças em relação aos seus diversos aspectos) é geralmente considerada como a mais sensível ao contexto local. A programação cultural é uma razão fundamental disso – o que nos leva a discutir, na sessão seguinte, o modelo de ação cultural brasileiro –, mas não se constitui na única explicação. A pressão das regulamentações nacionais é também importante. Por exemplo, as empresas norte-americanas podem negociar suas políticas de administração de horas extras, e em geral relutam em pagar o tempo excedente de trabalho aos seus profissionais. Já no Japão e na Alemanha esse procedimento é considerado ilegal. Acrescente-se às razões aqui expostas que as práticas de GRH estão sujeitas a rigorosa ação dos sindicatos de trabalhadores, cuja força e cuja postura são mais ou menos relevantes para as ações da empresa de acordo com o país e o tipo de indústria.

Essas questões, entre outras, fazem com que as práticas de GRH sejam mais específicas do contexto do que as práticas de produção, as financeiras, ou mesmo as de marketing. Diante disso, pode parecer que para responder a tal especificidade o melhor caminho seria transferir a gestão de pessoas inteiramente para as subsidiárias locais – isto é, “fazer como os romanos”, em alusão ao provérbio citado. No entanto, a solução não é assim tão simples.

O ajuste das práticas de GRH ao contexto local é explicado como uma escolha de Hamlet: *ajustar-se ou não se ajustar, eis a questão*. Na verdade, a gestão de pessoas não é um domínio monolítico. Algumas práticas da área são mais

amarradas a questões culturais do que outras, como mostramos neste capítulo e no decorrer do livro, o que reforça a nossa posição favorável à divergência convergente.

Em resumo, a lógica inclusiva nos parece ser a mais sábia. Harmonizar o que é global com o que é local – eis um dos paradoxos do mundo contemporâneo. A competência *cross cultural* torna-se, cada vez mais, um atributo fundamental da gestão, transformando-se em mais um dos parâmetros relevantes para a *performance* do negócio.

Analisaremos adiante os aspectos mais importantes relacionados a estas questões, centrando-nos na cultura brasileira.

CONHECER O LUGAR ONDE SE ESTÁ: A PERSPECTIVA INSTITUCIONAL

Essa perspectiva mostra que a chave da compreensão do comportamento das empresas em países diferentes está nas relações entre os sistemas econômico, educacional, financeiro, legal, político e cultural. Por exemplo, as diferenças entre as estruturas institucionais apresentam-se claramente na reação das nações à pressão mundial para o corte de custos. Muito significativamente, os Estados Unidos, o país com o menor número de restrições legais, foram que deflagraram a primeira onda de cortes e redução de pessoal, na metade dos anos 1980. Em seguida veio a Grã-Bretanha, onde Margaret Thatcher tinha removido os obstáculos à mobilidade de trabalho e à rigidez de salários. França e Alemanha seguiram, mais lentamente, a mesma rota; as leis trabalhistas alemãs fazem com que a implementação de medidas excessivas em larga escala seja muito difícil. A vizinha Dinamarca é o país europeu com as menores restrições a contratações e a dispensas de empregados. No final da fila vem o Japão, onde os conflitos comuns à redução de pessoal são agravados pelo modelo tradicional de governança corporativa.³ O Brasil é um dos países onde a lei trabalhista é considerada antiga e incompatível com a modernidade das relações contemporâneas.

CULTURA BRASILEIRA E GESTÃO

As organizações brasileiras enfrentam grandes desafios nos últimos anos, especialmente a partir do processo de abertura econômica iniciado na primeira metade da década de 1990. O acirramento da disputa por mercados tem motivado a busca de um padrão de competitividade de classe mundial, o que requer maior competência na elaboração da estratégia do negócio e da estratégia de gestão. Novos modelos, importados do chamado Primeiro Mundo, especialmente dos Estados Unidos, são experimentados, além dos trazidos pela onda japonesa na década de 1990. Afinal, não há tempo para reinventar a roda. Os resultados,

entretanto, nem sempre são satisfatórios. Durante a aplicação, percebem-se sérias incompatibilidades. “Não casa com nossa realidade” é uma frase frequentemente pronunciada nas reuniões de avaliação das empresas. Ou seja, questiona-se a aderência organizacional de algumas práticas “importadas”.

Esses obstáculos têm origem nas características específicas da cultura brasileira. Por conta de sua história e da influência de diversos povos no processo de colonização, o Brasil formou uma identidade nacional bastante singular. Assim, investigar essa realidade é tarefa obrigatória para todos os interessados em desenvolver atividades no país. Organizações atentas a isso têm superado problemas e crescido com consistência. Em contrapartida, as que não se propõem a encarar essa realidade pagam o preço dos “desencontros culturais”.

Para obter melhores resultados, as empresas precisam administrar “encontros”. Assim, elas agem de forma a nutrir ou não suas próprias culturas organizacionais, que por sua vez têm a cultura nacional como um dos seus elementos estruturais.

Em se tratando de cultura organizacional, os estudos internacionais sobre gestão raramente incluem o Brasil. Além disso, os poucos trabalhos existentes não contemplam as significativas diferenças entre as regiões brasileiras. O país é visto em sua totalidade, como se uma empresa sediada no Ceará, no Nordeste do país, e outra em Santa Catarina, no Sul, tivessem realidades idênticas. A nossa análise considera a experiência nacional e internacional que acumulamos e uma ampla pesquisa realizada no Brasil e em outros países da América Latina, com 1.732 executivos, por um dos autores deste livro.⁴

PRINCIPAIS PILARES DA CULTURA BRASILEIRA

Um modelo desenvolvido no livro *Gestão à Brasileira* por um dos autores⁵ articula os três pilares da cultura brasileira na sua interação com as organizações: *o poder*, *as relações* e *a flexibilidade*. Na sequência, demonstramos como cada um deles se reflete na realidade organizacional.

O poder

Nas organizações, essa dimensão tem clara influência na modelagem da hierarquia formal, no grau de centralização e no processo decisório. O índice de “distância do poder”, criado por Geert Hofstede,⁶ ajuda a medir tal influência. Relaciona-se com a forma de as pessoas verem a desigualdade na distribuição do poder e do *status* e com a aceitação ou não desse modelo como forma de organização social. Nas empresas de países em que o índice é maior, o poder é mais concentrado, centralizado. O Brasil é um desses países, embora o discurso dos gestores brasileiros tenha evoluído muito nos últimos anos. De fato, outros

países latinos também obtiveram números bastante altos, o que se pode atribuir à longa história de submissão dessas populações ao domínio de soberanos durante o Império Romano.

Hofstede utilizou uma escala de 0 a 100 para determinar os índices de distância do poder nas empresas. Em sua pesquisa, o México apresentava o número mais elevado entre os países latinos (81). A Argentina, o mais baixo (49). O Brasil aparecia na parte superior da tabela (69). Três décadas depois, em estudo que realizamos no Brasil (e estendemos a alguns países da América Latina), foi possível observar que o índice brasileiro variou para 75, isto é, ficou no mesmo *cluster*, do ponto de vista estatístico, mesmo depois de significativas mudanças culturais e históricas, como o fim do regime militar.

Qual o significado deste resultado? Mesmo que tenha mudado a forma de expressão de poder – e ela mudou bastante –, a percepção dos executivos é que as relações de poder ainda estão muito marcadas pelo significado da autoridade. Por outro lado, a ambição das pessoas de participar de um sistema mais descentralizado ou de diminuir a distância de poder entre chefe e subordinado também aumentou, contribuindo, portanto, para que a percepção relativa do grau de distância de poder continuasse a mesma.

A Argentina também experimentou diferença pouco significativa (46). A mudança realmente importante deu-se no México, nas grandes empresas (43), possivelmente como resultado da abertura econômica, das alterações no processo educacional nas últimas décadas – pois essa é uma mudança que se faz em gerações – e da interação profunda, intensa e de muito tempo com os vizinhos norte-americanos.

Considerados os dados do primeiro estudo, vale uma comparação entre o Brasil (69) e a Grã-Bretanha (35). O estilo inglês de administrar é caracterizado por pequeno grau de centralização e baixas expressões de dependência aos superiores. No entanto, em relação aos dinamarqueses (18), os ingleses são considerados mais autoritários e mais centralizadores. Por sua vez, a cultura brasileira de concentração de poder não deixa dúvidas sobre quem é o responsável pela decisão nem sobre quem deve implementar o que foi decidido. Além disso, no Brasil, assim como no Japão, o relacionamento acompanha a tradição familiar. O líder ainda oferece proteção. O liderado retribui com lealdade. O rompimento das relações significa uma derrota moral para o chefe.

Nos países com pequena distância hierárquica, a regra vigente estabelece certa interdependência entre os que detêm e os que não detêm poder. O ideal é um líder democrático que sabe descentralizar o processo decisório. A sociedade não aprova privilégios nem o uso corrente de símbolos de poder.

Os executivos norte-americanos, por exemplo, defendem o modelo de organização funcional e instrumental, que é percebido, sobretudo, como um sistema de tarefas e objetivos. As estruturas organizacionais brasileiras, ao contrá-

rio, são influenciadas pelas características de poder e pelo personalismo. Isso conduz a um modelo funcional marcadamente piramidal. Nas crises, o sentimento patrimonialista e o patriarcalismo prevalecem, acentuando a centralização do processo decisório. Esse traço – o personalismo – nos leva a discutir mais adiante o segundo pilar da “gestão à brasileira”.

Nos empreendimentos controlados pelo governo, de forma geral, são comuns o culto ao poder e até mesmo o nepotismo. O índice encontrado foi de 99, contra 72 nas empresas privadas nacionais e 70 nas multinacionais. Das respostas relativas às estatais, 74% mostram que os superiores diretos são percebidos como autoritários. O percentual cai para 52% nas multinacionais e 48% nas nacionais.

O estado considerado o mais rico do Brasil, São Paulo, tem índice 64, o mais baixo entre os pesquisados. Em seguida, vem o Rio de Janeiro, com 67. Mesmo aqueles com menor distância de poder figuram na metade superior da escala. Na mesma faixa – entre 75 e 80 – encontram-se Minas Gerais (77), Rio Grande do Sul (77) e Santa Catarina (80). Os índices mais altos aparecem no Nordeste brasileiro, como Ceará (84), possivelmente por influência do coronelismo, forte naquela região.

Enfim, os resultados aqui resumidos mostram que o Brasil apresenta uma significativa distância de poder como traço marcante da sua cultura, e isso se reflete nas práticas de recursos humanos. De qualquer forma, importante reforçar que qualquer traço cultural apresenta o seu lado “sol” e o seu lado “sombra”, por mais que individualmente as pessoas rechacem um ou outro devido a valores individuais. O lado “sol” desse traço cultural é a rapidez no processo decisório, especialmente útil em situações muito voláteis. O “sombra”, mais claramente identificado, é o não-comprometimento das pessoas, a delegação para cima e o não-aproveitamento das competências disponíveis na organização.

Com a competição crescente, as empresas terão como absorver esse lado “sombra”. A demanda é pela substituição do paternalismo por uma relação de interdependência. É possível que algumas corporações, para elevar seu grau de competitividade, consigam tornar a cultura organizacional mais igualitária, apesar da influência contrária da cultura do país. No Brasil, temos exemplos desse movimento: empresas como Banco ABN AMRO Real, Brasilprev, CPFL, Natura e Nutrimental vêm obtendo sucesso nessa empreitada, mesmo que em graus e formas distintos.

No processo decisório, porém, é preciso que a autoridade central encoraje o risco compartilhado e sua contrapartida, que é o reconhecimento da equipe. Somente assim será possível transformar em realidade o sonho de uma relação mais harmônica e produtiva entre líderes e liderados. Hoje as pessoas se mostram cada vez mais partidárias da descentralização, da maior participação nas decisões, da autonomia.

Ocorre ainda outro fenômeno importante, possivelmente transformador. A abertura de mercado gerou uma pressão para que as empresas adquiram um nível global de competitividade. Em combinação com a vocação natural de comprometimento com os objetivos do líder, esse fato pode trazer influências estruturais positivas para as relações de poder em nossas empresas.

As relações

Essa dimensão é caracterizada por duas faces: a natureza das ligações que os indivíduos estabelecem entre si numa sociedade e a forma de expressão de sentimentos e emoções.

No que se refere às ligações, temos que nas sociedades *individualistas* elas são mais tênues, pois o relacionamento é mais orientado aos objetivos do indivíduo e de seu núcleo familiar mais próximo. Já nas *coletivistas*, caracterizadas por vínculos mais fortes, a integração entre as pessoas é feita desde o berço em grupos coesos.

A segunda face, da expressão de sentimentos e emoções, diferencia as sociedades pelo grau em que se manifesta. As sociedades que se expressam com mais clareza são consideradas *emocionais*, enquanto aquelas que não se colocam abertamente são *neutras*. É importante não confundir a forma ou capacidade de expressão com o fato de ter ou não ter sentimento, do que não tratamos aqui.

Não se verifica uma correlação direta entre as duas faces. Existe, por exemplo, uma tendência de que as sociedades mais coletivistas expressem com maior abertura sentimentos e emoções, como é o caso do Brasil. Mas isso não é observado quando analisamos a Itália ou o Japão, como será visto mais à frente.

Nas sociedades individualistas valoriza-se quem diz o que pensa, enquanto nas emocionais o mais importante é expressar o que sente. Associa-se a franqueza à honestidade. Na família, em regimes austeros de educação, a criança é ensinada a dizer sempre a verdade. Nas sociedades coletivistas, devido aos laços mais fortes, existe maior intimidade, mas evita-se o conflito a todo o custo. O mais importante é viver harmoniosamente com os outros membros do grupo. Nos negócios, por exemplo, o estabelecimento de uma relação amistosa geralmente precede qualquer transação comercial.

Sobre essa mesma face, Hofstede⁷ vê clara distinção entre países subdesenvolvidos e desenvolvidos. Como exemplo, Suécia, Estados Unidos e Grã-Bretanha apresentam índices de individualismo acima da média. Todos os países da América Latina alinham-se abaixo desse patamar. Além disso, o alto grau de individualismo está associado a raízes protestantes, e o baixo grau à tradição religiosa católica, como ocorre no Brasil.

Quanto à expressão, o brasileiro é afetivo, alegre e hospitaleiro, características emocionais que muitas vezes se manifestam até mesmo por meio do to-

que. Essa mesma forma de manifestação está presente em sociedades como a italiana (que, por outro lado, no que se refere às ligações, a primeira face da dimensão relacional, é mais individualista do que a brasileira). Já o Japão apresenta traços de uma sociedade considerada neutra, da mesma forma que a Inglaterra. Nestes dois países a expressão das emoções é feita de forma sutil e subliminar – e nem sempre é captada por pessoas de outras sociedades, especialmente das emocionais.

Na cultura brasileira, vê-se que a interação entre as faces coletivista e emocional gera um lado “sol”, muito importante: as pessoas são facilmente mobilizáveis. Portanto, na organização os gestores podem rapidamente ganhar a adesão e o comprometimento dos colaboradores em projetos estratégicos.⁸ Essa é uma vantagem potencial das empresas brasileiras. Entretanto, não se pode deixar de discutir o lado “sombra”. As emoções ou as relações podem gerar consequências negativas quando melhorar a *performance* deixa de ser o foco do grupo. Avaliações impregnadas de amizade e pouco marcadas por neutralidade e profissionalismo podem, em algumas situações, gerar um sentimento de injustiça, prejudicando o desempenho da corporação.

A face coletivista da cultura brasileira pode ser demonstrada pelos números encontrados. Na relação individualismo *versus* coletivismo, quanto mais baixo o valor obtido, menor será a tendência ao individualismo. Nos anos 1960-70, a média do país registrada por Hofstede foi de 38, o que indicou clara tendência coletivista. O valor obtido em nosso estudo (41) revela que não houve mudança significativa nas últimas três décadas. Importante notar ainda as variações regionais que observamos. Na Região Sudeste, o estado mais rico do Brasil, São Paulo, obteve índice 50; Rio de Janeiro e Espírito Santo, 49; Minas Gerais, 44. Os maiores graus foram verificados no Sul (26 no Rio Grande do Sul e 34 em Santa Catarina, contrariando a afirmação de Hofstede de que quanto mais rica a região maior o índice de individualismo) e no Nordeste (12 na Bahia e 16 em Pernambuco). Nessas sociedades, os laços entre as pessoas são ainda mais fortes e fazem parte de seus valores centrais.

Outro dado é que, analisando-se a estrutura de capital, percebe-se que não há diferença significativa de índice entre empresas estatais (43), privadas nacionais (42) ou privadas multinacionais (40).

Finalizando, vale destacar que um dos reflexos da interação entre a configuração das relações de poder e a importância das relações pessoais pode ser observado na forma de tratar os conflitos. Na típica cultura brasileira evita-se o conflito com quem tem mais poder. Os que ocupam posição de relativamente menos poder fogem do embate, pois querem preservar a estrutura das relações pessoais, que estaria ameaçada em um confronto aberto e direto. Por outro lado, os que ocupam as posições mais altas não evitam conflitos com a mesma intensidade.

Assim, diante da necessidade de confronto, a solução encontrada envolve, muitas vezes, a ação de um mediador, o que pode requerer por parte dos interlocutores muita flexibilidade – que se constitui no terceiro pilar da cultura brasileira, analisado a seguir.

Flexibilidade

Sem mistificação, podemos afirmar que a flexibilidade é um atributo distintivo da nossa cultura. Representa, na verdade, uma categoria com duas faces, logo percebidas pelos estrangeiros que visitam o Brasil: adaptabilidade e criatividade.

A adaptabilidade é identificada nas empresas que demonstraram grande agilidade para se ajustar, por exemplo, aos vários pacotes econômicos governamentais ou às constantes mudanças de regras. A rigor, o conceito não se relaciona com produzir algo novo. Não é criação em sentido puro, mas capacidade de se exercitar dentro de limites prefixados. Essa limitação é imposta pelo meio, no qual existe um reconhecimento das normas e, em função delas, ocorre o ajuste dos elementos operativos. São desenvolvidos novos hábitos apropriados à nova convenção.

O conceito de criatividade, este sim, está associado à inovação e se manifesta, por exemplo, nos festejos carnavalescos, nas atividades esportivas e em outras iniciativas populares. A criatividade ocorre em situações em que existe igualdade de fato ou de direito. Mesmo nas escolas de samba, por exemplo, prevalece o relacionamento pessoal e certa autonomia do indivíduo, ainda que marcadas pela clara estrutura de poder.

Temos, portanto, que a flexibilidade possibilita conviver com a hierarquia em um ambiente de igualdade de fato.

O lado “sol” da flexibilidade, dentro do contexto de incertezas do mundo contemporâneo, pode representar um grande ativo para as empresas. Trata-se de uma vantagem importante especialmente em países emergentes, caracterizados por situação macroeconômica instável, nos quais se faz necessário encontrar alternativas inovadoras na busca de competitividade.

Este pilar tem como lado “sombra” a esperteza, a tentativa de levar vantagem em tudo, conduta que está sendo gradativamente expurgada de nossa cultura. Outra faceta negativa é a indisciplina, tendência que leva, por exemplo, a adiar tarefas ou a impedir a estabilização de processos. Para efeito de gestão, isso significa, muitas vezes, cair na armadilha das modas gerenciais, uma forma “politicamente correta” de resistir às verdadeiras mudanças.

A flexibilidade explica alguns dos paradoxos dessa complexa sociedade, que consegue ser alegre e harmônica, mesmo na pobreza e na desigualdade. Apesar do baixo nível crítico, há sempre quem surpreenda pela capacidade de adaptação e de invenção. Dessa forma, o brasileiro constitui-se em mestre numa arte, a de conviver com os opostos.

AS FORÇAS EXTERNAS E A CULTURA ORGANIZACIONAL

A necessidade de melhorar a *performance* é uma força externa que hoje atua na mudança ou na *ressignificação* dos valores que sustentam ou sustentaram por muito tempo as culturas organizacionais. Esse fenômeno gera impactos nos comportamentos observáveis e pode ter influências estruturais mais profundas. O brasileiro tem uma maneira própria de gerenciar. As novas exigências do mercado globalizado, entretanto, tendem a gerar alterações de atitude que permitam às empresas tornar-se mais competitivas e superar o típico subdesempenho satisfatório.⁹

Empresários, dirigentes e profissionais de recursos humanos debatem os caminhos possíveis da mudança cultural. Na verdade, porém, a maior parte dos discursos ainda não se converte em autêntica alteração de valores. As organizações somente renovam suas culturas por força da necessidade de transformações radicais do ponto de vista do negócio ou da gestão. Entre os casos mais comuns, figuram os processos de fusão e aquisição, nos quais os valores centrais das empresas adquiridas são, muitas vezes, profundamente alterados. Por outro lado, alguns desses movimentos podem ser caracterizados como *ressignificação cultural* – quando os valores continuam os mesmos, mas seu significado é modernizado, por exemplo para fazer face a mudanças sociais.

A mudança pode ser comparada à transformação da lagarta em borboleta. Tal processo, ainda que romantizado por muitos, é bastante penoso. Imagine-mos o medo e a dor. A lagarta fica cega, perde os membros e seu corpo se racha antes que surjam as belas asas. O mesmo ocorre na transformação corporativa.¹⁰ A mudança envolve medo e incômodos. Mas é preciso reconhecer, neste momento, modelos de gestão vitoriosos.

Hoje, o brasileiro vive um fascinante desafio: revalorizar os tesouros de sua valiosa herança cultural e, ao mesmo tempo, harmonizá-los aos conceitos trazidos pelos ventos da mudança. Nesse contexto, cabe ao executivo gerenciar um amplo conjunto de paradoxos. Do ponto de vista da cultura organizacional, os gestores vivem hoje o desafio de planejar e executar quase simultaneamente, aprendendo enquanto revisam conceitos e modelam novas estruturas. Como parte dessa aventura transformadora, precisam revalorizar e depurar o que é local, ao mesmo tempo que filtram e assimilam o que é global. Por fim, têm a obrigação de preservar o senso crítico diante da necessidade de abandonar preconceitos e de imprimir velocidade a seus procedimentos. Essas são as duras provas que os gestores brasileiros terão de enfrentar nos próximos anos. Espera-se que contenha de forma especial o lado “sol” das relações e da flexibilidade, atributos tradicionais da cultura, para triunfar nessa disputa.

Todo esse debate da influência da cultura nos modelos de gestão traz à tona questões como: qual o papel da área de RH e qual o papel do executivo de

linha na gestão das pessoas? Em que medida essa função deve estar centralizada ou descentralizada e ser responsabilidade principal do gestor direto? No Brasil temos ouvido de forma cada vez mais frequente que “o gestor é também o gestor de suas pessoas”. Também esse tema apresenta matizes culturais que serão analisados a seguir.

A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA MODELAGEM DA FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS

As duas dimensões de análise são a *conferência de responsabilidade* (na medida em que a GRH é entendida como responsabilidade da gerência de linha, e não como um papel meramente funcional) e a *integração* (na medida em que as tarefas de GRH estão integradas com as atividades estratégicas e de negócios). Isso é discutido na sequência e apresentado no quadro “Os vários conceitos sobre GRH”.

O debate europeu sobre o modelo norte-americano de GRH

Como reação ao universalismo norte-americano, surgiu um fluxo enorme de pesquisas nos anos 1990, encabeçadas pelo projeto da Price Waterhouse/Cranfield, sobre a gestão de pessoas na Europa a partir dessa perspectiva contextual e institucional. Vamos destacar aqui um dos achados mais importantes dessa área, nomeadamente o entendimento de que o conceito de GRH varia significativamente de um país para outro, e mesmo entre vizinhos, seja na Escandinávia,¹¹ seja em países da América Latina como o Brasil. Os pesquisadores europeus costumam ver com certa suspeita o modelo “norte-americano”, moldado pelo contexto institucional dos Estados Unidos; discutem a possibilidade da sua aplicação nos múltiplos e variados contextos institucionais da Europa.¹² A existência ou não de um modelo europeu correspondente é ainda motivo de certa discordância. Na sequência, vamos falar dos diversos conceitos e analisar a situação brasileira.

Os vários conceitos sobre GRH

Brewster e Holt Larsen¹³ avaliaram as diferenças entre os relativos tamanhos das áreas de RH, sua representatividade no quadro de dirigentes, seu envolvimento na definição da remuneração dos executivos da empresa e outras variáveis encontradas em empresas de dez países europeus. O estudo mostrou níveis diferentes tanto de integração da GRH com a estratégia de negócios como de transferência da responsabilidade sobre os recursos humanos para os gestores de linha. Ao mapear os resultados, os autores obtiveram quatro quadrantes.

No quadrante *mecânico profissional*, a GRH é vista como parte da responsabilidade dos especialistas funcionais, que não estão, no entanto, ligados aos processos do negócio ou ao trabalho da equipe dirigente. A área de RH enfatiza o respeito pelos imperativos legais (especialmente importantes na Alemanha) e pelas questões técnicas relativas à seleção de empregados, remuneração, treinamento etc.

O quadrante referente ao *estrategista cauteloso* mostra uma área de RH que tem influência estratégica e exerce alto grau de controle centralizado sobre o recrutamento e o desenvolvimento, sobre a avaliação e as recompensas.

No *oeste bravio* os gerentes de linha veem as tarefas da GRH, como as de recrutamento, desenvolvimento e recompensa, como parte essencial da sua própria função. A área desempenha apenas um papel de apoio técnico, e não há conexões estratégicas de longo prazo entre o desenvolvimento da estratégia e o de talentos.

No quadrante *parceiro de negócios*, vê-se que a área de RH está intimamente envolvida com a evolução da estratégia de negócios. A responsabilidade operacional pela GRH fica com a gerência de linha, e algumas vezes com o apoio funcional. No que se refere às políticas, o diretor de RH é visto como catalisador e coordenador e a área é pequena.

No Brasil, o estágio da maioria das empresas pesquisadas é representado por uma mescla de oeste bravio e mecânico profissional, adicionada de um

<p>Estrategista cauteloso</p> <p>N</p> <p>F</p> <p>E</p>	<p>S Principal</p> <p>SU</p>
<p>GB</p> <p>I</p> <p>Mecânico profissional</p> <p>A</p>	<p>H</p> <p>D</p> <p>Oeste bravio</p>

Figura 1.2 RH: Responsabilidade de linha versus funcional.

Códigos dos países: A (Alemanha), B (Brasil), D (Dinamarca), E (Espanha), F (França), GB (Grã-Bretanha), H (Holanda), I (Itália), N (Noruega), S (Suécia), U (Suíça).

Fonte: Adaptado de C. Brewster e H. Holt Larsen. "Human Resource Management in Europe: Evidence from Ten Countries," *The International Journal of Human Resource Management*, v. 3, 1992, p. 409-434.

enorme desejo de agir como parceiro de negócios. Mas, não raramente, pelo que se vê nas declarações oficiais de gestores, as organizações brasileiras se encaixariam neste último quadrante. Detecta-se, portanto, uma incoerência.

Em nossa visão, tal incoerência pode funcionar como impulsionadora da prática – contanto que a distância entre o que é dito e o que é feito não seja grande demais e que os responsáveis queiram decididamente executar mudanças. Por outro lado, no entanto, a desarmonia pode ser paralisadora, especialmente quando não é devidamente reconhecida pelos dirigentes principais. Muitas vezes, as pessoas enfatizam tanto o discurso que não têm coragem de tomar medidas, às vezes básicas, que possam contrariar o que é dito.

Nossas pesquisas indicam que, apesar de o desejo de atuar como parceiro de negócios ser forte em empresas de diversos setores, apenas 9% dos presidentes das organizações pesquisadas reconhecem a prática. Os resultados mostram ainda algumas diferenças associadas à estrutura de capital: os dirigentes que julgam que a função recursos humanos de sua empresa encontra-se no estágio de parceiro de negócios se dividem em 9% dos presidentes de empresas nacionais, 10% daqueles de multinacionais e nenhum dos de companhias estatais.

A percepção de 50% dos dirigentes de empresas nacionais, 17% dos de multinacionais e todos os de estatais é que a função de recursos humanos desempenha um papel fundamentalmente operacional. Isso revela o afastamento dos quadrantes estrategista cauteloso ou parceiro de negócios. Por outro lado, não está clara a definição de responsabilidade entre a gerência de linha e a gerência de recursos humanos. Há uma certa flutuação de responsabilidades, que ora é assumida pela área de RH, ora pelo executivo de linha. Em alguns momentos este último assume a responsabilidade de ser o gestor de pessoas, porém nos momentos de maior conflito a devolve, “sem negociação”, para a área de RH, que nem sempre se sente em condições de colocar o adequado limite.

É preciso entender o significado que uma ação como essa tem para a GRH no que se refere a sua posição de poder na organização. Tal atitude, além de permeada pela ação da cultura brasileira, está também relacionada com a maturidade das áreas de RH e dos executivos em relação à gestão de pessoas. Uma das consequências disso é a posição em que a maioria das empresas brasileiras se encontra no que se refere às quatro faces (ou etapas) de GRH, discutidas no capítulo seguinte.

Não queremos negar ou desvalorizar os avanços obtidos na área no Brasil por muitas empresas. Exemplos não faltam de que, nos últimos anos, percorremos um grande caminho de evolução das práticas de GRH. O fato é que o mundo dos negócios e das pessoas pede hoje que essa evolução seja maior em velocidade e diferente em natureza. Aí se configura uma enorme e desafiadora oportunidade para as empresas, seus dirigentes e os profissionais de recursos humanos.

“PARA VIAGEM”

1. Existem três diferentes correntes sobre o impacto da cultura nacional no estilo de gestão: universalista (convergente), relativista (divergente) e divergência convergente.
2. As práticas de GRH são mais sensíveis ao contexto local do que as finanças, a controladoria, as práticas manufatureiras ou até o marketing. Isso porque a GRH lida com pessoas e as pessoas são diferentes nas várias partes do mundo. Ainda assim, do conjunto de práticas, algumas são mais sensíveis do que outras.
3. As diferenças culturais podem ser alavancadoras ou limitadoras, dependendo fundamentalmente do nível de consciência e da competência em manejar essas diferenças.
4. A cultura brasileira tem três pilares fundamentais: poder, relações e flexibilidade. Eles interagem de forma dinâmica, cada um apresentando seu lado “sol” e seu lado “sombra”. Todas as culturas têm ambas as faces, e cabe aos líderes explorá-las adequadamente.
5. A cultura nacional influencia também outros aspectos importantes da gestão de recursos humanos: a posição da área de RH no que se refere à sua ligação com a estratégia da empresa e a definição de responsabilidades do gestor de RH e do gestor de linha no que se diz respeito a pessoas. O cruzamento dessas duas dimensões gera quatro possibilidades: o estrategista cauteloso, o parceiro de negócios, o oeste bravo e o mecânico profissional.

Notas

- ¹ Tanure, 2005.
- ² Whitfield e Poole, 1997; Godard e Delaney, 2000; Clark e Mallory, 1996.
- ³ Porter, Takeuchi e Sakakibara, 2000.
- ⁴ Tanure, 2005.
- ⁵ Tanure, 2005.
- ⁶ Hofstede, 2001.
- ⁷ Hofstede, 2001.
- ⁸ Tanure, 2005.
- ⁹ Ghoshal e Tanure, 2004.
- ¹⁰ Ghoshal e Tanure, 2004.
- ¹¹ Brewster e Larsen, 1992.
- ¹² Sparrow e Hiltrop, 1994; Legge, 1995; Clark, 1996.
- ¹³ C. Brewster e H. Holt Larsen. “Human Resource Management in Europe: Evidence from Ten Countries”, *The International Journal of Human Resource Management*, v. 3, 1992, p. 409-434.

As quatro faces da gestão de recursos humanos

Não há como negar a controvérsia sobre a contribuição da gestão de pessoas, denominada como Gestão de Recursos Humanos (GRH), para o desempenho da empresa. A certeza dessa contribuição é observada no discurso dos gestores, mas ainda não está bem refletida na prática.

Há décadas alguns estudiosos coletam dados sobre a relação entre a qualidade das práticas de GRH e o retorno do investimento para a empresa e tentam convencer os acionistas de que essa relação é forte e direta.¹ Já outros autores continuam céticos e questionam a robustez dessa evidência. Uma crítica parte dos pós-modernistas, cujos argumentos são que a retórica atropela a realidade e o foco no desempenho apenas mascara a manipulação das pessoas para garantir o interesse da gestão.

Há uma variedade desconcertante de práticas de GRH nas empresas e nos países. Cultura e contexto tornam ainda mais complexa a questão da contribuição da gestão de recursos humanos para o desempenho. Empresas como Lincoln Electric, nos Estados Unidos, Marks & Spencer, no Reino Unido, e Natura ou ABN AMRO Real, no Brasil, entendem suas práticas de GRH como um recurso fundamental para obter vantagem competitiva. Mesmo assim, algumas dessas práticas falharam quando transferidas para outros países sem a devida atenção.

Nossas pesquisas e experiência de três décadas com empresas multinacionais e brasileiras nos levam a acreditar que uma razão para a controvérsia (e a confusão) criadas em torno da questão é não observarmos que ela apresenta aspectos distintos. A contribuição que a GRH pode oferecer ao desempenho organizacional apresenta quatro faces, que serão analisadas e discutidas neste capítulo. Elas podem ser entendidas como etapas, mesmo que no cotidiano não sejam necessariamente sequenciais.

AS QUATRO FACES (OU ETAPAS) DA GRH

A primeira denominamos de *execução*. Refere-se ao exercício de realizar as tarefas de recursos humanos. Ocorre que, mesmo com grande número de pessoas ou ferramentas sofisticadas, a execução, *de per si*, pode não garantir a consistência interna ou externa, essencial para o sucesso das etapas seguintes.

A *construção* é a segunda face ou etapa. Nela os fundamentos da GRH são ajustados para garantir sua coerência interna, para que a estratégia da empresa seja aceita como correta. O fato é que, com o tempo, o “construtor” pode se transformar em mero zelador.

Definimos a terceira como *realinhamento*. Ela permite que a gestão de recursos humanos se torne compatível com as mudanças do ambiente externo. Para que isso ocorra, o foco deve ser a reconfiguração e a mudança de abordagem dessa gestão, de maneira a implementar efetivamente cada nova estratégia. O realinhamento inclui, basicamente, a parceria entre os gestores da linha de produção e os profissionais da área de RH, numa função que chamamos de “parceiro de mudanças”.

A quarta face pode ser chamada de *direção*. Para muitos, ela pode ser menos familiar que a segunda e a terceira etapas, tanto no que diz respeito à prática como ao que existe na literatura. Aqui, fatores estratégicos e de RH não podem ficar separados: eles estão, de fato, profundamente interligados. O foco é o desenvolvimento das capacidades da organização e das pessoas para prosperar num mundo em contínua mudança – o que, na verdade, significa administrar construtivamente as tensões entre forças opostas. Entendemos esse quarto papel desempenhado pela função RH como o de um “navegador” que transita entre forças contraditórias.

Tabela 2.1 As quatro faces (ou etapas)

	Atividade	Foco de Atenção	Perspectiva Teórica	Função
Execução	Atividades desconectadas da estratégia, mesmo usando-se ferramentas sofisticadas	Ação	Fazer	EXECUTOR
Construção	Fundamentos – acertando os elementos básicos	Consistência interna	Ajuste interno Adequação	CONSTRUTOR
Realinhamento	Adaptação às mudanças do ambiente; implementação de estratégias; reconfiguração	Mudanças	Ajuste externo	PARCEIRO DE MUDANÇAS
Direção	Desenvolvimento de capacidade funcional	Tensão construtiva entre opostos	Dualidade/ paradoxo	NAVEGADOR

Fonte: os autores

Cada uma dessas etapas ou faces da GRH, com seus papéis subjacentes, evidencia um conjunto diferente de suposições sobre a ligação entre a GRH e o desempenho organizacional. Cada face corresponde a uma perspectiva teórica diferente e traz implicações específicas para a vida empresarial, como é apresentado no conteúdo deste livro.

A perspectiva do executor é centrada no *fazer*. Importa saber quantas pessoas são treinadas e quais as ferramentas de última geração implantadas. A *execução* é focada predominantemente na ação. A perspectiva teórica que sustenta essa face é frágil, pois os sistemas, apesar de serem de última geração, estão desarticulados, deixando por terra toda a sustentação que cada metodologia possa individualmente ter.

A perspectiva teórica que sustenta o papel do construtor é a do *ajuste interno*, centrado na coerência interna dos elementos da GRH e de outros componentes do sistema de trabalho. A *construção* é a etapa em que se edifica a infraestrutura. Essa é uma perspectiva orientada para o interior da própria empresa.

O *realinhamento* é, ao contrário, de orientação mais externa à organização. A perspectiva teórica que sustenta a função de “parceiro de mudanças” é a de *ajuste externo*, isto é, a adequação da teoria da contingência entre uma organização e seu ambiente competitivo. A recompensa em termos de desempenho só é obtida se a GRH estiver intimamente ligada a uma estratégia que reflita adequadamente a indústria e o ambiente competitivo. Se o ambiente é alterado e as práticas continuam enraizadas no passado, a contribuição da GRH para o desempenho pode ser negativa. No entanto, por várias razões, é difícil demonstrar ou provar empiricamente o impacto dessa gestão. Os ganhos pertencem ao futuro, e o que fica patente é que a estratégia subjacente é válida e, portanto, existe uma estratégia.

Há uma contradição potencial entre o papel da segunda e o da terceira etapas e suas perspectivas teóricas subjacentes. Será mesmo que a obtenção de ajuste externo significa a destruição da coerência interna? Sem dúvida, sim. Há uma certa tensão entre ambas as perspectivas – o que é próprio dos processos de mudança. O foco é a dinâmica da mudança, o realinhamento para o futuro enquanto se administram as necessidades mais imediatas do presente.

Estudiosos têm enfatizado que a credibilidade do campo da GRH em geral e dos gestores de recursos humanos em particular é corroída por tais contradições. Isso nos leva à quarta face da GRH, que é a *direção*. A tarefa do navegador é transitar entre essas contradições – que aqui denominaremos *dualidades* (ou *paradoxos*). Uma delas é a tensão entre a coerência interna, que pode ser necessária para o desempenho a curto prazo, e o ajuste externo, que pode ser indispensável para a sobrevivência organizacional a longo termo. A estratégia em si mesma é, ao mesmo tempo, planejada e emergente, fazendo da tensão entre planejamento e oportunismo outra dessas dualidades. O navegador não pode

resolver ou eliminar as tensões entre opostos. No entanto, é possível criar um contexto organizacional de maneira a fazer com que elas funcionem como propulsoras do desenvolvimento, em vez de se constituírem em fontes de conflito. Tal perspectiva – teoria da dualidade, ou do paradoxo – será explicada mais adiante neste capítulo. A direção é particularmente relevante para os desafios da empresa transnacional.

A seguir vamos nos ater um pouco mais em cada um desses conceitos.

EXECUÇÃO

Os dois grandes grupos de empresas

Para entender melhor essa face da GRH, podemos dividir os processos de execução em dois grandes segmentos. O primeiro é representado pelo departamento de pessoal, hoje típico das pequenas empresas, responsável pelas tarefas legais e burocráticas da área. No segundo figuram as ferramentas de gestão de última geração. Predominante em boa parte das grandes empresas, este segmento envolve o uso de ferramentas cuja “modernidade” tende a encobrir a inconsistência com a estratégia do negócio, reforçada pela falta de articulação entre elas. Sem explorar os problemas que afligem a empresa e afetam sua competitividade, a área de RH tem seu conjunto de respostas de prateleira para qualquer realidade que se apresentar. Muitas das empresas brasileiras ainda têm características dessa face.

A sedução das modernas ferramentas

Seduzido pelo canto da sereia de sofisticadas e modernas ferramentas, o observador menos atento não identifica a citada inconsistência. O discurso sobre a importância dos recursos humanos está aprovado e articulado pelo presidente, pelos diretores e profissionais da área. Experiências são relatadas em palestras e divulgadas pela mídia especializada. Porém, quando se aprofunda a análise crítica, verifica-se, por exemplo, que a poderosa ferramenta de avaliação de 360 graus é utilizada para cumprir um ritual – sua força não é capturada para a evolução das pessoas e da GRH.

Competência é uma palavra utilizada frequentemente. Os modelos de GRH não diferenciam com vigor os conceitos de competência individual e competência organizacional. Gestão de conhecimento é sinônimo de ferramentas às vezes sofisticadas e informatizadas, mas que não conseguem capturar o tácito, pois não estão preparadas para lidar com o fator-chave da gestão de conhecimento: a confiança.

A preocupação em ter um grande volume de treinamentos e desenvolvimentos é justificada pelos relatórios anuais, em que se avalia o gestor de RH pelo cumprimento de suas metas de X horas-homem de treinamento por ano.

Tudo isso ocorre no Brasil. Certamente, nem todas as organizações brasileiras estão nessa etapa. Porém, é preciso coragem para admitir que grande quantidade delas vive tal realidade.

Para ilustrar a questão, podemos destacar aqui uma situação comum a muitas organizações brasileiras, observada em pesquisa que realizamos. O presidente, um comunicador hábil e entusiasmado, iniciou uma mudança radical na empresa com o objetivo claro de mudar o patamar de competitividade. Todo o processo está na primeira etapa, ancorado na capacidade pessoal do presidente de mobilizar as pessoas envolvidas. A organização foi alçada a outro nível, pois as pessoas se sentiram desafiadas e responderam com o melhor do seu potencial. O “desafio” foi o melhor propulsor do desenvolvimento. No entanto, seu efeito é limitado. Hoje, os funcionários, de forma geral, têm a sensação de estar na fase 3, ou seja, de ter a área de RH como parceira nas mudanças. No entanto, com a falta de construção dos fundamentos básicos da GRH, o processo pode não se sustentar. O mais interessante é que, ao darmos essa devolutiva para a direção, ela se mobilizou e partiu para um sério trabalho de construção dos fundamentos – ou seja, tem se concentrado acertadamente na segunda face, que será explorada a seguir.

Aprofundamos a análise deste modelo também em outra empresa, estatal. Antes de ser privatizada, tinha perfil de GRH bastante paternalista e legalista. Seu pessoal recebera muito treinamento, especialmente técnico. Nesse aspecto, o nível das pessoas tornou-se excepcional, embora não vinculado aos desafios do negócio. Mesmo assim foram implantadas algumas ferramentas de RH de última geração. Durante um tempo, segundo percepção dos funcionários, elas foram utilizadas pelo “xerife” – o então diretor de RH – como forma de punição, controle e mando.

Tais exemplos mostram que a execução deveria estar vinculada à estratégia do negócio. O caminho é a consistência, que nos leva à segunda face da GRH.

CONSTRUÇÃO: CONCENTRANDO-SE NOS FUNDAMENTOS

Há poucos anos, um dos autores deste livro foi convidado a participar de uma mesa-redonda para discussão das políticas de RH de uma grande companhia. Os outros painelistas eram alguns poucos acadêmicos ou executivos seniores da área em empresas como 3M e GE. Os participantes se engalfinhavam nos intricados da gestão estratégica de RH e sua função na gestão de mudanças, quando o representante da GE, Frank Doyle, nos trouxe de volta à Terra. “Tudo isso é muito bom e está muito bem”, ele disse. “Mas vocês sabem por que Jack Welch me despediria? Não seria por alguma falha na ‘gestão estratégica de recursos humanos’, mas poderia acontecer se nós tivéssemos problemas sérios com o fundo de pensão.”

Esse é o espírito da segunda face da GRH. Cada organização tem de conviver com várias das tarefas básicas e vitais relativas aos recursos humanos, como

as de atrair, motivar e manter pessoas. As pessoas têm de ser recrutadas para fazer frente às necessidades de trabalho ou para preencher vagas. O trabalho delas deve ser planejado, e essa é a tarefa da gestão de desempenho. Elas não precisam, necessariamente, ter as habilidades exigidas para o trabalho, que podem ser desenvolvidas através de treinamento ou orientação. Essas pessoas têm de ser remuneradas adequadamente e recompensadas, e seus direitos de aposentadoria respeitados. Há, ainda, uma série de restrições legais e pressões sociais que devem ser atendidas e que diferem significativamente entre os países. Todas essas tarefas e responsabilidades estão entre os fundamentos da gestão de recursos humanos, mostrados mais detalhadamente no quadro a seguir.

Quadro 2.1 Fundamentos da GRH

<p>RECRUTAMENTO E SELEÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mão de obra ou planejamento de RH • Recrutamento • Gestão de oportunidades iguais • Transferências internacionais • Dispensa e recolocação
<p>TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indução • Treinamento (em serviço e fora do serviço) • Análise de desempenho e de potencial • Desenvolvimento de liderança
<p>GESTÃO DE CARREIRA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planejamento de carreira • Orientação e acompanhamento • Gestão de sucessão
<p>GESTÃO DE DESEMPENHO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão da motivação e do comprometimento dos empregados (inclusive de políticas, como a de portas abertas e a de alavancagem de novas atitudes) • Avaliação do emprego • Objetivo/estabelecimento de padrões e orçamento • Mensuração do desempenho • Avaliação de desempenho
<p>GESTÃO DE RECOMPENSAS*</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remuneração e benefícios • Recompensas informais • Gestão da vida pessoal x profissional
<p>RELAÇÕES INDUSTRIAIS E DE TRABALHO†</p>

* Em alguns casos, esse item será separado como categoria específica.

† O assunto será discutido apenas brevemente neste livro.

Portanto, uma das tarefas básicas da GRH se resume em “encontrar as pessoas certas na hora certa”. Essa é a faceta que nos é mais familiar, discutida em inúmeros livros sobre a área. O desempenho organizacional pode ser prejudicado se ela não for executada adequadamente.

Algumas organizações brasileiras têm encontrado dificuldades em construir fundamentos sólidos, o que requer investimento em infraestrutura – aspecto que, diga-se de passagem, não apresenta o mesmo *glamour* da próxima face, de realinhamento. Tais empresas sofrem tremendamente quando decidem se estabelecer no exterior. A razão disso? Ficam em desvantagem ao negociar trabalho num sistema de *joint venture*, por exemplo. Descubrem que os parceiros estrangeiros estão receosos de aliar-se a uma organização que não tem sofisticação comprovada na área para assumir um trabalho desses. A integração pós-aquisição pode se tornar um pesadelo.

A importância da consistência

Como podemos avaliar a qualidade dos fundamentos aqui colocados? Em parte, e só em parte, pela qualidade das práticas avaliada individualmente – por exemplo, com relação à remuneração ou ao recrutamento. A visão tradicional da GRH baseada na atividade, mostrada no Quadro 2.1, não inclui o que é, talvez, a questão mais importante da etapa de construção: o todo é mais importante que a soma das partes. O estabelecimento de objetivos, a avaliação de desempenho e as práticas de recompensa podem contribuir, cada um à sua maneira, para o desempenho. Mas sua contribuição é ainda maior quando todos são considerados como elementos de um sistema de gestão.

A consistência é importante por motivos de desempenho. Por exemplo, se uma empresa investe grande volume de dinheiro no desenvolvimento de habilidades, deve dar atenção à retenção – através de práticas de realimentação e remuneração acima da média –, e mais ainda à gestão de carreira. As políticas de retenção só fazem sentido se as pessoas tiverem habilidades muito valiosas. Mas a consistência é também psicologicamente importante, seja a relativa ao próprio funcionário (a sua posição per se), seja a existente entre os empregados, seja a temporal.

Junto da ideia de consistência está o conceito de adequação. Ele é, obviamente, a perspectiva teórica mais relevante para a GRH, ao lado das noções de compatibilidade, coerência, congruência, complementaridade e contingência.²

Isso significa que as práticas têm de ser trabalhadas para circunstâncias específicas. Numa empresa, elas precisam ser construídas em torno de propriedades de rede que estimulem o desenvolvimento de habilidades no longo prazo. O recrutamento é altamente seletivo, mais orientado para adequar-se aos valores da empresa e ao potencial de longo prazo do que às habilidades de trabalho

mais imediatas. O treinamento é enfatizado, enquanto a força de trabalho reforça o desenvolvimento de habilidades mais amplas. Os salários ficam acima da média do setor para assegurar a retenção dessas habilidades. Compensações extrínsecas, ligadas ao desempenho de curto prazo, podem ser subestimadas, para encorajar uma orientação de longo prazo, apesar de os benefícios serem generosos para manter as pessoas. Pode haver um componente forte de remuneração baseada na qualidade do profissional veterano, a qual encoraje as pessoas experientes a dividir seu conhecimento com outros. O crescimento profissional é uma prioridade. Esse pode ser um componente importante das práticas de GRH para uma empresa incluída num setor de tradição, cuja estratégia é promover as capacidades.

A estratégia de outra empresa pode ser construída em torno de forças que respondam prontamente às mudanças do mercado. Sua abordagem de GRH é mais mercenária. Nela, as compensações extrínsecas constituem o cerne; a remuneração dos gerentes gerais está ligada à obtenção dos objetivos quantificados no plano de negócios, enquanto a remuneração dos profissionais se baseia em comparações com seus pares feitas pela técnica de curva do sino. As pessoas são recrutadas para empregos, não para carreiras, e há um entendimento de que elas podem se desligar desses empregos de acordo com sua vontade. Os benefícios são subestimados, e ficam disponíveis como produtos de “confeitaria”. A abordagem de GRH é bem diferente, apesar de igualmente consistente.

Temos presenciado algumas organizações copiando ou tentando copiar o agressivo sistema de metas e remuneração da Ambev ou a estrutura de relações da Natura. Muito válido o *benchmarking*, mas se não adaptado criticamente às condições do contexto de cada organização contribuirá para o retorno à etapa 1, de execução.

Independentemente das preferências pessoais que todos têm, ambos os modelos são consistentes e eficientes. O desafio é encontrar o modelo consistente intrinsecamente e também consistente com os valores pessoais de cada um.

Três versões do modelo de construção

Conforme visto no capítulo 1, existem três principais abordagens para a construção dos fundamentos da GRH. A *universalista*, ou *convergente*, argumenta, explícita e implicitamente, que há uma única melhor maneira de administrar e organizar pessoas, incorporada a melhores práticas funcionais específicas de recrutamento, avaliação de desempenho, remuneração e outras. Uma versão mais matizada afirma que isso tem muito a ver com argumentos do tipo “no nosso setor”, apesar de, talvez, não ocorrer em todas as indústrias. Já a abordagem *relativista*, ou *divergente*, se posiciona no extremo oposto do contínuo: acredita que o contexto é absolutamente importante e que gerenciar na Fran-

Quadro 2.2 Teoria da adequação: pesquisa

O conceito de adequação é, talvez, o mais importante entre os constantes no projeto organizacional e na literatura sobre estratégias apresentados na segunda metade do século XX. Apareceu primeiro nos anos 1960, associado ao desenvolvimento da teoria de sistemas e como reação contra o pensamento de que há “uma única melhor maneira” de administrar.^A A ideia básica constante na teoria de sistemas é que nada está certo se não estiver em adequação com outros elementos do sistema. Outros conceitos associados ao da adequação são os de compatibilidade, coerência ou consistência, complementaridade e contingência.

Nos anos 1960, a teoria da adequação passou a ter duas formas. Uma delas, originária do movimento sobre as relações humanas, estava centrada na *adequação interna* entre os elementos que constituem uma organização. O pesquisador Hal Leavitt, da Universidade de Stanford, enfatizou a importância de avaliar a adequação entre a estrutura, as pessoas e a tecnologia para tentar entender a efetividade organizacional.^B Uma escola de pensamento denominada teoria dos sistemas tecnossociais foi desenvolvida na Inglaterra e na Escandinávia. Baseia-se nas análises desenvolvidas nas minas de carvão, fábricas e estaleiros sobre as necessidades de mudança na gestão do sistema de trabalho (inclusive na GRH) provocadas pelos avanços tecnológicos.^C O movimento crescente da GRH adotou essa perspectiva para o foco da psicologia aplicada sobre a adequação da pessoa ao trabalho e para o modelo de administração geral de Harvard, que reivindica a otimização das quatro áreas de RH (sistemas de trabalho, fluxo de recursos humanos, sistema de recompensa e influência do empregado), e não dos critérios de compromisso, congruência, competência e custo-benefício.^D

A outra forma da teoria da adequação está centrada na *interface externa* entre uma organização e seu ambiente, particularmente o ambiente competitivo. Os pioneiros estudos históricos de Chandler mostraram que a mudança estrutural segue a mudança de estratégia e deram origem ao campo da estratégia de negócios.^E Uma outra série de estudos mostrou que o grau de diferenciação e integração dentro de uma organização deve ser compatível com sua complexidade ambiental; tem origem aí a teoria da contingência ambiental.^F Apesar de centrada inicialmente na estrutura, a teoria logo mostrou que os sistemas de recompensa deviam seguir a estratégia adotada,^G e então surgiu o argumento de que todos os aspectos da GRH (seleção, desenvolvimento etc.) tinham de brotar da estratégia; isso gerou o conceito de gestão estratégica de recursos humanos.^H

Os dois aspectos da adequação, interno e externo, foram reunidos em teorias de GRH no final dos anos 1980,^I apesar de ainda permanecerem bastante separados. Eles foram popularizados pelo modelo 7-S de McKinsey, que subsidia sua obra *Em Busca da Excelência*, na qual o autor enfatiza que efetividade é a adequação entre os aspectos *hard* (estratégia, estrutura e sistemas), os aspectos *soft* (equipe, estilo e habilidades) e os valores de nível mais alto (cultura). A reformulação do conceito de estratégia, feita por Porter, está ancorada no de adequação – “estratégia é promover a adequação entre as atividades de uma empresa”.^J Ele aponta três níveis de adequação: primeiro, consistência simples; segundo, autofortalecimento das atividades; e terceiro, otimização do esforço. Porter enfatiza também que um alto grau de adequação estratégica leva tempo para ser desenvolvido e é dispendioso mudá-lo.

Quadro 2.2 *Continuação*

Complementarmente, a noção de adequação e coerência está no cerne de um dos mais importantes modelos de gestão de mudanças, conhecido como *modelo do equilíbrio pontuado*. Explicado de maneira simples, ele propõe que as organizações passam por ciclos de evolução (quando a justa coerência se desenvolve) e revolução (quando as mudanças externas levam a uma reconfiguração radical da adequação).^K

Uma escola de pensamento de grande influência no Reino Unido, e de crescente influência nos Estados Unidos, vai além da teoria da adequação. O *contextualismo* argumenta que as contingências são tão complexas que deviam ser objeto de estudo (o conteúdo da GRH pode ser entendido apenas no contexto externo da empresa, ou no interno, ou no da estratégia de negócios, ou no da GRH).^L

^A Uma descrição da mudança de paradigmas de gestão pode ser encontrada em Evans & Doz (1992).

^B Leavitt, 1965. Obra de referência que marca o lançamento do conceito de adequação e suas implicações na teoria da contingência é esta de Burans & Stalker (1961), que sugeriu que as organizações mecanicistas servem perfeitamente aos ambientes estáveis, enquanto os ambientes turbulentos e complexos exigem estruturas orgânicas.

^C Trist & Bamforth, 1951; Thorsrud, 1976; confira também os estudos britânicos de Woodward e o trabalho empírico da escola de Aston em Birmingham, Inglaterra.

^D Beer, Spector et al., 1984. Confira Hanna (1988) e Nader & Tushman (1988) sobre estruturas semelhantes.

^E Chanderler, 1962.

^F Lawrence & Lorsch, 1967. Confira a revisão da teoria da contingência de Donaldson (1996).

^G Galbraith & Nathanson, 1979.

^H Fombrun, Tichy e Devanna, 1984.

^I Meshoulam & Baird, 1987; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988.

^J Porter, 1996.

^K Tushman, Newman e Romanelli, 1986.

^L Hendry & Pettigrew, 1990; Sorge (1991); Sparrow, Schuler & Jackson (1994) e Jackson & Schuler (1995).

ça, por exemplo, é muito diferente de no Brasil ou na Índia. Do nosso ponto de vista, a corrente universalista ignora os argumentos sobre consistência e adequação. Além disso, acreditamos que as diferenças de contexto legal e cultural exigem, no mínimo, algum tipo de reconfiguração das práticas para que elas sejam eficazes.³ Defendemos, então, uma terceira posição, que um dos autores deste livro denominou de *divergência convergente*. Ela admite que a abordagem universal é válida para alguns aspectos da vida organizacional e a relativista para outros, sobretudo aqueles relacionados a valores e gestão de pessoas.⁴

A abordagem do alto desempenho

Entre as correntes universalista (convergente) e relativista (divergente) para a construção dos fundamentos de GRH, há um vigoroso debate que vem ganhando força há anos. Já a abordagem da divergência convergente é recente e ainda mais restrita. Muitos pesquisadores de credibilidade comprovada (a maio-

ria de origem norte-americana), bem como um bom número de empresas, argumentam que, apesar de acreditarem que pode não haver apenas uma maneira de administrar pessoas, existem características comuns entre os chamados *sistemas e equipe de alto desempenho*.⁵ Essa crença nasceu de pesquisa e prática sobre gestão participativa e de capacitação (ao contrário da teoria X, de “comando e controle”) e foi reforçada pelo sucesso das práticas de gestão japonesas da década de 1980.

Alguns desses pesquisadores adotam uma posição universalista, argumentando que as evidências empíricas sugerem que essa configuração das práticas de GRH sempre leva a um melhor desempenho, em qualquer contexto. Em outras palavras, eles creem que há um conjunto universal de “melhores práticas”. Os culturalistas ressaltam, por sua vez, que o sucesso das práticas de GRH depende da adaptação a condições locais.

Ao mesmo tempo, há um consenso geral de que o chamado compromisso fordiano, de baixos salários, não investimento em capital humano e pouca mobilidade na carreira, esteja associado a um desempenho financeiro inferior à média. O veredicto ainda não é conclusivo, porque é preciso que haja pesquisa empírica mais ampla sobre a relação entre essas práticas de GRH e o desempenho financeiro em contextos culturais diferentes.⁶

Nós, certamente, seríamos mais cautelosos do que alguns que alardeiam que todas as organizações de alto desempenho apresentam como atributo uma constelação de práticas especiais de GRH. Há um certo perigo em extrapolar as lições do passado e aplicá-las a um futuro descontínuo. De fato, a consistência entre a estratégia externa e a GRH interna é que pode ser, de fato, importante. Como a teoria da contingência podia prever, há uma grande dose de evidência indicando haver configurações diferentes de GRH, organização e orientação estratégica, e isso mostra, sem dúvida, que a pesquisa configuracional é uma área importante para estudos futuros.^{7, 8}

Outro ponto é a percepção relativa. Uma das empresas brasileiras que pesquisamos apresentava, até a mudança do CEO, resultados abaixo da média do setor. Com o novo presidente, que restaurou um processo de convocação mais envolvente, os resultados dos últimos quatro anos são crescentes e alguns indicadores chegam a ser melhores que os dos competidores diretos. O mesmo não se pode dizer, porém, da qualidade dos processos e sistemas de GRH, que segundo nossa análise ainda terão de ser construídos – embora do ponto de vista dos funcionários o contexto interno atual seja ótimo. A percepção depende, portanto, da fonte de comparação.

Em resumo, concluiremos, por enquanto, que há evidências de que as empresas que dão mais atenção à seleção de pessoas e ao desenvolvimento das suas habilidades, que se preocupam com a maneira de envolver e reter as pessoas e que tentam encontrar uma forma adequada de unir o desempenho às

compensações individuais obtêm resultados superiores de forma constante, enquanto essas práticas forem consistentes internamente e consistentes com as estratégias da empresa. Em nossa experiência, isso parece tão plausível, e é tão bem sustentado por dados, que pode ser aceito como hipótese universalmente aplicável, em qualquer contexto. Na verdade, isso é o que queremos dizer com “fundamentos”.

Como o construtor pode transformar-se em zelador

Elaborar fundamentos consistentes e sólidos pode levar anos, até décadas. Mas, como as fundações de um edifício, a abordagem de GRH é difícil de ser modificada sem que se altere toda a arquitetura. Forças poderosas que favorecem a consistência aparecem com o tempo. A questão é que, ao mudar um elemento importante da abordagem, corre-se o risco de ter de reconsiderar todo o resto. E os empregados ficam frustrados quando as regras do jogo são alteradas.

Forçados pela necessidade de adequação interna, estruturas, sistemas e práticas tendem a cristalizar-se numa configuração especial (esse é, de fato, o significado do termo isomorfismo).⁹ Uma vez que as políticas e práticas de seleção, a gestão do desempenho e outros elementos estejam estabelecidos, podem sempre tornar-se rígidos – uma estrutura profunda, que regula muito mais a vida das pessoas do que a estrutura superficial das linhas de reporte. Com o tempo, a orientação dos profissionais atuantes tende, conseqüentemente, a tornar-se transacional ou administrativa, em vez de proativa. Por exemplo, os gestores de RH podem resistir a argumentos de que devem utilizar um sistema de recompensa por competência para atrair pessoas que tenham habilidades de valor para a empresa.¹⁰ Isso não só poderia minar um sistema de salários bem afinado como ameaçar o sistema de avaliação de cargos e hierarquia funcional, ligado, por sua vez, a títulos que confirmam status às pessoas na comunidade externa. Além disso, ameaçaria o conceito de carreira que o empregado construiu. É muito mais fácil mudar a estrutura superficial das linhas de reporte do que modificar esses parâmetros da vida cotidiana.

Como consequência, alguns profissionais de RH tendem a ficar presos à etapa de construção dos fundamentos de RH, tornando-se administradores dos seus sistemas, em vez de antecipar as mudanças de mercado, de tecnologia e de estratégia. *O construtor se transforma num zelador*, algumas vezes no sentido pejorativo de zelador administrativo. Manter a adequação ou a consistência interna torna-se um fim em si mesmo, à custa do comprometimento, da competência, do custo, ou do desempenho estratégico. A orientação dos recursos humanos torna-se transacional, e a marca de sucesso passa a ser “falta de notícias é boa notícia”. Enquanto a retórica da GRH de hoje enfatiza mudança e desenvolvimento, a realidade é que as práticas podem estar baseadas em suposições

antiquadas que refletem uma era ultrapassada e imensamente difícil de mudar. A área pode ser vital para o sucesso de um negócio, e ainda assim suas práticas podem constituir-se no maior obstáculo às mudanças necessárias. Quando a função de zelador se instala fortemente, a primeira face da GRH passa a predominar sobre a segunda face.

Apesar de ser fácil criticar a função,¹¹ ela é, geralmente, uma vítima do seu próprio sucesso no passado – um paradoxo que vamos encontrar regularmente neste livro. Por exemplo, a crise da IBM, em 1991, foi atribuída, em parte, ao conservadorismo dessa função arrogante do departamento de RH. A gestão de pessoas na fase áurea japonesa é outro exemplo. Não há nada errado com a etapa de construção. Fundamentos sólidos são a base de uma boa gestão. O grupo finlandês Nokia procurou aconselhamento conosco no início dos anos 1990. A organização já tinha construído uma cultura de alta mobilidade, do tipo “tiro no escuro”, e os profissionais de RH não estavam certos da função que deviam desempenhar. Nós os aconselhamos a concentrar-se, primeiro, na construção de fundamentos sólidos de GRH, em lugar de tentar agir como parceiros estratégicos ou agentes de mudança. Recentemente, eles voltaram a nos procurar e confirmaram a sensatez dos nossos conselhos.

No Brasil, nossas pesquisas e nossa experiência com empresas indicam que o discurso empresarial está mais focado na parceria estratégica de RH. Características culturais que reforçam a mobilização das pessoas contribuem para tal. Vamos, porém, analisar mais adiante a consistência desse discurso no cotidiano das empresas.

A necessidade de uma gestão proativa dos recursos humanos em nosso ambiente comercial competitivo e dinâmico nos transporta para a terceira etapa da GRH, cujo enfoque é a gestão de mudanças.

REALINHAMENTO: FOCALIZANDO A MUDANÇA ESTRATÉGICA

Nos período de três meses, um dos autores deste livro foi procurado por três presidentes de empresas brasileiras situadas no topo da lista das 500 melhores e maiores da revista *Exame*. Eles buscavam aconselhamento e indicação sobre VPs de RH. Afirmavam necessitar de “parceiros estratégicos”. Na Europa, acontece o mesmo: buscam por “gestão estratégica de RH”. Não é rara a informação sobre interessantes projetos de mudança, gestão de competência, plano de sucessão, avaliação e desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho. Mas, quando perguntamos como essas “sofisticadas” expressões se relacionam com a estratégia da empresa, vem o silêncio.

Como já dissemos, os fundamentos da GRH, mesmo aqueles voltados para o alto desempenho, correm o risco de tornar-se um fim em si mesmos. Diferen-

temente, o enfoque da terceira face dessa gestão são as mudanças necessárias para se atingirem novos objetivos estratégicos e, ao mesmo tempo, a implementação de estratégia que facilite essas mudanças.

A estrutura teórica que sustenta a terceira etapa continua sendo a da adequação. Mas obter essa adequação é mais complicado, já que a necessidade de conseguir consistência interna deve ser complementada por um novo enfoque sobre a compatibilidade das exigências do ambiente externo. Isso é adequação externa, geralmente chamada de *gestão estratégica dos recursos humanos*.¹²

Evolução da estratégia na gestão estratégica dos recursos humanos

Mesmo que haja uma relação entre investimento em RH e desempenho financeiro, ela não é linear, o que foi apontado em alguns estudos desenvolvidos nos Estados Unidos. Investir nos fundamentos da GRH pode trazer resultados positivos para o desempenho, mas o impacto é rapidamente estabilizado. A única forma de manter um resultado positivo contínuo é ligar, íntima e coerentemente, o investimento em GRH à estratégia (que aqui se refere à união dos ambientes interno e externo).¹³ Quando as estratégias mudam, muda também a correspondente configuração da GRH.

Mas qual é a estratégia e como podemos medi-la de modo a testar a hipótese de que sua ligação estreita com a GRH leva a um melhor desempenho?¹⁴ Estudos utilizaram o conceito de estratégias genéricas de Porter¹⁵ (liderança baseada em custo, diferenciação de mercado e estratégias de nicho) ou a classificação de posturas estratégicas de Miles e Snow¹⁶ (estratégias de defesa, ataque e análise). As empresas que apresentam alto desempenho e seguem estratégias baseadas no custo devem enfatizar os resultados de curto prazo nas suas avaliações de desempenho, usar descrições de cargo bastante detalhadas e estabelecer trajetórias bem definidas para as carreiras especializadas. As empresas que seguem estratégias de diferenciação devem enfatizar ainda mais o treinamento e desenvolvimento, combinando critérios individuais e de grupo nas avaliações e dando bastante atenção ao crescimento profissional no longo prazo. Essa adequação entre atividades pode converter-se numa competência organizacional, que relacionaria sistemas técnicos, gerenciais ou ambos (inclusive os de GRH) a habilidades e atitudes. É impossível separar um elemento do outro.

De acordo com Huselid,

Os sistemas de GRH só têm um impacto sistemático sobre a essência da empresa quando são encaixados na infraestrutura de gestão e ajudam a empresa a estabelecer prioridades comerciais importantes, tais como a redução dos tempos do ciclo de desenvolvimento dos produtos, ampliando o serviço ao consumidor, reduzindo a rotatividade dos empregados de alta qualidade etc.¹⁷

Isso gera um conceito de adequação mais amplo e mais complexo para o qual há muitas arquiteturas. Diante delas e das mudanças externas torna-se indispensável um processo de *realinhamento* (a palavra é usada porque engloba a necessidade de reconfiguração dos vários elementos). Esse processo é mais do que uma tarefa técnica de implementação de mudança através de alterações nas práticas de GRH. Historicamente, quando os clientes internos de RH tentavam desenvolver “estratégias de recursos humanos”, elas eram, invariavelmente, gerais demais para ser consideradas úteis, pois os gestores da área não estavam envolvidos no negócio.

As desvantagens da abordagem fragmentada para o realinhamento podem ser vistas nas práticas de GRH de algumas empresas com alto grau de orientação externa. Nelas, novos objetivos estratégicos são rapidamente posicionados por iniciativas corporativas centralizadas, em geral em resposta ao mais recente modismo de gestão, sem que sejam consideradas as ligações e consequências relevantes. A adequação externa é agora o foco de atenção, em prejuízo da adequação interna. Como resultado, as práticas de GRH são vistas como inconsistentes; com o tempo, tornam-se irrelevantes. Até mesmo organizações sofisticadas, como a Shell, podem cair nessa armadilha. Em meados dos anos 1990 a empresa introduziu os sistemas de anúncios de posições de trabalho e vagas em todo o mundo, criando grande confusão e frustração, já que não se observou que isso exigia uma reconfiguração essencial de toda a sua abordagem de GRH. Em nossas pesquisas no Brasil, deparamos com um enorme problema enfrentado por uma empresa que lançou um alardeado projeto de mudança cultural sem ter alinhado as políticas e práticas de GRH à nova realidade. Outra organização fez uma mudança estrutural expressiva mas “esqueceu” de calcular o impacto que tal processo teria nas pessoas que estavam tendo suas posições hierárquicas cortadas. O resultado foi um desastre: tempo e dinheiro despendidos para corrigir o erro.

Algumas das dualidades centrais da próxima fase da GRH tornam-se aparentes no processo de realinhamento. Um dilema notável é a necessidade de administrar as exigências operacionais do presente ao mesmo tempo que se promove o realinhamento orientado para as necessidades futuras. Esse dilema vai ser discutido em suas várias formas e seus aspectos mais adiante. Uma lei básica do processo de mudança é a que diz que qualquer mudança tem custo próprio – rompimento, preocupação interna, grande investimento de tempo e de energia. No curto prazo, conseguimos sempre melhorar se não mudamos, mas simplesmente fazemos melhor hoje o que alguém fez ontem. Essa lógica, entretanto, nos leva a só processar a mudança e o realinhamento quando enfrentamos uma crise.

Nos últimos anos temos discutido a seguinte proposição com milhares de gestores de RH e executivos de diversas partes do mundo: “O objetivo final

(apesar de inatingível) do profissional de recursos humanos deveria ser livrar-se do seu emprego”. Um resumo dos debates em torno do assunto seria o seguinte: se o mundo fosse estático, o ideal seria, sem dúvida, cortar radicalmente as funções das áreas de RH quando os fundamentos já estivessem estabelecidos. As questões de rotina podem ser automatizadas; aquelas que exigem especialização podem ser terceirizadas; os gerentes de linha de produção podem tomar decisões sobre questões estratégicas relativas à GRH.

Mas o mundo *não* é estático. Enfrentamos mudanças contínuas e aceleradas, que levam à necessidade de constante realinhamento. Esse movimento requer atenção específica nas pessoas.

Elementos do realinhamento estratégico

De acordo com Ulrich, é comum se separarem as funções estratégicas dos recursos humanos em funções do *parceiro comercial* e do *agente de mudanças*.¹⁸ Com base em uma perspectiva funcional, a participação do parceiro comercial faz algum sentido como condição para enfrentar os desafios do realinhamento. No entanto, as duas funções são difíceis de separar, como a própria experiência empírica de Ulrich demonstra.¹⁹ O conteúdo e o processo de mudança são indivisíveis. É muito difícil administrar a mudança se conteúdo e processo não estiverem ligados, se não houver uma parceria saudável entre linha de produção e gestão de RH, se o planejamento de negócios e o de pessoas não estiverem bem unidos. Sem dúvida, esta é a razão por que usamos o termo “parceiro de mudanças” para descrever a função associada à terceira etapa da GRH.

Precondições para a parceria de mudança

Uma das premissas óbvias da parceria é que os profissionais de RH têm de ser parceiros dignos de confiança, conhecedores das mudanças externas que conduzirão o realinhamento e envolvidos na estratégia do negócio. Algumas organizações desenvolvem culturas funcionais nas quais os especialistas de RH têm pouco envolvimento nessa estratégia.

Numa era de relativa estabilidade que caracterizou o mundo ocidental até os anos 1980 essa distância era a norma. Crescia rapidamente a retórica sobre a importância da “delegação” de responsabilidades relacionadas aos recursos humanos para gestores da empresa, mas, enquanto isso, os profissionais de RH mantinham-se relutantes em pôr a ideia em prática. No Brasil, mudar essa realidade continua a ser uma luta penosa em muitas empresas. Além da resistência por parte dos profissionais de RH em desistir do controle orçamentário, há três preocupações substanciais e reais. Primeiro, de que os gestores possam reagir

exageradamente às mudanças externas, o que resultaria em perda de consistência interna. Segundo, a possibilidade de as considerações operacionais de curto prazo tirarem a atenção do desenvolvimento de longo prazo. A dúvida se tudo isso não significaria o “fim” da abordagem humanista se constitui o terceiro temor.

Como, afinal, unir a GRH à estratégia de negócios? Durante os anos 1980, o campo emergente dessa gestão concentrou-se inicialmente no envolvimento da função de RH com o processo de planejamento estratégico. Hoje em dia as noções de planejamento em recursos humanos e planejamento estratégico tradicional parecem bastante ultrapassadas.²⁰ Dá-se mais atenção à gestão do desempenho como maneira de ligar os objetivos estratégicos aos gerais.

Nossa pesquisa quantitativa, respondida por 374 presidentes das 500 maiores empresas brasileiras, revela que apenas 9% deles consideram que o RH tem papel importante na modelagem do futuro do negócio. Com base em estudos sobre um consórcio de oito empresas internacionais em operação na Grã-Bretanha, como BT e Hewlett-Packard, a maioria das quais estava passando por reorientação estratégica, Gratton e colegas veem a tarefa do realinhamento concentrada em dois ciclos, um de curto e outro de longo prazo.²¹ O primeiro conecta os objetivos empresariais do ano ao desempenho individual através da gestão do desempenho – estabelecimento de objetivos, mensuração do desempenho, recompensas e treinamento de curto prazo. No centro desse ciclo está a análise da distância entre as capacidades existentes e a visão estratégica voltada para o futuro, que conduz às mudanças corretivas apropriadas.²² O ciclo de longo prazo concentra-se na ligação entre a estratégia de longo prazo e as implicações relativas ao seu pessoal, com ênfase no desenvolvimento de liderança e desenvolvimento organizacional (por exemplo, maior necessidade de flexibilidade e responsividade).

Gerenciando o realinhamento

Quando muda o ambiente ou a estratégia, o processo de realinhamento de pessoas envolve o delicado descongelamento de uma configuração organizacional que pode estar muito bem afinada. Em empresas grandes e complexas, realizar tal transformação pode levar muitos anos. O legendário Jack Welch diz: “O desafio da mudança é a cultura”. Empresários brasileiros, como Fábio Barbosa do ABN AMRO e Geraldo Carbone quando na presidência do BankBoston, também ressaltam esse ponto: “O que merece mais atenção em uma aquisição é a mudança da cultura”, diz Fábio. Gratton²³ vê o realinhamento (ou a criação de uma estratégia viva, como a autora a chama) como um processo que pode ser dividido em seis etapas:

Primeira etapa – construindo uma coalizão de liderança. Se não houver uma coalizão forte dos principais atores comprometidos com a necessidade de mudança, esta não acontecerá.

Segunda etapa – imaginando o futuro. O realinhamento é conduzido por antevisão ou estado final imaginado. Um dos principais motivos que levam os processos de mudança a não produzir mudança é o fato de essa antevisão não estar suficientemente clara ou estar errada.

Terceira etapa – procurando entender as lacunas nas competências existentes. A antevisão deve ser contrastada com as competências existentes, de forma que as lacunas possam ser identificadas. O sistema de avaliação comparativa, os levantamentos, os grupos de foco e outros procedimentos podem auxiliar nessa tarefa, concentrando-se especialmente na identificação dos riscos envolvidos.

Quarta etapa – criando um mapa do sistema de mudanças. O realinhamento inclui a elaboração de um mapa significativo das conexões sistêmicas que conduzem a um entendimento das principais alavancas de mudanças. Mais uma vez, esse é um processo em que se desenvolve a compreensão de inter-relações complexas.

Quinta etapa – construindo comprometimento com as mudanças. Enquanto as etapas anteriores são predominantemente mentais, nesta o desafio é construir um comprometimento mais amplo com o caminho das mudanças. Haverá, naturalmente, alguma reestruturação nessa etapa, de modo a trazer à baila os resistentes.

Sexta etapa – criando uma ponte para a ação. Finalmente, os planos de ação precisam ser desenvolvidos e os processos de apresentação desenhados, envolvendo, basicamente, forças-tarefa multifuncionais.

Há, obviamente, outros modelos para esse processo de realinhamento,²⁴ cujos princípios foram estabelecidos pelo movimento de desenvolvimento organizacional nos anos 1960 e 1970.

A GRH também tem uma função principal – na verdade, essencial – na implementação das mudanças. Nessa implementação, assim como na preparação, é a *sequência* das etapas que é importante.²⁵ Beer, Eisenstat e Spector argumentam, coerentemente, que a implementação é um processo de aprendizagem que se faz numa sequência de quatro etapas: (1) redefinição de funções e responsabilidades (geralmente associadas à reestruturação); (2) treinamento e acompanhamento, em que um grande número de pessoas desenvolve as novas habilidades necessárias que ainda não têm; (3) formalização de novos critérios

de avaliação de desempenho e sucessão, que conduz à substituição das pessoas que não se ajustam e o consequente recrutamento das que apresentam as novas competências desejadas; e (4) formalização da nova organização de acordo com os novos critérios de mensuração, remuneração e procedimentos afins. Aqui, o ponto a enfatizar é que o novo alinhamento formalizado constitui um dos últimos – e não um dos primeiros – passos do processo de mudanças, que se constrói sobre as mudanças informais de comportamento. A formalização de arranjos organizacionais que não tenham sido experimentados e testados é muito arriscada.

Nossa experiência nesses processos nos leva a ressaltar a importância não apenas da sequência que não acontece tão linearmente mas também, e em especial, da constância. As pessoas precisam ter atividades regulares que alimentem o processo de transformação, uma vez que, conforme já enfatizado, ele não acontece rapidamente.

Os perigos da fixação em mudanças

Se havia perigo no fato de a empresa ficar presa a sua orientação básica na fase de construção, como discutimos antes, outro perigo semelhante é o de fixar-se em mudanças.

A fixação pode advir de uma gestão de mudanças mal estruturada, excessivamente centrada em soluções. Cada novo grupo de executivos procura encontrar novas soluções para os desafios à sua volta. Como os empregados não entendem os problemas e os objetivos não estão muito claros, essas soluções não conseguem produzir os resultados esperados. Um outro grupo de executivos é então trazido para a empresa sob enorme pressão para encontrar novas soluções, e o ciclo se repete. Gradualmente, cria-se certa desconfiança em torno de programas e iniciativas de mudança entre os empregados. Eles aprendem a ignorar tais programas e continuam quietos, cuidando do seu trabalho e das suas próprias vidas, até que uma crise mude efetivamente as coisas. A lição é que mudanças reais exigem continuidade (uma das dualidades que conduzem a fase seguinte da GRH). Essa continuidade só pode ser atingida se a direção mantiver enfoque e objetivos claros no longo prazo, deixando as soluções para aqueles que as implementarão.

Um processo que exemplifica bem esse ponto é o pêndulo das mudanças nas guinadas da centralização para a descentralização. Entre outras consequências, esses movimentos podem minar a consistência da política de GRH.

Em algumas empresas, o foco das atenções da direção é mantido exclusivamente sobre as mudanças, o desenvolvimento, a expansão e o realinhamento constante, com a exaltação dos efeitos de curto prazo dos sistemas de gestão de desempenho. O perigo é que os fundamentos possam ser negligenciados, si-

tuação que pode levar a empresa à instabilidade. A cada ano os objetivos são ampliados. As realizações do ano anterior justificaram um bônus substancial, e agora elas representam a base para novas realizações no ano em curso. A atenção ao desenvolvimento estratégico e organizacional de longo prazo vai ficando de lado. Ninguém gasta seu tempo para ouvir as pessoas. Também não há tempo a ser despendido com questões clássicas como o moral, a lealdade, o clima do ambiente; ninguém procura saber se essas pessoas tão bem remuneradas estão se divertindo e apreciando a vida. Não se investigam as “taxas de felicidade” que prenunciam os perigos.

Pesquisas feitas por de um dos autores deste livro revela que o nível de pressão percebido pelos executivos brasileiros é crescente, preocupantemente. Passando por dramáticas mudanças sucessivas, uma multinacional que atua no Brasil é reconhecida pelo investimento na qualidade das relações com seus funcionários operacionais. Porém, o seu grupo executivo sofre com as mudanças frequentes e os frágeis fundamentos de GRH. Os gestores se sentem desprestigiados e sem o devido respaldo, o que muitas vezes os leva a ter a seguinte posição: “Torcemos veementemente para o sindicato”. O último presidente que assumiu a empresa, diferentemente dos anteriores, compreende o conjunto dos desafios não apenas na perspectiva do negócio mas também na da gestão. Dessa forma, uma nova história começa a ser construída.

Mudanças contínuas têm ocorrido em muitos setores e, com a aceleração da competição global, não há sinais de que as pressões devam acabar. Isso nos leva à quarta etapa da GRH, que, numa perspectiva teórica, nos conduz a um território fronteiro.

DIREÇÃO: FOCALIZANDO AS DUALIDADES

Em muitos setores, e particularmente no de alta tecnologia como o de *software*, o processo de mudança é veloz. Os ciclos tecnológicos e de vida dos produtos tornam-se mais curtos; uma mudança competitiva é logo seguida de outra. Enquanto esse processo é acelerado, torna-se necessário antecipar as mudanças futuras e “construir o futuro no presente”.

Uma organização não pode estar em constante realinhamento. Como já vimos antes, para as pessoas é importante que haja, em alguma medida, consistência cronológica. E todo processo de realinhamento tem seu custo. No entanto, há um padrão dualístico na mudança, visto, por exemplo, nos saltos do pêndulo entre centralização e descentralização, entre progresso evolucionário, centrado na exploração de recursos, e progresso revolucionário, centrado no desenvolvimento de novos recursos. Por que não explorar as vantagens da descentralização enquanto antecipamos as necessidades futuras de melhor coordenação?

A empresa brasileira vive intensamente alguns paradoxos. Um exemplo é o foco cada vez mais forte nos resultados *vis-à-vis* o padrão relacional tão estruturante da cultura brasileira. Por que não tentar encontrar uma maneira de equilibrar a atenção às questões do presente enquanto investimos no futuro? Essa é uma das funções do *navegador*: navegar através de dualidades e paradoxos. Ela é particularmente importante para a empresa transnacional, que com frequência é confrontada por inúmeras contradições.

A natureza paradoxal da eficiência organizacional

Uma série de estudos desenvolvidos no início dos anos 1980 sugeria que o conceito de eficiência organizacional é difícil de ser entendido com clareza. Primeiro porque se trata de um conceito multidimensional e segundo porque essas dimensões envolvem opostos. Por exemplo, os dados obtidos por Quinn o levaram a sugerir que múltiplas dimensões em oposição subjazem às ideias de eficiência – controle e flexibilidade, foco interno e externo, concentração em meios e em fins.²⁶ Para ser eficiente, uma organização precisa ter atributos ao mesmo tempo contraditórios e até mutuamente exclusivos.

Vamos nos referir a tais opostos como *dualidades*,²⁷ apesar de outros termos serem usados, como *valores de competição*,²⁸ *dilemas*²⁹ e *dialética*.³⁰ Os opostos se explicam como paradoxos. Não consistem em uma questão de escolha “ou/ou”, cuja adequação depende de um contexto específico, como no caso da teoria da contingência. São, isso sim, dualidades que precisam ser reconciliadas ou equilibradas dinamicamente. Algumas das muitas dualidades que organizações e grupos enfrentam são mostradas na Quadro 2.3.

Exemplos de gestão baseada em dualidades são dados por Natura, Braskem e Lincoln. O que ganha publicidade e atenção externa no caso da Lincoln é o sistema de recompensas utilizado na empresa. O “sucesso” se deve ao fato de a prática de remuneração por desempenho ser levada ao extremo, construída em torno de um pagamento por tarefa considerado fora de moda e que representa, para muitos, um elemento explorador remanescente do início da Revolução Industrial. No entanto, o que o observador pouco atento não enxerga, e a Lincoln sente que é igualmente importante, é a atenção dada à manutenção da confiança entre direção e empregados, um princípio ancorado no sistema de valores dos fundadores. Com certeza há poucas empresas nas quais o diretor-executivo e os gestores centrais dão tanta atenção às reclamações de empregados durante as reuniões regulares do conselho consultivo, como se faz na Lincoln. Também se deve ressaltar que os incentivos andam *pari passu* com a segurança no emprego. Respeitando a sua própria cultura, em parte herdada da Odebrecht mas construída com o tom do executivo principal, José Carlos Grubisich, o sistema de gestão da Braskem concilia uma tremenda liberdade de

atuação dos seus colaboradores com um cuidadoso acompanhamento de resultados. Tal coordenação pode ser considerada pelo observador menos atento como “centralização”, no entanto é o que viabiliza o processo inverso, de descentralização. Já a Natura, que compõe o seletor grupo de empresas brasileiras com resultados consistentemente excepcionais, maneja com competência o paradoxo formado por questões como foco nas relações, preservação do meio ambiente, conceito de sustentabilidade e resultados excepcionais de curto prazo. É preciso admitir tal paradoxo que ronda o cotidiano das empresas.

Quadro 2.3 Algumas dualidades enfrentadas pelas organizações

administrando os bens do presente – construindo os bens do futuro
satisfazendo as necessidades do cliente – permanecendo à frente do cliente
curto prazo – longo prazo
competição – parceria
alavancagem dos recursos existentes – desenvolvimento de novos recursos
baixo custo – alto valor agregado
diferenciação – integração
descentralização – centralização
desempenho da unidade – integração corporativa
responsabilidade individual – responsabilidade do grupo
oportunidade – planejamento
empreendedorismo – controle/confiabilidade
flexibilidade – eficiência
mudança – continuidade
velocidade da responsividade – cuidado na implementação
especialista – generalista
lógica técnica – lógica comercial
enfrentar riscos – evitar falhas
orientação para os resultados de CP – orientação para as pessoas
vida profissional – vida pessoal
hierarquia rigorosa – redes de comunicação

No passado, as dualidades se expressavam como movimentos pendulares vagarosos.³¹ Um gestor podia fazer toda a sua carreira numa organização sem experimentar um único salto. Com a pressão da globalização, os saltos têm se tornado mais frequentes, enquanto a competição comprime o horizonte do tempo.

Atualmente, o pêndulo salta de um oposto a outro – da centralização para a descentralização, da gestão do crescimento para a gestão do declínio –, não apenas no curso de uma carreira mas geralmente dentro do ciclo de um único emprego. As oscilações ficam visíveis como dualidades, e os limites da teoria da adequação tornam-se aparentes. Enquanto a noção de adequação pode nos permitir perceber a compatibilidade com um contexto específico num momento qualquer, a teoria da dualidade reconhece que esse contexto tende a mudar de maneiras previsíveis no futuro. Já que o realinhamento organizacional pode levar um tempo considerável, como vimos na seção anterior, essa mudança deve ser antecipada. *O futuro deve ser construído no presente.*

Forças antagônicas como diferenciação e integração, orientação interna e externa, hierarquia e redes de comunicação, longo e curto prazo, planejamento e oportunidade, análise racional e envolvimento humano e mudança e continuidade não são reconciliadas para sempre. Tais forças criam *tensões* que o navegador deve antever e administrar. E ele serve de metáfora para o entendimento dessas tensões.³² O navegador é aquele que conduz o navio através de mudanças contínuas. Seu trabalho no timão é gerenciar uma tensão constante e variada entre a necessidade de manter um curso específico e a presença de mutantes ventos e correntes.

O caminho da embarcação, guiada por um navegador sagaz, até o destino é uma série de ziguezagues. O timoneiro pouco habilidoso luta para manter o curso, corrigindo em excesso o caminho quando o barco é empurrado para fora da rota; erra ao prever as tempestades e as calmarias à sua frente. O percurso agora é só uma série exagerada de ziguezagues enquanto a embarcação navega entre uma crise e outra.

Charles Hampden-Turner, um dos pioneiros da teoria da dualidade (ou teoria do dilema, como ele prefere), mostra como isso leva a círculos viciosos ou virtuosos do desenvolvimento organizacional.³³ A maioria das empresas tem de navegar entre forças contraditórias como a excelência funcional e a coordenação interfuncional, o baixo custo e a alta flexibilidade, o marketing de massa e o de nicho. Algumas concentram-se numa estratégia fixa, por exemplo, alinhando-se ao desenvolvimento da excelência funcional. Isso pode levar a um sucesso inicial. Mas quando esse sucesso é ameaçado por pressões opostas (uma tomada de decisão ruim causada pela falta de coordenação entre funções), os líderes sempre respondem reforçando o que os levou, em princípio, a ter sucesso. Isso aumenta a pressão para que atinjam excelência funcional. Ao mesmo tempo, conduz a um círculo vicioso de ameaça, esforços adicionais e mais ameaça, o que culmina em crise.

Por sua vez, líderes de outras empresas parecem ver a necessidade de mudança antes que os problemas gerados pela lenta tomada de decisão apareçam. Alternando cursos, eles navegam na direção dos seus objetivos de obtenção de

lucros maiores e de melhor retorno de investimentos, numa espiral virtuosa de competências ampliadas no que se refere à integração das diversas áreas. A esse processo de desenvolvimento de competências damos o nome de estruturação sequenciada.³⁴ A empresa transnacional eficiente vive essas contradições de forma ainda mais aguda. Vamos explorar a seguir algumas dessas dualidades.

Centralização e descentralização: o pêndulo não é estático

Muitas empresas transferem responsabilidades para suas subsidiárias e para as unidades locais. A descentralização é muito poderosa. Entre suas vantagens, temos que a empresa fica perto dos clientes, aumenta a percepção de confiabilidade, desenvolve mais inovação local e empreendedorismo e eleva o moral dos empregados. Há, no entanto, o lado sombra da descentralização. Depois do sucesso inicial, ela geralmente leva à reinvenção da roda, à síndrome do “isso não foi inventado aqui”, à duplicação de funções de apoio, à lentidão em responder às mudanças tecnológicas, às dificuldades em lidar com as pressões corporativas, à falta de recursos compartilhados para responder às necessidades emergentes. Essas questões forçam as empresas a conduzir o pêndulo de volta para a centralização, até que a burocracia, a perda de responsividade e a incapacidade de reter bons profissionais o levem novamente para o lado oposto.

Depois de vários saltos do pêndulo, as organizações começam a entender que a descentralização (autonomia) e a centralização (integração) constituem uma dualidade. Embora, aparentemente, as ações de descentralização tragam benefícios imediatos – por exemplo, a obtenção de responsividade –, o fato é que eles irão levar a outro salto no pêndulo, que deve estar previsto no início do processo. A autonomia e a integração se alternam num movimento necessário para o equilíbrio. Um executivo expressou essa questão da seguinte forma: “Organize de um jeito e administre de outro”. Enquanto a estrutura é descentralizada, a atenção da administração central deve estar na construção de conexões de coordenação entre as unidades. Se ocorre a centralização, o que precisa de cuidado é a prevenção da perda de empreendedorismo local.

Todas as empresas mantêm a integração corporativa através de regras, procedimentos, planos e hierarquia. Mas, com a crescente demanda por integração, aplicar mais regras, mais controle e mais padrões simplesmente não funcionará. Ao contrário, apenas eliminará o empreendedorismo local e fará com que os bons profissionais se afastem. Assim, as ferramentas clássicas precisam ser complementadas com outros mecanismos informais de coordenação: relações paralelas, transferência de melhores práticas, gestão de projetos, desenvolvimento de lideranças, arquiteturas compartilhadas e socialização dos recrutados para o compartilhamento de valores. Essas ferramentas de “colagem”, como as chamamos, são, em grande parte, uma das funções da GRH.

Isso altera as funções dos líderes das unidades descentralizadas, os quais, enquanto atuam como empreendedores locais, também precisam ter um entendimento claro da estratégia global. A gestão estratégica se torna um processo que envolve todos os principais líderes da empresa, não importa onde eles estejam, e os dirigentes da unidade central precisam manter um ponto de vista global. A função das pessoas que ocupam posições corporativas, inclusive na área de RH, não é dizer aos profissionais locais o que fazer, nem resolver os problemas para eles. Isso pode ser incompatível com a necessidade de autonomia local. Os executivos da administração central devem atuar como líderes de uma rede, reunindo as pessoas para solucionar os problemas comuns. Esses desafios são de vital importância para a GRH.

O fracasso do sucesso: alavancagem *versus* desenvolvimento de recursos

Por volta de 1980, Peters & Waterman estudaram as melhores empresas dos Estados Unidos para compreender como responder ao desafio japonês. Publicaram em seguida *Vencendo a Crise*, que continua a ser o livro sobre gestão mais vendido de todos os tempos. No entanto, 11 anos depois da pesquisa, em 1991, apenas 50 das empresas estudadas não tinham um desempenho abaixo das médias industriais. Algumas delas, como a IBM, estrela maior das corporações alguns anos atrás, enfrentava a tortura de uma crise.³⁵

Comparando organizações brasileiras, argentinas e chilenas, observamos que 40% das melhores brasileiras mantiveram essa condição pelo período de 15 anos (1989-2004). Porém, se analisamos apenas os últimos cinco anos, constatamos que apenas 50% permaneceram entre as melhores, contra 30% das argentinas e 70% das chilenas.

Isso ilustra um fenômeno bem conhecido hoje, chamado de “o fracasso do sucesso”. De forma simples, significa que quanto mais bem-sucedida a empresa maior a probabilidade de que, em períodos de crise, as mudanças necessárias ocorram. O sucesso cria a complacência, a arrogância e obstáculos à inovação e à mudança.³⁶ A não ser que a empresa reconheça a lógica dualística aqui embutida, seu sucesso a empurrará para o nível patológico do que a tornou bem-sucedida. É o “fenômeno de Ícaro”, o mito grego que, tendo aprendido a voar, acabou ficando fascinado pelo próprio sucesso. Ele levantou voo sobre o mar Egeu, onde teve suas asas de cera derretidas e mergulhou para a morte. Das organizações brasileiras que atingiram o sucesso nos anos 1980, 44% foram adquiridas em profunda crise na década seguinte.³⁷ Casos nacionais e internacionais como da ITT, Litton, Mesbla, Bamerindus, ou daquelas que conseguiram se reerguer, como IBM e Alpargatas, ilustram bem como empresas excelentes podem estender suas orientações a

extremos perigosos, a um ponto tal que, em última instância, as leva a trajetórias de declínio.

Cada uma dessas corporações executou brilhantemente uma estratégia adequada, desenvolvendo uma competência distintiva que deu força a seu sucesso inicial. Mas quando os ventos começaram a mudar, e o sucesso ficou ameaçado, seus timoneiros intensificaram o foco sobre aquela competência, em vez de procurar desenvolver forças complementares. A liderança de custos torna-se, assim, uma obsessão mesquinha que afasta qualquer talento de comercialização ou projeto. A admiração pelo império diversificado encoraja uma expansão desordenada. O círculo vicioso começa a se fechar, o orgulho gradualmente se transforma em obsessão, o foco passa a ser uma ordem mecânica que abafa qualquer discórdia, a estratégia vira receita de cozinha. Tudo isso leva a uma polarização, associada à iminente crise.

Por trás desse paradoxo do fracasso do sucesso há outra dualidade, cuja importância tem crescido em nosso mundo acelerado. As empresas têm de *alavancar recursos existentes* para ter lucros no presente, e, ao mesmo tempo *desenvolver novos recursos* que garantam suas fontes de lucros no futuro. A alavancagem (chamada *exploração/aproveitamento* pelos acadêmicos) envolve a preocupação com eficiência, execução, produção e sucesso de curto prazo, mas concentrar-se demais nela produz o fracasso do sucesso. O desenvolvimento de recursos (ou *exploração/investigação*) envolve inovar, aprender, correr riscos, experimentar e concentrar-se no sucesso de longo prazo.³⁸ No entanto, o excesso de esforços para o desenvolvimento é arriscado e compromete a sobrevivência da empresa. Sem dúvida, a gestão dessa dualidade é fundamental para a *performance*.

Vamos encontrar muitas dualidades neste livro – competição *versus* parceria subjacente às alianças, necessidade de mudança *versus* continuidade requerida pela execução, trabalho de grupo *versus* *accountability* (palavra que, não por acaso, não tem uma boa tradução para a língua portuguesa). Essa perspectiva nos permite compreender muitos dos desafios enfrentados pela direção das organizações competitivas.

Dualidade e longevidade organizacional

Vamos terminar nossa discussão sobre a quarta etapa da GRH apontando para o conhecido trabalho sobre longevidade organizacional de Porras e Collins.³⁹ Eles estavam interessados numa questão especial sobre as organizações: “construir para durar”. Uma das características marcantes das empresas duradouras, em contraste com as empresas da categoria “medalhas de bronze”, era sua habilidade de ser bem-sucedidas no paradoxo – o modo como a dualidade caracterizava as culturas dessas empresas. Por um lado, filosofias corporativas fortes

impregnavam suas culturas, fornecendo a consistência que discutimos antes. Por outro, elas perseguiram os lucros e os objetivos financeiros pragmaticamente, como necessários para a sobrevivência. Ideias visionárias eram combinadas com uma imensa atenção a simples problemas do cotidiano; investimentos arrojados de longo prazo andavam de mãos dadas com uma enorme exigência de desempenho do pessoal no curto prazo. Voltaremos a explorar esse conceito de cultura forte e suas subjacentes contradições no capítulo 5.

A L'Oréal é uma dessas empresas duradouras. Fundada há quase 100 anos, é líder no mundo na competitiva indústria de cosméticos e se constitui na corporação mais consistentemente lucrativa da França. É também uma empresa que reconhece a importância da dualidade e da tensão. A crença de que o crescimento e os lucros virão se a criatividade puder ser combinada com uma gestão financeira rigorosa se manifesta nas práticas da gestão das tensões. Inspirada na Távola do Rei Artur, a L'Oréal usa as "salas de confrontação", onde todos se reúnem em torno da mesa para discutir livremente decisões importantes, como o lançamento de um novo produto. Da mesma forma que Jack Welch, da GE, os gestores da L'Oréal acreditam que a única maneira de tomar decisões importantes num mundo de dualidades é através do conflito construtivo.

A L'Oréal reconhece que uma das maiores tensões que precisam ser administradas se relaciona a questões básicas de curto prazo *versus* desenvolvimento de longo prazo. Não é fácil. Há uma tendência natural na tomada de decisão de privilegiar o curto prazo, já que ele é imediato e concreto. Isso atinge muitas empresas na área de desenvolvimento de pessoas. Quando é preciso enfrentar uma redução de lucros imediata, a válvula orçamentária para o recrutamento, o treinamento e o desenvolvimento é logo fechada. Consequentemente, mais tarde, a maior restrição dos tempos de colheita fértil é a falta de pessoas habilitadas na organização para explorar oportunidades. Da mesma forma, os gestores da unidade local são tentados a se prender às melhores pessoas para garantir a segurança dos resultados do presente, em vez de liberá-las para outras unidades – mesmo sabendo que o preço a pagar, no longo prazo, pode ser o de ver essas pessoas, insatisfeitas, deixarem a empresa em busca de outros desafios.

Não há políticas mágicas para resolver todos esses dilemas. Como o curto prazo expulsa o longo prazo, o papel da área de recursos humanos na L'Oréal é atuar como guardiã das perspectivas estratégicas e de longo prazo, especialmente no que concerne às decisões sobre recrutamento, promoção e desenvolvimento de pessoas. Isso é reconhecido por todos, mas não dá à área o direito de veto, o que indica a existência de um livro de ouro de políticas. No entanto, ela tem o direito de parar a música e dizer: "Hora do intervalo, pessoal! Vamos examinar os argumentos para o longo prazo antes de tomar qualquer decisão". Algumas vezes a decisão pode favorecer o curto prazo, outras o longo prazo, ou ainda uma solução criativa pode beneficiar tanto um quanto o outro.

Vejamos outra corporação internacional que satisfaz ao critério de “crescer para durar”. A A.P. MØller-Mærsk Group, uma das 100 organizações selecionadas pela revista *Fortune*, é indubitavelmente a corporação líder e a mais admirada na Dinamarca. É, sem dúvida, líder da indústria naval no mundo, do transporte de *containers*, da construção naval e de fretamentos e tem uma ampla linha de negócios industriais e comerciais. A empresa é familiar. O Sr. Mærsk McKinney MØller, filho do fundador, é um dos empresários de maior prestígio na Dinamarca.

O vice-presidente de RH do grupo lembra-se de como a empresa enfrentou um conflito entre os interesses de longo e os de curto prazo. Poucos anos atrás, ele se viu pressionado pelos dirigentes da empresa, num momento de recessão, para interromper o recrutamento de profissionais graduados e o programa de treinamento. Como o proprietário da empresa está sempre atento a tais assuntos, o executivo se dirigiu a ele com uma requisição: “Foi embaraçoso, ele disse. Sr. MØller parecia horrorizado: ‘As pessoas não entendem como ganhamos dinheiro? Por causa da recessão, todo mundo vai reduzir o treinamento e o recrutamento. Nós *não* vamos fazer isso; nós vamos recrutar e treinar com muito mais cuidado agora! Isso significa que, daqui a sete anos, vamos ser a única empresa dessa área a tirar proveito dos anos de colheita farta que, certamente, estão à nossa frente!’ ”

Essa foi a premissa que caracterizou a ação da Natura na Argentina. Mesmo tendo vivido uma crise na sua operação no país, a empresa continuava investindo naquele mercado. No momento em que a economia local entrou em colapso, a empresa decidiu – diferentemente da maioria das companhias internacionais – não apenas permanecer mas investir fortemente. A expectativa era ganhar a confiança dos consumidores no fato de que, apesar de ser uma empresa estrangeira, a Natura estava comprometida com o desenvolvimento daquela sociedade. Passada a crise a empresa consolidou sua posição e praticamente triplicou seu *market share* em um período de menos de dois anos.

Administrando o contexto

Em outra empresa duradoura, a Hewlett-Packard, os fundadores observam que, durante décadas, lutaram para explicitar sua filosofia de gestão. “Pensávamos que, se pudéssemos fazer as pessoas concordarem com o posicionamento dos nossos objetivos e entenderem o que estávamos tentando fazer, poderíamos liberá-las e elas tomariam uma direção comum”, disse David Packard.⁴⁰ A partir de suas reflexões, desenvolveu-se gradualmente aquilo que se tornou o “jeito da HP”. Portanto, a liderança maior tem a responsabilidade central de criar o contexto para que as pessoas desejem, voluntariamente, dar o melhor de si.⁴¹

Uma metáfora alternativa para o navegador seria, portanto, aquela do *arquiteto social* responsável pela administração desse contexto. Se a marca da organização é a contradição, um profundo entendimento da dualidade deve guiar o arquiteto. Quando a estrutura da empresa é construída para incentivar a iniciativa descentralizada, isso deve ser contrabalançado com uma atenção especial da direção às necessidades de coordenação entre áreas e fronteiras. O enfoque operacional de curto prazo precisa ser combinado com um enfoque de longo prazo sobre projetos de mudança e melhoria, e assim por diante. É através do projeto de contexto que os líderes institucionais conduzem a empresa.

A CULTURA BRASILEIRA PODE CONTRIBUIR NA GRH

A brasileira Embratel enfrenta o seguinte desafio: ter uma política comercial flexível e agressiva, atendendo às necessidades atuais dos clientes e antecipando-as no sentido de prover soluções integradas e ao mesmo tempo gerir os custos como se a operação fosse absolutamente padronizada. A BrasilPrev, da mesma forma, incentiva a autonomia e o empreendedorismo (contexto que tem a marca do seu presidente, Eduardo Bom Ângelo), mas tem de conviver com a padronização dos processos exigida nesse setor. A AngloGold tem na pessoa do seu presidente, Roberto Carvalho Silva, um elaborado e sofisticado pensamento filosófico. Por outro lado, está em um setor que tem desafios básicos no seu perfil de produção. Já a CPFL, após o período de privatização, implementou um movimento de responsabilização pelos resultados de maneira muito intensa, convivendo, ao mesmo tempo, com o histórico técnico da empresa. Essa combinação de fatores gera, não raramente, muitos paradoxos.

Um dos três pilares da cultura brasileira é a flexibilidade. Esse traço que interage com a forte hierarquia e a estrutura relacional típica da nossa cultura reforça a capacidade de lidar com a ambiguidade.

A empresa que consegue explorar o lado sol da flexibilidade apresenta melhores condições de gerenciar a tensão dos paradoxos. O lado sombrio dessa característica é a utilização do “poder de príncipe” para satisfazer as exigências pessoais; isso gera desconforto e sentimento de injustiça, e é muito nocivo para a organização. Uma das formas de estimular o lado sol é gerenciar o “ovo quebrado”, metáfora que muda o conceito que esteve vigente no passado de que o grupo dirigente tinha a responsabilidade estratégica pelos resultados de longo prazo e o pessoal da linha de frente pelos de curto prazo.

O conceito do ovo quebrado cria responsabilidade por *ambos* os resultados, de longo e de curto prazo, por fundamentos sólidos e por mudanças para todos os profissionais e suas funções, e, portanto, para toda a organização e sua cultura. As diferenças conceituais entre “gestão” e “liderança” começam a se partir.

Espera-se que a pessoa seja tanto um gestor eficaz, desempenhando com maestria seu papel operacional, quanto um líder eficaz, ou seja, apresente excelente performance nos projetos, especialmente naqueles relacionados ao futuro da organização. O gestor é construído na descrição do cargo ou organizado na gestão do desempenho. O líder exibe iniciativa, guiada pelas prioridades estratégicas de longo termo da empresa. A dualidade é administrada na interface entre os dois papéis (mostrada na linha ondulada do meio do ovo, na Figura 2.1), o que leva a um processo de melhoria e mudança contínuas.

O papel do ovo quebrado, na verdade, fortalece a qualidade dos fundamentos da GRH. Como fazer para liberar 30% ou 40% do nosso tempo para iniciativas de projetos, quando devemos também estar prontos para batalhar por objetivos operacionais agressivos?

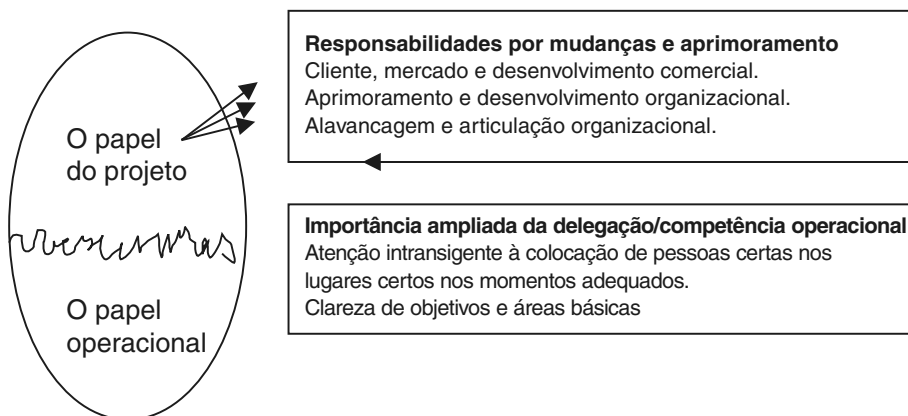


Figura 2.1 O papel matricial de “ovo quebrado” do gestor.

O mesmo argumento se aplica aos gestores da área. As tarefas operacionais de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e gestão de desempenho não desaparecem nunca. Elas estão no fundo do ovo. Mas o que fica no alto parece ser mais satisfatório e levar a recompensas e promoções; é o papel do projeto, aquele de atuar, por exemplo, como parceiro na gestão de mudanças. O desafio dessa conciliação é que, normalmente, o lado operacional do ovo é o que gera demissão se não for eficientemente desempenhado, mas é o lado do projeto que alavanca o desenvolvimento e a promoção na carreira. Portanto, não há alternativa: é preciso gerenciar os dois lados – ao mesmo tempo.

“PARA VIAGEM”

1. A GRH contribui para o desempenho organizacional de maneiras distintas: através da execução de tarefas, de fundamentos funcionais sólidos, de realinhamento eficaz quando o ambiente externo muda e da construção de um contexto organizacional, de maneira tal que a organização possa conviver com as forças dualísticas que ela enfrenta.
2. A perspectiva teórica que sustenta o papel do “executor” é a ação. O “construtor” é orientado pela adequação interna e pela consistência. A perspectiva sobre o papel do “parceiro de mudanças” é a da adequação externa, associada à gestão estratégica de RH. A perspectiva sobre o papel do “navegador” é a teoria da dualidade, ou do paradoxo.
3. Corre-se o risco de ficar amarrado em papéis específicos da área de RH. Os “executores” podem ficar fascinados pelas tecnologias de última geração, os “construtores” tornar-se zeladores administrativos, perdendo a credibilidade necessária para atuar como parceiros de mudanças. Tais parceiros podem negligenciar a importância da consistência interna e dos fundamentos sólidos.
4. O modelo universalista de GRH, ao assegurar que certas práticas estão universalmente associadas ao alto desempenho, não é realista. No entanto, há evidências de que as empresas que adotam certas configurações, como aquela do “alto compromisso” ou da “alta performance”, têm melhores retornos financeiros.
5. Uma das maneiras pelas quais a área de RH contribui para o desempenho organizacional é ajudando a empresa a ajustar-se às mudanças ambientais e a implementar novas estratégias. No entanto, como a mudança envolve realinhamento ou reconfiguração, isso geralmente leva muito mais tempo (continuidade) do que as pessoas esperam.
6. Um aspecto importante do processo de realinhamento é o debate aberto e construtivo sobre a natureza dos problemas ou oportunidades e os objetivos pretendidos, tarefa difícil em muitas culturas.
7. A competitividade organizacional é inerentemente paradoxal e requer competências opostas. Nos ambientes competitivos, complexos e de alta mobilidade que a maioria das empresas enfrenta atualmente, o futuro tem de ser construído no presente, através da gestão do contexto.
8. Um dos desafios subjacentes ao realinhamento é a gestão de mudanças de longo prazo quando se enfrentam pressões operacionais de curto prazo. Integrar essa dualidade aos papéis dos indivíduos na forma de responsabilidades do tipo “ovo quebrado” é mais eficaz do que as estruturas da linha de produção e as responsabilidades da equipe.

Notas

- 1 Pfeffer, 1998.
- 2 Ventrakatraman, 1989; Wright e Sherman, 1999.
- 3 Capítulo 4 do livro.
- 4 Tanure, 2005.
- 5 Lawler, 1992; Huselid, 1995; Neal e Tromley, 1995; Pfeffer, 1998.
- 6 Redding, 2001; Purcell, 1999.
- 7 Nohria e Ghoshal, 1997; Burns e Stalker, 1961; Mintzberg, 1979; Ouchi, 1981; Miller, 1996; Miller e Whitney, 1999; Miles e Snow, 1978; Delery e Doty, 1996; Dyer e Reeves, 1995.
- 8 Baron e Kreps, 1999, capítulo 19.
- 9 Nohria e Ghoshal, 1997; Burns e Stalker, 1961; Mintzberg, 1979; Ouchi, 1981; Miller, 1996; Miller e Whitney, 1999; Miles e Snow, 1978; Delery e Doty, 1996; Dyer e Reeves, 1995.
- 10 Lawler, 1994.
- 11 Ulrich, Losey e Lake, 1997.
- 12 Meshoulam e Baird, 1987; Lengnick-Hall, 1988; Wright e MacMahon, 1992.
- 13 Becker, Huselid et al., 1997; Huselid, Jackson e Schuler, 1997.
- 14 Chadwick e Cappelli, 1999.
- 15 Porter, 1980.
- 16 Miles e Snow, 1978.
- 17 Becker, Huselid et al., 1997, p. 230.
- 18 Ulrich, 1997.
- 19 Conner e Ulrich, 1996.
- 20 Mintzberg, 1994.
- 21 Gratton, Hope-Hailey et al., 1999a; Gratton, Hope-Hailey et al., 1999b.
- 22 Gratton, Hope-Hailey et al., 1999a.
- 23 Gratton, 2000.
- 24 Conner, 1992; Kotter, 1996.
- 25 Beer, Eisenstat e Spector, 1990.
- 26 Quinn e Rohrbaugh, 1983.
- 27 Evans e Doz, 1989; Evans e Doz, 1992; Evans e Génadry, 1998.
- 28 Quinn, 1988.
- 29 Hampden-Turner, 1990.
- 30 Mitroff e Linstone, 1993.
- 31 Toynbee, 1946.
- 32 Hampden-Turner, 1990.
- 33 Hampden-Turner, 1990.
- 34 Evans e Doz, 1989; Brown e Eisenhardt, 1998.
- 35 Dados compilados por S. Makridakis no Insead.
- 36 Ghoshal e Tanure, 2004.
- 37 Tanure, 2005.
- 38 March, 1991.
- 39 Collins e Porras, 1994.
- 40 Packard, 1995, p. 80.
- 41 Ghoshal e Tanure, 2004.

Administrando pessoas e cultura: alianças, *joint ventures* e parcerias

A busca do crescimento e do desenvolvimento sustentável tem levado muitas empresas a optar não só pelo crescimento orgânico mas também por fusões e aquisições, combinadas ou não com o estabelecimento de *joint ventures*, alianças e parcerias. Abordamos neste capítulo os últimos três tipos de operação (para os quais usamos o termo “alianças”, genericamente) e no seguinte as fusões e aquisições, com foco nos enormes desafios que todos eles representam para a gestão das pessoas e da cultura.

As alianças são um instrumento muito útil para o crescimento das empresas, muito charmosas do ponto de vista estratégico, mas difíceis de implementar. Sua complexidade e a importância de cuidar das várias dimensões da sua gestão, e particularmente dos fatores ligados aos recursos humanos e à cultura, são nossos desafios neste capítulo. Revemos aqui as diversas razões que levam uma empresa a entrar numa aliança e os vários modelos organizacionais que se podem adotar.

Uma importante característica das alianças é que são instáveis por natureza. Por isso, discutimos também uma estrutura que ajuda a pensar estrategicamente sobre elas e sobre como evoluem com o tempo. Identificamos quatro tipos de aliança com base em seu contexto competitivo. Cada um deles tem modelagem própria e requer exigências de produção do conhecimento específicas, envolvendo diferentes desafios da gestão de recursos humanos (GRH).

Mostramos ainda, com exemplos, como as práticas e os instrumentos de GRH e de gestão da cultura podem contribuir para a vantagem competitiva da empresa.

Na parte intermediária do capítulo enfocamos o planejamento e a negociação dessas operações, dando atenção especial aos fatores ligados a pessoas e

à cultura que devem ser considerados. Apresentamos os principais papéis da gestão no processo de construção da aliança, salientando as implicações na seleção e preparação dos gestores que devem ocupar essas posições. Analisamos ainda a implementação da aliança, enfatizando a agenda da GRH e da cultura na gestão da *joint venture*.

A parte final do capítulo explora o conceito de aprendizagem que está ou deveria estar sempre presente nessas operações. Analisamos os principais obstáculos à aprendizagem, para mostrar a importância de ligar a GRH aos objetivos dessa aprendizagem. Descrevemos então os processos de recursos humanos que podem contribuir para uma aprendizagem bem-sucedida e contrastamos exemplos das que foram bem ou malsucedidas. Na conclusão, o capítulo revê a perspectiva evolutiva das alianças e faz um levantamento da nova geração de desafios que a GRH deve enfrentar, com a transformação dessas operações em constituintes orgânicos do processo de globalização.

OS QUÊS E OS PORQUÊS DAS “ALIANÇAS”

Por que se formam “alianças”?

Vamos usar o termo “alianças” de forma genérica, embora reconheçamos as diferenças conceituais existentes entre parcerias, *joint ventures* e alianças. As parcerias são feitas ao longo da cadeia produtiva, sendo mantida a identidade cultural e legal das duas empresas-mãe (exemplo, Fiat-Usiminas). O mesmo ocorre com as alianças, que porém são feitas entre concorrentes, como as empresas aéreas que compõem a Star Alliance. Já nas *joint ventures* é criada uma nova empresa, com personalidade jurídica e sistemas próprios, a exemplo da Belgo Bekaert. Tais operações implicam diferentes graus de comprometimento estratégico (Figura 3.1) e, portanto, têm impactos diferentes na gestão de pessoas.

As *joint ventures* e outras formas de aliança entre fronteiras são, hoje em dia, instrumentos importantes e comumente usados para o crescimento. As empresas realizam essas operações por muitas razões.^{1, 2, 3} Algumas são criadas para cortar os custos de entrada, outras para eliminar os de saída. Às vezes são estabelecidas com o objetivo de alavancar oportunidades ou de adquirir conhecimento. Algumas alianças enfocam as economias de escala, outras as economias de objetivos. Entender por que uma empresa participa de uma aliança é o primeiro passo para a definição do papel da área de recursos humanos.

A entrada num mercado protegido é importante razão para formar uma aliança. Até mesmo quando o investimento direto é praticável, há muitos argumentos em favor da associação com uma empresa local. A associação pode

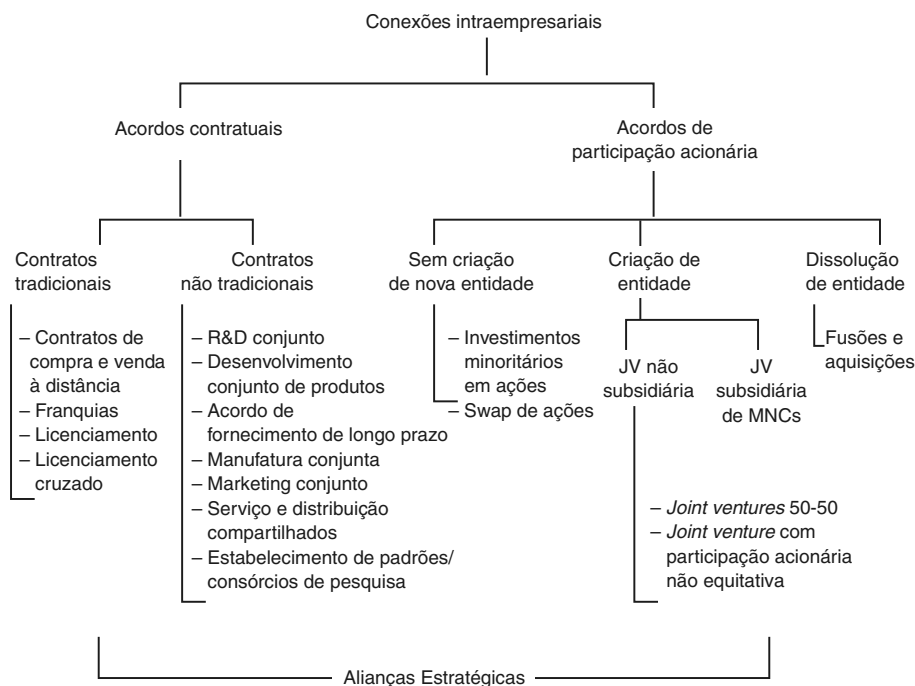


Figura 3.1 Classificação das alianças estratégicas.

fornecer conhecimento sobre as condições locais relativas a negócios, locação e infraestrutura adequadas, acesso ao sistema de distribuição, contatos com o governo, suprimento de pessoas, gestão.

A necessidade de ingresso rápido em mercados emergentes é outra razão. Depois da queda do muro de Berlim, as alianças minimizaram o risco de entrada em territórios desconhecidos da Europa Central e Oriental, ou mesmo da América Latina (como em Cuba), China e Ásia. Nessas regiões a aliança é a forma mais viável do ponto de vista político, inclusive. Depois de algum tempo é comum os muitos parceiros locais venderem seus direitos.

As alianças podem também apoiar estratégias internacionais. É difícil para quase todas as empresas, com exceção das grandes, conseguir cobertura universal do mercado. Na indústria automobilística, espera-se que os fornecedores de peças sigam as empresas principais na sua expansão pelo mundo, apesar de isso não permitir o estabelecimento de operações independentes em todos os lugares (nas chamadas parcerias). Muitas empresas não têm alternativas do ponto de vista estratégico; ou são adquiridas, ou fazem alianças.

Importante observar ainda que as alianças não são sempre transitórias. O consórcio feito pela Embraer, por exemplo, possibilitou à empresa entrar no

mercado internacional com outra força. A Airbus, há mais de 30 anos, também formou consórcio com companhias aeroespaciais da Europa para competir com os fabricantes de aeronaves comerciais norte-americanos, que então dominavam o mercado. A redução de riscos e as economias de escala e de objetivos em P&D e produção eram e ainda são os principais propulsores da necessidade de colaboração.

Quadro 3.1 Definindo o sucesso da aliança: a prática

O que é uma aliança de sucesso? Se a pergunta parece óbvia, a resposta não o é. A simples sobrevivência de uma aliança é indicativa de sucesso? Este pode ser medido pelo retorno dos fundos originalmente investidos? Ou pela lucratividade corrente, pelo fluxo de caixa e de dividendos? Talvez pela fatia de mercado, transferência de conhecimentos, produção de novos conhecimentos...

A medida adequada depende do objetivo da aliança, e vale lembrar que os objetivos normalmente mudam com o tempo.

Ao contrário do que a metáfora sugere, uma aliança *não* é como um casamento: as alianças que duram mais não são necessariamente as melhores. As alianças problemáticas drenam a energia da gestão e os recursos, mas em geral continuam com dificuldades, já que o rompimento da aliança seria visto como “fracasso”. A única medida do sucesso é o grau de ajuda que a aliança fornece para a empresa ampliar sua habilidade de competir.

Para que uma aliança seja sustentável, ela precisa beneficiar todos os parceiros: respeitar as necessidades deles e a criação de valor é prerequisite para um relacionamento de sucesso. Mas isso não implica apenas que a criação de valor tenha de ser igual, ou que todas as alianças devam ser sustentáveis por um período indefinido. A maioria é transitória por natureza e reflete uma situação competitiva num determinado momento. Quando a situação muda, muda também a necessidade de manter a alian-

ça. A estratégia de “vencer ou vencer” é apenas um instrumento para a criação de uma aliança saudável e não deve ser vista como um objetivo em si mesma. A definição de “vencer” pode mudar quando a estratégia da empresa evolui; acontece o mesmo com o papel que a aliança deve desempenhar.

Há muitas evidências de que as alianças aprimoram o desempenho corporativo.^A Mas também verificamos que muitas fracassam e que a causa disso é, em muitos casos, a implementação malfeita.^B Estima-se que, no Japão, menos de 50% das *joint ventures* atingiram os objetivos estabelecidos pelo parceiro estrangeiro;^C na China, observações mais recentes mostram um padrão semelhante.^D A complexidade da gestão de um negócio com parceiros internacionais é um desafio que poucas empresas parecem preparadas para enfrentar.^{E,F}

No Brasil, a cultura patrimonialista existente em grande parte das empresas nacionais é um fator dificultador na formação e na gestão das alianças. Quando elas são desfeitas, as questões relativas à GRH são geralmente citadas como um dos principais fatores que contribuíram para criar “diferenças irreconciliáveis”.

^A Conference Board, 1997.

^B Kanter, 1994; Morosini, 1998.

^C Bleeke & Ernst, 1993.

^D Tomlinson, 1998.

^E Pucik, 1988a; Cascio e Serapio, 1991.

^F Child, John; Suzana B. Rodrigues, 2004

Em resumo, há muitas boas razões para que as empresas façam alianças internacionais. Algumas companhias estão muito envolvidas com essas operações, outras as consideram tangenciais à sua estratégia de negócio. Consequentemente, é importante entender as questões estratégicas e gerenciais que envolvem as alianças e o papel da GRH na garantia de seu sucesso. Para isso, aliás, é bastante útil definir o que significa sucesso quando se fala de alianças, *joint ventures* e parcerias.

Tipos e natureza das alianças

Há uma multiplicidade de alianças, cada uma com implicações específicas na GRH. Conhecê-las e saber diferenciá-las é muito importante na hora de escolher aquela que melhor atende aos objetivos da empresa. Bom lembrar que, em primeiro lugar, a estratégia do negócio tem de estar bem definida, pois o tipo escolhido precisa ser adequado a essa estratégia.

Ao buscar alianças, é possível tomar uma orientação funcional, identificando-se aquelas voltadas para P&D, para produção, para marketing e distribuição etc. Conforme o número de parceiros envolvidos, elas podem variar de um acordo entre dois a um consórcio de muitos. Também se distingue uma aliança por meio do acordo contratual que a cobre: se ele cria uma unidade de negócios de propriedade conjunta, temos uma *joint venture*; se a colaboração essencial não é baseada em participação acionária, temos, por exemplo, o licenciamento (veja a Figura 3.1).

Quanto à natureza, é fundamental perceber que uma aliança é, basicamente, um fenômeno dinâmico. Pode mudar com o tempo, apresentando alterações no relativo poder de barganha dos parceiros e nas suas expectativas sobre os objetivos da operação, com as correspondentes implicações na GRH e na interação das culturas.

No que diz respeito a essas implicações, deve-se observar duas dimensões das alianças que exigem consideração cuidadosa: a primeira é o objetivo estratégico dos parceiros; a segunda, a contribuição que se espera da empresa para a produção de conhecimentos novos (veja Quadro 3.2).

Quadro 3.2 Definindo o sucesso da aliança: a prática

As alianças precisam ser avaliadas em duas dimensões. A primeira reflete o contexto competitivo. A segunda, a necessidade e as oportunidades de criação tecnológica.

Contexto estratégico: competição versus colaboração

A dimensão do contexto estratégico posiciona a aliança com relação à complementaridade dos interesses entre os parceiros. A aliança é uma conexão com um parceiro cujos interesses estratégicos de longo prazo são, em princípio, complementares (por exemplo, a Embraer e a Airbus), ou é mais

provável que esses interesses sejam fundamentalmente competitivos?^A

Contexto de produção do conhecimento: oportunidades de produção de alto e baixo níveis de conhecimento

Algumas alianças dependem exclusivamente da exploração das competências e dos recursos existentes (os parceiros contribuem com dinheiro, patentes, capacidade de produção, redes de distribuição); outras são desenhadas explicitamente para gerar novos conhecimentos através da combinação dos recursos e das competências dos parceiros.^B

^A É importante lembrar que os interesses estratégicos podem mudar com o tempo e que aquilo que foi antes uma relação colaborativa pode transformar-se em ferrenha competição. Uma experiência comum a muitas empresas ocidentais com *joint ventures* no Japão é, muitas vezes, citada como exemplo desta situação (Reich & Mankin, 1986; Hamel, Doz et al., 1989).

^B Em princípio, todas as alianças têm potencial para gerar conhecimento novo; pelo menos os parceiros podem aprender a se conhecer e a ver como devem trabalhar juntos. A diferença está na intensidade do processo de criação de conhecimento.

Uma *aliança complementar* é feita quando dois ou mais parceiros que têm objetivos estratégicos complementares juntam forças para explorar seus recursos e competências, por exemplo alinhando elementos diferentes da cadeia de valores. O primeiro objetivo não é a produção do conhecimento. Uma aliança complementar típica é a tradicional *joint venture* na qual um parceiro contribui com tecnologia e o outro facilita a entrada da empresa num mercado de difícil acesso. Outro exemplo é aquele em que dois parceiros contribuem com tecnologias complementares que levam à criação de uma nova linha de produtos. Nas alianças que não envolvem participação acionária, isso pode tomar a forma de um contrato de longo prazo.

Uma aliança complementar pode transformar-se numa *aliança para aprendizagem* se ambos os parceiros tiverem interesse em ampliar suas competências individuais. Isso pode ser feito através da troca de conhecimentos entre os parceiros ou do desenvolvimento de novos conhecimentos, em que as partes, em conjunto, participam das mesmas atividades da cadeia de valor. Um exemplo é a *joint venture* da Fuji-Xerox no Japão. Originalmente estabelecida para facilitar a entrada da Xerox no mercado japonês, ela serve de fonte indispensável de de-

envolvimento de competência para a Xerox Corporation no mundo inteiro.⁴ Outras alianças, como a do consórcio da Airbus, podem ser projetadas tendo a aprendizagem como objetivo, desde o princípio.

Há também aquelas entre parceiros que são competidores no mercado mundial. Um dos exemplos mais conhecidos é o da NUMMI – uma *joint venture* feita na base de 50% para cada parceiro –, entre a General Motors e a Toyota.⁵ Essa empresa foi feita especificamente para a produção conjunta de carros pequenos para o mercado norte-americano, mas, ao mesmo tempo, tinha como objetivo servir de “laboratório de aprendizagem” para os dois competidores. A GM ganhou conhecimento sobre o sistema de fabricação da Toyota, e a Toyota aprendeu a operar uma fábrica baseada nos Estados Unidos.

Comparadas com as complementares, as alianças para aprendizagem exigem muito mais interação, trabalho compartilhado e gestão de interfaces, criando demanda por sistemas de RH e processos que facilitem a efetiva produção de conhecimento.

As pressões exercidas pela competição, como a restrição de recursos, os riscos políticos e negociais e as economias de escala, podem fazer com que os competidores juntem forças numa *aliança para utilização de recursos*. Os consórcios de exploração para desenvolver e operar campos de petróleo e gás têm se tornado bastante comuns na indústria energética.

Algumas empresas dividem o risco, contribuindo com recursos e, às vezes, com pessoas. A Petrobras tem alguns exemplos, assim como a BP, que explorou depósitos de petróleo na costa do Vietnã junto com a Statoil da Noruega e com a empresa estatal de petróleo vietnamita.

Comparadas com as complementares, as alianças de recursos exigem atenção especial para os recursos humanos, de forma a reduzir os atritos que possam atrapalhar a colaboração.

Há alianças cuja ênfase está na geração de conhecimento em um ambiente competitivo. Denominam-se *alianças competitivas*. Geri-las é mais complexo. Elas requerem o mais alto nível de atenção no que se refere à GRH e à gestão da cultura. O caso – não tão bem-sucedido – da Autolatina é um exemplo. A operação da montadora teve como uma das principais dificuldades a interação das culturas. Executivos e funcionários tinham aprendido durante muitos anos a competir e a guerrear. Subitamente foram chamados a compartilhar e cooperar. Muitas das referências anteriores continuaram a reger as ações das equipes das duas empresas.

A melhor aliança

Não se pode dizer que há um tipo de aliança melhor do que outro. Cabe, isso sim, argumentar que um deve ser seguido e outro evitado, dependendo do

contexto específico de cada empresa. Todos os quatro arquétipos podem ampliar a vantagem competitiva das empresas. Os desafios associados a cada um deles são fundamentalmente diferentes, e as estratégias, os processos e os instrumentos da GRH devem refletir essas diferenças. Os problemas ocorrem quando a empresa não sabe em que tipo de aliança entrou, ou quando não percebe e não responde adequadamente aos primeiros sinais de que a natureza da aliança está mudando.

Por exemplo, numa aliança complementar é possível confiar ao parceiro o recrutamento e o treinamento dos empregados da aliança, desde que o fator lealdade não seja um problema. No entanto, numa competitividade essa abordagem pode custar caro na eventualidade de um conflito entre os parceiros. Na complementar pode fazer sentido estabelecer a *joint venture* como entidade isolada, para promover o empreendedorismo interno.

Nas alianças para aprendizagem, a fronteira entre a *joint venture* e a empresa-mãe deve ser tênue, para maximizar as oportunidades de compartilhamento do conhecimento. As práticas de GRH nesse tipo de aliança devem focalizar, portanto, a facilitação da interface entre as partes, de maneira a aumentar a rapidez e a qualidade da aprendizagem. Ao contrário, numa aliança competitiva não é apenas a aprendizagem rápida que importa; manter a paridade dessa aprendizagem é a chave para a sustentação do relacionamento.⁶

Em todos os casos, é importante lembrar que alguns parceiros são complementares em partes da cadeia de valor e competitivos em outras, e, nesse caso, pode ser necessário adotar uma abordagem matizada de GRH.

Por outro lado, quando se muda a natureza da aliança, é preciso alterar a formulação da estratégia de RH e a forma de gerenciar o encontro das culturas, de modo que os instrumentos adequados possam ser usados proativamente para facilitar essa mudança.

O que importa é o processo, não a transação

Uma aliança não é apenas uma transação comercial entre dois ou mais parceiros; é um processo complexo, cheio de ambiguidades e contradições, que reflete os paradoxos e as dualidades da competição global. A maioria das alianças ou morrem cedo, ou evoluem, como qualquer outra iniciativa de negócios. A estabilidade da aliança é, em termos, uma contradição.

Não há uma melhor maneira de estruturar a aliança. As configurações específicas da organização de padrões, do coeficiente de participação acionária e as relações de reportagem não parecem marcar as diferenças entre as alianças vencedoras e as perdedoras.⁷ No caso das *joint ventures*, alguns argumentam que os arranjos em que cada parte tem 50% de participação são os que funcio-

nam melhor, porque os parceiros são obrigados a prever o interesse um do outro.⁸ Outros alegam que tais arranjos conduzem à paralisia, por exemplo no que se refere à formação da equipe e à remuneração, e por isso um acordo funciona melhor quando um parceiro tem poder de decisão no caso de um entrave. De fato, os dois tipos de *joint ventures* parecem ter desafios significativos, mas distintos para a GRH.⁹

Não é a estrutura da transação, mas a qualidade do processo de gestão – que inclui a relação de confiança entre os envolvidos – que faz a diferença. Na verdade, esse é o foco mais importante que será explorado nos passos seguintes.

PLANEJANDO E NEGOCIANDO ALIANÇAS

Sob a perspectiva de negociação do acordo de parceria, encontramos uma série de questões importantes relacionadas com controle e influência que estão intimamente ligadas à especialização e às políticas e práticas de GRH. A função da área de recursos humanos deve, portanto, estar, desde cedo, envolvida com a exploração, o planejamento e a negociação de alianças. Isso é fundamental, apesar de (que pena!), na maioria das vezes, não acontecer.

Um outro fator que dá importância ao envolvimento do RH é que a habilidade de gerar valor através da gestão competente das pessoas pode ser fonte de vantagem competitiva na parceria. Por exemplo, um parceiro que tenha competência comprovada para a implementação de sistemas de alto desempenho, formação de equipes e recrutamento, ou para a inovação da gestão, conta com uma alavancagem adicional para a negociação. Essa competência deve contribuir para o sucesso da *joint venture*, desde que ela seja sustentada por *know-how* para adaptar-se às circunstâncias culturais e aos objetivos estratégicos diferenciados.

Recursos humanos excepcionais reforçam o poder de barganha nas negociações. Manter a reputação de bons sistemas e boas práticas é parte do valor de marca da cultura corporativa.^{10, 11} Uma empresa que adote uma abordagem de GRH frágil e que não tenha *know-how* comprovado para o alinhamento dessa gestão com uma estratégia competitiva vai ficar em desvantagem quando for negociar e implementar alianças.

O papel dos recursos humanos no desenvolvimento da estratégia inicial

As alianças bem-sucedidas começam com uma estratégia, não com um parceiro. Isso pode parecer óbvio, mas não é sempre seguido na prática. As empresas, ou, mais precisamente, seus executivos principais, algumas vezes, “se apaixonam”. Não obstante o fato de as relações pessoais terem importância capital,

especialmente em países relacionais como o Brasil, é perigoso selecionar um parceiro antes de ter o objetivo estratégico bem claro.

É difícil identificar o tipo de relação e o tipo de parceiro mais adequado sem entender inteiramente os objetivos de longo prazo. Os fabricantes japoneses de componentes de automóveis entraram nos Estados Unidos no final dos anos 1980 porque seus clientes, como a Toyota e a Honda, contavam ter apoio imediato das montadoras que tinham acabado de ser transplantadas. Esses fabricantes de equipamento sabiam que não tinham competência para operar num ambiente estrangeiro. Dada a urgência, seguir a rota da aliança lhes pareceu ser a estratégia de entrada mais viável, apesar de terem a intenção de estabelecer uma presença independente no longo prazo. (Alguns movimentos da indústria automobilística no Brasil revelam padrão de comportamento muito semelhante.)

Consequentemente, as considerações relativas aos recursos humanos desempenharam um papel importante na seleção do parceiro.^{12, 13} As empresas japonesas procuraram parceiros locais sediados em ambientes rurais que tivessem ambientes de trabalho bem equilibrados, condizentes com os métodos de fabricação japoneses. Eles preferiram também empresas familiares, mas sem uma sucessão claramente definida. Isso lhes daria a oportunidade de adquirir o controle total da empresa através de uma proposta não-hostil quando o parceiro local decidisse sair do negócio.

O impacto das questões relativas aos recursos humanos numa aliança é sempre cercado pelo contexto estratégico específico de negócios. Essas considerações são, em geral, contraditórias e exigem análise cuidadosa. Por exemplo, quando uma empresa decide entrar num mercado estrangeiro desconhecido, a escolha de um gestor local experiente pode parecer uma jogada inteligente que supera as limitações existentes da “competência mercadológica”. Dessa forma, com um parceiro local forte pode haver menos urgência para o desenvolvimento de *know-how* do mercado interno, e os investimentos em produção do conhecimento podem não ser prioritários. Numa aliança complementar, isso pode não ter importância. Mas, se a aliança, em algum momento, se tornar competitiva, pode deixar o parceiro estrangeiro em séria desvantagem.

Um processo bem definido de gestão da aliança fornece um bom terreno para ampla consideração das questões relativas aos recursos humanos.¹⁴ Iniciar discussões estratégicas logo de início permite que a área de RH entenda a lógica negocial da aliança e contribua para seu esclarecimento, destacando logo as questões que podem obstruir a implementação. Além disso, pode ser preciso tomar decisões importantes sobre os recursos humanos no contexto da aliança no início do processo de implementação (decisões sobre treinamento, negociação ou seleção de um gestor da aliança).

O envolvimento da área de RH na estratégia da aliança é, em geral, conduzido por um plano que será dissecado durante o processo de implementação. O

quadro “Planejamento estratégico de RH na ‘aliança’ ” mostra um esquema das questões que devem ser consideradas. Levando-se em conta a incerteza típica da criação de uma aliança, esse planejamento é apenas um esboço e deve se tornar mais específico quando o parceiro for escolhido, além de abrir caminho para uma implementação rigorosa quando do lançamento da aliança.

A seleção do parceiro

Há dois aspectos principais relativos aos recursos humanos que devem ser consideradas no processo de seleção do parceiro. O primeiro é a esperada contribuição dele: O parceiro será responsável pela formação da equipe da aliança ou por algumas das suas funções primordiais? Ele vai fornecer serviços de RH para a aliança? A reputação dos recursos humanos do parceiro é importante? Até que ponto os sistemas de RH dos envolvidos na aliança estarão em contato? Em muitas operações, ter a equipe certa é uma questão de “vencer ou fracassar”.

O segundo ponto refere-se à ligação entre os processos organizacionais, as pessoas e a cultura durante a aliança. Essa ligação muito provavelmente ocorrerá se um dos objetivos estratégicos for a aprendizagem. A aliança estará separada das empresas-mãe ou as fronteiras serão ambíguas? Haverá grande mobilidade entre as unidades da *joint venture* e as empresas-mãe? Quem avaliará o desempenho dos gestores e quais serão os critérios de avaliação? Até que ponto as diferenças culturais poderão impactar a natureza das conexões de RH?

Falando-se especificamente de *joint venture*, quando se espera uma alta contribuição do parceiro para a gestão de RH ou quando não há probabilidade de a operação ser autônoma por causa das interfaces com as empresas-mãe, é vital que a filosofia, as políticas, as práticas e a cultura de RH dos prováveis parceiros sejam consideradas no processo em que um, ou mais, será selecionado. A questão aqui não é encontrar um parceiro “perfeito”, ou seja, que compartilhe o mesmo ponto de vista. O objetivo é identificar as diferenças potenciais, ver até que ponto elas podem influenciar a execução da estratégia da aliança, saber se é possível minimizar algumas delas e, finalmente, identificar os riscos do negócio, se as lacunas não puderem ser preenchidas.

Em alguns processos, as diferenças de estilo de gestão e de práticas de GRH podem, na verdade, ser um argumento poderoso em favor da aliança.

Selecionando os gestores da aliança

Uma das primeiras questões relacionadas com os recursos humanos no processo de formação de uma aliança é, em geral, a seleção do gestor da operação. O

Quadro 3.3 Planejamento estratégico de RH na aliança: a prática

Questões de RH que podem impactar a escolha do parceiro

- Competências que o parceiro deve ter.
- Necessidade de apoio da empresa-mãe para a área de RH da *joint venture*.
- Avaliação das habilidades das pessoas e reputação dos possíveis parceiros.
- Avaliação da cultura organizacional dos possíveis parceiros.

Questões relativas à área de RH que precisam ser resolvidas através de negociação

- Filosofia de gestão, principalmente no que concerne à GRH.
- Formação da equipe: fonte e critérios.
- Remuneração e gestão de desempenho.
- Quem fornecerá serviço de apoio de RH e de que tipo é esse serviço.

Resultados desejados da negociação e acordos possíveis para intercâmbio**Atividades específicas de RH que devem ser implementadas de início e recursos necessários**

- Etapa de negociação: Negociação da escolha da equipe.
 Negociação do treinamento.
- Etapa de instalação: Decisões sobre formação da equipe.
 Treinamento da equipe de gestão.

Prazos previstos para as ações relativas a recursos humanos e determinação de responsabilidades**Medidas de avaliação da qualidade do apoio da área de RH:**

- Alvo do recrutamento.
- Treinamento oferecido.
- Habilidade e conhecimento transferidos.

gestor de aliança é indicado no nível corporativo, para ser responsável pelo planejamento, pela negociação e pela implementação de alianças.

O gestor de alianças pode monitorar várias delas ao mesmo tempo, dando apoio às unidades para identificar as oportunidades em que uma operação dessa natureza possa criar valor.

Preparando-se para negociar

A área de RH pode começar a contribuir operacionalmente nas negociações da aliança bem antes do primeiro encontro entre os parceiros potenciais. O foco deve estar, primeiramente, em duas áreas: seleção da equipe de negociação e facilitação do treinamento para lidar com as negociações.

Selecionando a equipe de negociação

Estabelecida a estratégia de longo prazo da aliança, colocados os seus objetivos e selecionados os parceiros, é aconselhável escolher logo a equipe de negociação. O contexto estratégico pode influenciar as decisões sobre a formação da equipe. Tipos diferentes de *joint ventures* podem exigir que a equipe apresente combinações diferentes de competências empresariais, analíticas e políticas.¹⁵ O contexto pode também influenciar a escolha do gestor de alianças, que, em muitas circunstâncias, deve ser o elemento central da equipe.

Há controvérsias sobre a participação nas negociações dos futuros gestores da *joint venture*. Quando eles se envolvem, estão revestidos de um interesse em “fechar o negócio certo”, em vez de, simplesmente, “fechar o negócio”. Afinal, vão ser responsáveis pela implementação. No entanto, quando as negociações são prolongadas (a maioria demora mais do que o esperado) não é fácil liberar os gestores de suas outras responsabilidades para participar de negociações que podem até não dar certo. Uma alternativa é designar o responsável pela *joint venture* antes de completar as negociações, mas deixar uma outra posição disponível para a pessoa caso elas não deem certo.

Treinando para as negociações

As negociações de uma aliança assemelham-se a qualquer outro tipo de negociação, apesar de poderem ser mais complexas por causa das questões interculturais e estratégicas envolvidas. Alguns membros da equipe podem ser experientes negociadores de alianças, enquanto outros podem estar diante de sua primeira exposição a uma negociação complexa. Para estes últimos, um treinamento bem estruturado sobre negociação pode ser um investimento que vale a pena.

Uma etapa essencial dessa preparação é – nos casos de alianças internacionais – fazer com que os negociadores conheçam o negócio e o contexto cultural do país de origem do parceiro. Considerando os riscos envolvidos nesse tipo de negociação, vários estudos têm mostrado que as empresas subestimam essa necessidade de preparação cuidadosa.¹⁶ Sem preparo, é muito fácil cair nos estereótipos culturais.¹⁷ É importante também estabelecer os papéis dos membros da equipe, rever e praticar várias hipóteses de negociação. Os profissionais de RH conhecem formas excelentes de facilitação de processos e podem servir como consultores internos na gestão das equipes. Essas habilidades valem muito para as alianças. Principalmente nas negociações mais complexas, a presença de um facilitador experiente pode ser altamente benéfica: ele observa o fluxo das interações, interpreta os comportamentos e monitora os atores principais.

Enfrentando os desafios principais da negociação

Controle acionário versus influência operacional

Uma questão difícil de ser resolvida nas negociações de uma *joint venture* diz respeito ao controle. Em geral, os dois parceiros procuram estar em posição majoritária, já que isso é considerado como a melhor maneira de proteger interesses de longo prazo, especialmente no contexto da aliança competitiva. Esta afirmação é especialmente verdadeira no Brasil, em função da cultura patrimonialista ainda muito presente nas organizações brasileiras. No entanto, na falta de outros mecanismos de apoio, o controle acionário não é garantia de que a *joint venture* vá se desenvolver de acordo com a estratégia pretendida.

É um engano pensar que controle acionário é o mesmo que controle administrativo. Uma posição acionária minoritária acoplada a uma representação eficiente na equipe de gestão da *joint venture* e a uma certa influência sobre o fluxo de *know-how* pode ter um impacto real maior sobre a operação da empresa do que uma posição majoritária nominal exercida à distância. Sob a ótica legal, 51% de ações podem dar ao seu proprietário 51% de dividendos, mas essas são as últimas fatias do bolo a ser distribuídas. Custos de transferência interna, decisões sobre compras, custos de serviços fornecidos por um parceiro local, folha de pagamento de acordo com os níveis salariais, tudo isso tem um impacto sobre o fluxo de caixa, antes da declaração de quaisquer dividendos.

O ponto importante é que uma estratégia de recursos humanos cuidadosa, que garanta influência, pode ser menos dispendiosa e mais eficiente do que uma que enfoque a segurança do controle acionário.

Essa influência começa com a indicação de pessoas para posições essenciais: composição das posições-chave e da equipe dirigente.

Composição da diretoria

Em geral, as empresas lutam por uma posição acionária majoritária simplesmente para ter maioria no quadro dirigente da empresa, protegendo, dessa forma, seus interesses de voto na eventualidade de um desentendimento entre os parceiros. Impor um voto de maioria, em muitos casos, é o primeiro passo para a dissolução de uma aliança. Quando os parceiros têm interesse comum em manter o relacionamento, os desentendimentos são resolvidos em particular, e a diretoria só atua para aprovar tais acordos. Além disso, a proteção dos interesses estratégicos pode ser obtida por outros meios, tais como cláusulas específicas incluídas no acordo ou estatutos que estipulem que ações exigem aprovação por maioria qualificada ou pela unanimidade dos acionistas.

Há vantagens paralelas em usar esse quadro de diretores, em princípio, para administrar, em vez de controlar. As funções de diretoria podem ser utili-

zadas para uma série de propósitos. Por exemplo, a indicação do executivo de uma aliança para o quadro pode ser feita como reconhecimento por seu excelente trabalho na empresa. Em muitos países, como o Brasil, a condição de “diretor de empresa” é considerada como o ponto mais alto de uma carreira, e tais oportunidades podem servir para aumentar o moral e a retenção de executivos. Deve-se também reservar uma vaga no quadro para um indivíduo que possa intermediar conflitos potenciais entre os parceiros.

Há uma tendência natural de apontar os heróis da negociação da aliança para o quadro de diretores – ou seja, as pessoas que estiveram a favor da aliança desde o princípio, se envolveram na negociação e conhecem melhor o parceiro. É bastante útil, no entanto, indicar pelo menos um “chato”, que não deixe os tais heróis se esquecerem de que uma *joint venture* é um negócio, e não apenas um relacionamento; alguém que seja um pouco mais cético, que veja os problemas potenciais de várias iniciativas de alianças.¹⁸

Políticas de recursos humanos

Quando o sucesso da aliança depende basicamente das questões relativas às pessoas (como transferir competências ou alcançar novos padrões de qualidade e produtividade) mas aquilo que se refere à área de RH é deixado para depois para simplificar as negociações, as chances de se chegar a um bom termo podem ser menores.

É particularmente importante dar atenção, logo de início, às políticas e práticas de GRH e à compatibilidade das culturas quando existe a probabilidade de haver interfaces complexas.

Alguns pesquisadores advogam um contrato detalhado, que defina as políticas de RH da aliança, para reduzir incertezas e conflitos sobre formação de equipes, transferências, promoções e remuneração.¹⁹ Entretanto, o fato de assinar contratos detalhados não garante que eles sejam cumpridos. A sinergia vem dos valores e dos interesses compartilhados pelo negócio, não de formulações legais. Uma declaração clara dos princípios que devem reger os recursos humanos é, na maioria dos casos, mais do que suficiente.

IMPLEMENTANDO AS ALIANÇAS

Quando o contrato é assinado e a parceria torna-se operacional, surge um novo conjunto de questões sobre pessoas. Como administrar a evolução da parceria? Como assegurar que o conhecimento desenvolvido na aliança seja adequadamente compartilhado pelos parceiros? Como manter os objetivos da parceria alinhados com aqueles da empresa-mãe?

Essas questões têm duas implicações importantes para os recursos humanos. A primeira é a administração da interface com a empresa-mãe, que envolve influenciar as atitudes e os comportamentos da equipe que se mantém em contato com a aliança. A segunda está relacionada à gestão de pessoas na própria *joint venture*.

Administrando as interfaces com a empresa-mãe

Um desafio importante é o da gestão da interface com a empresa-mãe. Seu objetivo é alinhar os processos internos nessa empresa para que eles possam apoiar, e não obstruir, a colaboração externa. Em geral, as unidades organizacionais que fornecem recursos para a aliança não são aquelas que recebem o que ela produz. A assimetria entre os custos percebidos e os benefícios da colaboração com a *joint venture* pode causar tensões internas que minam a disposição de apoiar a transação. O valor da colaboração passa às vezes despercebido no vaivém das operações diárias; precisa ser explicitamente lembrado. Quando a Ford iniciou seus grandes acordos de cooperação no Japão, era frequente nas avaliações de desempenho a seguinte pergunta: “o que você fez para apoiar a estratégia de aliança da Ford?” Pontos como esse apareciam nas avaliações de desempenho de grande parte da organização. Além disso, os aspectos fundamentais para a perpetuação da aliança, que era o objetivo naquela ocasião, estavam refletidos nos critérios de remuneração variável dos executivos. Incluir dimensões da aliança nos sistemas de RH ainda não faz parte do cotidiano das empresas brasileiras. Revela-se aí uma importante área de atenção para a GRH.

As tarefas da área de RH na gestão da *joint venture*

Assim como não existem estratégias genéricas para uma aliança, também não há um único melhor modelo de políticas e práticas eficientes de recursos humanos. A modelagem da GRH da aliança depende dos objetivos estratégicos (como vimos antes) e da posição da aliança na cadeia de valor. Quanto mais essencial é a operação para a criação de valor, mais ampla a necessidade de comprometimento dos recursos e do apoio da área de RH.

Formando a equipe de gestão das alianças

A formação inadequada de uma equipe é uma das maiores causas de fracasso das alianças. Portanto, numa operação dessas, formar a equipe certa é a tarefa mais importante da área.

Como vimos antes, talvez a maior qualificação de um parceiro potencial de uma aliança, quando se quer entrar em um mercado novo, é ter bases sólidas

das de recursos humanos. Sem essa credibilidade, pode ser impossível conseguir respeito num mercado em que a empresa não tem bases estabelecidas.

Portanto, cada plano estratégico para uma aliança deve incluir uma revisão das exigências da formação da equipe. Certas questões relativas à área de RH, como treinamento e remuneração, têm um impacto importante, mas os problemas aí surgidos podem ser enfrentados, com a determinação necessária, em tempo relativamente curto. Por outro lado, as consequências de decisões erradas feitas por pessoas que não estão qualificadas para enfrentar os desafios da gestão da aliança podem levar anos para ser consertadas. Por isso, um dos requisitos importantes dos gestores é a capacidade de lidar com ambiguidades e desafios.

Apesar de as questões relativas à formação da equipe serem diferentes de uma aliança para outra, algumas delas são genéricas:

- Qual é a natureza e a combinação de habilidades que os envolvidos devem ter?
- Quem é responsável por prever as exigências sobre as pessoas?
- Quem fará o recrutamento? Cada um dos parceiros, individualmente? Ou em conjunto?
- Que posições devem ser ocupadas por cada uma das empresas-mãe?
- Que posições devem ser ocupadas por expatriados (no caso de alianças internacionais)?
- Nas *joint ventures*, para quem trabalham os empregados: para um dos parceiros, ou para a nova empresa?
- Quem toma decisões sobre as novas contratações? É preciso haver um acordo entre os parceiros?
- Como serão resolvidos os conflitos sobre a formação da equipe?

Considerando a importância da formação da equipe, podemos dizer que essas questões deveriam ser incluídas no “contrato” da aliança. Também de forma a não enrijecer o processo, acordos mútuos sobre as políticas a serem adotadas devem ser suficientes.

Gerenciando as necessidades de desenvolvimento

A implementação de uma aliança requer, em geral, o desenvolvimento de novos conhecimentos, novas habilidades e novas competências. Primeiro, é preciso fazer com que as várias pessoas da empresa-mãe que estarão envolvidas direta ou indiretamente na parceria tenham bom entendimento da dinâmica da operação. Segundo, os empregados e gestores despachados para a aliança podem beneficiar-se de treinamento específico, para ampliar sua habilidade de li-

dar com as inevitáveis complexidades e frustrações comuns à operação e para melhorar sua compreensão dos contextos cultural e social dos seus novos empregos. Finalmente, o terceiro foco deve estar na construção de confiança e comunicação aberta no novo ambiente e na facilitação da integração com a empresa-mãe.

Nas companhias onde as alianças são essenciais para a estratégia de negócios, o treinamento é parte integrante do processo de implementação. Por exemplo, a Hewlett-Packard, no empenho de obter resultados de suas alianças internacionais, organiza *workshops* em grande escala para seus gestores envolvidos no processo. Uma das dificuldades existentes na preparação de executivos para ocupar um posto na aliança é que as empresas, às vezes, relutam em destinar recursos para o treinamento da equipe de gestão, ou até para selecionar equipes para uma futura operação, antes de a aliança ser concretizada. Isso é uma faca de dois gumes, já que há muito pouco tempo para treinamento extensivo depois que o contrato é assinado. As estimativas indicam que, na Europa, só um terço das empresas envolvidas em alianças oferecem treinamento sobre a operação,²⁰ enquanto no Brasil o número é desprezível.

Um dos pontos focais para o desenvolvimento da gestão é ajudar os membros da equipe a interagir e trabalhar eficientemente uns com os outros e aprender sobre a cultura e o *modus operandi* da empresa parceira. Isso pode trazer lucros substanciais e apressar o sucesso da empresa.

Uma maneira ótima e pouco dispendiosa de incentivar o processo de integração da aliança é, quando for adequado, estender o treinamento para a equipe da empresa parceira. Ao lado do desenvolvimento das habilidades, isso pode gerar redes de comunicação pessoais entre fronteiras. A confiança não é construída por contratos, mas através das relações humanas.

Influenciando o desempenho

Durante a etapa de planejamento, não é difícil que os parceiros da aliança concordem que “o desempenho é importante”.

Porém, as várias dualidades envolvidas na gestão de desempenho podem ser foco de discordância. Horizontes de longo e de curto prazo, foco em produção *versus* comportamento, avaliação objetiva *versus* subjetiva, informação direta *versus* indireta, orientação da empresa-mãe *versus* da nova operação. Esta última dualidade, relativa à avaliação dos gestores com relação ao desempenho da aliança ou da empresa-mãe, pode tornar-se particularmente contenciosa. Mas um problema ainda maior é o alinhamento dos objetivos estratégicos.

As tensões da gestão de desempenho costumam vir de quatro fontes: (1) uso de padrões diferenciados para os empregados da empresa-mãe e para os da aliança; (2) tentativa de combinar abordagens incompatíveis; (3) competição

entre pessoas; (4) aplicação inadequada de princípios domésticos a um contexto diferente no caso das alianças internacionais.

A medida de influência adequada não está na semelhança de gestão de desempenho entre a aliança e a empresa-mãe, mas em como a gestão relativa à operação favorece a estratégia da empresa-mãe. Primeiro, isso significa garantir que os objetivos estratégicos da empresa-mãe estejam refletidos nos objetivos de desempenho da nova operação. Segundo, que a realização de objetivos tem de ser medida. Terceiro, que seu cumprimento ou não-cumprimento deve ter consequências. O fator mais crítico, como já explorado anteriormente, é a CONFIANÇA, que é construída entre pessoas. Um bom exemplo é o contrato implícito e de respeito mútuo entre Alonso Starling, representando a Belgo/Arcelor, e Geo Pio, representando a Bekaert, durante muitos anos na *joint venture* Belgo Bekaert.²¹

Alinhando as recompensas

Entre as questões relativas à remuneração, aquelas que se referem à remuneração variável são as que exigem mais sensibilidade e flexibilidade. A remuneração tem um impacto muito forte na implementação da estratégia. Além disso, culturas organizacionais diferentes, assim como países diferentes, têm posições distintas sobre esse tema.

Se compararmos empresas de países diversos, vemos que as americanas ou inglesas, por exemplo, ambas de origem mais individualista, são muito mais sensíveis à força da remuneração na modelagem do comportamento das pessoas do que as japonesas, ou mesmo as brasileiras, ambas de origem mais coletivista. Dentro de um mesmo país observam-se diferenças; é o caso do maior peso da remuneração no modelo de gestão da AmBev em relação ao da Brasilprev. Mais uma vez, o primeiro aspecto a considerar deve ser o alinhamento das recompensas com a estratégia da aliança, e não a importação de práticas de GRH só porque elas são bem-sucedidas na empresa-mãe.

Nenhuma fórmula de remuneração ou modelo de mensuração pode suplantiar um desentendimento sobre estratégia. Se um parceiro quiser conseguir sua parcela de mercado e outro estiver interessado em fluxo de caixa, vai ser difícil perseguir objetivos de desempenho comuns, a não ser que os dois parceiros cheguem antes a um acordo sobre suas prioridades. Além disso, nas alianças mais complexas, estabelecer uma ligação clara entre os objetivos estratégicos e as recompensas pode não ser possível, o que é outro argumento em favor da manutenção de alianças simples e bem focadas. Essa questão é agravada nas alianças internacionais.

Há também necessidade de equilibrar as questões de equidade interna na empresa-mãe com a oferta e procura por gestores de alta qualidade. As alianças,

em comparação com as subsidiárias totalmente controladas, são mais difíceis de administrar. Os empregados com alto desempenho, que costumam ter opções, podem escolher ficar longe dessas tarefas, a não ser que sejam suficientemente recompensados.

O paradoxo não pode ser resolvido simplesmente pelo recalibramento da remuneração. Para atingir o equilíbrio necessário, outros componentes do sistema de RH têm de ser alinhados também. Influenciar e modelar as carreiras são maneiras de prover alavancagem mais determinada na formação de uma equipe do que oferecer os incentivos financeiros de curto prazo.^{22, 23}

Modelando as carreiras na aliança

Esse crescimento profissional pode promover a coesão organizacional, mas, como acontece com qualquer prática de GRH, sua execução depende do contexto estratégico da aliança. Nas competitivas, isso precisa ser examinado com cuidado. A pior solução é aceitar um empregado transferido só para manter o relacionamento e depois deixá-lo à parte das informações e da influência porque se imagina que essa pessoa, em particular, não merece confiança. Alguns transferidos vão entender esse procedimento como exemplo da dubiedade e das más intenções do parceiro.

O tipo de aliança também tem implicações para o crescimento profissional. Os empregados transferidos da empresa-mãe para a nova operação podem sentir-se isolados, especialmente se eles têm poucos colegas daquela empresa com quem possam compartilhar as incertezas geradas pela convivência com interesses conflitantes. A natureza temporária do cargo só reforça a ansiedade sobre os passos da carreira. As promessas da área corporativa de RH – “Não se preocupe, tomaremos conta de você quando voltar” – perdem credibilidade nessa época de reestruturação constante. As dificuldades de gestão da dupla lealdade são um argumento em favor das estratégias de compor uma equipe com “transferência de mão única”. No entanto, esse procedimento não é nem prático nem desejável, seja do ponto de vista de formação da equipe, seja, como veremos mais adiante, pela necessidade de encorajar a troca de conhecimento entre a operação e a empresa-mãe.

O visível envolvimento com as decisões sobre crescimento profissional é uma das maneiras mais eficientes de criar influência. Ser uma empresa-mãe ausente pode representar uma estratégia eficiente no curto prazo mas dispendiosa no longo prazo. Se apenas uma das empresas-mãe demonstra preocupação com seus empregados transferidos, então é provável que o comprometimento e a lealdade deles acompanhem esse posicionamento.

Criando uma cultura compartilhada

Ao contrário do que ocorre nas aquisições, as alianças têm de conviver com lealdades conflitantes. Essa situação se tornar disfuncional vai depender do tipo de aliança e da habilidade dos parceiros em lidar com as contradições, que ocorrem na maioria das vezes. Uma forma de conviver é incentivar a criação de uma cultura distinta e compartilhada na operação. Essa cultura deve ser capaz de minimizar as tensões entre os parceiros, promovendo uma atmosfera de responsabilidade com os resultados da aliança. Como vimos anteriormente, no entanto, isso depende das estratégias de negócios subjacentes. A independência da aliança não é um propósito em si mesmo; seu propósito é criar valor para os parceiros.

A premissa de uma cultura compartilhada é a confiança.²⁴ A melhor maneira de gerar confiança é conhecer o outro. A área de RH pode dar sustentação a esse procedimento promovendo trocas de pessoas e apoiando os bons exemplos de comprometimento com os objetivos comuns.

Outra fonte de cultura compartilhada pode ser um *inimigo comum*. Em uma empresa americana, por iniciativa de um dos gestores de RH, os princípios dos dois competidores foram apresentados em *flashes* luminosos pendurados nas paredes das salas de reuniões. Ao pressionar um dos botões instalados sob a mesa de reuniões, os *flashes* apareciam, para lembrar a todos que a competição cresce quando se perde tempo com argumentos improdutivo. Depois de umas poucas reuniões, as pessoas já se sentiam embaraçadas quando permitiam que uma agenda paroquial atropelasse o interesse comum e o sinal era acionado. Como resultado, a rapidez na tomada de decisões e a qualidade da implementação melhoraram drasticamente. Em ambientes mais relacionais como o Brasil, ações desta natureza podem gerar maior desgaste.

APOIANDO A APRENDIZAGEM NA ALIANÇA

Alianças saudáveis são baseadas na força mútua, enquanto as fraquezas mútuas produzem paranoia e medo. Na verdade, selecionar parceiros que são conhecidos como maus aprendizes para se resguardar de vazamentos de competência é uma estratégia de vida curta. Pouca capacidade de aprendizagem é um sinal de gestão de má qualidade, e administrar mal uma empresa cria parceiros fracos.

Uma organização tem muitos instrumentos para administrar o processo de aprendizagem, mas, em princípio, sua habilidade de aprender depende da sua habilidade de transferir e integrar conhecimento tácito, que é normalmente difícil de copiar, agregando, portanto, bens invisíveis.^{25, 26} Como estes bens estão embutidos nas pessoas, a GRH é vital para a aprendizagem da organização. Muitas das dificuldades de implementação da aliança, a longo prazo, podem estar relacionadas com a qualidade do processo de aprendizagem e com as políticas e práticas que subsidiam os recursos humanos. A habilidade de aprender é espe-

cialmente importante para as alianças competitivas nas quais a assimetria na aprendizagem pode resultar em distribuição irregular de benefícios.²⁷

Obstáculos para a aprendizagem na aliança

Atribui-se à aprendizagem bem-sucedida das alianças o rápido desenvolvimento das capacidades competitivas entre as empresas líderes do Japão na segunda metade do século XX. Tais operações foram usadas como principal veículo de transferência de tecnologia e desenvolvimento da capacidade interna. Mais recentemente, muitas outras empresas sediadas em países em desenvolvimento buscam implementar essa estratégia. Por outro lado, boa parte das organizações europeias, norte-americanas e brasileiras têm lutado para concretizar o processo de aprendizagem. Exemplos de aprendizagem com alianças, como o do modelo da Fuji-Xerox, são relativamente raros. Então, onde estão os obstáculos? Alguns são consequência de estratégias mal elaboradas, outros nascem de práticas inadequadas de GRH ou de uma combinação desses fatores (ver Tabela 3.1).

Tabela 3.1 Obstáculos à aprendizagem organizacional nas alianças estratégicas

Atividades de GRH	Práticas de GRH
Planejamento de RH	<ul style="list-style-type: none"> • Intenção estratégica não comunicada • Horizonte de planejamento estático e de curto prazo • Baixa prioridade das atividades de aprendizagem • Falta de envolvimento da área de RH
Formação da equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo de execução insuficiente para decisões sobre formação da equipe • Estratégia inadequada de recursos de formação da equipe • Baixa qualificação das pessoas designadas para a nova operação • Formação de equipe dependente do parceiro
Treinamento e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de competência intercultural • Programas de treinamento unidirecionais • Estrutura de carreira que não leva à aprendizagem • Cultura inadequada para a transferência de aprendizagem
Avaliação de desempenho e recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de desempenho focada em objetivos de curto prazo • Falta de incentivo à aprendizagem • Incentivos limitados para a transferência de <i>know-how</i> • Recompensas não ligadas a uma estratégia global • Cultura patrimonialista
Desenho e controle organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade com a aprendizagem não definida • Fragmentação do processo de aprendizagem • Transferência do controle da área de RH • Desconhecimento da estratégia de RH do parceiro

Fonte: Adaptado de V. Pucik, *Strategic Alliances, Organizational Learning, and Competitive Advantage: The HRM Agenda*. In: *Human Resource Management*, v. 27, n. 1, 1988, p. 77-93.

Intenção estratégica defensiva

Um dos obstáculos pode ser o fato de que muitas alianças são conduzidas por uma intenção estratégica defensiva. As empresas sentem a nova relação, primeiramente, como um meio de reduzir o risco e conservar os recursos de valor. Essa postura defensiva interna pode fazer com que os gestores relutem em realizar os investimentos necessários em aprendizagem, especialmente se um dos objetivos da aliança for minimizar o custo do desenvolvimento de novas competências. A hesitação resultará, inevitavelmente, na deterioração da posição competitiva da organização, criando uma assimetria no relacionamento e levando a empresa, eventualmente, a um conflito com o parceiro. A dissolução da parceria é, então, o próximo passo lógico. As alianças para aprendizagem bem-sucedidas são, na maioria, conduzidas por uma orientação “de primeira linha”, na qual o investimento no desenvolvimento de novas competências é recuperado através do crescimento do negócio.

Um corolário da intenção defensiva é a crença de que impedir que o parceiro aprenda (evitando, dessa forma, a assimetria) pode ser mais fácil e mais barato do que investir na sua aprendizagem. Um parceiro comprometido com a aprendizagem aprenderá sempre, até mesmo se isso for dificultado por obstáculos colocados no caminho. Enquanto isso, o cliente percebe os obstáculos. A manutenção de segredo entre quatro paredes (reforçado nas culturas patrimonialistas como a brasileira) provoca soluções desfavoráveis, custos excessivos e atrasos. Nos mercados altamente competitivos, as empresas que esperam construir muralhas de defesa à sua volta, para prevenir “vazamento” de conhecimento para o parceiro, em geral acabam perdendo o cliente.

Baixa prioridade para atividades de aprendizagem

As decisões sobre a estratégia de aprendizagem na aliança baseiam-se, geralmente, na crença de que o equilíbrio das contribuições existentes vai mudar com o tempo. Veja o caso de uma operação na qual uma parte fornece tecnologia e a outra garante o acesso ao mercado. Os executivos da empresa que aporta tecnologia podem acreditar que o parceiro terá de depender dessa liderança num futuro previsível; por isso não investem em aprendizagem sobre o mercado. No entanto, se esse parceiro aumentar gradualmente seu conhecimento tecnológico (afinal, a transferência de tecnologia faz parte do acordo), a base para a aliança torna-se problemática. O parceiro agora tem tanto a tecnologia quanto o acesso ao mercado, então por que compartilhar os benefícios?

Um problema, nesse caso, é que muitas empresas não reconhecem a importância de desenvolver comportamentos e dimensões individuais (competência invisível) ou padrões de conhecimento necessários ao cargo (competência explícita, recurso explícito). A aprendizagem tem de estar focada no controle dos pro-

cessos tácitos subjacentes à qualidade do produto, à rapidez do desenvolvimento desse produto ou à ligação com os clientes mais importantes. As organizações, muitas vezes, deixam de beneficiar-se da aprendizagem na aliança porque não reconhecem os benefícios da aquisição das habilidades “invisíveis”.^{28, 29}

Ambiente inadequado à troca de conhecimento

Uma característica da aprendizagem na aliança é que as interações com o parceiro geralmente ocorrem num contexto de colaboração competitiva.³⁰ Não é nenhuma novidade o fato de que a competição e a aprendizagem andam cada vez mais de mãos dadas. Vejamos o exemplo das indústrias de alta tecnologia, nas quais a aprendizagem rápida é um imperativo do modelo de negócio.

Quando os pedidos de apoio à aprendizagem, levados a um parceiro, são ignorados, surgem suspeitas de dubiedade que instigam a retaliação. Logo, toda a atmosfera é envenenada, mesmo que os dirigentes ainda favoreçam a colaboração. Como lidar efetivamente com as duas faces contraditórias da aliança passa a ser um grande desafio de gestão.

Numa aliança competitiva, a transferência de conhecimento para um competidor gera uma preocupação legítima entre o pessoal sobre o que pode ocorrer com empregos e grupos de trabalho quando seu conhecimento especial for levado a outros. Os princípios de troca equitativa no nível da empresa não são, necessariamente, transferíveis para o nível operacional. Os obstáculos iniciais produzidos pela falta de foco e pelas prioridades pouco claras podem multiplicar-se, criando uma ampla resistência à troca de conhecimentos.

Além do mais, as barreiras internas à aquisição de conhecimentos são tão graves quanto as atitudes pouco amistosas do parceiro. A aprendizagem vinda de fora ameaça o *status quo* da empresa. Assim, a atitude típica é a de defesa: “É uma boa ideia, mas não vai funcionar aqui”. Compare isso com a abordagem da GE em suas alianças: “roubar orgulhosamente” é uma expressão constante do relatório anual da empresa.

Nem responsabilidade nem recompensas com a aprendizagem

As empresas, inclusive as brasileiras, têm cada vez mais clara a importância da aprendizagem nos processos de aliança. Porém, paradoxalmente, é raro que elas identifiquem responsáveis pela aprendizagem, definam metas, acompanhem, cobrem e remunerem por isso.

Além disso, os tradicionais sistemas de recompensa com base no mercado podem, implicitamente, encorajar a armazenagem de informação vital, e não a difusão da aprendizagem. As pessoas que possuem um conhecimento valorizado podem ter os salários mais altos do mercado. Se a difusão desse conheci-

mento (por exemplo, compartilhando contatos importantes na aliança) pode diminuir seu valor de mercado, então por que fazê-lo?

Os fundamentos dos recursos humanos para a aprendizagem efetiva

Uma função importante da área de RH é criar um contexto organizacional no qual a aprendizagem possa florescer. Para isso, é importante observar que a aprendizagem não se faz colecionando dados, e sim absorvendo *know-how* e competências.

Especialmente no contexto das alianças competitivas, a participação da GRH logo no início da aliança é essencial. Se a estratégia de recursos humanos não está alinhada com os objetivos de aprendizagem, as possibilidades de que essa aprendizagem aconteça diminuem sensivelmente.

Isso coloca em pauta o conjunto de competências que a área precisa ter, inclusive para garantir a sua posição de poder relativo na alta administração.

Estabelecendo a estratégia de aprendizagem

Uma das primeiras questões que devem ser colocadas no contexto do desenvolvimento da estratégia da aliança é de que maneira a aprendizagem deve ser incluída no acordo.

Quando a aliança é estabelecida como organização separada, por exemplo, como *joint venture*, o acordo de parceria ou os princípios operacionais podem

Quadro 3.4 Princípios básicos da aprendizagem na aliança: a prática

1. Incluir a aprendizagem no contrato da aliança.
2. Comunicar a intenção de aprender com a empresa-mãe.
3. Determinar o responsável pela aprendizagem.
4. Garantir o envolvimento da área de RH desde o início.
5. Manter a influência da área de RH na aliança.
6. Criar a equipe de aprendizagem.
7. Apoiar as carreiras conduzidas para a aprendizagem.
8. Estimular a aprendizagem através de treinamento.
9. Premiar as atividades de aprendizagem.
10. Monitorar a aprendizagem do parceiro.

Premissa: robustez da área de RH e participação efetiva no time da alta administração.

fornecer pelo menos diretrizes gerais sobre políticas e práticas de GRH que influenciem a efetividade da aprendizagem. Isso pode envolver questões como a liberdade de transferir as pessoas entre as fronteiras da aliança, quando necessário, e a definição das responsabilidades e do papel da aprendizagem.

Numa aliança para aprendizagem, esclarecer as expectativas nesse aspecto entre os parceiros é um processo mais direto. Mas o que acontece se a aprendizagem for planejada para o contexto de uma aliança competitiva? Faz sentido para um parceiro explicitar sua estratégia de aprendizagem, ou ele deve mantê-la como um segredo bem guardado?

A melhor maneira de lidar com o paradoxo da colaboração competitiva – e, provavelmente, a mais difícil – é aceitar e deixar suas estratégias da “corrida da aprendizagem” disponíveis para o parceiro. A agenda oculta só aumenta a desconfiança e encoraja o comportamento oportunista. As alianças que permitem aprendizagens assimétricas não sobrevivem por muito tempo. Os dois parceiros devem, portanto, ser explícitos quanto aos seus objetivos, mostrar suas estratégias e as implicações que terão para a sua GRH, monitorar o progresso um do outro e discutir entre si quaisquer reservas que tenham sobre o processo. Se os objetivos da aprendizagem não podem ser discutidos abertamente, os méritos da aliança, como um todo, podem ser questionáveis e ela certamente não vai agregar o valor desejado.

Quando a estratégia é estabelecida, ela tem de ser clara e consistentemente comunicada a toda a organização. Qual é o objetivo da aliança, quais são os seus limites, o que precisa ser aprendido, o que o parceiro espera ganhar? Algumas vezes as empresas relutam em comunicar com clareza que a aliança é, na verdade, competitiva, porque temem estabelecer um clima desfavorável para o relacionamento. Isso é ainda mais acentuado nas organizações que têm forte traço relacional na sua cultura, como é o caso da maioria das empresas brasileiras. A falta de comunicação não muda a realidade. A competição não desaparece só porque não se fala nela; na verdade, pode ocorrer o contrário. O resultado é confusão e descrença entre os empregados, o que pode aumentar o sentimento de desconfiança e a postura de competição. Regras claras e inequívocas sobre as obrigações de cada um são essenciais.

Apesar de o alinhamento dos processos de GRH com as estratégias de aprendizagem ser vital, a responsabilidade pela gestão da aprendizagem pertence aos gestores, não à área de RH, que deve funcionar como suporte a todo o processo.

A contribuição da GRH para a aprendizagem na aliança pode atingir todas as atividades funcionais. No entanto, há quatro esferas de ação básicas nas quais a gestão de linha e a área de RH podem alavancar a aprendizagem: (1) seleção e formação de equipe; (2) treinamento e desenvolvimento; (3) planejamento de carreira; (4) gestão de desempenho.

Criando a equipe para aprender

O foco na aprendizagem começa com a formação adequada da equipe, pois a quantidade e a qualidade das pessoas envolvidas no esforço de aprendizagem são essenciais para sua credibilidade e seu sucesso.³¹ Nas alianças, não existe aprendizagem livre. É claro que para justificar os investimentos na equipe devem ser fixados resultados mensuráveis e claros relativos à aprendizagem.³² E quando parte do conhecimento desejado pertence aos empregados do parceiro, como geralmente acontece, então o compromisso dele em apoiar a aliança fornecendo uma equipe competente é, também, essencial.

A aprendizagem mais poderosa acontece, em geral, quando as equipes dos dois parceiros trabalham juntas na solução das questões do negócio. Mas é preciso reconhecer que a complexidade e a incerteza do ambiente irão influenciar o grau de aprendizagem.

Aprendendo a aprender

Vários tipos de atividade de treinamento e desenvolvimento podem estimular um clima que leva à aprendizagem efetiva. O treinamento interno pode ajudar os empregados a entender a importância dos objetivos da aprendizagem na aliança e a aprender através da colaboração. Esse tipo de treinamento deve acontecer bem cedo no ciclo de vida da aliança. Isso é particularmente importante se ela é, ou tem probabilidade de tornar-se, competitiva, já que a competição e a colaboração na aprendizagem evoluem simultaneamente e a aprendizagem fica potencialmente prejudicada por causa dos altos níveis de ansiedade.

Como a aprendizagem na aliança é baseada nas relações com o parceiro, atividades conjuntas de treinamento e desenvolvimento podem ampliar a colaboração através do aprimoramento da competência e da confiança. Para isso podem ser feitas discussões sobre valores organizacionais, estruturas, padrões de tomada de decisão e outros assuntos, de maneira que os empregados possam entender o contexto em que vão trabalhar em conjunto.

Reforçando a aprendizagem através da gestão de desempenho

Apesar de o sucesso da aprendizagem nas alianças requerer “campeões” (pessoas que acreditam no valor da aprendizagem e apoiam o provimento dos investimentos necessários), o apoio deles pode não ser, por si só, suficiente. Nesse caso, o velho adágio “o que pode ser avaliado pode ser feito e melhorado” é aplicável. Dentro do possível, os objetivos de aprendizagem na aliança devem ser traduzidos em medidas específicas, tais como a melhoria da qualidade ou da produtividade, a rapidez do desenvolvimento de um novo produto, a expansão de *market share*. Um dos alvos de mensuração é a informação sobre a aquisição de conhecimento do parceiro, de modo que qualquer assimetria possa ser enfrentada de maneira rápida e aberta.

O ambiente de aprendizagem é melhor quando o desempenho da aliança é satisfatório. Quando ela não atinge os objetivos pretendidos, fica difícil dar atenção à agenda de aprendizagem e os investimentos necessários podem ser cortados.³³ Mas até uma aliança fracassada pode ser fonte de lições importantes. Uma empresa brasileira que um dos autores deste livro acompanha sistematicamente tem uma história de alianças que não foram bem-sucedidas. Porém, esse tem sido um assunto proibido na empresa. Resultado: os erros se repetem, a cada momento com uma roupagem diferente. Agora o presidente resolveu atacar a questão de frente. Estamos convictos de que a história será reescrita com maior chance de sucesso.

Nas alianças planejadas exclusivamente para aprendizagem, os resultados do negócio não são o objetivo primário, pelo menos no curto prazo. Mesmo assim, os problemas logo aparecem se os parceiros têm prioridades diferentes relativas a esses resultados e à aprendizagem, principalmente se tais questões não forem discutidas durante a formação da aliança. Nas palavras do gestor alemão de uma *joint venture* chinesa: “Nós pagamos as mensalidades e eles vão para a escola”. Conflito de prioridades geralmente se traduzem em indicadores de desempenho ambíguos para os gestores designados para *joint ventures* e geram tensão e desacordos entre os executivos.

Alianças de aprendizagem bem-sucedidas demonstram uma certa predisposição para a ação. A melhor (e em alguns casos a única) maneira de aprender é fazer as coisas em conjunto. “Não fique apenas falando sobre colaboração para a aprendizagem. Faça alguma coisa!”

O PAPEL EVOLUTIVO DAS ALIANÇAS

Assim como as alianças evoluem, também o seu papel como parte da estratégia corporativa sofre mudanças. Um padrão muito frequente encontrado na evolução dessas operações é o surgimento de redes de alianças, através das quais as empresas se envolvem numa multiplicidade de conexões e relacionamentos que cobrem todas as áreas da cadeia de valor, da P&D à fabricação, à distribuição e ao serviço pós-venda.³⁴ Originalmente restritas ao setor de alta tecnologia, onde as alianças múltiplas eram usadas como artifício de proteção contra obsolescência e outros riscos tecnológicos, as redes de comunicação podem ser encontradas hoje em vários setores (linhas aéreas, indústrias da moda e farmacêutica) e oferecem novos desafios para a GRH.

Aprendendo a administrar os limites das redes de comunicação

Na indústria aeronáutica, vemos a difusão de alianças entre as transportadoras, que prometem ao cliente um pacote irretocável de serviços aéreos em todas as partes do mundo. O exemplo mais visível disso é o uso de um código comparti-

lhado (quando um determinado voo é compartilhado por muitas empresas). Viajar pela Star Alliance, por exemplo, pode incluir a compra de um bilhete da Singapore Airlines na Ásia, voar num avião da Lufthansa operado pela United (e pela GE) para a América do Sul e completar a viagem com outra empresa. Se uma reclamação sobre essa viagem tivesse como resposta “sinto muito, mas essas pessoas não são nossos empregados”, a lealdade do cliente ficaria comprometida. E isso levanta uma questão: quem é o empregador dessas pessoas – sua própria linha aérea ou também a Star Alliance?

Desde o momento da reserva do bilhete até a entrega da bagagem após o fim da viagem, as linhas aéreas constituem um negócio que envolve pessoas intensamente. Alguns observadores argumentam que o que faz toda a diferença são as pessoas e sua experiência com o serviço que fornecem.³⁵

Diante disso, surgem algumas questões que representam desafios da GRH: É possível oferecer uma experiência irretocável sem coordenar ou, talvez, integrar, em última instância, as estratégias de GRH, começando pelo perfil de quem será contratado, passando pelo tipo de treinamento que eles recebem e pela forma como serão remunerados? Como é que as linhas aéreas podem compartilhar suas melhores práticas? Se, no mínimo, alguma coordenação dos padrões de RH das empresas aéreas é compreendida como essencial, que tipo de processo é necessário para que haja essa coordenação? Quem deve liderar o processo e onde fica a responsabilidade sobre ele?

As alianças como campo de treinamento para o transnacionalismo

Podemos citar entre as causas de tensão nesse terreno a ambiguidade dos limites de uma aliança e a necessidade de prever mudanças futuras. As alianças são crivadas de tensões entre a colaboração e a competição, os interesses locais e os globais, a *joint venture* e as empresas-mãe, a alavancagem e o desenvolvimento de competências. Ambiguidade e complexidade são palavras-chave.

Concluindo, vamos resumir alguns dos paradoxos e dualidades, ampliados nas multinacionais, que as empresas aprendem a confrontar em sua experiência com a gestão de alianças:

- Aprender a administrar as diferenças. Cada aliança tem propósitos e objetivos estratégicos diferentes, o que implica adotar cursos diferentes de gestão e atuação na área de RH.
- Aprender a “administrar o futuro a partir do presente”: os propósitos estratégicos do futuro podem ser bem diferentes dos propósitos de hoje.
- Aprender a equilibrar a tensão fundamental entre o desempenho de curto prazo e a aprendizagem de longo prazo,

- Aprender, através da mensuração, a converter objetivos importantes mas *soft*, como a aprendizagem, em objetivos *hard*.
- Ter clara a importância da construção da relação de confiança.

As alianças são um desafio para os indivíduos que participam dela. Eles aprendem a administrar limites, lidar com ambiguidades e interesses conflitantes; aprendem a modelar uma cultura que equilibra interesses adversários; aprendem, ainda, a administrar as tensões entre exploração-aproveitamento (operação dos resultados, do fluxo de caixa e dos lucros) e exploração-investigação (aprendizagem).

“PARA VIAGEM”

1. Inicialmente encaradas como uma forma de garantir acesso ao mercado, as alianças são consideradas cada vez mais como importante meio de gerar novos conhecimentos.
2. As alianças são, na sua maioria, entidades transitórias; portanto, longevidade não é uma boa medida do seu sucesso.
3. As alianças são dinâmicas e migram de uma orientação estratégica para outra. Aquelas entre competidores são cada vez mais frequentes, embora também as mais complexas.
4. A abordagem de GRH é, em grande parte, orientada pelos objetivos estratégicos da aliança. Isso requer focalizarmos tanto a gestão das interfaces com as empresas-mãe quanto a gestão das pessoas dentro da própria aliança.
5. Os fracassos de uma aliança são muito facilmente atribuídos às diferenças culturais, que desempenham um papel importante mas não único. Atenção às questões relativas às práticas de GRH, como a formação adequada da equipe, as medidas de desempenho e a equidade da remuneração, que interagem diretamente com a questão cultural.
6. As lealdades conflitantes, os relacionamentos complexos, a incerteza e a instabilidade são características da maioria das alianças. Os gestores designados precisam ter alto grau de tolerância da ambiguidade.
7. A aprendizagem não é nem automática nem livre. É preciso estabelecer alvos claros, investimento suficiente nas pessoas e um alinhamento rigoroso das práticas de GRH com os objetivos da aprendizagem.
8. As alianças são recheadas de tensões entre a competição e a colaboração, os interesses locais e os globais, a alavancagem e o desenvolvimento de competências. Ter bom conhecimento do que seja uma aliança ajuda as empresas a administrar as pressões existentes.

Notas

- 1 Contractor e Lorange, 1988, p. 9; Kogut, 1988.
- 2 Tanure, 2003.
- 3 Ghoshal e Tanure, 2004.
- 4 Gomes-Casseres e McQuade, 1992.
- 5 O'Reilly, 1998.
- 6 Hamel, Doz et al., 1989.
- 7 Janger, 1980.
- 8 Beamish, 1985.
- 9 Killing, 1982.
- 10 Ulrich, 1997.
- 11 Barros, 2001.
- 12 Cole e Deskin, 1988; Kenney e Florida, 1992.
- 13 Barros, 2003.
- 14 Pucik, 1988; Schuler, 2000.
- 15 Lorange e Roos, 1990.
- 16 Weiss, 1994.
- 17 Tanure, 2005.
- 18 Killing, 1997.
- 19 Shenkar e Zeira, 1990.
- 20 Booz Allen, 1997. Resultados de levantamento, citados em The Conference Board, 1997.
- 21 Barros, 2003.
- 22 Lorange, 1996.
- 23 Lorange e Roos, 1990.
- 24 Child e Faulkner, 1998; Parkhe, 1993.
- 25 Hedberg, 1981; Teece, 1987; capítulos 1 e 7 deste livro.
- 26 Dierkes, Meinolf; Antal, Ariane Berthoin; Child, John; Nonaka, Ikujiro. Handbook of organizational learning and knowledge. New York: Oxford, 2001.
- 27 Hamel, 1991.
- 28 Doz e Hamel, 1998.
- 29 Barros, 2003.
- 30 Hamel, 1991.
- 31 Westney, 1988; Schuler, 2000; Cyr, 1995; Cyr e Schneider, 1996.
- 32 Simonin, 1999.
- 33 Inpken, 1997.
- 34 Doz e Hamel, 1998.
- 35 Pfeffer, 1998.

Modelando fusões e aquisições

O FENÔMENO DAS FUSÕES E AQUISIÇÕES

Fusões e aquisições (F&A) têm sido cada vez mais uma alternativa de crescimento importante. O número de negócios que envolvem empresas norte-americanas, europeias e brasileiras aumentou muito nos últimos anos, apesar de alguns períodos de retração em função de condições macroeconômicas específicas.

Impulsores negociais das F&A

O que é uma fusão e o que é uma aquisição? Do ponto de vista legal, numa *fusão* duas empresas se unem e criam uma nova entidade. Numa *aquisição*, uma empresa adquire ações em número suficiente para obter o controle de outra empresa. Ocorre que o nome que a transação recebe depende principalmente das implicações fiscais e contábeis do negócio e das estratégias de relações com o mercado e de comunicação que a transação adota. Na verdade, existem muito poucas “fusões de iguais”. Depois que o acordo é assinado, a maioria das fusões se parece muito com aquisições. Neste capítulo focalizaremos, fundamentalmente, as aquisições, que representam a maior parte dos negócios, e vamos nos referir às fusões sempre que necessário. O que importa é a intenção estratégica, não o nome que a transação recebe.

As propostas de aquisição podem ser classificadas como “amigáveis” ou “hostis”. Sob a perspectiva dos acionistas ou da alta gestão, a maioria é amigável, apesar de a força de trabalho nem sempre partilhar desse ponto de vista. Claramente, sempre há vencedores e perdedores, já que “ser adquirido” é visto como símbolo de fracasso. As aquisições hostis são mais raras. Quando acontecem, costumam produzir emoções fortes e grande interesse do público. São

Quadro 4.1 Impulsores estratégicos das fusões e aquisições: a prática

As F&A acontecem por várias razões. Algumas são estratégicas, outras táticas e há as que se relacionam a egos corporativos. Aqui estão alguns exemplos:

Domínio de Mercado

Em todos os setores esse objetivo é muito frequente. No bancário, há casos como o do Itaú; as empresas têm estabelecido operações de forma sucessiva com o objetivo de ganhar economias de escala e controle sobre canais de distribuição.

Expansão Geográfica

Competidores globais importantes da indústria cervejeira (Heineken, AmBev, Interbrew) têm usado as aquisições para ampliar sua cobertura geográfica e sua cota de mercado global através da entrada em novos mercados.

Alavancagem de Competências

Empresas estrangeiras (General Electric, AXA) embarcaram em aquisições de larga escala na área financeira no Japão ou no Brasil (Santander, HSBC, ABN AMRO), alavancando sua competência no desenvolvimento de novos produtos, nos riscos de crédito e na gestão de débito.

Obtenção de Recursos

Na indústria do petróleo, a aquisição de empresas já existentes com reservas comprovadas do produto pode ser uma maneira mais econômica de crescer do que o investimento em exploração de novos campos e fontes de energia. A BP e a Exxon utilizam essa estratégia.

Capacidade de Aquisição

Com o mercado mudando da transmissão de voz para a transmissão de dados, os fabricantes europeus de produtos com tecnologia sem fio (Nokia, Ericsson) voltaram-se para os Estados Unidos para adquirir pequenas empresas emergentes com competência nas novas tecnologias de comunicação de dados.

Ajuste à Competição

As empresas são algumas vezes forçadas a estabelecer estratégias de aquisição semelhantes às usadas pelos seus principais competidores. A Matsushita lançou suas aquisições mais desastrosas em Hollywood depois que a Sony adquiriu a Columbia Pictures.

Preço

Nossas pesquisas revelam que 91% dos presidentes das 500 maiores empresas brasileiras admitem ter adquirido negócios pela oportunidade do baixo preço. Coloca-se aqui uma importante questão sobre a consistência estratégica das operações de aquisição.

Arrogância Executiva

A maioria das empresas se lança em aquisições por questões estratégicas bastante legítimas. No entanto, não é raro que o ego do presidente ou da alta administração contribua significativamente para a realização dessas operações – e, muitas vezes, para o seu fracasso.

exemplos a aquisição do então Banco Nacional pelo Unibanco ou da Mittal pela Arcelor.

As questões relativas aos recursos humanos são chaves para o sucesso das F&A. Em geral, as pessoas são (ou deveriam ser) vistas como mais valiosas que o produto da empresa. Em contraposição, na maior parte das transações o impulsor estratégico é a consolidação junto com o corte de custos, que está muito ligado à força de trabalho.

“Aliança” ou aquisição?

Sob a perspectiva dos recursos humanos, a maior diferença entre uma “aliança” e uma aquisição é que a primeira limita o grau de alavancagem das decisões referentes a pessoas. Isso inclui a liberdade de selecionar, promover e oferecer compensações, o que leva muitos executivos a preferir este tipo de operação. Por outro lado, a retenção de talentos pode ser mais fácil nas “alianças”.

Observando a experiência em F&A

Em vista do rápido crescimento dessas transações em todas as partes do mundo, surgem questões óbvias, que se resumem em saber até que ponto esses casamentos corporativos têm funcionado, o que contribui para que sejam bem-sucedidos e em que medida os fatores relacionados aos recursos humanos são responsáveis pelo seu sucesso ou fracasso.

As aquisições são mesmo bem-sucedidas? – Não existem estudos em larga escala focalizando as aquisições internacionais, apesar de haver bancos de dados bastante amplos sobre aquisições. As pesquisas têm sido conduzidas principalmente através de empresas de consultoria e bancos de investimento e parecem sugerir que poucas dessas operações efetuadas durante a década de 1990 obtiveram os resultados financeiros esperados.

- Um estudo amplamente citado, feito em 1997 por *Business Week*/Mercer, demonstrou que, num período de dez anos, duas entre três aquisições não funcionaram como planejado. De acordo com a revista *Fortune*, nos Estados Unidos apenas 23% dessas operações recuperaram seu custo de capital.¹
- Obviamente, o ceticismo dos mercados financeiros não foi nenhuma surpresa. De acordo com um estudo feito pelo banco de investimentos Salomon Smith Barney, as ações dos adquirentes tiveram um desempenho abaixo do índice S&P e de empresas similares.²

- Um estudo mais recente, conduzido por A.T. Kearney, afirma que 75% das empresas envolvidas em aquisições não conseguem atingir os objetivos estratégicos que deram origem à operação e 58% das operações destruíram o valor acionário da empresa. O estudo concluiu que, “considerando todos os fatores envolvidos na negociação, as aquisições são prejudiciais para os acionistas”.³
- De acordo com um estudo sobre aquisições entre fronteiras patrocinado pela KPMG, 17% das transações aumentaram o valor acionário da empresa, 30% não o alteraram e 53% produziram a depreciação desse valor.⁴
- Pesquisas feitas por um dos autores no Brasil em 2002 revela que mais de 50% das aquisições não atingiram o objetivo estratégico esperado.⁵

A média geral de sucesso das aquisições parece ser bem insatisfatória. Há, no entanto, alguma evidência inesperada de que a média de sucesso das operações entre fronteiras possa ser mais alta do que a das transações inteiramente domésticas.⁶ A principal razão disso é que os que buscam empresas além-fronteiras compram aquelas cujos negócios lhes são familiares e às quais possam agregar valor. Além disso, as questões interculturais fazem com que eles deem bastante atenção aos aspectos *soft* e menos tangíveis mas essenciais. Algumas empresas, como GE e Itaú, têm demonstrado que seu *modus operandi* para estabelecer aquisições é uma das suas competências essenciais.

Por que as aquisições fracassam? – Uma aquisição pode falhar por conta de *atrito entre talento e competências* ou por causa de *perda de bens intangíveis*. Clientes que não são consultados antecipadamente podem sentir-se descontentes com o fato de ser transferidos para outra entidade. Isso pode levar a empresa a perda de valor potencial quase do dia para a noite. Da mesma forma, a relação com vendedores, comunidade e governo pode ser atingida quando eles perceberem, certa ou erradamente, que o novo proprietário é pouco sensível aos interesses deles.

Um estudo feito pela Egon Zehnder mostrou que em pelo menos um quarto de todas as aquisições o maior problema é a perda de clareza dos sistemas e processos na empresa adquirente.⁷ Isso quer dizer que as organizações que buscam uma estratégia de internacionalização baseada em responsividade local terão muito mais dificuldade de conduzir as aquisições do que aquelas que se utilizam de uma abordagem bem integrada.

As aquisições podem também subestimar os *altos custos de transição e coordenação* ao optar por unir as novas entidades, negando, assim, algumas das vantagens das potenciais sinergias. Ligado a isso está o perigo de *travamento da sinergia*, situação que se cria quando a gestão da empresa procura tão desespe-

radamente por meios de assegurar o valor prometido ao mercado de ações que perde controle dos negócios, e os custos começam a subir.

Finalmente, o fracasso de uma aquisição pode se relacionar à falta de “ajuste cultural” entre as duas organizações. As diferenças históricas, de ambientes e de culturas nacionais só ampliarão as dificuldades de obtenção dos propósitos da operação.

Apesar dessas dificuldades, as empresas continuarão realizando essas transações ao procurar acelerar seu crescimento. As que aprendem a gerenciá-las podem beneficiar-se de vantagens significativas, e não apenas em virtude de escalas. E o *know-how* para aquisição e integração de novas competências aumenta a confiança das organizações ao vender seus negócios para outras empresas ou outros setores que possam agregar valor com mais facilidade. A maioria das oportunidades de ampliação do sucesso gerencial das aquisições está relacionada à gestão de pessoas e de cultura.

O que sabemos sobre os fatores de sucesso? – Nas aquisições, *o tamanho e o foco do negócio* importam muito. Os campeões costumam adquirir empresas menores, que estejam no mesmo setor ou num tipo semelhante de negócio. A fabricante de componentes automotivos francês Valeo expandiu seus negócios internacionais com sucesso comprando empresas menores ou que tivessem linhas de produtos reduzidas. Em contraposição, pelo menos de acordo com alguns observadores, um terço das chamadas “fusões de iguais” resulta em uma destruição significativa de valores.⁸ O Itaú alavancou seu crescimento no Brasil ancorado em sua clara estratégia de aquisições, pautada pela racionalidade – traço característico de sua cultura. A Braskem foi criada e tem a sua expansão fortemente influenciada por esse tipo de operação.

O que acontece antes da assinatura de um negócio é muito importante. Uma estratégia bem articulada e uma investigação prévia têm impacto significativo no sucesso final da operação. Os melhores resultados são observados nas organizações que executam eficientemente o *processo de integração*.⁹ A habilidade de agregar valor à empresa adquirida depende principalmente do que ocorre depois que a transação é completada.

Gerenciar a integração envolve combater a síndrome do vencedor-perdedor: os empregados são preparados para a mudança, uma transição organizada é estabelecida e a mudança planejada; a nova estrutura, as políticas e as práticas são instaladas, gerenciando-se o ciclo emocional típico das pessoas envolvidas. A integração é um processo de mudança. Por isso, não há dúvida de que as empresas que têm um bom histórico de gestão de mudanças costumam ser eficientes na gestão de aquisições.

As organizações com fundamentos sólidos de gestão em RH e outras áreas ficam em vantagem quando a questão é tratar de F&A.

Estruturas adequadas para uma reflexão sobre as F&A

Não existe um modelo ideal de gestão de recursos humanos (GRH) e de cultura nas F&A. É preciso fazer uma reflexão de modo a articular a estratégia da compra, as condições gerais das empresas envolvidas e a estratégia de integração cultural das pessoas.¹⁰ Pode-se começar com as questões:

*Que intenção está por trás da transação?
Que tipo de organização se quer?*

Um acordo típico de aquisição registra, minuciosamente, os detalhes financeiros da transação. Muitos fatores influenciam o tipo de empresa e a cultura que vão emergir: os motivos que sustentam a operação, a dinâmica do setor, a complementaridade das habilidades e competências, as necessidades de coordenação, o estilo de gestão, o tamanho das duas empresas envolvidas, a situação financeira (especialmente da adquirida) e a competência de implementação.

A estratégia de integração deve ser planejada tendo-se em vista esses fatores, ou seja, a resultante cultural e o impacto nas pessoas devem ser planejados e gerenciados. Isso faz com que a área de RH tenha um papel decisivo no sucesso das F&A.

Níveis de Mudanças na Empresa Adquirida	Alto	<p>ASSIMILAÇÃO Empresa adquirida conforma-se à cultura da adquirente Absorção Cultural</p>	<p>TRANSFORMAÇÃO As duas empresas encontram novos modos de operar Transformação Cultural</p>
		<p>MESCLA Soma dos elementos culturais dos dois lados Integração Cultural</p>	
	Baixo	<p>PLURALIDADE Empresa adquirida mantém sua independência Autonomia Cultural</p>	<p>MOVIMENTO REVERSO Caso incomum em que a empresa adquirida dita os termos do acordo Assimilação Cultural Reversa</p>
		Baixo	Alto
Níveis de Mudanças na Empresa Adquirente			

Fontes:

P.M. Mirvis e M.L.Marks. *Managing the Merger: Making It Work*. Upper SaddleRiver, N.J: Prentice Hall, 1994.
TANURE, Betania. *Fusões e Aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. 1. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

Figura 4.1 Estratégias de obtenção de resultados pós-F&A.

Para a empresa que adquire outra visando aumentar *market share* em um mercado que ela já domina e tem um corpo gerencial qualitativa e quantitativamente adequado, a *assimilação* é a melhor estratégia na grande maioria das vezes. Normalmente, as compras hostis também apresentam essa configuração. A assimilação foi a alternativa utilizada, por exemplo, após a compra do Bemge pelo Itaú e nas diversas aquisições feitas pelo grupo mexicano Cemex (cuja metodologia de integração é denominada “Cemex way”).

Numa assimilação, a área de RH deve estruturar seus processos para absorver a empresa e, no tempo mais curto possível, a cultura dela. Como a assimilação é uma das estratégias que potencializam a ansiedade nas pessoas da empresa adquirida, é fundamental que a área esteja preparada para apoiar a liderança a fazer a gestão do ciclo emocional.

Outra forma de integração é a que denominamos de *mescla*. Mais comum nas fusões ou *joint ventures*, busca complementaridade de competências. Assim, a área de RH deve estar preparada para identificar talentos, gerar conhecimentos cruzados, facilitar o processo de confiança e gerenciar a coordenação. O lado sol dessa estratégia é que permite aproveitar o melhor de cada uma das empresas originais; o lado sombra é o custo de coordenação. O caso da Belgo Bekaert é um exemplo interessante, assim como o da Arcelor, que tem outra natureza de desafio.

A *pluralidade* – ou seja, manter praticamente intactos a cultura e o modelo de gestão das duas empresas envolvidas – é mais adequada nos casos em que o motivo da compra é fundamentalmente a aquisição de competências. Pode ser “transitória”, como na compra do BFB pelo Itaú, que apenas após quatro anos julgou ter absorvido as competências “compradas”. É uma alternativa interessante quando a adquirida e a adquirente têm situação financeira estável, bons resultados e valores compatíveis – caso Thyssen-Sûr.

A estratégia menos frequente é a que denominamos *movimento reverso*. É útil quando um grande processo de mudança se instala na empresa adquirente, predominando o modelo de gestão e a cultura da adquirida. Tais situações ocorrem principalmente se a cultura da adquirida é, além de mais forte, mais adequada, na avaliação do comprador, para o modelo de competição que será predominante no futuro. É o que parece configurar a experiência da AmBev e da Interbrew (InBev).

A *transformação* é caracterizada pela mudança significativa tanto no modelo de gestão da adquirida como no da adquirente. É mais comum em equações de fusão e *joint venture*. Ocorre, por exemplo, quando a cultura e os modelos de gestão das empresas originárias não são adequados, ambas passam por dificuldades e um executivo externo é escolhido para gerenciar o processo de integração – ou seja, sua história não privilegia nem objetiva nem subjetivamente nenhum dos dois lados.

QUESTÕES ESSENCIAIS PARA A GRH EM FUSÕES E AQUISIÇÕES

Há bastante evidência de que a atenção aos fatores *soft* ou relacionados com pessoas é um dos elementos mais importantes para o funcionamento de uma estratégia de aquisição. Em estudo sobre F&A internacionais feito pela consultoria McKinsey, os quatro principais fatores de sucesso de uma aquisição identificados pelas empresas consultadas estão todos relacionados com pessoas:

- Retenção de talentos essenciais (para 66% das empresas consultadas).
- Comunicação eficiente (71%).
- Retenção de executivos (77%).
- Integração cultural (51%).¹¹

Conclusão semelhante pode ser tirada do estudo feito por um dos autores no Brasil. Dos pesquisados, 64% dizem que os aspectos mais críticos são as pessoas e o (des)encontro cultural.¹²

Finalmente, em outro levantamento, feito pela KPMG, os três “fatores de sucesso essenciais” apontados foram a seleção do grupo gestor, a resolução das questões culturais e a comunicação.¹³ Por exemplo, as empresas que já na fase de planejamento deram prioridade à seleção do grupo gestor tiveram 26% a mais de possibilidade de fazer uma aquisição bem-sucedida. Manter, desde o início, o foco na identificação e na resolução das questões culturais organizacionais teve um impacto semelhante sobre o sucesso da transação.

Com base nessas observações, pode parecer natural que a GRH deve desempenhar um papel significativo em todas as fases da aquisição. Apesar de ser mais comum a presença dessa área na fase de implementação, sua influência sobre todo o processo de aquisição é inconsistente. Além do mais, muitas empresas não têm nem os recursos nem o *know-how* para dar aos recursos humanos a prioridade que eles merecem. Estudo do Conference Board em empresas dos Estados Unidos e da Europa revela que a área de RH participa desde o planejamento das F&A em menos de um quarto das operações. No Brasil, a presença desde a *due diligence* é ainda menor, a não ser na avaliação do passivo trabalhista.

Quando a área de RH deve estar envolvida no processo de aquisição?

A área de RH pode dar uma contribuição substancial em todas as fases do processo de aquisição. Entretanto, em 80% dos casos é apenas depois que a negociação é oficializada que a área é engajada no processo, como mostram dados dos Estados Unidos e da Europa. No Brasil, 55% dos dirigentes das empresas adqui-

rentes julgam que o processo de integração cultural e entre as pessoas acontece naturalmente, ou seja, não é preciso uma atuação específica da área de RH. É óbvio que não é fácil para essa área garantir uma implementação adequada na fase que antecipa a compra, já que tem pouca ou nenhuma participação na etapa de estruturação.

As empresas sediadas nos Estados Unidos parecem dar uma ênfase maior ao envolvimento da área na fase inicial das negociações do que as empresas europeias, e muito maior do que as brasileiras. Uma razão para “manter a área de recursos humanos fora da sala” é o segredo que envolve a maioria das aquisições antes que se anuncie a oferta ou acordo. Em muitas empresas, a comunicação sobre operações em andamento é tratada como questão estritamente confidencial e divulgada apenas quando há necessidade. Isso ocorre tanto por questões comerciais e regulamentais quanto devido ao estilo gerencial.

As organizações entendem que a área de RH não precisa ficar sabendo dessas negociações. Um fator determinante, nesses casos, é saber se o executivo mais alto de recursos humanos pertence à direção estratégica de fato. Se a área não for vista como contribuinte de valor (de fato, e não apenas no discurso) para o desenvolvimento estratégico, é improvável que vá estar envolvida nas transações da aquisição. Este é um problema nas empresas brasileiras. Apenas 9% dos 381 presidentes das 500 maiores e melhores que participaram da nossa pesquisa confirmam que a sua área de RH desempenha um papel importante na modelagem do futuro da empresa.

AQUISIÇÕES: DO PLANEJAMENTO À CONCLUSÃO

Uma aquisição típica começa com o desenvolvimento da estratégia da operação e a seleção da empresa a ser adquirida. Uma parte integrante do processo é a avaliação da viabilidade da aquisição, procedimento conhecido como *due diligence*. Esse exame passa a ocupar o centro das atenções quando as negociações formais com a empresa a ser adquirida são iniciadas (ou quando se lança uma oferta hostil). Se as negociações ou a incorporação são bem-sucedidas e a conclusão da *due diligence* é positiva, a transação prossegue para ser formalizada.

Algumas empresas criam uma unidade especial de aquisição, que fica responsável pelo planejamento e pela execução de cada transação. Muito do que é feito durante essas duas fases exige conhecimento especializado de questões técnico-financeiras e legais. Porém, o grupo deve ser multidisciplinar, de forma a ter uma visão mais multifacetada do processo de avaliação. Essas unidades não devem trabalhar isoladamente, separadas dos gestores que terão a responsabilidade de implementar a estratégia e/ou gerenciar a aquisição. Em algumas empresas, como a GE, o futuro líder de negócios e o gestor de RH fazem parte da equipe responsável pela aquisição desde o início das negociações.

PLANEJANDO AS AQUISIÇÕES: A PERSPECTIVA DA GRH

Sem dúvida, a contribuição mais importante que a GRH pode dar ao planejamento da aquisição é assegurar que o processo de investigação prévia cubra todos os aspectos envolvidos na transação, inclusive fazendo uma avaliação da cultura da empresa que se quer adquirir e instalando uma auditoria sobre seu capital humano. As pesquisas têm mostrado que a compatibilidade ou incompatibilidade cultural é bastante relevante em muitas aquisições domésticas e se constitui, provavelmente, no aspecto mais discutido quando se trata de operações entre fronteiras.

Outro componente importante dessa fase é a certeza de que a empresa tem uma equipe adequada na liderança. Desde que a Renault pensou em comprar ações da Nissan (adquiriu 37%), um dos grandes pontos positivos para o processo de tomada de decisão foi a confiança que a Renault tinha numa equipe de gestores experientes, que podiam ser despachados para o Japão para conduzir o trabalho de reestruturação. Nas palavras do presidente da Renault, Louis Schweitzer: “Se eu não tivesse o Ghosn (executivo enviado para Tóquio para ser presidente da montadora japonesa), eu não poderia ter feito essa negociação com a Nissan. Isso significa que eu o enviei para lá porque tinha absoluta confiança na sua capacidade”.¹⁴

Comparemos tal situação com a da “fusão” da Daimler com a Chrysler. Três grupos de altos executivos estavam no seu comando durante os dois primeiros anos pós-aquisição. De outra maneira, o caso do ABN AMRO Real também ilustra esse ponto. Consciente da limitação de tamanho do seu grupo gerencial quando à frente do ABN AMRO (antes da aquisição do Real), Fábio Barbosa lembra: “Não poderíamos comprar um banco grande com problemas de gestão e resultados, pois não tínhamos força gerencial para implementar um processo de mudança radical. Essa foi uma das razões pelas quais compramos o Real”.

Nas transações internacionais, a estratégia de recursos humanos não pode ser separada dos seus contextos cultural e social. Quando a empresa não tem nenhum conhecimento especializado de determinado país ou região geográfica, é importante planejar cedo a forma de mobilização dos recursos necessários para atuar em territórios desconhecidos. Nessas fases iniciais, é também importante dar toda a orientação aos membros da equipe que vão fazer a *due diligence*, pois frequentemente essas pessoas são escolhidas por suas habilidades técnicas e analíticas, não se levando em conta sua familiaridade com a cultura e com a GRH.

Algumas questões relativas a essa gestão que podem ter influência direta na seleção dos candidatos à aquisição são: o que é possível fazer e o que está fora dos limites? Como fazer uma leitura inicial rápida da qualidade do capital humano antes de comprometer recursos com uma investigação prévia com-

pleta? Nesse caso, a GRH pode ter um papel importante, desde que apresente a necessária competência para obter e analisar essas informações. Ninguém pode esperar que a área tenha todas as informações prontamente disponíveis, mas, como diz o gestor de RH da GE que participou do planejamento de várias aquisições: “Mesmo que se conheça a indústria, uma aquisição é sempre diferente da outra: em cultura, estrutura jurídica, grupo gestor. Estamos negociando não porque temos todas as respostas, mas porque certamente sabemos quais são as perguntas que devemos fazer”.

Finalmente, mesmo na fase de planejamento, é importante pensar bem amplamente de que maneira o sucesso deve ser medido, e como devemos aprender com a experiência de uma aquisição em andamento. Como diz o ditado: “O sucesso tem muitos pais, mas o fracasso é órfão”. Não é fácil descobrir o que deu errado depois do fato consumado, e as percepções válidas sempre se perdem se não são lembradas “em tempo real”. A GRH deve estar bem preparada para contribuir com a facilitação do processo de retenção do conhecimento, começando pela fase de planejamento.

A arte da *due diligence*

Encontrar a estratégia adequada depende muito de fazer bem o “dever de casa”. Um bom planejamento não é possível sem a obtenção de dados confiáveis.

Nas aquisições entre fronteiras, a equipe de *due diligence* deve ser sensível ao fato de que as atitudes com relação à investigação prévia de uma aquisição variam de país para país.¹⁵ De acordo com a prática anglo-saxônica, os advogados e seus clientes esperam que uma ampla investigação seja feita antes que o processo de aquisição possa ser completado. Em outros países, essa investigação prévia pode ser interpretada, na melhor das hipóteses, como forma de intrusão ou como um dos muitos sinais de desconfiança ou de má intenção por parte do comprador. Ter informação sobre o lado *soft* do negócio, como, por exemplo, a qualidade do grupo gestor, exige muita cautela.

A lista típica de tópicos relativos à *due diligence* das questões relativas a recursos humanos pode facilmente ocupar várias páginas, principalmente se o comprador vier dos Estados Unidos. Como o tempo é curto, é importante começar com as prioridades mais imediatas, em vez de deixar-se perder em detalhes técnicos. Alguns itens são verificados para proteger a empresa contra possíveis exposições financeiras: responsabilidades financeiras com planos de pensão, pendências trabalhistas, litígios. Outros refletem a intenção estratégica da aquisição: identificação de talentos, *know-how* das pessoas, confidencialidade.

De onde vem toda essa informação? Numa primeira fase, a investigação sobre a área de RH deve fazer parte do mapeamento geral da aquisição. As melho-

Quadro 4.2 Itens constantes da investigação prévia – GRH: a prática

Organização e Gestão	Planos de ações
Hierarquia com a titulação dos cargos	Planos de pensão
Comitês gestores	Cobertura
Planejamento sucessório	Ativos e passivos
Contratos de trabalho	Gráficos organizacionais
Acordos empregatícios	Recompensas não-financeiras
Políticas de Recursos Humanos	Cultura Organizacional
Procedimentos de contratação	Valores praticados
Descrição do cargo	Mitos e ritos organizacionais
Regras trabalhistas como feriados, compensação etc.	Políticas que alavancam e distorcem os valores existentes
Política de férias	Eventuais mudanças ou ajustes de cultura feitos no passado
Gestão de desempenho	Características dos executivos que são promovidos ou que gozam de prestígio no grupo – você encontrará exemplos de perguntas mais à frente.
Aposentadoria precoce	
Pagamento por demissão	
Remuneração e Benefícios	Relações Empregatícias
Remuneração dos executivos	Litígios e Reivindicações
Remuneração geral	Sistemas de Informação sobre Recursos Humanos
Remuneração de incentivo	
Qualificação para bônus	

res fontes são os antigos empregados, os especialistas do setor, consultores, as empresas de *hunting* e os clientes, que conhecem a empresa que se deseja adquirir. Alguns desses dados são de domínio público, e os mecanismos de busca da Internet podem agilizar o processo de obtenção de informações. Quando o acordo de aquisição ou fusão é firmado, os dados e as entrevistas com os gestores feitas pela área de RH na empresa-alvo podem ser usados para complementar a avaliação.

A transparência e a acessibilidade a esse tipo de informação também variam de operação para operação e de país para país. As empresas geralmente lamentam o pouco acesso, mas a questão real é a falta de familiaridade com as fontes ou com a forma de capturar e tratar essas informações.

Fazer isso adequadamente não é fácil. Menos de um terço dos profissionais de RH dos Estados Unidos consideram que sua área agiu eficientemente durante a fase de *due diligence* das aquisições.¹⁶ O processo de coleta de dados *soft* é, em princípio, uma demonstração de relação amistosa entre as partes. As empresas acreditam que esse seja um tipo de informação que não está disponível normalmente, menos ainda para um país estrangeiro, principalmente na fase inicial, de planejamento, quando o segredo e a confidencialidade são importantes. É claro que, no caso das aquisições *hostis*, o acesso direto a essa informação fica particularmente limitado.

O que normalmente falta durante a coleta e a análise dos dados não é informação, mas disciplina e rigor. Duas metodologias podem ser especialmente úteis nesse caso: avaliação da cultura e auditoria do capital humano.

***Due diligence* da cultura**

Já introduzimos a questão da avaliação cultural no contexto da seleção de parceiros de “aliança”. Esse procedimento é ainda mais importante nas aquisições, porque as questões da cultura organizacional surgem no topo da lista dos fatores que influenciam o sucesso destas operações. Apesar disso, geralmente não se dá prioridade à avaliação da cultura *antes* da formalização da transação. Um levantamento com executivos europeus ativamente envolvidos com aquisições mostra que a avaliação do ajuste cultural fica relegada às últimas posições em importância.¹⁷ Como relatado anteriormente, um significativo percentual de executivos brasileiros acredita que o processo de ajuste cultural ocorre de forma natural, ou seja, não se tem ação proativa nesse sentido. Portanto, não é nada surpreendente que os choques culturais sejam uma fonte constante de dificuldades depois que a transação é completada.

Muitas das pesquisas sobre cultura organizacional enfocam tanto a avaliação de crenças e valores quanto a observação de comportamentos, com menos ênfase na explicitação das hipóteses subjacentes. Avaliar a cultura na *due diligence* não é tão simples quanto comparar valores numéricos.

Como avaliar a cultura da empresa-alvo – Os objetivos dessa avaliação é examinar e pesar os fatores que podem influenciar o ajuste organizacional, entender a futura dinâmica cultural enquanto as duas empresas negociam a aquisição e preparar um plano sobre a maneira de abordar essas questões se a transação for concretizada. Dependendo da fase em que as negociações e os recursos disponíveis estão, a avaliação pode ser formal ou informal e basear-se nas várias fontes potenciais, como inteligência de mercado, dados externos, levantamentos e entrevistas. O importante é ter pelo menos uma estrutura rudimentar que ajude a empresa a organizar essas questões e a chegar a conclusões pertinentes.¹⁸

A avaliação cultural deve incluir questões que permitam observar a liderança da empresa-alvo e sua visão do ambiente de negócios, assim como sua atitude com relação à competição, a clientes e a mudanças:

- Quais são os valores básicos sobre o que é preciso fazer para vencer?
- O que impulsiona a estratégia de negócios? Tradição ou inovação e mudança?
- A empresa é orientada para o longo ou para o curto prazo?
- Que nível de risco costuma aceitar?
- De que maneira ela aborda os parceiros externos? É competitiva ou colaborativa?
- Quais são os atores importantes da organização?

Outras perguntas podem servir para examinar as atitudes mais amplas de liderança e a maneira como a empresa gerencia sistemas internos:

- A empresa é orientada para resultados, para processos ou para ambos? Prioriza tarefas ou pessoas?
- Onde se localiza o poder? Concentrado no topo da empresa, em certas funções ou difuso?
- Como são tomadas as decisões? Por consenso, consulta ou autoridade?
- Como a empresa gerencia a informação? O fluxo de informações é amplo ou restrito?
- O que faz um empregado ser considerado importante para a empresa? Valores, habilidades e competências ou a obtenção de resultados? O que faz um empregado ser promovido?
- A cultura corporativa é orientada para o trabalho em equipe, o desempenho individual ou ambos?
- Qual a importância das relações pessoais?
- Como a empresa opera com relação às normas: com flexibilidade ou com rigor?
- A empresa já fez algum outro processo de mudança ou ajuste cultural relevante? Explorar a situação.

Algumas poucas organizações usam a avaliação cultural como informação para definir a continuidade ou a interrupção das negociações relativas à aquisição. Por exemplo, a Cisco evita comprar empresas cujas culturas sejam substancialmente diferentes da sua. Reconhece ser difícil atingir o objetivo de reter as pessoas essenciais à operação quando as parceiras têm pontos de vista também substancialmente diferentes sobre a maneira de administrar uma empresa. Por outro lado, a GE Capital, ou mesmo o Itaú na maior parte das suas aqui-

sições têm menos preocupação com a retenção e adotam uma abordagem mais agressiva na maior parte de suas operações. Compraram empresas com cultura muito diferente das suas e adotaram a estratégia de assimilação cultural. A avaliação da cultura no caso da GE é usada principalmente como instrumento para planejar a integração.

Não se pode dizer que uma abordagem é melhor que a outra, mas que é preciso estar bastante claro o que é importante para a empresa e como ela quer atingir seus objetivos.

Fazer a avaliação cultural não é meramente examinar e conhecer a cultura da empresa-alvo. Envolve também o fato de que cada empresa tem de enxergar claramente sua cultura e compreendê-la. O adágio “conhece-te a ti mesmo” aplica-se às organizações tão bem quanto às pessoas. Os critérios usados pela adquirente numa avaliação cultural refletem, de maneira significativa, atributos de sua própria cultura.

A sabedoria convencional sugere que as empresas devem evitar quaisquer transações nas quais as diferenças culturais possam constituir problemas. Essa postura está sustentada no conceito de que as diferenças culturais são pouco gerenciáveis e por isso certamente vão minar o sucesso da transação. No entanto, no ambiente empresarial de hoje, em que imperativos estratégicos impulsionam muitos dos negócios de fusão e aquisição, as empresas não podem mais se dar ao luxo de evitar potenciais transações por causa de questões culturais – o que reforça ainda mais a importância da GRH nessas operações.

A resposta adequada não é evitar transações que carreguem riscos de choques culturais ou de conflitos com a gestão de pessoas. A resposta é, isso sim, gerenciar e reduzir tais riscos.

Due diligence do capital humano

São duas as dimensões da *due diligence* do capital humano. Uma é preventiva e focaliza as responsabilidades, como obrigações com os planos de pensão, reclamações pendentes, litígios com os empregados e outras restrições relativas a funcionários que possam causar algum impacto sobre a aquisição – por exemplo, no custo da reestruturação antecipada. Essa primeira dimensão inclui ainda a comparação entre as políticas de remuneração, os benefícios e os contratos de trabalho das duas empresas.

A outra dimensão focaliza a identificação de talentos e, no longo prazo, é certamente ainda mais essencial para o sucesso da aquisição. Ela tem várias facetas importantes: garante que a empresa-alvo tenha os talentos necessários para executar a estratégia de aquisição, identifica os indivíduos que são fundamentais para a sustentação do valor da transação e acessa todas as possíveis deficiências do grupo gestor. É importante também entender a motivação e a es-

estrutura de incentivos, bem como apontar quaisquer diferenças que possam afetar o processo de retenção.

Finalmente, entender a estrutura da organização não é apenas uma questão que afeta às linhas de reporte. Implica também saber quem é quem na empresa. Aqui estão algumas questões que devem ser consideradas:

- Quais são as habilidades mais notáveis das pessoas?
- Em que medida os talentos da empresa-alvo são comparáveis aos nossos?
- Qual é a formação do grupo gestor?
- O que pode acontecer se um membro do grupo gestor da empresa a deixar?
- Qual é a filosofia de remuneração?
- Qual é o montante de pagamentos que está em risco nos vários níveis da empresa?
- Quais são as linhas de reporte?
- Como são tomadas as decisões na empresa?

O acesso aos dados sobre talentos pode exigir esforço, e muitas empresas ignoram essa questão nas fases iniciais do processo de aquisição. Elas não param para definir os tipos de competência individual essenciais para o sucesso da transação. Em vez disso, usam os dados sobre o desempenho financeiro como substitutos dessa avaliação.

O fato é que, sem fazer uma *due diligence* desse gênero logo no início, as organizações correm o risco de adquirir empresas com habilidades menores do que as esperadas e com grandes possibilidades de perda de talentos. A avaliação feita no início das negociações ajuda a antever os possíveis fatores de risco, de modo que a adquirente possa desenvolver estratégias adequadas para abordar os problemas identificados o mais cedo possível. Esse procedimento pode ainda agilizar as eventuais tomadas de decisão sobre quem deve permanecer na empresa e quem deve sair.

Um componente importante da auditoria sobre o capital humano é o desenvolvimento dos planos de ação necessários para a retenção de talentos essenciais, já que essas medidas têm de ser implementadas imediatamente após a conclusão das negociações.

Ao mesmo tempo, a auditoria pode descobrir deficiências significativas, que exijam pessoas para assumir cargos imediatamente após o fechamento do acordo. Sem o planejamento prévio isso pode não ser possível.

Concluindo a transação

Até que o acordo de aquisição seja assinado (ou uma oferta hostil seja anunciada), muito do envolvimento essencial da área de RH ocorrerá nos bastidores.

No entanto, imediatamente depois da assinatura, e logo antes de o acordo ser efetivado, o propósito da agenda da área é ampliado. As empresas geralmente esperam até o fechamento do acordo para examinar as questões relativas aos recursos humanos porque o período entre a assinatura e a implementação pode ser de vários meses, ou de um ano inteiro. Esse tempo depende da necessidade de obter a aprovação dos órgãos reguladores e dos acionistas, porém não deveria ser desperdiçado.

Planos de ação anteriores ao fechamento do acordo

A primeira prioridade é completar a *due diligence*, agora com acesso total aos dados. Esse é um período delicado, e as primeiras impressões dos novos proprietários “estrangeiros” podem durar um bom tempo.

Tudo isso aumenta os desafios da área de RH, como o de rapidamente adquirir e internalizar uma nova competência intercultural (seja do ponto de vista organizacional, seja em situação transnacional) e o de familiarizar-se com os contextos legal e social.

Em outras palavras, a empresa adquirente precisa ter os componentes essenciais do seu modelo de implementação da área de RH instalados quando a aquisição estiver para ser completada. Isso se traduz em aspectos como estrutura organizacional e linhas de reporte, composição da nova equipe, programação para atuação em questões específicas da área de RH e tantos outros. Trata-se de um exercício fundamental, que deve ser feito à luz da estratégia da aquisição. Se a escolha for a assimilação, a área de RH terá prioridades e ênfases diferentes das observadas quando a decisão é utilizar uma estratégia de imposição, como mescla, pluralidade, movimento reverso ou transformação.

O elemento final das atividades realizadas durante o período anterior ao fechamento da transação é a escolha do gestor de integração e da equipe de transição. Ambos irão encarregar-se da combinação dos dois times e precisam ser percebidos por eles como de reconhecido poder para pilotar o processo – que por natureza é repleto de ambiguidade, conflito de interesses e delicadezas típicas de mudanças radicais.

O processo de integração no período pós-aquisição

A assinatura do contrato de aquisição e a troca de proprietário deflagram mudanças organizacionais e de liderança. Então é hora de colocar no lugar uma nova organização, apontar outra liderança e assegurar-se de que os melhores talentos sejam retidos pela empresa.

Algumas mudanças acontecem com rapidez nos meses subsequentes ao fechamento da transação; outras, como o desenvolvimento de uma nova cultu-

ra, precisam de mais tempo. A fase final do processo de aquisição é a de codificação e disseminação da aprendizagem, ou seja, daquilo que se aprendeu com a experiência. Assim, de uma próxima vez o processo pode ser feito de maneira mais rápida e melhor.

Entretanto, durante as primeiras fases pós-aquisição, a GRH tem a responsabilidade de assegurar um enfoque preciso das questões relativas às pessoas e à liderança da empresa adquirida. Isso deve ser feito de forma a garantir que a organização da transição e as equipes estejam prontas no primeiro dia de funcionamento da nova empresa, e inteiramente preparadas para lidar com a complexidade intercultural. É preciso definir as pessoas: quem fica e quem sai? E não é fácil abordar recursos humanos com rapidez numa cultura diferente. É necessário ainda, finalmente, estabelecer políticas e práticas: quais serão as mais adequadas para a organização adquirida? Novamente, a resposta deve ser elaborada à luz da estratégia da aquisição.

A política de gestão de pessoas do BFB foi preservada por alguns anos depois de o banco ter sido adquirido pelo Itaú. Diferentemente, no Bemge o Itaú implantou suas políticas rapidamente. As razões são que no primeiro caso o que norteou a transação foi a aquisição de competências e no segundo caso a compra de *market share*.

Reconhecendo e gerenciando a síndrome da aquisição

A mudança por que passa uma empresa no processo de aquisição produz, algumas vezes, grande variação de reações por parte dos indivíduos envolvidos. Muitos reagem a determinadas situações como se estivessem em uma montanha-russa, diante de emoções bruscas e violentas. Isso ilustra o que denominamos de síndrome da aquisição. Mesmo que a compra tenha sido bem planejada e preparada, que todas as etapas tenham sido bem-cuidadas, existe sempre a possibilidade de ocorrer essa síndrome.

Reside aí, portanto, um dos maiores desafios da GRH em operações de aquisição, para o qual a área tem de se preparar desde o início. Certamente, se a área já avaliou a cultura da empresa adquirida e soube reunir informações e criar recursos para atender às necessidades dessa fase, estará apta a obter os resultados esperados.

Gerenciando os sentimentos – Diante de grandes mudanças, certos comportamentos individuais podem ser comparados aos observados quando se vive a perda de um ente querido. Façamos uma analogia com as quatro fases descritas por John Bowlby sobre as reações psicológicas do indivíduo à perda.

A primeira fase, de *torpor ou aturdimento*, ocorre quando a pessoa parece não compreender exatamente os impactos do que aconteceu, sendo às vezes

tomada por acessos de intensa consternação, raiva ou uma combinação de ambos os sentimentos. Normalmente, culpa o outro pelo abandono que sente, chegando à “negação” do fato ocorrido. Trata-se de fenômeno psicológico em que a pessoa não admite o acontecido, negando a existência de impactos na vida futura. Em uma empresa adquirida, a situação é que os empregados tendem a negar, minimizar ou superavaliar os impactos da mudança organizacional ocorrida, podendo demonstrar uma inclinação a identificar e responsabilizar outras pessoas e situações pela ocorrência da mudança. A empresa com a qual o empregado fez seu contrato psicológico “morreu”, deixou de existir.

O segundo estágio se caracteriza pela *saudade* e pela *busca da figura perdida*. A tendência é enxergar apenas o lado positivo do ente querido. A lembrança é sempre melhor do que era a realidade. Nas organizações é o momento de supervalorizar o passado ou o antigo líder. Trata-se da etapa em que a percepção das diferenças começa a surgir.

A terceira fase é simbolizada pelo mais profundo momento de *desespero e desorganização interna*. A dor é aguda e parece eterna. A percepção das diferenças organizacionais é aguçada e ampliada. A tendência é de polarização, e fica muito forte o conceito de “nós e eles”. O sofrimento é intensificado pelo sentimento de que “nós fomos comprados e, conseqüentemente, somos os grandes perdedores, enquanto eles, os compradores, são vencedores”. Este estágio é o ponto crítico do processo. Sua duração e sua intensidade dependem da qualidade da gestão do processo de integração.

A quarta fase é de *reorganização*, de recolocar toda a experiência vivida no seu devido lugar. As pessoas conseguem enxergar os desafios e as oportunidades que o novo momento impõe. A lembrança, mesmo carregada de saudade, é positiva, não impedindo que o investimento emocional do indivíduo seja feito nesse novo momento. Nas empresas é a hora certa de fazer com que as diferenças sejam realmente percebidas, trabalhadas e transformadas em oportunidades para que se alcance o sucesso da operação.

Todas as operações passam por esses ciclos, que vão ser mais ou menos agudos e mais ou menos lentos muito em função da atuação da liderança. A ligação estreita entre os objetivos da aliança, a escolha do modelo de integração e a competência dos líderes constrói o sucesso do processo.

Se administrado com competência, levando em conta essa ligação – com respeito ao indivíduo, aos seus sentimentos e às diferenças de cultura das partes –, o processo de integração das pessoas e das operações se solidifica, caminhando para seu estágio final. A interface entre as duas empresas envolvidas se amplia, com maior fluxo de pessoas nas duas direções, para que finalmente ambas as operações sejam reunidas numa só organização integrada.¹⁹

Há, em princípio, um ciclo paralelo na empresa adquirente, no qual a reação inicial é de vitória: “Nós vencemos!” “Nós vamos mostrar para essa gente

como gerenciar os clientes!”. Tais atitudes diante dos “perdedores” só faz aumentar os problemas de integração pós-aquisição. Um certo sentido de pressa e urgência toma conta da empresa, trazendo confusão e aumentando as dúvidas sobre a “vitória”. Os gestores seniores começam a assumir o controle da empresa; há uma visível acentuação de comando e controle e uma sensação crescente de estar numa praça de guerra, o que também produz um clima pouco saudável para as difíceis tarefas das equipes de integração.

A intensidade das consequências negativas dessa mudança pode ser moderada, relativamente transitória ou capaz de debilitar o processo de integração. Isso vai depender da capacidade de gestão do grupo executivo. O nível de tensão que acompanha as mudanças pode ser usado de maneira construtiva ou tornar-se disfuncional.

Gerenciando as tensões e as incertezas – Na empresa adquirida, agir como se as mudanças não fossem estressantes, não admitir que as coisas serão diferentes ou achar que não haverá pressão são comportamentos que só fazem aumentar a tensão e minar a credibilidade da adquirente.

Por sua vez, a compradora precisa reconhecer a sede de informação dos empregados nas semanas subsequentes à aquisição. E, no caso de uma transação importante, isso inclui o pessoal da própria compradora. O que acontece geralmente é que seu grupo gestor, mal orientado, reluta em fornecer qualquer informação antes que os detalhes mais específicos do plano de integração sejam estabelecidos. A empresa se enche de rumores, que aumentam e distorcem os fatos, agravando a sensação de pressão, tirando a atenção das pessoas das tarefas diárias que devem cumprir.

Mesmo no meio desse turbilhão de emoções, é importante começar a construir expectativas positivas para o futuro já na primeiríssima fase da aquisição. Pode levar algum tempo elaborar o plano de negócios para o futuro das duas empresas, mas declarações incentivadoras podem abrir caminho e levantar o moral dos empregados, desde que sejam autenticamente realistas.

Finalmente, não há como tratar dessas emoções, a não ser no contato face a face, como ocorre em qualquer processo de mudança. Resistências acontecerão, mas as pessoas aguardam ansiosamente o “tom” da liderança, que ao se expor aumenta significativamente as chances de sucesso da operação. Pesquisa realizada por um dos autores revela que 64% dos presidentes de empresas que fizeram operações significativas de F&A julgam que o mais crítico para o sucesso são os temas relacionados a pessoas, cultura, enfim, às emoções que durante esse período brotam em todos os momentos.²⁰

Gerenciando o período de transição – Independentemente da estratégia de integração que se decidiu utilizar, o período imediatamente posterior à con-

clusão das negociações, especialmente para a empresa adquirida, é delicado e complicado. Quem deve ser responsável pela concretização dessa integração? Quando a *due diligence* prévia é concluída, a equipe responsável por ela, com seu profundo conhecimento da empresa adquirida, se desfaz – ou parte para a investigação de outro negócio. Nesse mesmo período, o novo grupo gestor ainda não está inteiramente instalado. Para evitar o vácuo, as empresas têm cada vez mais contado com o trabalho do gestor de integração, apoiado por equipes de transição, para conduzir o processo na transição.

O PAPEL DO GESTOR DE INTEGRAÇÃO

Os gestores de integração são especialistas em lidar com transições. Seu papel é assegurar que os prazos estabelecidos sejam cumpridos e que as decisões mais importantes sejam tomadas, de acordo com o que foi acordado na pauta. Ao mesmo tempo, removem os gargalos e asseguram que o ritmo do processo de integração seja mantido. Esses gestores ajudam a planejar os esperados sucessos de curto prazo, que são essenciais para a produção da energia positiva da aquisição. Eles devem defender normas e comportamentos consistentes com novos padrões, fazer passar as comunicações mais importantes por toda a nova organização e identificar mais oportunidades de agregação de valores.

Um aspecto importante desse trabalho é ajudar a empresa adquirida a entender como o novo proprietário opera e o que ele pode oferecer no que diz respeito a competências. A princípio, ela não sabe como as coisas funcionam na corporação a que agora pertence. O gestor de integração pode ajudar a nova empresa a tirar vantagem das competências e dos recursos existentes na adquirente, forjar ligações sociais e ajudar a lidar com os elementos intangíveis, mas essenciais, como a interpretação da nova linguagem e do jeito de fazer as coisas.

Da mesma forma, o gestor de integração pode ajudar a empresa-mãe a entender a empresa adquirida e a contribuição que ela pode oferecer. Isso é importante porque, fora da equipe de aquisição, apenas poucas pessoas da empresa-mãe conhecem as competências da adquirida.

Igualmente importante é a integração do papel do gestor como “guardião” da informação dos dois lados, protegendo a empresa adquirida das garras de um novo proprietário que, embora sem nenhuma intenção, pode acabar minando o que faz a empresa funcionar. Uma fonte importante de frustração em muitas dessas transações não é tanto o que a adquirente faz, são as informações que a empresa adquirida gostaria de receber e não consegue. As exigências de novas informações precisam ser submetidas a um formato muito específico, e os relatórios ficam recheados de um jargão incompreensível. Quando a Nokia adquire pequenas empresas de alta tecnologia, uma das regras que estabelece é que todos os pedidos de informação feitos pela empresa-mãe sejam encami-

nhados para o gestor de integração. Ele deve decidir se e por que a unidade ou a empresa-mãe tem direito ao pedido.

Que combinação de habilidades é exigida do gestor de integração? Primeiramente, a pessoa deve ter um bom conhecimento da empresa-mãe: onde conseguir informação, com quem conversar, como funciona o sistema informal. Deve ainda ter um estilo flexível de liderança, já que, ao mesmo tempo, precisa ser exigente com relação ao cumprimento de prazos, mas capaz de ouvir com paciência e de relacionar-se com as pessoas em todos os níveis da organização. Outros traços que combinam com esse papel são o conforto na ambiguidade, a inteligência cultural e emocional e a disposição para correr riscos. Um gestor de integração não é o líder do negócio, mas tem de ser reconhecido no e pelo sistema de poder da empresa – apesar de essa função ser, em geral, um degrau importante na subida para as posições de liderança da empresa.

Responsabilidades da equipe de transição

Na maioria das aquisições as equipes de integração e as forças-tarefa apoiam o gestor de transição. Esses gestores devem ter um mandato claro, com propósitos e confiabilidade sobre uma área específica na qual se exija integração. Como se espera que muitas dessas equipes comecem a trabalhar no primeiro dia após a conclusão da transação, a identificação dos prováveis membros da equipe de transição deve ser um daqueles resultados já antecipados no processo de *due diligence*. Os profissionais de RH são, em geral, membros indispensáveis nessas equipes, porque muitas das atividades delas terão implicações diretas nas políticas e práticas de GRH.

Os procedimentos específicos das equipes de transição dependem da estratégia de integração adotada, como discutimos antes (assimilação, mescla, transformação, pluralidade ou movimento reverso). No sentido geral, seu papel é traduzir os objetivos e as sinergias em ações concretas. As prioridades mais imediatas, como as sinergias do negócio com as quais se podem obter resultados rápidos, devem ser identificadas bem cedo no processo de planejamento da integração, de maneira que projetos relativos a esta fase possam ser deslanchados imediatamente após a conclusão da transação.

O estabelecimento de prioridades é um procedimento indispensável. Ter um número excessivo de forças-tarefa e de equipes atrasa as atividades. Outro trabalho da equipe de transição é deixar clara a lógica do novo modelo de negócios e traduzi-la em alvos operacionais. Quem deve ser apontado para a equipe de transição?

As equipes de transição são mais eficientes quando formadas tanto por pessoas que vêm da empresa adquirida quanto por pessoas que são da adquirente. Em geral, os profissionais adequados para participar de uma equipe de transição

são aqueles que combinam suas competências funcionais com as interpessoais (e inclusive interculturais), apoiadas em fortes habilidades analíticas. Ter habilidade para aceitar responsabilidades, com autoridade total, e ser eficiente na mobilização de recursos entre fronteiras organizacionais são competências especialmente importantes. Conseqüentemente, tais papéis se apresentam como boas oportunidades de desenvolvimento para aqueles profissionais com altos potenciais.

Enfocando os desafios relacionados às pessoas

A integração é um processo de mudança. As empresas que não têm as habilidades para gerenciar os aspectos pessoais de um processo desses nas suas próprias unidades devem ser bastante cautelosas ao fazer aquisições complexas. Como já mostramos anteriormente, o fator mais amplamente responsável pelo maior sucesso da aquisição é a habilidade da empresa adquirente em gerenciar a mudança. Repetidas vezes, a alta administração cai na clássica armadilha de concentrar-se no *conteúdo* da mudança (finanças, reestruturação de planos para as funções), e não no *processo* de mudança. Todas as lições da gestão de mudança se aplicam ao processo de integração: a necessidade de comunicação, a necessidade de estabelecer uma perspectiva para o futuro, a necessidade de reestruturar para remover resistências e fortalecer os melhores, a gestão do processo de aprendizagem, feita através da mensuração do progresso por etapas.²¹

Retenção de talentos

Muitas empresas adquiridas perdem colaboradores importantes. As pesquisas sobre aquisições feitas nos Estados Unidos têm mostrado que a probabilidade de saída de executivos aumenta significativamente quando sua empresa é adquirida por uma multinacional estrangeira. Cerca de 75% dos membros da alta administração deixam a nova organização até o quinto ano, e a maioria sai nos dois primeiros anos.²²

Quando se presta pouca atenção à retenção de talentos, e principalmente se já se esperam cortes de pessoal, os empregados saem – e os melhores saem primeiro, já que sempre têm outras escolhas.

A retenção de pessoas-chave é, portanto, vital para a obtenção dos objetivos da aquisição, tanto no que se refere às tarefas de integração de curto prazo quanto ao desempenho da empresa no longo prazo. Isso significa saber exatamente quem são as pessoas de talento e por que elas são essenciais para a nova organização, e aquelas que estão nos níveis hierárquicos mais baixos na empresa adquirida se incluem nesse grupo.

Obter tal informação não é tarefa fácil. Discussões vagas não ajudam em nada. O procedimento de identificação de talentos feito em cascata, de cima

para baixo, geralmente fornece resultados inexatos, já que os gestores locais costumam proteger seus funcionários e acabam sendo incapazes de ser objetivos sobre o que podem oferecer para a nova organização. Um dos maiores obstáculos nas aquisições é a diferença entre as medidas e os padrões de desempenho das duas empresas. Mesmo quando os padrões são comparáveis, muitas empresas não sabem muito bem onde estão seus talentos.

O ponto de partida para a identificação de talentos é o mapeamento desses talentos, que deve ser desenvolvido durante o processo de *due diligence*. Esse mapeamento precisa ser rapidamente refinado com base em informações obtidas com os superiores diretos, colegas de trabalho e subordinados, análises do desempenho anterior, entrevistas individuais, avaliação formal de habilidades e avaliação direta do desempenho durante o período de integração. No entanto, ao mesmo tempo que temos de usar várias fontes de avaliação, não devemos permitir que a busca de precisão atrapalhe o processo, atrase as atividades e aumente a incerteza e o risco de perder empregados. Como o ritmo da integração pode não permitir uma avaliação completa de todos os indivíduos, o processo deve ficar concentrado naquelas pessoas identificadas como as mais importantes para o sucesso da aquisição.

Apesar de a conexão entre a retenção de talentos e o sucesso da aquisição ser amplamente reconhecida, ela não se traduz, necessariamente, em apoio para iniciativas específicas da área de RH. Por exemplo, num recente levantamento sobre altos executivos nos Estados Unidos, Ásia e América do Sul, 76% dos entrevistados indicaram que a retenção de talentos foi o elemento mais importante do sucesso da integração. Mas apenas 8% apontaram a gestão de RH como sua primeira prioridade durante o período de integração.²³

Parte do problema é a falta de medidas claras para a retenção de talentos, de maneira que se possa monitorar seu progresso. As atividades de GRH que não podem ser medidas não têm probabilidade de receber atenção da alta administração. Sem dados sobre a retenção, as empresas não têm como medir o sucesso dos seus esforços na gestão de talentos, não têm como responsabilizar os gestores pelo sucesso ou insucesso da retenção e acham difícil melhorar essas práticas quando pretendem fazer novas aquisições no futuro.

Em resumo, a retenção de talentos é obviamente importante para as empresas nas quais o valor da transação está nos bens intangíveis, como o conhecimento e as habilidades das pessoas na empresa adquirida.

Aprendendo com as aquisições

Há um consenso geral, obtido com base em resultados de pesquisas, de que o sucesso das aquisições costuma aumentar com a experiência, mas que a experiência anterior pode não ser relevante para a aquisição em curso. As empresas

que fizeram aquisições múltiplas dentro do mesmo setor ou que optaram por uma mesma estratégia de integração beneficiaram-se em muito da sua experiência com o estabelecimento dessas operações. Mas, para aquelas que ao adquirir outras optaram por diferentes estratégias de integração, a experiência anterior provou ter influência negativa sobre o desempenho da aquisição. Além disso, o efeito da experiência não é linear. Os que apresentaram o melhor desempenho foram aqueles que demonstraram não ter nenhuma experiência e que eram, portanto, incapazes de fazer generalizações inadequadas, ou aqueles que tinham uma dose significativa de experiência e tinham aprendido a aplicar bem seu conhecimento.²⁴

Para aprender com a experiência é importante construir a memória organizacional adequada. Isso requer que a aprendizagem seja documentada, permitindo que dela se extraíam as lições aprendidas. Para que isso aconteça, é preciso que alguém assuma a responsabilidade de facilitar a coleta de informações e torná-las disponíveis – um papel que, em muitas empresas adquirentes de sucesso, é desempenhado pelo gestor de RH designado para participar da equipe de transição. Só que para conseguir que essa equipe seja formada é preciso fazer o dever de casa: se os profissionais de RH vão se envolver no processo de transição, então é preciso que a empresa seja proativa.

Talvez mais importante ainda seja desenvolver instrumentos que facilitem e acelerem o processo de aquisição, desde a *due diligence* até a integração. Há, nesse caso, uma diferença qualitativa na abordagem da aprendizagem. Livros sobre as “melhores práticas” de aquisição apresentam cenários e sugerem aos gestores formas de encaminhamento a seguir. Os *kits* de ferramentas para aquisição fornecem aos gestores listas de assuntos e questões que devem ser abordadas em cada estágio da operação, linhas gerais sobre o que deve ser levado em conta, instrumentos simples e concisos e fontes de aconselhamento dentro e fora da empresa. Nas aquisições repetitivas, a abordagem da melhor prática deve ser suficiente, apesar de as aquisições internacionais serem muito específicas. Em todos os casos, ter um registro do que tem funcionado na empresa, do que não funcionou e do que pode ser adicionado é essencial.

Uma empresa que opera com sucesso e de forma disciplinada é o Itaú, que tem uma competência importante na gestão desses processos.

MEDINDO O SUCESSO DAS F&A

Um dos fatores críticos para a medição do sucesso das F&A é a clareza dos objetivos da operação. O sucesso deve ser sempre medido *vis-à-vis* a meta estabelecida no *business plan*, que foi construído justificando a necessidade/viabilidade da operação. Diferentes operações têm objetivos diversos, o que se constitui numa das razões da dificuldade de criação de uma regra única.

Há uma infinidade de medidas que podem ser usadas para avaliar o sucesso do ponto de vista empresarial da operação, assim como o sucesso do processo de integração. Aquelas relacionadas à integração devem concentrar-se nas prioridades organizacionais essenciais, que vão depender da estratégia escolhida para essa fase. Outros focos refletem a agenda funcional da GRH

- *Objetivos da integração*: reorganização e reestruturação de metas em termos de programação e custos, inclusive considerando paralisações em unidades de negócios ou em áreas geográficas específicas.
- *Integração de sistemas essenciais de recursos humanos*: traçar objetivos dessa integração, como remuneração, desenvolvimento de talentos e gestão de desempenho.
- *Retenção de talentos*: traçar planos para a retenção, especialmente na empresa adquirida, incluindo indicadores de custo-eficiência como despesas com retenção e substituição de empregados.
- *Melhores práticas*: compartilhadas e adotadas, comparadas entre as unidades organizacionais, incluindo-se a estimativa de impacto sobre a receita e os custos e sobre outros indicadores de desempenho, como a satisfação do cliente.

Apesar das diferentes medidas de sucesso no curto e no médio prazo, a única medida válida do sucesso da aquisição no longo prazo é o cliente satisfeito. A aquisição cria valor para o cliente? Do ponto de vista dele, a aquisição faz sentido? Se não faz, então não há muita chance de crescimento no longo prazo. Quando as sinergias de curto prazo são exauridas, as transações que não criam valores para os clientes não têm muita chance de se sustentar. A manutenção do foco no cliente pode, igualmente, ajudar a gerar a energia de que a empresa precisa para passar pelas mudanças necessárias, reduzindo as políticas internas que desviam a atenção da administração sobre o negócio. E é bom lembrar que a criação de valor para o cliente acontece *depois* que a transação é completada, o que faz com que a integração seja um fator vital para o sucesso da empresa.

As formas de abordar as aquisições variam de acordo com as culturas nacionais?

Há evidências de que empresas de nacionalidades diferentes têm formas de abordagem de gestão de RH distintas nas suas aquisições.²⁵ As empresas norte-americanas são vistas como orientadas para resultados, rápidas em “contratar e atuar”. Elas também usam práticas de GRH como um instrumento de integração consciente, uma forma de ensinar à nova subsidiária a “maneira de fa-

zer as coisas por aqui". Ou seja, a crença dos norte-americanos é de que existe "one best way" na gestão e, claro, esse melhor modo é o deles.²⁶

Em contraposição, os japoneses preferem manter uma postura mais local e discreta, usando suas práticas de GRH para demonstrar sua filosofia de negócios: sua abordagem de negócios para o longo prazo, sua preocupação com as pessoas e sua abordagem relativamente lenta, mas cuidadosa, do processo de tomada de decisões.

As empresas adquirentes francesas planejam mais o desenvolvimento profissional dos empregados do que as de outras nacionalidades e dão muita importância a qualificações formais, com preferência por gestores de origem francesa. Por seu lado, as alemãs procuram especialização técnica. Já as empresas brasileiras nas operações transnacionais tendem a utilizar expatriados para ser o "olho da matriz", ou seja, realizar sua estratégia de controle, suportada pelas relações entre as pessoas.

É provável que as aquisições internacionais forneçam um terreno fértil para novos encaminhamentos da gestão de RH, adicionando, portanto, mais um fator de complexidade ao processo.

AS AQUISIÇÕES COMO COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL

Para muitas empresas, a implementação de aquisições é ainda um desafio enorme. A complexidade das transações entre fronteiras, causada pela distância física e cultural, torna sua implementação ainda mais difícil. Na verdade, não há dúvida de que as empresas que aprendem a arte de estabelecer aquisições ganham uma significativa vantagem no mercado, apesar das precauções que se deve ter com relação a algumas vantagens do crescimento orgânico no longo prazo.

Quando há uma estratégia clara por trás da operação e quando o processo de aquisição é bem gerenciado, as aquisições tornam-se um instrumento importante para o crescimento, inclusive internacional. Para algumas empresas, como GE, Cisco, Gerdau ou Votorantim, expandir através de aquisições faz parte das suas estratégias de negócios. Essas empresas entendem que a competência em fazer aquisições bem-sucedidas é uma das competências competitivas centrais para o futuro.

“PARA VIAGEM”

1. A maioria dos fracassos das aquisições está ligada a problemas que ocorrem no período de integração. As questões relacionadas à cultura e às pessoas estão, consistentemente, entre as maiores dificuldades da execução de aquisições. Não subestime a importância das diferenças interculturais, mas, por outro lado, não confunda cultura com gestão malfeita.
2. O que é considerado, provavelmente, o mais consistente ponto para assegurar o sucesso das F&A é a experiência anterior da empresa com esse tipo de operação. Quanto mais a empresa adquire, melhor e mais facilmente ela entra no processo. As empresas que têm fundamentos sólidos de GRH e um bom histórico de gestão de mudanças costumam também ser muito bem-sucedidas ao gerir aquisições.
3. Há várias lógicas estratégicas por trás das F&A: pluralidade, assimilação, movimento reverso, mescla e transformação. Cada uma delas tem implicações diferentes para a natureza do processo de integração. Pense bem na condição final que você quer para a empresa antes de começar a negociar uma fusão ou aquisição.
4. A área de RH deve estar envolvida no planejamento da aquisição logo no início, já que os ditos aspectos *soft* do processo de *due diligence*, como a avaliação das práticas de pessoas e da cultura na organização a ser adquirida, são tão importantes quanto as análises financeiras ou de produção.
5. O processo de integração começa com a clareza do objetivo da operação e segue, até em função desse objetivo, com a escolha de uma estratégia de integração. Levar aos colaboradores, com clareza, a visão que se tem da empresa e a estratégia adotada é um procedimento essencial para garantir o sucesso da transação. Comunicação, comunicação, comunicação!
6. No entanto, ainda que a empresa tenha preparado a operação com muito cuidado, não há como evitar a síndrome da aquisição: a sensação de pressão e choque por que passam os “perdedores” e a sensação de vitória dos “vencedores”. Os “100 primeiros dias” precisam ser gerenciados com especial cuidado.
7. Muitas aquisições falham por causa da perda de pessoas-chave. Assim, a retenção é uma prioridade indispensável, um esforço que deve começar durante o processo de *due diligence*. No longo prazo, a retenção exige o comprometimento da direção para que sejam construídos os relacionamentos pessoais com os talentos da empresa adquirida.
8. Andar depressa é importante. As decisões essenciais a respeito da estrutura de gestão, das indicações para as posições seniores e do desenvolvimento profissional das pessoas devem ser tomadas da maneira mais rápida possível. A proliferação de incerteza e ansiedade no período pós-aquisição drena toda a energia da empresa e aumenta o risco de perda da clientela.

9. Muitos procedimentos adotados no período de integração pós-aquisição ajudam a garantir o sucesso da transação: indicar um gestor de integração que dê rapidez ao processo, medir os resultados da aquisição, dar confiabilidade, assegurar e comemorar as primeiras vitórias.
- 10 Algumas empresas veem sua competência em estabelecer aquisições como uma das suas competências essenciais. Elas se distinguem pela habilidade de aprender com suas aquisições anteriores, de aprender inclusive com os próprios erros.

Notas

- 1 "The Case against Mergers *Business Week*", October 30, 1995, p. 122.
- 2 P. Krass, "Why Do We Do It," *Across the Board*, May/June, 2001, p. 22-27.
- 3 Kearney, 1999.
- 4 KPMG, 1999.
- 5 Barros, 2003.
- 6 Bleeke, Ernst, Isono e Weinberg, 1993.
- 7 Veja o estudo em Marks e Mirvis (1998).
- 8 Kearney, 1999.
- 9 Ibid.
- 10 Tanure, Betania; Duarte, Roberto Gonzalez; Cançado, Vera L. Post-acquisition integration in cross border acquisitions: the impact of national culture. In: Academy of Management Annual Meeting, 2005, Honolulu. Academy of Management 2005.
- 11 Kay e Shelton, 2000.
- 12 Barros, 2001.
- 13 KPMG, 1999.
- 14 Renault Steers Forward", *The Wall Street Journal Europe*, February 15, 2001, p. 31.
- 15 Chu, 1996.
- 16 SHRM, 2000.
- 17 Angwin, 2001.
- 18 Denison, Cho e Young, 2000. Marks e Mirvis (1998), p. 65-66.
- 19 Ghoshal e Tanure, 2004.
- 20 Barros, 2003.
- 21 Marks e Mirvis, 1998, p. 74.
- 22 Krug e Hegert, 1997.
- 23 Watson Wyatt, 1999.
- 24 Haleblan e Finkelstein, 1999.
- 25 Child, Faulkner e Pitkethly, 2001, p. 166-180.
- 26 Tanure, 2005.

Agenda da GRH: indivíduo, equipe e cultura

Um dos papéis da gestão de recursos humanos (GRH) é apoiar a organização na condução das dualidades subjacentes ao processo competitivo. O ambiente contemporâneo exige da GRH maior sofisticação para confrontar essas tensões.

Neste capítulo discutimos a agenda da GRH no desenvolvimento das equipes e no desempenho, avaliando tanto a perspectiva individual quanto a da cultura. Será explorado o papel da GRH em construir a coordenação da rede de comunicação e da aderência organizacional. Mecanismos de coordenação, como grupos de projetos entre “fronteiras” e comitês, são sustentados por um veículo fundamental, os relacionamentos entre as pessoas, e as atribuições da GRH nesse cenário serão abordadas.

Outro aspecto de relevância na atuação em recursos humanos é a gestão de desempenho. Quais as questões-chave dessa temática? Quais os pontos de atenção para as empresas e suas respectivas áreas de RH, que realizam importantes mudanças nessa dinâmica? Como tais questões se articulam com a gestão da coesão organizacional via cultura organizacional?

Esses são os aspectos principais que analisamos neste capítulo.

DA COORDENAÇÃO HORIZONTAL À HIERÁRQUICA

O modelo tradicional de governança e de integração corporativa é hierárquico. Ele faz uso de regras, procedimentos de operação padronizados, diretrizes de política centralizada e planejamento centralizado, apoiado por um modelo que tende a se inviabilizar diante da pressão competitiva contemporânea.

As organizações se concentrarão cada vez mais nos processos horizontais de coordenação, nos relacionamentos entre os parceiros (sejam eles internos

ou externos, indivíduos ou organizações), o que se constitui um desafio especial para as empresas brasileiras. Isso é englobado na metáfora da organização como “rede”.

A coordenação horizontal não substitui a integração vertical, mas a transforma. O líder deixa de ser um controlador e se torna um orientador estratégico. O foco do planejamento vai do conteúdo para o processo, com ênfase na construção de comprometimento com as estratégias.¹ No que se refere à equipe corporativa, seu papel deixa de ser o de especialistas funcionais para ser o de facilitadores da rede. A mensuração, e não mais o controle, passa a ser o instrumento usado para aprimoramento da autogestão.

Tal transformação implica, portanto, uma nova lógica organizacional, especialmente desafiadora para a tradicional cultura brasileira.

COORDENAR MECANISMOS: USANDO A “AGLUTINAÇÃO ORGANIZACIONAL”

A tecnologia de aglutinação organizacional está fundamentada principalmente nos relacionamentos entre as pessoas. Porém, é importante ressaltar que esses relacionamentos devem ser o meio pelo qual a coordenação se viabiliza, e não um fim em si mesmo.

Alguns investimentos facilitam tal processo. O investimento mais clássico e mais crítico é o feito na formação e no desenvolvimento de equipes. Em uma estrutura hierárquica tradicional, ele já se constitui um grande desafio, mas no mundo contemporâneo adquire proporções muito mais significativas, em especial no complexo ambiente de redes.

Por isso, tornar possível o funcionamento de equipes de trabalho é um grande desafio para a GRH. Como analisamos anteriormente, isso exige que as pessoas estejam acostumadas a trabalhar com o “ovo quebrado” – o que para os gestores (e, na verdade, para muitos outros profissionais) significa ter dois papéis. Em um deles está a tarefa operacional dos negócios, com seus propósitos e objetivos. Se ela não é bem desenvolvida, no final o gestor, ou o profissional, pode ser despedido. Mas a promoção e as recompensas resultam de atividades exercidas por funções no projeto que ficam no “topo do ovo” e que exigem iniciativas guiadas pelas prioridades estratégicas do negócio como um todo. A função operacional é de curto prazo, mas a função do projeto é geralmente de longo prazo e envolve trabalho de equipe com pessoas de outras unidades.

As organizações que ainda estão nas fases 1 e 2 da GRH (veja o capítulo 2) vão achar isso difícil de fazer. As boas e básicas questões operacionais têm de estar solidamente implantadas para permitir que as iniciativas de projetos do “topo do ovo” possam florescer.

Lições sobre a gestão de equipes

O fracasso na aplicação dessas lições é, algumas vezes, atribuído às dificuldades de comunicação e aos conflitos provenientes das diferenças. Uma equipe de projeto pode enfrentar complexidades e conflitos por causa da diversidade de seus membros (com conseqüente risco de incompreensão e choques de personalidade), ou de diferenças de cultura organizacional entre empresas envolvidas em um mesmo projeto, estejam elas sediadas ou não em um mesmo país. Nas equipes transnacionais essa diversidade é maior apresenta maiores riscos de fracasso.

Na verdade, existem algumas evidências de que a efetividade da equipe que apresenta alto grau de diversidade pode ser bipolar – seja desastrosa ou excelente –, enquanto que as equipes mais homogêneas têm mais probabilidade de ser simplesmente satisfatórias. Por um lado, é perfeitamente possível ocorrer conflito emocional ou afetivo na equipe multinacional, associado com hostilidade, descrença, cinismo e apatia. Quando as diferenças não são gerenciadas, podem levar as equipes a entrar em colapso, a fazer concessões, terminando em fiasco. Ainda assim, por outro lado, as equipes com maior diversidade, a exemplo das multiculturais, têm mais possibilidade de apresentar uma performance notável, em razão dos altos níveis de conflito cognitivo – essa é uma conseqüência das diferentes complementaridades de conhecimento, de perspectivas e de suposições. Uma recente pesquisa feita por Lynda Gratton² revela que a maior vantagem potencial da equipe com alto grau de diversidade é a sua capacidade de inovação.

Dada a importância das equipes, muito tem sido pesquisado e escrito sobre elas nos últimos anos. Dessas pesquisas e de nossas próprias podemos retirar algumas poucas lições particularmente relevantes para a gestão de pessoas.

CLAREZA DE PROPÓSITOS E DOS RESULTADOS TANGÍVEIS

Talvez o achado mais onipresente da gestão seja o fato de que o seu sucesso depende da clareza da tarefa e dos seus propósitos.³ O que distingue uma equipe de um conjunto de pessoas reunidas são seus propósitos e seus resultados tangíveis. Enquanto a liderança tiver pouca clareza de propósitos ou estes não forem compartilhados entre os líderes, como em geral acontece inicialmente, o risco de ocorrer o chamado subdesempenho satisfatório é muito grande.⁴ Como a maioria dos membros da equipe terá de assumir basicamente suas próprias tarefas operacionais, o não investimento de tempo para definir os propósitos com clareza pode minar o comprometimento com o projeto.

Organizações como a Odebrecht e a Shell, com substancial experiência na gestão de projetos, encorajam a clareza de propósitos e insistem em que todos

esses grupos devem preparar seu “informe” e conseguir que pessoas responsáveis tomem adequadamente o controle.

A ambição excessiva é uma armadilha relacionada com essa questão: estabelecer um número excessivo de grupos de projetos estressa demais a organização. A divisão de produtos químicos especiais de uma grande empresa ilustra bem isso. Cresceu organicamente e foi complementada por um grande número de aquisições. Nas palavras do seu diretor de recursos humanos: “Havia uma necessidade clara de consolidação, que inicialmente tomou a forma de uma série de convenções, seminários internos e oficinas. Esses procedimentos começaram a quebrar algumas das barreiras, e nós então estabelecemos vários grupos de projetos para trabalhar os desafios que tinham sido identificados pela direção. Com base nesse retrospecto, acabamos sendo ambiciosos demais. Havia cerca de 20 grupos de projetos, e isso superlotou a organização. Cinco ou seis desses grupos foram bem-sucedidos, mas muitos se transformaram em focos de discussões, que se desenrolavam durante muito tempo e não levavam a lugar nenhum. Um certo cinismo começou a prevalecer porque os vários fracassos sufocaram os sucessos. Ainda hoje enfrentamos esse problema, porque ninguém mais acredita realmente em colaboração”. Outra organização brasileira do setor de serviços tem uma história muito parecida: “Fomos com muita sede ao pote: eram tantos projetos que perdemos o foco”, revela o presidente.

O importante é assegurar que os primeiros projetos estabelecidos sejam visivelmente bem-sucedidos e que possam claramente agregar valor para a corporação.

A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO DE EQUIPES

As equipes são frequentemente marcadas pela diversidade. A seleção de pessoas envolve promover o equilíbrio entre múltiplos critérios, como as habilidades técnicas ou funcionais, a representação das diferentes áreas da empresa e as necessidades de integração. Esse equilíbrio fica difícil, por causa dos limites impostos pelo tamanho da equipe. As dificuldades internas da gestão, bem como os custos e os problemas de agenda, parecem aumentar visivelmente na medida em que aumenta o tamanho da equipe, especialmente se for internacional. Os psicólogos sugerem que o número ideal de pessoas na composição de uma equipe é entre cinco e nove. Quando as restrições técnicas parecem exigir equipes maiores, a tarefa tem de ser estruturada de maneira que possa ser dividida em tarefas específicas, alocadas para os subgrupos.

Um outro paradoxo apresentado pela formação de equipes é o fato de que muito raramente as pessoas que estão disponíveis para assumir determinados

projetos são as pessoas certas. Na verdade, é exatamente por isso que elas estão disponíveis! Nesse sentido, a formação de uma equipe de projeto é um processo político.

No caso da equipe de solução de problemas, os membros do grupo têm a responsabilidade de testar e fazer sondagens sobre as soluções propostas nos seus próprios setores organizacionais, para garantir uma decisão eficiente. As equipes precisam manter equilíbrio entre a sondagem externa e seu próprio foco interno.⁵

Liderança é, claramente, a característica mais importante para o processo de formação de equipes. Dada a diversidade desses grupos, o líder tem de estar muito bem preparado para orientar sem querer parecer ser o “dono da verdade” e para administrar conflitos e organizar equipes.

As habilidades de liderança podem variar de acordo com as fases do projeto. Habilidades de advogar, por exemplo, são necessárias na primeira fase, quando é preciso obter legitimidade, conseguir os recursos necessários e ultrapassar as barreiras burocráticas. Na fase intermediária, são exigidas as habilidades de construção do comprometimento e de negociação, inclusive com o público externo. Com o amadurecimento do projeto, as habilidades integrativas para a coordenação e a mensuração do progresso são as mais necessárias.

Bons líderes são capazes de atuar como mentores, demonstrando empatia com os membros do grupo, ao mesmo tempo que afirmam sua autoridade ao influenciar na definição das responsabilidades desses indivíduos.⁶ A demanda dualística do trabalho do projeto é uma das razões por que tais incumbências representam a pedra fundamental do processo de desenvolvimento tanto das competências de liderança quanto da predisposição mental para a globalização.

SEQUENCIANDO OS PROJETOS COMPLEXOS

Projetos de grande abrangência passam por várias fases sequenciadas, e as pesquisas têm mostrado que um dos maiores problemas, nesse caso, é o fracasso da empresa em prever e gerenciar as transições entre essas fases. As pessoas que se envolvem apenas nas últimas etapas dos projetos, e que não tenham sido consultadas antes, geralmente querem que o trabalho anterior seja refeito.

Esses problemas ficaram muito aparentes para a Shell em alguns de seus grandes projetos, planejados para dez anos, com o envolvimento de várias funções diferentes, como a de desenhar e a de construir uma refinaria. Esses tipos de projeto podem passar por uma dúzia de fases, desde o estudo inicial de viabilidade até a transferência para a equipe de operações da refinaria. A Shell calculou que os custos e os atrasos da gestão da transição seriam tais que seria mais eficiente incluir todo o pessoal da empresa nas atividades do projeto des-

de o início, até mesmo a equipe de operação, e ir retirando as pessoas gradativamente em cada uma das fases em vez de colocá-las na equipe do projeto, como se faz na prática convencional.

Isso se aplica particularmente aos grandes projetos internacionais, nos quais os problemas de conexão entre as fases levam à perda de direção ou de *momentum*.⁷ A teoria do sequenciamento aplicada a esses trabalhos diz que a fase seguinte de um projeto deve ser claramente prevista e o futuro líder deve ter atuado como membro comum da equipe.

O que ocorre de fato nas empresas ocidentais é que, quando os projetos de desenvolvimento de produtos passam do setor de P&D para o de produção, e deste para o de marketing, praticamente não há sobreposições. O setor de produção entende que o projeto está “terminado” quando o protótipo vai para o setor de marketing. Como este setor não estava anteriormente envolvido no projeto, é mais provável a existência de conflitos. Sempre que a passagem de uma fase para outra funciona bem, é porque há intervenção de gestores experientes da área de negócios, que garantem a previsão dos problemas subsequentes e os resolvem através da formação da equipe e de reuniões sobre coordenação.

GERENCIANDO OS CONFLITOS

Como discutimos antes, é natural que disputas e conflitos sejam inerentes a essas equipes, em especial às transnacionais. Sob uma perspectiva teórica, não são os conflitos que constituem problema. As dificuldades têm origem quando há conflitos em *excesso* (basicamente de natureza emocional), o que leva a equipe à explosão, ou quando há uma quase total *escassez* de conflitos (basicamente de natureza cognitiva), o que leva a equipe a ser desmantelada pela apatia⁸ ou ainda a não expressar suas verdadeiras opiniões. O conflito é, por natureza, dualístico: são os extremos que criam dificuldades. Em princípio não é o conflito em si que perturba a equipe, mas a tentativa de evitá-lo ou a dificuldade de administrá-lo. Assim, a capacidade de explicitar os conflitos, sejam eles cognitivos, sejam emocionais, e de trabalhá-los está entre as habilidades mais importantes do indivíduo.

AVALIANDO E RECOMPENSANDO O TRABALHO DE EQUIPE

Quando o sistema de avaliação e de recompensas da organização não conduz ao trabalho de equipe, ele pode transformar-se num obstáculo. Uma primeira observação a ser feita é que uma fonte importante de dificuldades são as tensões entre as funções operacionais e as de projetos na situação do “ovo quebrado”. Tal situação é facilmente observada nos dilemas que se criam quando as

pessoas são solicitadas a executar tarefas em projetos e são depois recriminadas por ter um desempenho insatisfatório no seu trabalho regular. Isso implica ver que os problemas com a questão de recompensas podem acabar sendo os mais complicados se o desempenho das unidades individuais de negócios e das pessoas que nelas trabalham for insatisfatório: o mau desempenho faz com que todos sejam pressionados a melhorar individualmente e, ao mesmo tempo, ter boa performance em equipes de coordenação paralelas. A não ser que os fundamentos da GRH estejam bem definidos, que assegurem a competência e o desempenho básicos necessários, o trabalho em equipes transversais força demais a capacidade da organização.

Uma segunda observação refere-se à necessidade de reconhecimento explícito dos conflitos existentes entre as prioridades. No Brasil esse é um problema especialmente relevante, já que à tendência de evitar o conflito soma-se o posicionamento muitas vezes ambíguo da liderança, que dessa forma utiliza o seu “poder de príncipe”, sem gerar muitos questionamentos. Porém, algumas empresas assumem de fato que os conflitos são inevitáveis, e o princípio orientador é que o cliente sempre vem em primeiro lugar e a corporação em segundo.

A terceira observação refere-se ao fato de que as equipes encarregadas da solução de problemas e as equipes de projeto importantes têm de estar intimamente ligadas à estrutura hierárquica da empresa, de maneira que possam assegurar o alinhamento com as prioridades organizacionais e ter os recursos necessários. Na verdade, a autoridade e o patrocínio de quem está na direção são necessários para que se estabeleçam as referidas equipes, com a garantia de que sejam adequadamente compostas, tenham objetivos claros, sejam recompensadas e capazes de evitar outras armadilhas, como as mencionadas anteriormente. Existem evidências de que aqueles projetos maiores e mais essenciais têm mais probabilidade de ser bem-sucedidos do que os menores, porque recebem mais atenção e mais cobertura da direção.⁹ Os menores acabam ficando sem alocação de recursos para desenvolver suas atividades.

Além disso, as especificações da avaliação e das formas de recompensa precisam ser cuidadosamente levadas em conta, mesmo porque os problemas variam dependendo da natureza da tarefa a ser executada. É necessário que projetos que devem ser desenvolvidos em tempo integral sejam recompensados com base no seu desempenho geral, e não no dos seus membros individuais. As equipes encarregadas da solução de problemas podem ser recompensadas pelo recebimento de bônus – apesar de que, se a extensão das conexões entre áreas for moderada, a melhor maneira de avaliar e recompensar os indivíduos é por meio de um processo de revisão do seu desenvolvimento profissional. Na verdade, os projetos que vão além das estruturas formais são um instrumento importante para o processo de desenvolvimento de liderança. Os de solução de problemas fornecem compensações intrínsecas em ter-

mos dos desafios de aprendizagem, da visibilidade ampliada e das oportunidades de construir um capital social individual. Mas, quando as conexões são importantes e regulares, pode haver razão para uma revisão fundamental do sistema de avaliação.

PROMOVENDO A APRENDIZAGEM E O *FEEDBACK*

Observamos, finalmente, que as equipes formadas por pessoas de diferentes áreas constituem uma esfera que precisa envolver, necessariamente, aprendizagem, tanto individual quanto organizacional. As empresas dos setores comercial e industrial são aconselhadas a seguir o caminho das que oferecem serviços profissionais, no que se refere a tentar deliberadamente desenvolver o *know-how* de trabalho de equipe. É o caso da IBM que faz com que cada um dos projetos da empresa termine com uma revisão de aprendizagem que contribua para o desenvolvimento do *know-how* dos indivíduos.

Vale recordar aqui uma ocasião. Uma grande empresa de tecnologia da informação estruturava quatro projetos globais importantes. Insistimos com a área de RH que se envolvesse nesses projetos. A especialidade da empresa era, claramente, uma competência futura crítica nesse setor, e não havia *know-how* interno com relação à gestão de projetos globais tão complexos. Para nossa tristeza, a área de RH recusou a oportunidade: “Sentimos muito, mas isso não faz parte do nosso trabalho”. Ninguém assumiu esse papel e vários erros foram cometidos. O mais importante a ressaltar, no entanto, é que não houve aprendizagem a partir desses erros.

Outra experiência de uma grande empresa brasileira deve ser analisada: um projeto transversal de implantação de uma unidade produtiva em sistema de *joint venture*. O grupo comercial começou o projeto; após transição para a área industrial, surgiram problemas. Algum tempo depois, a *joint venture* foi desfeita. Quando se pergunta o que foi aprendido com aquele episódio, a resposta é, invariavelmente: “Esse é um assunto proibido”.

Grupos condutores entre áreas

Há uma crença popular perigosa de que redes e hierarquia são elementos opostos e de que as redes estão substituindo a hierarquia. Isso não é, de forma alguma, verdadeiro. As redes precisam de mecanismos de autoridade hierárquicos, ou do que chamamos de mecanismos de condução. Sem uma liderança forte, que estabeleça propósitos claros com os quais as pessoas estejam comprometidas, as redes transformam-se em meros clubes sociais, e uma situação extrema de caos pode, potencialmente, substituir o outro extremo, qual seja o da ordem excessiva.¹⁰ No entanto, as redes transformam as formas de hierarquia existen-

tes. A orientação ou a facilitação da gestão substitui a tradicional abordagem de comando e controle.

Contornos e formas adotados pelos grupos condutores entre áreas –

Os grupos condutores entre áreas podem tomar vários contornos e várias formas, como comitês internos, grupos condutores formais e informais, comitês funcionais, comissões de desenvolvimento de produtos, comitês de desenvolvimento estratégico, comitês regionais e outros. Alternativamente, o “grupo” condutor pode ser uma pessoa só, por exemplo alguém que não tem apenas uma responsabilidade funcional vertical sobre uma unidade de negócios isolada, mas uma responsabilidade horizontal, por exemplo sobre os vários negócios de uma região, para aquela área funcional.

A Philips é uma empresa que opera com comitês em nível global. Trabalhos de equipe funcionam também nas empresas locais. Isso foi incorporado no nível mais alto, pelo papel de condução global da direção. Um exemplo foi a iniciativa capitaneada pelo presidente da operação brasileira, com a participação de executivos de diversos países, sobre a adequação dos produtos para os países em desenvolvimento.

Esse tipo de coordenação pode, com o tempo, substituir as funções do tradicional escritório central. Por exemplo, mesmo sendo uma das maiores empresas da Europa, a GE não tem um escritório central no continente. Toda a coordenação necessária é implementada através de comitês e forças-tarefa horizontais, que funcionam com orçamentos limitados e não têm nenhum recurso formal. Surpreendentemente, para qualquer executivo iniciante ou em ascensão na GE, ser indicado para um desses órgãos de coordenação é como receber uma medalha de honra.

Evitando as armadilhas da condução entre áreas –

Os grupos condutores não são comitês de representação; todos os que tentaram administrar empresas complexas usando comitês acabaram fracassando, o que é inevitável. Os papéis e as responsabilidades dos grupos e comitês condutores têm de ser claramente definidos e bem conectados em toda a empresa, de maneira a assegurar que as decisões possam ser tomadas com rapidez, sempre que necessário. A primeira tentativa da Sony de criar uma organização pan-europeia, em meados da década de 1990, fracassou – apesar do apoio oferecido pela alta administração e da evidente lógica de negócios que sustentava o plano – porque os papéis e as responsabilidades operacionais não foram adequadamente esclarecidos.

Para conduzir as áreas funcionais, como a de RH corporativo, algumas organizações, como o ABN AMRO, utilizam comitês funcionais. O desafio é mantê-los pequenos para evitar “o mal dos comitês”. Um da área de recursos humanos, por exemplo, pode ser formado apenas por uma dupla de generalistas importantes

dos países líderes, um pequeno grupo de executivos de linha e de RH em empresas ou mercados emergentes e umas poucas pessoas na liderança de áreas especializadas, todos coordenados pelo diretor de recursos humanos da empresa.

É vital que os membros dos grupos condutores estejam orientados para uma liderança integrativa.¹¹ Quando vemos empresas que apresentam uma grande lacuna entre os níveis de coordenação desejados e os realmente existentes, achamos que isso é explicado, em parte, pela ausência de mecanismos de trabalho de equipe entre diferentes áreas ou regiões e de compartilhamento de *know-how*. Mas o fato de a direção não incentivar e recompensar a colaboração horizontal representa outra parcela do problema. Se a direção interferir nos detalhes, e sempre desempenhar o papel de árbitro (muitos gostam desse papel), não haverá como evitar e interromper a escalada de conflitos.

Compartilhando as melhores práticas e o *know-how*

Ampliar e compartilhar o *know-how* e as melhores práticas é também uma das esferas de ação da coordenação – mais uma vez, de importância vital. Com o crescimento da competição e da importância de obter responsividade rápida, reinventar a roda pode ser contraproducente. Alguns estudiosos argumentam que a vantagem competitiva mais importante da corporação global é sua habilidade de aprender com a experiência em escala mundial. Compartilhar *know-how* é também um passo necessário na direção da gestão do processo global, já que os processos são construídos basicamente sobre uma prática bem-sucedida. E a experiência com o compartilhamento de *know-how* lança as fundações para os sistemas mais sofisticados de gestão de conhecimento, hoje tão divulgados mas nem sempre implementados.

Ativando o compartilhamento de conhecimento

A gestão de conhecimento envolve, em princípio, fazer com que as pessoas que precisam de *know-how* especializado estejam em contato com aquelas que têm esse conhecimento, especialmente se estamos falando de “*know-how* básico, ou central”, que é tácito, valioso e específico de cada empresa. Vamos examinar alguns exemplos de como isso é feito.

A construção de redes sociais é um ponto de partida. Um propósito também importante do treinamento corporativo pode ser a construção do capital social da empresa: ter certeza de que sempre temos um amigo onde for preciso. No Brasil, a construção de redes sociais tem valor ainda maior, devido ao traço relacional da cultura do país. As redes internas de computadores, intranets, são muito úteis para a obtenção rápida e de baixo custo de informações no mundo inteiro, mas não podem transferir *know-how* tácito complexo. Quando come-

çamos um projeto de logística importante, vemos notícias na intranet sobre um projeto de sucesso em qualquer parte do mundo. Mas, a não ser que tenhamos um amigo local, ou, por exemplo, alguém que conhecemos num programa de treinamento, que possa nos trazer informação interna e nos colocar em contato com as pessoas certas, as possibilidades são de que tenhamos nos esquecido de tudo isso em cinco minutos.

Os programas de treinamento são também usados como oportunidade de compartilhar casos específicos de melhores práticas através de apresentações unidirecionais. Essas apresentações, no entanto, são adequadas apenas para fornecer informação básica. Como o *know-how* sempre está presente num determinado contexto, sua transferência para outro contexto exige interação bidirecional ativa. É útil que antes dos seminários a empresa envie aos participantes uma certa quantidade de informação, pois eles devem estar bem preparados para o encontro. Durante o seminário, o tempo para as apresentações deve ser curto e funcionar apenas como aquecimento para que as pessoas-chave sejam apresentadas ao grupo. Na verdade, é importante o participante aprender a adaptar a experiência de outros aos seus próprios contextos, e não apenas ouvir longas apresentações sobre a realidade externa à dele.

Estruturando a gestão de conhecimento – Uma gestão mais sistemática de conhecimento exige certa estrutura, formada por componentes como cultura, tecnologia e competência de liderança.¹² Mas o elemento inicial é *foco*. Que tipo de conhecimento vai agregar valor à empresa? A não ser que ela possa dar uma resposta a essa questão, o compartilhamento de *know-how* nunca irá além dos estágios informais ou de *ad hoc*.

O foco facilita o uso da *tecnologia* – isto é, intranet, e-mail, bancos de dados e outros sistemas proporcionados pela informática. Tais sistemas eletrônicos oferecem um potencial enorme para o compartilhamento de informações e o acesso ao conhecimento especializado em outras partes da organização. É também viável, e de fato tem bastante poder, a criação de “páginas amarelas” computadorizadas sobre a equipe e suas áreas de especialização, se tivermos construído, com cuidado, um índice de competências de valor agregado.

As *barreiras culturais* para o compartilhamento de conhecimento são, talvez, o aspecto mais difícil de gerenciar, como mostram pesquisas anteriores.¹³ Isso ficou claramente demonstrado em estudo sobre troca de informações numa importante empresa internacional de computadores, na qual o acesso à informação foi facilitado, com sucesso, por redes eletrônicas. O estudo mostrou, no entanto, que, a não ser que a cultura apoie ativamente e promova o compartilhamento da informação, os custos de tais redes e da sua infraestrutura vão acabar ultrapassando os benefícios. As normas de reciprocidade generalizada, como os acadêmicos as definem, levam as pessoas que podem for-

necer auxílio realmente útil a fazê-lo. Essas pessoas são inspiradas pelos valores de cidadania corporativa – uma sensação de que faz parte do seu trabalho colaborar com os outros e oferecer ajuda para a resolução de problemas importantes para a empresa.

Essas barreiras não podem ser removidas com instrumentos simples e intervenções rápidas. O que está em risco aqui é a cultura básica da empresa. Se não houver um senso comunitário de identidade, além de normas e valores compartilhados, as pessoas passam a agir de maneira mercenária, oportunista e carregadas de interesse próprio.¹⁴ Vamos discutir essa questão sobre integração normativa mais adiante neste capítulo, já que ele atravessa todos os aspectos da tecnologia da aglutinação. Mudar a cultura de uma organização é um processo que pode levar anos, ou até décadas, pois envolve mudar as práticas de socialização da empresa.

Os sistemas de recompensa tradicionais enfatizam basicamente o desempenho individual e não encorajam o compartilhamento de conhecimento. As culturas inspiradas nos valores americanos levam as pessoas a se autopromover naturalmente, falando de suas próprias realizações e grandes descobertas. No entanto, a pergunta que lhes deve ser sempre lançada é: “Quem mais está usando suas grandes descobertas?” Guardar o conhecimento para si mesmo é comparável ao roubo de informação, enquanto o compartilhamento deve permitir uma visibilidade maior do indivíduo e possibilitar mais benefícios para os próximos passos da sua carreira profissional. Por outro lado, isso cria o perigo de uma ostentação injustificada, e uma das funções do processo de desenvolvimento de liderança é verificar até que ponto o conhecimento é difundido como melhor prática.

As empresas que oferecem serviços profissionais têm, de forma geral, alterado o sistema de recompensas para incluir nele o compartilhamento do conhecimento entre os membros da equipe profissional como critério importante de avaliação. Na McKinsey e na A.T. Kearney, a frequência com que os empregados usam as publicações e os relatórios de determinado consultor constituem informação importante para as decisões relativas às promoções desse consultor.

Gestão do processo global

O último pilar de coordenação de uma empresa é a gestão do processo regional ou do global. Isso tem como base e complementa todas as outras facetas da tecnologia da aglutinação organizacional. O que é um processo? É, fundamentalmente, uma metodologia que serve como ponto de união para uma série de atividades, de maneira a agregar valor. No caso da gestão do processo global, estamos falando sobre conectar atividades através de várias fronteiras organizacio-

nais: os negócios, as áreas, ou funções, e (ainda mais importante no caso das multinacionais) os países e as regiões.

De que maneira a GRH pode agregar valor à organização? As políticas, as regras e os princípios centrais são cada vez mais impotentes diante da complexidade.

Tomemos como exemplo simples o propósito de satisfazer as necessidades das pessoas com o treinamento de habilidades, tarefa que, em geral, consome grande quantidade de tempo e de recursos. As intranets e outras inovações da tecnologia da informação permitem que a empresa encontre oportunidades de treinamento adequadas para atender às necessidades de diferentes grupos de pessoas. Mas a consequência disso é, em alguns casos, uma proliferação desses tais pacotes baseados em programas de computador, que são implementados sem a devida customização ou mesmo gestão.

Um processo de GRH tem diferentes pilares, mas em geral seis características diferentes:

1. *Unir as funções da área de RH com as da gerência de linha.* Os gerentes gerais costumam pensar, naturalmente, em termos de processo, já que seu foco são os propósitos e os resultados tangíveis da empresa, enquanto a equipe funcional mantém a atenção em atividades específicas. Mesmo que os gerentes de linha conheçam a importância das atividades da área de RH, como avaliação e recompensas, sua preocupação é com essas atividades como passos na direção do cumprimento dos objetivos do negócio.
2. *Unir as várias atividades.* Atividades como planejamento de negócios, planejamento da área de RH, estabelecimento de objetivos e avaliação e recompensas costumam transformar-se em fins em si mesmas, cada uma com um enfoque próprio. Apesar de isso trazer alguns benefícios, quando a empresa está na sua fase de estabelecimento dos fundamentos da GRH (fase 2; veja capítulo 2) o crescimento continuado pode, de maneira ainda melhor, advir do ajuste entre os elementos individuais e do seu alinhamento com as estratégias de negócios. Manter o foco no processo é uma maneira de gerenciar o ajuste entre esses vários elementos, e talvez o único modo efetivo de fazê-lo. Quantas organizações já tentaram aumentar seu desempenho introduzindo o sistema de remuneração baseada em desempenho e acabaram concluindo que a única coisa que conseguiram foi aumentar os custos da sua folha de pagamentos? Sem um foco dirigido, não há como ter uma ligação entre os resultados dos negócios e o desempenho, de maneira a possibilitar claros padrões métricos de mensuração.

3. *Manter o foco nos resultados tangíveis e na mensuração.* A gestão desse processo força a empresa a manter o foco nos resultados tangíveis e na questão de como medir sua própria eficiência, um procedimento importante para o alinhamento da GRH com os objetivos do negócio. A ênfase sobre os resultados desejados facilita a ligação entre as várias atividades da empresa e define o que deve ser genérico e o que deve ser diferenciado. Isso estimula o reconhecimento explícito das trocas, ou soluções de compromisso, em vez de escondê-las debaixo do tapete.
4. *Ser liderado pelo dono do processo.* Assim como os processos de gestão de conhecimento, o de gestão global de recursos humanos requer uma infraestrutura de liderança que lhe forneça direcionamento. Mas existe aqui uma súbita mudança na tradicional orientação funcional especializada. O dono do processo é, em alguns casos, um indivíduo, e não um especialista em RH. Esse indivíduo deve trabalhar em conjunto com a área de RH e os gerentes de linha.
5. *Responsabilidade “global” pelo processo, mas responsabilidade local por sua execução.* Nos casos das grandes empresas multinacionais, o conceito que subjaz à gestão do processo global é que enquanto a metodologia do processo é global, atingindo todo o quadro administrativo, a responsabilidade por sua execução e pelos resultados é local e fica com cada uma das unidades de negócios. Se for necessário ajustar alguns dos elementos do processo para garantir seus resultados tangíveis específicos, então é a unidade local que deve tomar tais decisões. Esse conceito pode ser extrapolado para as empresas que operam apenas no Brasil, mas em diferentes cidades ou regiões.
6. *Orientação para a atualização e a melhoria continuadas.* Os processos são dinâmicos, não-estáticos, impulsionados por seu enfoque sobre os resultados tangíveis. Os ajustes locais podem levar a inovações que melhorem o processo. Se, por exemplo, um processo de treinamento ou de recrutamento não satisfaz seus propósitos de garantir o fornecimento de profissionais habilitados, ele precisa ser redesenhado, talvez a partir da experiência de experimentos bem-sucedidos em outros lugares. O novo conhecimento precisa circular rapidamente, de maneira que as unidades de negócios possam adaptar-se adequadamente a essa nova condição.

Apesar de não haver virtualmente nenhuma pesquisa sistemática sobre os processos relativos aos recursos humanos, vamos discutir os três que oferecem o maior valor agregado potencial para a organização. O primeiro, analisado logo na sequência, é o processo operacional de *gestão de desempenho*. O segundo, *gestão da coesão*, será discutido nas seções seguintes. Já o terceiro, que é o

processo estratégico de *desenvolvimento de lideranças*, trataremos no próximo capítulo.

GESTÃO DE DESEMPENHO

A gestão de desempenho é o processo crucial na sustentação do desafio do alinhamento organizacional. Empresas de ponta em seus setores algumas vezes o veem como fonte genuína de vantagem competitiva e, por isso, são muito discretas na abordagem que adotam. Nos últimos anos, organizações brasileiras têm feito mudanças significativas nesse processo de recursos humanos. Vamos explorar ao longo desta seção os fatores críticos de sucesso da gestão de desempenho.

Um passo vital para a construção de uma rede de coordenação é dar atenção a essa gestão. Como já vimos anteriormente, é questionável a tentativa de construir conexões organizacionais e uma coordenação bem articulada entre unidades que apresentam desempenho insatisfatório, ou com unidades que tenham noções diferenciadas sobre desempenho. Eisenhardt e Galunic exploram bem esse assunto, analisando como fazer com que as sinergias funcionem em empresas.¹⁵ É a *combinação* entre a competição construtiva, orientada por propósitos bem definidos, pela métrica e por outros elementos da gestão de desempenho, e um trabalho em equipe colaborativo, que estimula o desenvolvimento de valor agregado (o que é chamado de coevolução). Sem clareza de objetivos e de mensuração, a colaboração é, muitas vezes, ineficiente: as divisões da organização buscam suas fontes dentro da empresa, quando negócios melhores podem ser feitos fora dela; essas divisões se protegem da competição interna e não têm energia suficiente para lutar com os competidores externos. Sem um trabalho de equipe paralelo e colaborativo, as empresas caem numa dispendiosa reinvenção da roda e em processos de tomada de decisão verticais e lentos. A competição, impulsionada pela mensuração, tem de andar de mãos dadas com o trabalho de equipe.

O conceito geral de gestão de desempenho em vigor hoje em dia está inspirado nas práticas adotadas por algumas empresas líderes anglo-saxônicas. É um processo que reúne os objetivos de negócio e as estratégias empresariais com os propósitos, as ações, a avaliação e as recompensas individuais, além, mais recentemente em algumas empresas, das recompensas das equipes. Os princípios da gestão de desempenho são bem conhecidos e envolvem três elementos sucessivos:

- (i) fase de planejamento, que leva ao estabelecimento do objetivo ou à especificação do desempenho desejado;
- (ii) avaliação de desempenho, *feedback* e ação corretiva;
- (iii) relação entre as recompensas e o desenvolvimento.

No entanto, esses elementos são todos, em geral, desconectados. É a forte ligação entre as três fases que diferencia o processo de gestão de desempenho de outros métodos de melhoria do desempenho, como a análise de trajetória crítica, a avaliação do trabalho e a gestão da qualidade.

Isso é simples no que se refere ao princípio, mas complexo no que se refere à prática. As abordagens adotadas apresentam um grande número de variações, seja com relação às corporações, às culturas nacionais ou ainda ao tipo de indústria. Vamos decompor o processo de gestão de desempenho em partes e observar alguns desses elementos, começando pelo segmento de produção com o ciclo de planejamento e, depois, voltando-nos para o segmento de distribuição e vendas, na direção da avaliação e das recompensas.

A dimensão *upstream* (exploração e produção)

A fase em que o processo de desempenho se concentra no segmento de produção deve ser rigorosamente coordenada, especialmente quando a empresa está em muitas regiões ou tem vários negócios. Essa é a fase em que ela lida com a definição dos objetivos e das estratégias de negócios considerados como os impulsores fundamentais da gestão de desempenho. O ciclo de planejamento do orçamento, dos negócios e das estratégias funciona como um dispositivo de coordenação, que resulta no esclarecimento dos propósitos e objetivos da empresa.

Obviamente, existem muitos tipos de abordagem de planejamento, e os estudos sobre gestão estratégica têm analisado as tensões que envolvem a escolha de um tipo (dualidades como a manutenção do foco na estratégia de longo prazo ou nos resultados de curto prazo, planejamento detalhado ou tomada de decisão empresarial, entre outras).¹⁶ Ao lado da discussão sobre o conteúdo do processo é também fundamental analisar como a área de RH se envolve no ciclo de planejamento do negócio, como já discutido anteriormente.¹⁷ Existem também algumas questões importantes relacionadas à GRH que vamos discutir a seguir.

O primeiro desafio do processo vem do reconhecimento de que o ciclo de planejamento é, essencialmente, um processo de construção de comprometimento. Como Mintzberg já demonstrou, os processos de planejamento estratégico usados por muitas empresas no passado foram organizados por um pequeno grupo de executivos e especialistas seniores que trabalhavam usando números e assim produziam objetivos estratégicos que só eram compreendidos por umas poucas pessoas.¹⁸ Como não havia comprometimento das camadas mais baixas da hierarquia da empresa, a implementação desses objetivos acabava por ser ineficiente. A Shell tinha uma visão diferente do processo de planejamento, argumentando que ele devia ser entendido como um processo de *aprendizagem*, de entendimento de como uma situação competitiva pode estar

mudando, de ação de mobilização e de construção de comprometimento para agir nas unidades da empresa.¹⁹ Afinal, são essas unidades que precisam desenvolver as ações necessárias. Tal movimento pode ser observado em várias empresas brasileiras, como a BrasilPrev, a CPFL, a Natura e a Braskem.

A única maneira razoavelmente rápida de fazer a informação transformar-se em entendimento, e daí em comprometimento, é o diálogo de mão dupla. Uma tarefa essencial do ciclo de planejamento é, portanto, planejar convenções, *workshops* e revisões interconectadas e, ao mesmo tempo, promover a facilitação do processo, para assegurar uma preparação adequada, um diálogo de mão dupla construtivo e uma interface com o treinamento. É fundamental o desdobramento adequado dos propósitos organizacionais nas diversas unidades e células de trabalho. Empresas brasileiras têm tido mais atenção com esse processo nos últimos anos. Porém, ainda é raro haver um desdobramento adequado de metas nas diversas esferas organizacionais. Uma situação ainda razoavelmente comum no Brasil é que o sistema de metas individuais não contribua para o bom desempenho organizacional.

Temos visto, por outro lado, um número crescente de atividades com o objetivo de aumentar o comprometimento com a estratégia empresarial. Os resultados tangíveis podem ser medidos pelo grau de compreensão e de comprometimento com os objetivos de curto e longo prazo.

Existem diferentes abordagens da gestão de desempenho, do planejamento de propósitos, da revisão deles e de suas consequências. Não é que a concepção de um propósito seja certa e outra seja errada – existem as soluções de compromisso. É mais uma questão de saber se as unidades de negócios, onde quer que estejam localizadas, estão jogando o mesmo jogo, com as mesmas regras. Jogar usando regras diferentes cria uma intensa frustração, que se espalha negativamente.²⁰

Devemos enfatizar aqui um desafio desse processo. Referimo-nos à tensão entre o planejamento de curto e o de longo prazo, que na maioria das empresas ocidentais é abordado sequencialmente. O planejamento estratégico é uma etapa inicial que conduz ao planejamento operacional e orçamentário. Daí em diante, os propósitos estratégicos existem apenas num cenário distante. São os propósitos operacionais que são traduzidos em objetivos de equipe e individuais, e a conexão com os objetivos estratégicos é, em princípio e no melhor dos casos, muito vaga. Os propósitos de desenvolvimento corporativo que são, por natureza, de longo prazo, como o desenvolvimento de talentos, são facilmente expelidos do processo. É preciso haver um processo de longo prazo que complemente o tradicional foco em propósitos de curto prazo.

Avanços da tecnologia da informação permitem a mensuração em tempo real no mundo inteiro. Empresas globais de última geração, como a Cisco, são capazes de fechar sua contabilidade diariamente. Em algumas organizações

isso pode criar o temor de haver um “*big brother*” por perto, mas, se usada adequadamente, uma mensuração rápida pode servir como instrumento que permite o automonitoramento e a adoção de uma ação corretiva autônoma e rápida na linha de frente. A própria Cisco é um bom exemplo. Devido à importância dos grupos de projeto entre fronteiras, de ter acesso a novos conhecimentos e de solucionar problemas com rapidez, não há procedimentos de aprovação de orçamentos para despesas de viagem. Os gestores e os profissionais ficam liberados para viajar, se quiserem. No entanto, esse procedimento é contrabalançado por uma prática de transparência total. Qualquer empregado da Cisco pode saber, sempre que quiser, através da intranet, quanto qualquer outro empregado gasta com viagens. Da liberdade total estimulada pela transparência total brota uma condição de dualidade que cria um poderoso círculo virtuoso.

A dimensão *downstream*

O estabelecimento de objetivos, a avaliação, o *feedback* e as recompensas são geralmente vistos como a essência da gestão de desempenho, principalmente do ponto de vista da GRH. Mesmo quando os pesquisadores discutem se há convergência ou divergência nas práticas de avaliação de desempenho, eles deixam escapar a questão de que duas forças estão trabalhando juntas.²¹ Nós diríamos que a empresa precisa de uma espécie de gabarito para o estabelecimento de seus objetivos corporativos e para sua avaliação, mas esse gabarito deve, ao mesmo tempo, permitir que as unidades e as equipes o adaptem às suas próprias condições e o monitorem.

Em vista da descentralização da responsabilidade para as unidades e as equipes, a empresa precisa enfatizar o estabelecimento de objetivos e a avaliação no nível corporativo. Isso reflete duas observações: primeiro, que a ideia de gestão de desempenho é, hoje em dia, amplamente aceita pelas organizações em todo o mundo; e segundo, que sua implementação, invariavelmente, enfrenta problemas, a não ser que haja total comprometimento por parte da equipe das unidades e das diferentes áreas. É mais uma razão para se ter cuidado em não estabelecer metas inconsistentes entre as diversas áreas.

Uma das empresas brasileiras pesquisadas reconhece o sistema de remuneração e desempenho. Porém, quando analisamos as metas das suas diversas áreas, percebemos que o gestor de uma não contribuía para o atingimento das metas das outras. Não por acaso: sem a percepção clara da interconexão, a direção da empresa havia estabelecido metas concorrentes entre si. Parece óbvio e simples, mas, mesmo com a consultoria de uma famosa e conceituada empresa, ainda não se conseguiu equacionar o problema. Todo o desdobramento de metas estava “doente” e já internalizado nos diversos níveis hierár-

quicos: “Estávamos fazendo absolutamente certo a coisa errada”, conclui o presidente.

Existem várias evidências de que a avaliação é um processo difícil, bastante enigmático, como bem o sabem usuários experientes e claramente o descrevem os textos sobre GRH. Além disso, esse processo pode ter uma série de consequências disfuncionais.²² A avaliação serve a múltiplas funções – comunicação de objetivos organizacionais, resolução de tensões nos relacionamentos entre patrões e empregados, fornecimento de informação para o autocrescimento, orientação para o treinamento e o desenvolvimento profissional, fornecimento de bases de cálculo para tomadas de decisão sobre remuneração, registros que justifiquem a demissão de pessoas –, e muitas dessas funções estão em evidente conflito mútuo. O que é adequado para uma situação é, em geral, inadequado para outra. Existe hoje uma extensa e crescente variedade de práticas de avaliação.

Como já mostramos anteriormente, o conceito de avaliação de desempenho praticado hoje em muitas empresas foi desenvolvido no contexto anglo-saxão e pode não servir igualmente a outras culturas. Há inúmeros obstáculos à aplicação desse estilo, muitos deles bem descritos na literatura sobre gestão. Vamos discutir alguns deles aqui.

Para começar, o relacionamento entre gerente e subordinado é concebido de maneiras diferentes nas várias culturas. Há aquelas em que a ideia de um diálogo de mão dupla com um subordinado, que fica livre para desafiar a percepção do chefe, vai profundamente contra a herança de maior concentração de poder – caso da cultura brasileira.²³ Nas de orientação coletivista, os comportamentos que demonstram lealdade, espírito cooperativo e integridade costumam ser tão importantes quanto a habilidade de atingir os resultados de curto prazo, contrariamente ao que acredita a empresa tipicamente americana. O ambiente social e legal pode restringir a liberdade do gestor de avaliar e recompensar o desempenho, como ocorre na Alemanha. Nenhum artigo acadêmico publicado naquele país sobre GRH faz menção ao uso de práticas de avaliação ou de gestão de desempenho. Na China, o legado do período maoísta, reforçado pela grande autoridade atribuída ao patrão, faz com que os empregados chineses evitem, algumas vezes, tomar iniciativas, com receio de ser punidos. Algumas culturas não compartilham o sentido de controle interno dos anglo-saxões. Um exemplo é que na Índia uma pessoa pode cancelar sem mais explicações, por questões absolutamente subjetivas, uma decisão de negócios tomada anteriormente. Já o brasileiro, em função da sua história, como discutido no capítulo 1, ainda sofre grande influência da hierarquia e do lado relacional da cultura. É preciso, porém, lembrar que a palavra meritocracia está cada vez mais difundida no meio empresarial em várias partes do mundo, inclusive no Brasil.

Levando em conta os vários modos que as culturas têm de enfrentar os conflitos, todo esse fornecimento de *feedback* acaba se transformando num campo minado em potencial. O desconforto com o *feedback* essencial, mais ou menos universal, é mais forte nas culturas hierárquicas e relacionais, o que amplia os muitos dos problemas de avaliação. Um estudo comparativo das práticas de avaliação de desempenho nas três culturas chinesas, de Hong Kong, Cingapura e Formosa, mostrou que há uma preferência generalizada pela avaliação orientada para o grupo, em detrimento da avaliação individual (apesar de haver, em outros casos, diferenças significativas na maioria das demais dimensões da avaliação).²⁴ As culturas asiáticas costumam lidar com as questões conflituosas de maneira indireta e sutil. A ideia de uma confrontação construtiva é um conceito alienígena (apesar de isso não poder ser generalizado para toda a Ásia).

Nas culturas das empresas brasileiras mais tradicionais, a prática do *feedback* ainda é rara. Temos trabalhado com uma delas na ressignificação da sua cultura. O desafio de sair da fase das avaliações coletivas para a fase individual é tremendo. De forma geral, no Brasil o conflito não é bem visto e cabe àquele que está em posição de desvantagem na relação de poder evitar esse conflito.²⁵

Ainda assim, é vital desenvolver as pessoas quanto à forma de fornecer *feedback* através da avaliação continuada, pois a avaliação é uma característica que abrange virtualmente todas as empresas que usam processos bem-sucedidos de gestão de desempenho. No entanto, o desenho dessa avaliação e do treinamento necessário para sua aplicação vai variar de cultura para cultura. Também não são iguais os propósitos da avaliação. Por exemplo, um estudo sobre as reações de empregados chineses à forma como as empresas ocidentais estabelecem seus objetivos e seus sistemas de avaliação mostrou que, enquanto as negociações sobre as expectativas de desempenho e o recebimento de *feedback* sobre desempenho eram essencialmente básicos para as equipes das empresas americanas, nas chinesas o que era mais apreciado era a ligação entre o desempenho e o crescimento profissional.²⁶

FAZENDO A LIGAÇÃO ENTRE A AVALIAÇÃO E AS RECOMPENSAS

O componente final do ciclo de gestão de desempenho é a conexão entre a avaliação e as recompensas. Focalizamos aqui os dilemas que rondam os critérios e as políticas de remuneração.

Historicamente, as políticas de remuneração constituem a área de gestão de desempenho mais tipicamente local em uma empresa multinacional, geralmente funcionando dentro de uma estrutura ampla, como, por exemplo, numa das versões do sistema Hay de avaliação. Na verdade, as multinacionais

exploraram as diferenças locais transferindo as funções de produção e outras do país-sede, onde os custos são muito altos, para outros países, onde os custos são bem mais baixos. Durante a década de 1990, por exemplo, essas empresas transferiram o desenvolvimento de *software* e o pessoal administrativo para a Índia e o Caribe. A única questão problemática e altamente complexa que tiveram de enfrentar foi a da remuneração dos executivos expatriados, já que só eles foram transferidos de um país para outro. Hoje isso está mudando.

O que é, então, um sistema “adequado” de recompensas? Alguns argumentam que a remuneração deve estar ligada apenas aos resultados que podem ser influenciados pelo empregado. Isso limitaria a possibilidade de ligar a apenas umas poucas pessoas selecionadas na organização a remuneração aos resultados globais (seja diretamente, seja através da opção por ações). Podemos argumentar que o desempenho da empresa melhora quando as recompensas individuais inseridas na organização estão, no mínimo, parcialmente ligadas a objetivos maiores; mas outros podem apresentar argumentos contrários.²⁷ E, é claro, em alguns contextos nacionais ou setoriais é aceitável que os empregados possam compartilhar de alguns riscos no nível da empresa, enquanto em outros contextos essas escolhas podem estar restritas por costumes ou regras.

Os exemplos da Lincoln e da AmBev nos levam a enfatizar que é a consistência interna das práticas e normas que é realmente poderosa. Não se pode divorciar as recompensas de outros elementos da gestão de desempenho, ou de um contexto mais amplo de recrutamento e socialização. Da mesma forma, a não ser que a remuneração esteja alinhada a uma proposta de recompensa que leva em conta dimensões mais amplas do desempenho (além da unidade de negócios imediata ou do trabalho individual), é pouco provável que tenhamos um comportamento colaborativo forte ou apoio para iniciativas organizacionais mais amplas.

Tudo isso considerado, a avaliação e as recompensas constituem uma esfera da gestão de desempenho que nos apresenta atualmente mais perguntas do que respostas, e suspeitamos de que as implicações dessas perguntas vão desafiar suposições convencionais sobre como devemos recompensar profissionais e gestores valiosos no contexto de uma economia global.

Uma das respostas a esta última questão certamente está relacionada aos valores que compõem a cultura organizacional ou que a direção gostaria que compusessem. De forma a compreender melhor tudo isso, analisaremos o segundo processo de agregação de valor, o da integração normativa.

CULTURA ORGANIZACIONAL: INTEGRAÇÃO NORMATIVA E GESTÃO DA COESÃO

Os mecanismos de integração normativa são as normas, as premissas, os valores, a linguagem e os conceitos compartilhados. Isso leva a uma dualidade importante na empresa: manter a coesão necessária e evitar as deficiências das culturas excessivamente fortes. Tais pontos serão abordados nesta seção.

Integração normativa é um termo que os teóricos organizacionais usam para descrever a socialização que leva a atitudes compartilhadas, valores e suposições – isto é, a cultura compartilhada. É essencial que essa integração exista em um certo grau para facilitar os métodos e mecanismos da aglutinação organizacional. O ponto de partida é a existência de uma linguagem comum, no sentido semântico mais profundo dos conceitos que devem ter significados compartilhados. Vale lembrar nossos exemplos anteriores de como aspectos como propósito ou comprometimento podem ter significados bem diferentes de uma cultura para outra.

Sem a integração, a comunicação entre fronteiras consumiria muito tempo, já que as pessoas teriam de procurar saber o que alguns termos e conceitos significam para outras pessoas e estabelecer, repetidamente, novas normas para a interação social (expectativas de liderança, como explicitar e lidar com conflitos, a natureza da reciprocidade e uma centena de outras normas semelhantes).

A socialização em que o indivíduo aprende sobre os procedimentos e as regras e internaliza a cultura da organização é resultado da integração normativa. Tal socialização é efetivada através de seleção, indução, treinamento e aprendizagem, transferências e promoção seletiva dos indivíduos que internalizaram os valores essenciais da organização. Os resultados mensuráveis desse processo são a lealdade e o comprometimento com a organização – além da conformidade. Conformidade é a base da integração normativa. Se a socialização é excessiva, a habilidade de desafiar o *status quo* ou de pensar em formas de inovação acaba sendo desencorajada ou até suprimida.

O equilíbrio entre a socialização e a inovação forma-se, portanto, a partir de uma outra dualidade. Como esses elementos entram na organização e em cada nova posição de trabalho, os indivíduos têm de aprender quais são os procedimentos e as normas da empresa. Mas, depois de algum tempo na empresa e na posição que ocupam, as pessoas têm de ser capazes de desafiar, questionar e experimentar os novos comportamentos para que a organização possa manter sua habilidade de adaptação.²⁸ É esse o ponto que subjaz ao delicado dilema da empresa de garantir a coesão, mas evitar a clonagem.

Ampliando o uso do processo de socialização

O uso cuidadoso da socialização para o desenvolvimento de líderes é algo que vem da Antiguidade. Esse procedimento foi largamente utilizado nos tempos

do Império Romano. Os governadores potenciais e os embaixadores eram profundamente socializados, e aqueles que tinham o Império Romano “internalizado em suas mentes” eram enviados para administrar as províncias distantes.

A complexidade da empresa, os limites do controle corporativo e estrutural e, acima de tudo, a adoção de uma força de trabalho altamente qualificada, composta por profissionais que se caracterizam pelo conhecimento e espalhada em diversos lugares, mudou tudo isso.

A ampliação do escopo da socialização – que deixa de abranger as “pessoas essenciais” e se preocupa com toda a equipe profissional, independentemente dos seus passaportes – torna-se agora imperativa, para facilitar o trabalho das equipes entre fronteiras, a transferência de conhecimento e outras formas de coordenação. A empresa tem de encontrar, trazer para a administração e desenvolver as pessoas “certas” em todas as áreas espalhadas pelo mundo, e não apenas aqueles indivíduos que estão mais próximos do centro corporativo.

A Shell apresenta um bom exemplo dessa ampliação de escopo. Lá o processo de socialização é, há muito tempo, conhecido como “gestão da coesão”. Permite à Shell funcionar como um grupo bem integrado e, ao mesmo tempo, ter alto grau de descentralização. Na verdade, foi o estudo sobre as práticas da Shell que alertou os teóricos da gestão para o poder da socialização nas empresas multinacionais.²⁹ Outras que atuam com abordagens semelhantes são Unilever, Marks & Spencer, A.P. Møller e EAC, e no Brasil a Odebrecht.

Durante décadas, a Marks & Spencer, a EAC e a brasileira WEG foram até ao extremo de recrutar jovens de escolas secundárias em vez de universitários, por que aqueles jovens são maleáveis, com menos probabilidade de ser contaminados pelas ideias individualistas que a educação universitária costuma criar. IBM, Procter & Gamble e Hewlett-Packard também praticaram uma socialização intensa, assim como Gerdau, Samarco e Sadia. Todas essas empresas eram muitíssimo bem-sucedidas à época, o que possibilitou uma crença comum, na década de 1980, de que culturas fortes são culturas de sucesso. A ideia foi alimentada pelo sucesso das empresas japonesas, que se sobressaíram na prática de integração normativa.

A fragilidade das culturas fortes

Se a lógica da integração normativa for levada ao extremo, no entanto, ela pode criar uma patologia com relação a qualquer atributo, como prevê a teoria da dualidade. Apesar da crença corrente na década de 1980 de que as culturas fortes eram culturas realmente eficientes, não há nenhuma evidência que comprove isso. As pesquisas empíricas mostram que não há relação significativa entre a força da cultura corporativa e o desempenho da empresa no longo prazo. Ao contrário, as culturas muito fortes dificultam ou impedem a percep-

ção de mudanças do meio externo e a conseqüente necessária transformação. É necessário que haja algum grau de diversidade que possa ser adaptado quando o ambiente é alterado de alguma maneira. Quando o ambiente é alterado, como aconteceu para as empresas japonesas que se viram obrigadas a deixar a orientação para a exportação internacional e voltar-se para o transnacionalismo, tudo o que era anteriormente considerado como força de integração normativa passou a ser visto como rigidez fragilizada.

A fragilidade das culturas fracas

Por outro lado, a ausência da integração normativa também é contraproducente. Como já discutido anteriormente, a falta de normas e valores compartilhados faz com que as pessoas “remem” para diferentes lados. Muito tempo precisa ser investido para garantir minimamente uma direção comum. Para conseguir alinhar pessoas em uma cultura fraca, é necessário ter uma forte liderança, que pelo menos temporariamente e independentemente das normas inspira todos a seguirem um mesmo caminho. Este processo aos poucos vai se consolidando de forma a ultrapassar o estágio da cultura fraca.³⁰

O cuidado é não retomar, com o tempo, a fragilidade da cultura forte. Portanto, este paradoxo cultura fraca X cultura forte precisa ser gerenciado com competência.

TRANSFORME TUDO EM MATRIZES – EXCETO A ESTRUTURA

Uma maneira de resumir os desafios da coordenação na empresa é manter um pensamento claro no seu comando.

Voltemos à lei da complexidade dos requisitos essenciais. As empresas que enfrentam o mais alto nível de complexidade ambiental devem estar atentas a essa lei que diz que a complexidade interna deve espelhar a externa. Tal complexidade é claramente incorporada pela imagem da lógica matricial. O ambiente é altamente matriciado: mercados de produtos, mercados geográficos, segmentos de clientes, tecnologias básicas, tecnologias de gestão. Em conseqüência, como corretamente afirma Jorma Ollila, que arquitetou a Nokia e foi CEO da empresa por muitos anos, as organizações não podem evitar as matrizes. Mas uma matriz, ou um modelo, não é, necessariamente, sinônimo de estrutura, como se pensava no passado.

Uma boa orientação para a organização complexa pode ser transformar tudo em matrizes, ou modelos... exceto a estrutura!

Para gerenciar essa complexidade, estabeleça matrizes para os grupos de projetos, os comitês de direção, os comitês internos, os processos de gestão, o

planejamento de negócios e a mensuração. Faça o mesmo com os papéis e as responsabilidades, de maneira que as pessoas tenham obrigações horizontais e verticais. Estabeleça matrizes para as mentes. Um grupo de projetos pode ser criado rapidamente, as comissões internas podem ser formadas, reconstituídas ou desmanteladas em poucos dias e os papéis e as responsabilidades podem ser revistos também com rapidez. No entanto, as estruturas demoram a serem ajustadas.

Como no caso de qualquer outra orientação, por favor, não leve ao extremo esta que aqui oferecemos! Em muitas organizações internacionais, há situações que requerem estruturas matriciais de duplos relacionamentos de reporte, como ocorreu na ABB no início da década de 1990. Essas estruturas refletem arranjos consultivos diferenciados. É preciso ter em mente a importância de gerenciar essa dualidade, reconhecendo quais valores são centrais, quais são periféricos. É preciso identificar se a fase é de consolidação e ampliação da integração normativa e torna necessário preparar a empresa para reoxigenar a sua matriz cultural – seja em um processo de mudança de valores, seja em um de resignificação de valores. Ambas as situações demandam estratégias diferentes de abordagem. De qualquer forma, mesmo considerando as diferenças de cada uma dessas fases, é importante ter em mente a necessidade de gerenciar mais esta dualidade: cultura forte e oxigenação cultural.

“PARA VIAGEM”

1. Meios verticais não conseguem responder sozinhos às complexas demandas que a empresa enfrenta. Esses meios precisam ser complementados por mecanismos de coordenação horizontal que denominamos de tecnologia da aglutinação.
2. Os instrumentos importantes da tecnologia da aglutinação são, em larga escala, a efetiva GRH, o trabalho da equipe entre áreas, os grupos condutores, a transferência de *know-how* que leva à gestão de conhecimento e a gestão do processo de forma geral.
3. A coordenação horizontal ocorre fundamentalmente através dos relacionamentos e dos laços sociais. As tecnologias eletrônicas alavancam os relacionamentos, mas não os substituem. A única exceção é a transferência do conhecimento simples codificado.
4. A não ser que haja fundamentos sólidos de GRH que assegurem a competência e o desempenho básicos necessários à empresa, o trabalho de equipe entre áreas pode acabar forçando muito a estrutura da organização.

5. As lições genéricas da gestão de projetos são aplicáveis ao trabalho das equipes entre áreas. São lições sobre questões como a clareza de propósitos, a importância da formação da equipe corporativa, o sequenciamento de projetos complexos, a gestão de conflitos, a atenção cuidadosa que deve ser dada à avaliação, ao *feedback* e à aprendizagem – apesar de os riscos de fracasso serem ainda maiores se tudo isso não for aplicado com o devido rigor.
6. Os grupos condutores entre áreas, sob a forma de comitês internos, comitês funcionais, lideranças de rede e outros, oferecem um meio flexível e poderoso de manutenção de controle, ao mesmo tempo que promovem a delegação de poderes e de obrigações no nível mais baixo possível.
7. A habilidade da empresa de compartilhar conhecimento é uma fonte importante de vantagem competitiva. Isso pode começar pela disseminação informal, criando-se redes sociais, iniciativas bem concentradas e fóruns de inovação. Mas construir capacidades sistemáticas de gestão de conhecimento envolve foco, liderança, tecnologia, infraestrutura e, acima de tudo, remoção de barreiras culturais.
8. A despeito de a gestão de desempenho ser conceitualmente simples, as várias fases do processo – desde a estratégia de negócios até a operação nas suas diferentes dimensões – envolvem decisões difíceis sobre como esses subprocessos devem ser aplicados em escala corporativa admitindo adaptações locais quando necessário. É fundamental que haja interesses comuns no processo de gestão de desempenho global, apesar de o contexto local sempre influenciar sua implementação de fato.
9. Não raramente, as empresas subestimam a importância da gestão de desempenho como uma ferramenta de modelagem do contexto organizacional.
10. Atenção com as contradições entre o futuro que você deseja construir e o que você recompensa no curto prazo.
11. A coordenação da rede sempre exige um certo grau de integração normativa (conceitos, normas, atitudes e valores compartilhados) induzidos pela socialização. Esse é um poderoso instrumento que pode ser uma vantagem competitiva sustentável para a empresa.
12. A socialização excessiva pode levar a um processo de rigidez organizacional.
13. Por outro lado, a ausência de socialização – que caracteriza as culturas fracas – também é arriscada, pois as pessoas não compartilham significados comuns.
14. O paradoxo cultura forte *versus* cultura fraca, ou seja, quanto a integração normativa pode ser oxigenada, tem de ser gerenciado pela direção da empresa.

Notas

- ¹ De Geus, 1988; Mintzberg, 1994.
- ² Lynda Grattom, 2006 (no prelo);
- ³ Davidson Frame, 1987.
- ⁴ Ghoshal e Tanure, 2004.
- ⁵ Ancona e Caldwell, 1992.
- ⁶ Leidner, Kayworth et al., 1999.
- ⁷ Hedlund e Ridderstraade, 1995.
- ⁸ Tjosvold, 1991; Brown, 1983; Amason, Thompson et al., 1995.
- ⁹ Hedlund e Ridderstraade, 1995.
- ¹⁰ Gittel, 2000.
- ¹¹ Veja cap. 6.
- ¹² O'Dell e Grayson, 1998.
- ¹³ Constant, Sproull et al., 1996.
- ¹⁴ Goffee e Jones, 1998.
- ¹⁵ Eisenhardt e Galunic, 2000.
- ¹⁶ Goold e Campbell, 1987.
- ¹⁷ Veja o capítulo 2, seção sobre Alinhamento.
- ¹⁸ Mintzberg, 1994.
- ¹⁹ De Geus, 1988.
- ²⁰ Veja o capítulo 6.
- ²¹ Paik e Stage, 1996; Clark, 1996.
- ²² Veja o capítulo 10 de Baron e Kreps, 1999.
- ²³ Veja capítulo 1.
- ²⁴ Paik e Stage, 1996.
- ²⁵ Tanure, 2005.
- ²⁶ Lindholm, 1998.
- ²⁷ Milkovich e Newman, 1996.
- ²⁸ Schein, 1968; Collins e Porras, 1994.
- ²⁹ Edström e Galbraith, 1977.
- ³⁰ Tanure, 2005.

Desenvolvendo líderes

Não se pode falar em capital humano sem que se inclua a gestão e o desenvolvimento de lideranças. Tem sido cada vez maior o desafio que essas áreas representam para as empresas desde a transição, já no final do século XX, para uma economia de serviços pós-industrial.

Em algumas situações, a gestão e o desenvolvimento de líderes competem em importância com a criação de riquezas, como os recursos naturais e os meios de produção duráveis. No entanto, ainda se buscam muitas respostas sobre a maneira e o momento adequados de investir em áreas tão intangíveis.

Se uma organização faz um investimento em pessoas, espera, naturalmente, ter um determinado retorno. Gary Becker, o economista que é considerado o pai da teoria do capital humano, distingue as práticas nesse campo em dois grupos: o das que têm um *propósito generalizado* e o das *específicas da empresa*.

Alguns defendem que não se deve investir no desenvolvimento de competências gerais num mercado competitivo em talentos, já que isso simplesmente aumenta o valor de mercado dos empregados na empresa a que pertencem. Porém, é preciso enfatizar que há algumas evidências empíricas de que esse investimento reforça de fato o comprometimento da força de trabalho com a organização.¹ Na amostra qualitativa de uma pesquisa que fizemos recentemente com empresas brasileiras, revelou-se que essa é uma das estratégias mais utilizadas e que influencia diretamente a retenção de talentos. Brasilprev, CPFL, BankBoston e Braskem são alguns exemplos.

Neste capítulo discutimos o desenvolvimento de competências gerais e específicas de gerentes e líderes, com ênfase maior nas específicas. Na análise, abordaremos algumas questões de caráter genérico a respeito da formação de talentos e de líderes.

QUESTÕES GENÉRICAS RELACIONADAS AO DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS

O desenvolvimento de talentos é, naturalmente, uma preocupação importante da alta administração de qualquer empresa. O estudo inicial em economia desenvolvido por Edith Penrose² mostra que a falta de talentos específicos para a empresa constitui uma restrição importante para o crescimento econômico do empreendimento. A despeito disso, a falta de conhecimento básico sobre o desenvolvimento de talentos é evidente. Até mesmo os especialistas em recursos humanos ficam perdidos em meio à imensidão de instrumentos e técnicas disponíveis para eles, deixando, muitas vezes, de ver a essência dessa questão. Os métodos de avaliação, as análises de necessidades, os programas de treinamento e desenvolvimento, os sistemas de transferência e o processo de gestão de conhecimento podem, facilmente, tornar-se fins em si mesmos.

Como é feito o desenvolvimento de pessoas?

Desenvolver pessoas é, na verdade, uma tarefa complexa. Mas há alguma virtude na velha ideia de que quando as coisas são muito complexas devemos voltar aos seus princípios básicos. Nós, em geral, fazemos os gestores voltarem sua atenção para as questões básicas perguntando simplesmente: “Como vocês processam o desenvolvimento de pessoas?” E eles respondem prontamente: oferecendo acompanhamento e *feedback*, treinamento e monitoramento, avaliando suas qualidades, estabelecendo propósitos e responsabilidades e até permitindo que essas pessoas cometam erros moderados, entre outras coisas.

O que deve encabeçar essa lista? Nossas pesquisas e experiência dizem que no topo da lista devem vir os *desafios*. Através deles as pessoas se desenvolvem. O único denominador comum que encontramos em nossas pesquisas anteriores entre líderes é que eles reagem melhor aos desafios que outros indivíduos. Como mais pesquisadores já observaram, no centro do desenvolvimento está o princípio simples de que as pessoas aprendem, principalmente, fazendo coisas que antes nunca tinham feito. Um bom líder sabe calcular a distância adequada entre o desafio colocado para o seu liderado e o conjunto de competências que ele já tem instaladas. Se a distância for muito pequena, não se trata de um desafio, e a tarefa não contribui para atração e retenção de talentos. Por outro lado, se a distância for demasiadamente grande, a tarefa pode ser também desmotivadora, pela percepção de que é impossível atingir o almejado. Nossas pesquisas no Brasil revelam que os desafios profissionais são um fator de retenção considerado “muito importante” para 93% dos executivos brasileiros.

Teste isso com sua própria experiência! Simplesmente peça às pessoas que lhe falem sobre suas experiências mais significativas com processos de desen-

volvimento. Você vai ficar surpreso(a) ao observar que treinamento e educação são raramente mencionados. Algumas respostas apontarão a importância do relacionamento com um mentor, ou de um modelo, para o processo de desenvolvimento. Todas as outras acabarão sendo descrições de algum desafio importante que as pessoas tiveram de enfrentar, principalmente na vida profissional, mas algumas vezes na vida pessoal. Em geral tiveram sucesso, mas algumas vezes fracassaram. Algumas experiências ocorreram de forma planejada, outras meramente por acaso.

Qual é a implicação geral disso tudo para o desenvolvimento? A implicação é que as pessoas se desenvolvem através de desafios – e que o planejamento desse tipo de tarefa é um dos três elementos básicos da gestão do desenvolvimento.

No entanto, nessa análise deparamo-nos com um obstáculo importante para o argumento do desafio. Quanto maior ele for, maior é o risco de se cometerem erros. E, apesar do que possa ser dito sobre permitir que as pessoas aprendam a partir dos próprios erros, o que se observa é que a maioria das organizações quer minimizar esse risco. Os erros podem ser um ótimo instrumento de desenvolvimento, mas ocorrem à custa do desempenho operacional.

O ideal é conseguir o desenvolvimento no longo prazo e o desempenho no curto prazo. Isso nos leva ao segundo elemento, ou ao que chamamos de *gestão de riscos*. O acompanhamento, o monitoramento, o *feedback*, o treinamento, a avaliação e a manutenção da expectativa são, todos, facetas integrantes dessa gestão.

Quando o acompanhamento e a gestão de riscos minimizam demais as possibilidades de fracasso, as pessoas não aprendem nem a fazer as coisas por si só nem a enfrentar situações complicadas. Isso nos conduz ao terceiro item da lista, ou seja, às *experiências difíceis*. Desenvolver-se também é aprender a lidar cada vez melhor com essas experiências, e com fracassos e erros, a vencer os traumas emocionais. Assim, constrói-se a elasticidade emocional necessária para superar problemas que ultrapassam nosso limite de conforto. Os riscos dos desafios podem ser gerenciados, no entanto o risco real de fracasso precisa permanecer – e aí temos uma outra dualidade delicada.

O problema de algumas abordagens é achar que o mero fato de uma pessoa ser identificada como um indivíduo de “alto potencial” lhe dá garantia suficientemente certa de ascensão meteórica a uma posição com responsabilidades de liderança. Pessoas assim identificadas são transferidas tão rapidamente de uma tarefa desafiadora para outra que aprendem a fazer apenas uma parte de cada tarefa: deslanchar novas iniciativas. Isso compromete a conclusão dos ciclos profissionais. Às vezes, é somente muito à frente que esses indivíduos se encontram diante de situações criadas por iniciativas que eles mesmos deslancharam e cujas consequências são de sua responsabilidade – e então podem até

experimentar uma sensação de fracasso, pela primeira vez na vida. O fato é que o treinamento não os preparou para enfrentar essas situações, não os equipou para conviver com o fracasso.

Os indivíduos reagem de maneiras diferentes a essas experiências. Alguns sucumbem de maneira realmente humilhante. O lado “sombra” de sua personalidade começa a aparecer: o líder decidido que tinha aprendido a consultar outras pessoas quando necessário é agora um autocrata tirânico; o indivíduo cauteloso transforma-se num chefe compulsivo no seu exagero por detalhes.³ Ou seja, a arrogância sustentada por seus sucessos anteriores os leva a riscos excessivos. Morgan McCall e colaboradores chamam esse fenômeno de “descarriamento”.⁴ Nós o temos percebido especialmente na geração atual, que se impacienta quando não é promovida a cada um ou dois anos. Alguns setores, como o de telecomunicações ou o financeiro, precisam ter ainda mais atenção com essa questão.

Tarefas desafiadoras acompanhadas de gestão de riscos e a convivência com experiências difíceis ou de fracasso são os três elementos básicos do desenvolvimento de talentos. O processo de treinamento e desenvolvimento tem a sua importância validada e maximizada quando dá suporte a esse tripé.

OS QUATRO TIPOS DE LÓGICA ORGANIZACIONAL QUE ORIENTAM O DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS

Observa-se que um número impressionante de empresas não utiliza uma abordagem global sistemática para o desenvolvimento de talentos. Ocorre que essas empresas ou esperam que os talentos considerados *crème de la crème* possam emergir e atingir as posições mais altas através de processos naturais ou políticos, ou mantêm o foco do desenvolvimento de talentos apenas na empresa-mãe, caso das multinacionais.

Como ponto de partida, é necessário definir o significado de “talento” e de “liderança” para a empresa. Isso a levará a mapear, de acordo com suas especificidades, o conjunto de competências desejadas, o *know-how* e as características de personalidade que vão orientar os processos de seleção e desenvolvimento, em vez de deixar que essas questões sejam influenciadas pelas preferências pessoais dos indivíduos que estão em posições de autoridade. Essas características tão valorizadas na empresa são tradicionalmente conhecidas como *competências*.

Apesar de as empresas nos últimos anos se empenharem nesse sentido, as estruturas de competência são, em geral, excessivamente genéricas para que, de fato, possam ser úteis. Os meios tornam-se fins em si mesmos, e as forças-tarefa da empresa gastam muito tempo e dinheiro produzindo longas listas de expectativas estéreis de qualidades desejáveis.

Por que será que essa trajetória das competências é tão difícil?

Uma das respostas a essa pergunta é que, não raramente, as empresas usam o conceito de competência de várias formas, sem se dar conta de que aplicam diferentes tipos de lógica. A seguir, mapeamos e mostramos as implicações dos quatro tipos de lógica que orientam o desenvolvimento de talentos.

A lógica baseada em pesquisa

Essa lógica diz que o que devemos fazer é focalizar as pessoas que apresentam características de alto desempenho, de maneira a reproduzir o mais possível esse tipo de perfil. Tais indivíduos excepcionais são estudados para que suas características mais relevantes sejam evidenciadas. Se o estudo for feito com o devido rigor, eles serão comparados com outros, de nível de desempenho mais modesto, de maneira que os comportamentos mais relevantes possam ser claramente identificados.

Um dos autores deste livro assessorou o Grupo Shell no período de desenvolvimento de uma estrutura como essa, em meados da década de 1980. A Shell tinha sido, tempos antes, a pioneira na introdução de uma importante estrutura de competências baseada em gestão geral e sustentada por pesquisas. O potencial dessa gestão havia sido correlacionado com o que na época se convencionou chamar de “qualidade de helicóptero”. Assim, reconhecia-se explicitamente que esses líderes deviam estar habilitados a controlar as dualidades, combinando para isso um forte senso de imaginação (que permitia a um líder construir visão própria) com um sentido pragmático de realidade. A competência de conectar esses elementos vem de duas outras qualidades: a competência analítica e a conhecida perspectiva do “helicóptero” (ser capaz de ver os fatos e os problemas a partir de um ponto de vista de totalidade).⁵

Com a ampliação do gerenciamento geral e a aceleração da globalização, a Shell precisava rever sua estrutura. O propósito do nosso projeto era descentralizar as responsabilidades por meio do treinamento e do desenvolvimento da gestão para as empresas que operavam localmente pelo mundo, mas dentro da disciplina de uma estrutura comum. A adoção da abordagem baseada em pesquisa tinha muito sentido: fundamentada em dados reais, essa abordagem tinha mais probabilidade de ser aceita pelas empresas locais. A metodologia incluiu a seleção de sete países (entre eles Cingapura, Países Baixos, Grã-Bretanha e Nigéria) e uma pesquisa sobre os indivíduos que se destacavam em diferentes níveis hierárquicos nas subsidiárias da empresa. A etapa-piloto do projeto identificou 80 características comportamentais, que foram usadas para orientar as pesquisas.

Os resultados do trabalho apresentaram um padrão que se tornou a estrutura orientadora da gestão e do desenvolvimento funcional na Shell para a dé-

cada seguinte. Esse padrão que foi modificado recentemente para dar mais espaço à autogestão.

Uma abordagem baseada em pesquisas exige que a empresa tenha algum modelo de estrutura profissional, ou de carreira, com alguns pontos de transição. De outra forma, tal abordagem seria tão genérica que se tornaria inútil. No caso da Shell, a estrutura é construída sobre o modelo tradicional de progressão de carreira. A validação e a adaptação culturais são também uma questão importante para a empresa internacional.

Na Shell, os levantamentos sobre essa validação cultural e sobre os grupos de focos específicos mostraram que a estrutura era utilizável em todo o mundo, porém com as adaptações necessárias. No entanto, estava claro que cada empresa e cada país tinha de desenvolver seus próprios descritores comportamentais para o que coubesse em cada espaço, e que isso teria variações. Por exemplo, uma competência específica que era exigida para o “gerenciamento do outro” no nível II das funções de supervisão seria a competência de oferecer *feedback*. Numa cultura ocidental individualista, o indicador comportamental pode ser “confrontar as pessoas construtivamente por ocasião dos seus fracassos”, enquanto numa cultura coletivista como a da Tailândia isso pode querer dizer “garantir que os subordinados saibam como se comportar enquanto mantêm a harmonia da equipe”. Já o Brasil combina o pensamento ocidental e a estrutura coletivista. Portanto, conforme discutido no capítulo 1, é importante que a política de recursos humanos tenha espaço para as adaptações regionais.

A abordagem baseada em pesquisa tem algumas vantagens claras.⁶ Dependendo da maneira como a metodologia é aplicada, essa abordagem é potencialmente rigorosa. Ela dá uma aparência de legitimidade científica ao aspecto *soft* da gestão de talentos. O fato de os gestores serem estudados facilita sua aceitação e sua implementação. Isso é, acima de tudo, pragmático; com o ajuste cultural adequado, os resultados podem ser facilmente incorporados ao processo de avaliação de desempenho, aos critérios de seleção e aos esquemas de treinamento.

A lógica baseada em estratégia

A teoria original que sustenta a gestão estratégica de recursos humanos enfatizou esse segundo tipo de lógica: traduzir uma estratégia a ser usada no futuro incorporando-a às atuais implicações da seleção e do desenvolvimento de talentos, dessa forma implementando a estratégia com maior rapidez. Apesar de essa lógica não apresentar o rigor e a legitimidade da abordagem baseada em pesquisa, sua grande vantagem é que ela é orientada para o futuro. Por isso, é bastante atraente para a direção-sênior das empresas que passam por mudan-

ças e transformações substantivas e para aquelas que operam em ambientes de alta mobilidade competitiva. Por exemplo, a BP adotou essa abordagem e a implementou com rigor considerável para conduzir mudanças significativas. No Brasil, apesar de algumas das empresas que pesquisamos dizerem que a utilizam, ela ainda não está refletida na ação cotidiana.

Os pesquisadores europeus têm criticado duramente essa lógica estratégica “norte-americana”, que descrevem como “retórica normativa” (no contexto do desenvolvimento de pesquisas, uma forma gentil de dizer que tal lógica não é científica), que não fornece uma evidência descritiva sólida. Isso é, obviamente, verdade, já que se trata de lógica baseada na antevisão das necessidades futuras. Até mesmo os profissionais de recursos humanos em postos seniores podem falhar no entendimento dessa lógica se não participarem do processo de desenvolvimento da estratégia e do próprio negócio – o que ainda acontece em boa parte das empresas brasileiras.

Uma atenção especial deve ser dada às promoções internas. A organização rapidamente percebe quais os valores e os comportamentos que dão prestígio e as pessoas passam a copiá-los, e não raramente esses critérios são diferentes dos oficialmente divulgados.

A lógica baseada em valores

Apesar de ser possível ligá-la a uma estrutura de competências, tal lógica é, na verdade, mais ampla que isso. A Natura e a Hewlett-Packard são bons exemplos. Na sua autobiografia, Dave Packard descreve como ele e Bill Hewlett se engalinharam durante anos para articular sua emergente filosofia de gestão e comunicá-la à sua equipe em expansão. Ao implementar isso, teriam condições de dar a sua equipe muito mais autonomia do que numa hierarquia convencional. A lista de valores (ou competências) que resultou dessa nova estratégia foi chamada de “o jeito da HP”. Na Natura, a filosofia da empresa é o principal fio condutor do processo de desenvolvimento de liderança. Não é por acaso que durante algum tempo se buscou mais racionalidade para esse processo sem que se atingisse o sucesso esperado. Na verdade, o processo de desenvolvimento da empresa e dos indivíduos estava sendo pavimentado de outra maneira.

O desafio passa a ser, portanto, a integração das diferentes perspectivas. Na verdade, somos tentados a chamar a lógica baseada em valores de “lógica baseada em filosofia”, já que as competências que a constituem não podem ser entendidas sem que se compreenda a sua filosofia subjacente de gestão e organização, que os recrutados aprendem devagar enquanto são socializados na empresa.

A lógica baseada em aprendizagem

O quarto tipo de lógica que orienta o desenvolvimento da competência vem de uma dedução da pesquisa acadêmica, apesar de encontrarmos muitos exemplos na prática corporativa. Ela pode ser particularmente relevante para o ambiente transnacional, onde as promoções representam mudanças qualitativas, e não meros aumentos de responsabilidade.

A lógica baseada em aprendizagem está relacionada com a discussão de que os desafios são oportunidades de aprendizagem. Se isso é verdadeiro, então duas qualidades são importantes para o desenvolvimento: primeiro, a predisposição para enfrentar novos desafios; segundo, a competência de aprender bem e rapidamente com experiências positivas e negativas.

Predisposição para enfrentar novos desafios – Algumas pessoas não apresentam essa predisposição. Elas preferem explorar as competências que já têm e aceitam desafios moderados, sem muita pressão, com acompanhamento generoso, de forma que haja espaço para as atividades da vida privada. Os desafios envolvem prioridades ou sacrifícios, dependendo da perspectiva de cada pessoa. O mundo executivo, porém, é cada vez mais incompatível com pessoas que não estão dispostas a enfrentar novos e significativos desafios. Quanto mais significativo, mais estressante é o desafio: a tensão, na verdade, faz parte da mobilização para aprender e para controlar desafios.

Os resultados das nossas amplas pesquisas sobre a relação entre a vida profissional e a vida privada, feitas com 14.600 gestores na maioria dos principais países do mundo, apontam que a tensão, inevitavelmente, tem reflexos na vida privada do indivíduo. Outra grande pesquisa sobre o tema, feita por um dos autores deste livro com mais de 1.000 executivos brasileiros, demonstra a relevância dessa questão, que ainda está sendo tratada superficialmente pela maioria das empresas. A percepção dos executivos é que a taxa de infelicidade com a pressão crescente é significativa e interfere não apenas na vida pessoal mas também na *performance* profissional. Apesar de todo o prazer advindo do poder, das realizações e do dinheiro, o nível de tensão pode não ser sustentável.

Competência para aprender com a experiência – Há quem abraça os novos desafios com confiança mas não tem competência para aprender com suas experiências. Os ciclos rápidos de mobilização reforçam essa condição. Pesquisas indicam que muitos indivíduos incompetentes são excessivamente confiantes e não enxergam suas dificuldades. Portanto, incapazes de aprender com seus erros e acertos e, principalmente, mostram-se suscetíveis ao descarriamento. A competência de aprender é excepcionalmente difícil, mas importante nesta era marcada pela descontinuidade.

Tabela 6.1 Perfil de quatro tipos de lógica organizacional que orientam o desenvolvimento de talentos

	Descrição	Vantagens	Desvantagens
Lógica baseada em pesquisa	Competências baseadas em pesquisa sobre o comportamento de indivíduos que apresentam alto grau de desempenho.	Fundamentada em comportamento real. Aparência de legitimidade. Envolve pessoas e por isso encoraja a aceitação.	Baseada no passado, não no futuro. Pode omitir as competências intangíveis e não-mensuráveis. Exige recursos externos.
Lógica baseada em estratégia	Competências antevistas como estrategicamente importantes, com base num futuro antecipado.	Baseada no futuro, não no passado. Centrada na aprendizagem de novas habilidades. Pode apoiar a transformação organizacional.	O cenário futuro pode ser incorreto ou distante. De implementação difícil, a não ser que a alta administração mantenha coerência entre o que diz e o que faz.
Lógica baseada em valores	Competências baseadas numa visão holística das normas e dos valores.	Pode ter grande força motivadora. Pode fornecer estabilidade estratégica por muito tempo, principalmente em ambientes de crescimento rápido.	A alta administração precisa estar preparada para desenvolver uma filosofia holística. O processo de desenvolvimento de competências pode não ser rigoroso. Pode ser difícil de ser traduzida em comportamento real.
Lógica baseada em aprendizagem	Abordagem constituída por duas competências de metaprendizagem: predisposição para enfrentar novos desafios e habilidade para aprender com a experiência.	Bem adequada para ambientes onde ocorram mudanças rápidas e imprevisíveis. Alto grau de legitimidade. Não se baseia nas especificidades da empresa.	Complementa outras abordagens, mas não é suficiente como mecanismo isolado. Pode encorajar um enfoque excessivo na aprendizagem, e não no aproveitamento.

Fonte: Adaptada de J.P. Briscoe e D.T. Hall, "Grooming and Picking Leaders Using Competency Frameworks". *Organizational Dynamics*, Autumn, 1999, p. 37-51.

QUESTÕES GENÉRICAS RELATIVAS AO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

O que é liderança?

Os conceitos de liderança e gestão são culturalmente influenciados e, portanto, estão sujeitos a tendências e estilos variados. Desde que ela passou a desempenhar o papel principal, no palco da década de 1980, seus vários tipos têm sido descritos como normas. A liderança pode ser transformadora, investida de poder, visionária, carismática, o que geralmente reflete um foco de atenção problemático num determinado momento. Será que existe um denominador comum para seu conceito nas várias culturas?

Apesar de haver diferenças entre os conceitos de liderança no tempo e no espaço, um dos denominadores comuns está bem apresentado num recente estudo sobre suas competências, desenvolvido por Hay-McBer em vários países, dos Estados Unidos ao Japão, da França à Coreia. *“Ter liderança quer dizer estabelecer um curso de ação e alinhar as pessoas. A liderança faz com que as pessoas desejem se alinhar.”* A arte está na maneira como o indivíduo estabelece uma agenda e como faz as pessoas embarcarem nessa agenda. Outra qualidade é a autoconfiança: se o líder não acredita na sua própria agenda, como pode esperar que outros acreditem nela?

Os líderes têm propósitos claros e estão determinados a alcançá-los. Depois de rever 100 anos de pesquisas sobre liderança, Peter Drucker descreveu isso como a única coisa que sabemos sobre o tema em qualquer situação (o pesquisador John Kotter, da Universidade de Harvard, chama esse procedimento de “estabelecimento de curso”, enquanto outros o denominam “gestão da atenção” ou “estabelecimento e implementação de agendas”).⁷

Pesquisas recentes realizadas por um dos autores deste livro, a primeira em parceria com Robert House (Wharton University) e a segunda com Sumantra Ghoshal (London Business School), demonstraram que algumas características são comuns a vários países. Além de estabelecer o curso a seguir e de mobilizar as pessoas, os líderes geram resultados admiráveis e são percebidos como justos. Reconhecidamente, eles geram sofrimento nas pessoas, seja porque às vezes tomam decisões impopulares, seja porque desafiam, seja porque não poupam críticas. Porém, com sentimento de justiça e coragem, ajudam a cuidar do sofrimento gerado. Conhecem seus pontos fracos, conseguem mobilizar outras pessoas e apresentam alto grau de resiliência. Capacidade de realização e de trabalho duro são também características presentes, ou seja, energia e foco ao mesmo tempo.

É preciso observar, no entanto, que, embora esses aspectos sejam, realmente, encontrados em diversos países, o significado de certas palavras usadas para descrevê-los varia cross-culturalmente. Por exemplo, o que é ponto fraco no

Brasil pode ter um significado muito diferente no Japão e gerar sofrimento nos Estados Unidos não representa o mesmo que na China.⁸

Desenvolvendo líderes para competir internacionalmente

Se as pessoas se desenvolvem por meio da aprendizagem adquirida em atividades que elas nunca tinham realizado, os líderes aprendem a fazer um determinado trabalho ao ser colocados em situações em que devem aprender a atingir os resultados através de indivíduos que sejam mais especializados que eles. Isso força os futuros líderes a aprender a desenvolver a tarefa integrativa de estabelecer um curso de ação e alinhar as pessoas.

Em termos práticos, isso significa que o processo de desenvolvimento envolve mobilidade de funções, de disciplinas cruzadas e até experiência internacional. No ambiente brasileiro de forma especial, boa parte das empresas tem nos seus líderes pessoas que combinam uma forte competência técnica com a tendência de centralização. Tal combinação, se não for adequadamente endereçada, diminui as oportunidades do exercício da liderança. Uma estratégia interessante é transferir o indivíduo para uma área que ele não conhece tecnicamente. Ele não terá alternativa: terá de liderar.

O melhor jogador não é, necessariamente, o melhor treinador

A razão do que é exposto nessa frase é a chamada *intransitividade*. Quer dizer que as competências e as atitudes exigidas de quem ocupa uma posição superior na escala funcional vertical são qualitativamente diferentes das exigidas de quem está em posição anterior.

A clássica reclamação de “perdemos um ótimo técnico e ganhamos um mau gerente”, apesar de soar antiga, ainda é muito atual. As empresas têm tentado, já há algum tempo, administrar o problema da intransitividade através de trajetórias profissionais.

Dependendo da cultura da organização, da estrutura e de onde cada pessoa está localizada, diferentes desafios em relação ao exercício da liderança são enfrentados. Por exemplo, gestores de unidades de negócio precisam ser empreendedores agressivos que criem e persigam oportunidades de negócio e que viabilizem recursos. Os dirigentes que são responsáveis por regiões ou linhas de negócio a quem estes gestores de unidade se reportam precisam ser integradores e treinadores.

Membros da alta administração precisam ser *líderes institucionais* com amplo horizonte temporal, dessa forma sendo capazes de nutrir as oportunidades de desenvolvimento estratégico, gerenciar a coesão organizacional e criar um senso dominante de propósito e de ambição.

Essa estrutura intransitiva tem implicações importantes para o desenvolvimento de lideranças. Muitas pessoas que apresentam um bom desempenho nos papéis de liderança empreendedorística não serão capazes de ajustar-se aos papéis mais ambíguos de treinadores integrativos em funções regionais ou na área do negócio.

Apesar de esse modelo de desenvolvimento de talentos para a empresa não ser um guia adequado para todos os empreendimentos, a intransitividade das carreiras baseadas em conhecimento tem grandes possibilidades de crescimento no futuro com a aceleração das mudanças competitivas, sociais e tecnológicas. As mudanças são cada vez mais descontínuas. Consequentemente, a competência de conviver com as transições vai se tornar um tipo importante de metacompetência para os líderes. Não é tanto a competência de fazer uma transição já conhecida que é importante. Mais importante ainda é gerenciar as transições em geral, quando ainda não se pode antecipar com clareza a natureza das transições futuras.

Por que o desenvolvimento de lideranças precisa ser um processo rigoroso

O desenvolvimento de lideranças tem de ser visto como um *processo* de longo prazo que caminha lado a lado com o processo de gestão de desempenho. A melhor maneira de entender isso é imaginar o que acontece se esse tal processo de desenvolvimento *não* existir. Os postos da empresa vão ser ocupados de acordo com a lógica de um conjunto de vagas. Quando alguém deixa uma posição de gestão, a empresa realiza uma procura desordenada pela melhor pessoa que esteja disponível para ocupar o cargo. Esse é um procedimento que cria novas vagas, e o processo de busca se desenvolve em cascata por toda a hierarquia da unidade.

Todas as ideias sobre o desenvolvimento sistemático dos recursos humanos através dos desafios e da gestão dos riscos de uma nova função tornam-se ideais distantes, sobrepujados pela necessidade de encontrar a melhor pessoa disponível para preencher imediatamente as necessidades da posição. As tendências pessoais prevalecem sobre quase tudo. Em resumo, se não houver um processo de desenvolvimento de lideranças, então os imperativos de desempenho imediato passarão por cima de quaisquer considerações sobre o desenvolvimento no longo prazo.

Na verdade, o conflito entre o desempenho no curto prazo e o desenvolvimento no longo prazo é central para o processo de desenvolvimento de lideranças. Sem que este processo seja rigoroso e oriente a empresa, as pessoas que podem *fazer* o trabalho vencerão aquelas que têm melhores condições de *aprender* e se desenvolver com a nova função. Está na hora de as empresas brasi-

leiras mudarem o curso dessa parte da história. Muitas privilegiaram o lado “azedo”⁹ da gestão, focalizando o curto prazo e as reduções de custo, sem contrabalançar adequadamente com o lado “doce” do desenvolvimento.

Além do mais, sem um processo rigoroso de desenvolvimento de lideranças, a procura de candidatos para ocupar uma posição estará limitada à rede corporativa imediata. Por um lado não se deu a importância devida ao desenvolvimento, em função de outros desafios de curto prazo; por outro o efeito dos cortes de custos e das reestruturações – “filhos” da reengenharia – também gerou a ausência do investimento sistemático de lideranças. O resultado dessas ações é que muitas empresas brasileiras de desempenho superior veem suas oportunidades de crescimento limitadas por não terem o chamado “estoque de gente”.

IDENTIFICANDO E DESENVOLVENDO OS TALENTOS POTENCIAIS PARA A LIDERANÇA

Um processo rigoroso de desenvolvimento de lideranças inclui três subprocessos:

- Identificação de talentos (comumente entendidos como “talentos potenciais”).
- Planejamento do desenvolvimento desse potencial através da indicação para missões ou tarefas adequadas, complementadas com acompanhamento e treinamento.
- Tomada de decisão sobre quem deve assumir qual função, com a garantia de manutenção de uma série de ações sobre planos de desenvolvimento, mas que também deverão ser equilibrados com a autogestão da carreira.

Existem muitas formas de identificar talentos potenciais, e as heranças diferem muito de empresa para empresa e de país para país. Por outro lado, apesar de a prática apresentar um número considerável de variações, há uma convergência bem maior quanto aos princípios que devem reger o desenvolvimento desses talentos: exposição a missões ou tarefas desafiadoras, complementadas por acompanhamento e treinamento.

Para obtermos uma visão geral de tudo isso, nós desenvolvemos uma pesquisa sobre as muitas maneiras de gerenciar esse processo e seus subprocessos nas principais corporações de várias regiões do mundo. O trabalho tem como fundamento o modelo desenvolvido por um dos autores deste livro. Identificamos cinco abordagens diferentes, que são analisadas a seguir.

Abordagem da corte de elite

Muitas corporações japonesas adotaram a abordagem da corte de elite, na segunda metade do século XX, embora ela também seja característica de algumas empresas ocidentais. A identificação de talentos potenciais acontece por ocasião do recrutamento, quando pessoas cuidadosamente escolhidas são recrutadas em universidades importantes. Essas pessoas são treinadas e preparadas para ocupar vários cargos num período experimental de seis a oito anos. Esse período é caracterizado pela ocorrência de “oportunidades iguais”, já que não há sanções imediatas por desempenho insatisfatório, pois a empresa reconhece que isso pode ocorrer por causa de um chefe difícil, uma função inadequada para o indivíduo ou erros comuns que normalmente acompanham a aprendizagem. O desempenho e o comportamento são monitorados com cuidado. As avaliações feitas pelos superiores são coletadas pela área central de RH. Na Toyota, por exemplo, isso ocorre, no mínimo, três a quatro vezes por ano.

Quando esse grupo de recrutados atinge 30 anos de idade e começa a assumir cargos com responsabilidades de liderança, a empresa já tem condições de saber quem é o cordeiro e quem são os lobos. As regras mudam e a progressão funcional torna-se um combate, com “vencedores” e “vencidos”.¹⁰ Os que são considerados excelentes são designados para postos com responsabilidades desafiadoras, enquanto aqueles que marcaram menos pontos no combate recebem funções menos importantes e perdem qualquer chance de voltar a combater.

Em muitas empresas japonesas acredita-se que é preciso pelo menos quatro anos para que um empregado apresente um bom desempenho numa função de responsabilidade. Aquele que obtém uma boa pontuação no combate deve ser guindado a uma nova posição desafiadora que represente transferência para outra função ou para outra divisão da empresa logo após o seu quarto ano como empregado. A permanência de um indivíduo numa mesma posição depois de seis anos indica que sua carreira está estacionada. Finalmente, esse indivíduo pode ser aconselhado a deixar a empresa. Apesar de as características desse processo terem começado a mudar nos últimos anos, ele costumava ser bastante elitista, já que era difícil para quem não tivesse sido selecionado no processo inicial de recrutamento entrar no combate.

Este método garante o desenvolvimento de uma elite de liderança altamente socializada, cuja lealdade é uma característica indispensável. As competências dessa elite têm sido meticulosamente esmeriladas e têm grande alcance sobre os inesperados problemas de coordenação. No Japão, algumas características culturais distintivas, como o processo de *nemawashi* (negociação) da tomada de decisões, intensificam o poder dessa abordagem. Problemas importantes não são solucionados pela alta administração; sua solução é delegada

aos membros juniores dessa corte de elite, também por questões desenvolvimentistas. Eles têm de consultar colegas importantes em cargos superiores e negociar a maneira de chegar a um consenso sobre a solução do problema.

Mas a abordagem corte de elite tem um grave defeito: é incompatível com o processo de globo-localização. Como os talentos potenciais são identificados por ocasião do recrutamento, todos os indivíduos que passam pelo canal de admissão do grupo de elite são japoneses. Conseqüentemente, o produto é também japonês. Em geral, o desenvolvimento profissional de talentosos empregados não-japoneses que trabalham para as subsidiárias em países estrangeiros não faz parte desse processo. Os estrangeiros ficam frustrados quando percebem que suas esperanças de crescimento profissional podem ser limitadas. Não é por acaso que algumas empresas japonesas em países estrangeiros carregam uma reputação desfavorável com relação ao desenvolvimento de gestores, particularmente na indústria de serviços, como os bancos e as empresas de entretenimento.

Abordagem da elite política

Uma segunda herança que encontramos no desenvolvimento de lideranças é igualmente elitista, porém mais política (e menos gerenciada) no seu processo. A despeito de essa herança caracterizar algumas empresas norte-americanas, ela apresenta, historicamente, o padrão típico observado nas empresas da Europa latina, por exemplo, da França.

Assim como na abordagem da corte ou grupo de elite, os talentos com potencial para se tornar líderes são identificados ao entrar na empresa. Na França, no entanto, por causa da estrutura institucional do país, esses indivíduos são recrutados nas escolas que se especializaram em formar uma elite de profissionais para cargos com responsabilidade de liderança no futuro. Todo o sistema educacional da França que leva ao *baccalauréat* nas escolas de ensino médio funciona como um funil que vai progressivamente selecionando as pessoas de acordo com sua capacidade intelectual, ambição e aptidão para ajustar-se aos valores constituídos. Depois da escola de ensino médio, os alunos que se sobressaem nessa elite passam dois anos se preparando para o exame nacional de ingresso nas chamadas *grandes écoles*. A aceitação do aluno na faculdade escolhida depende exclusivamente da classificação que ele obtém nesse exame. Nas faculdades mais importantes, a educação se concentra na preparação dos alunos para futuras responsabilidades de liderança. Os graduados das melhores *grandes écoles* têm virtualmente garantidos postos de alta liderança nas empresas.

Os estabelecimentos empresariais recrutam exclusivamente aqueles que se formaram nessas *grandes écoles*, e esses indivíduos assumem imediatamente uma posição de responsabilidade gerencial, sem passar por um período de ex-

perícia. Nos Estados Unidos, o equivalente ocorre nas empresas que recrutam os graduados de universidades, especialmente os que passaram pelos melhores MBAs. A luta por promoção começa logo em seguida. No entanto, essa luta é de natureza política, e não gerenciada. Resumindo: o nome do jogo é visibilidade. Esses novos gerentes precisam estar visíveis para os executivos seniores (se eles vierem da mesma escola, ainda melhor) e devem executar um jogo sutil de colaboração com os colegas, enquanto asseguram a permanência constante de um deles num alto posto. Enquanto todo mundo na empresa (isto é, os graduados de escolas e universidades menos importantes) vai subindo na escala hierárquica funcional – que os franceses chamam de *les métiers* (os especialistas) –, essa elite passa por desafios entre funções diferentes, o que desenvolve sua capacidade de liderança ainda mais. O indicador do potencial de um indivíduo é a rapidez com que é realocado em novas missões e com que é promovido de uma função para outra. A realocação ou promoção são sinais de que os executivos seniores estão bem impressionados com o trabalho desse indivíduo e querem que ele ocupe uma posição de colaborador direto. Nessa abordagem não há normas que regulem o tempo de ocupação de um cargo, ao contrário do que acontece no Japão.

Da mesma forma que as japonesas, essas empresas têm certa dificuldade de internacionalizar suas lideranças enquanto as localizações estão em implementação – embora as dificuldades sejam menores, já que o modelo político é mais utilizado pelas empresas ocidentais.

O desenvolvimento de lideranças ainda tem uma orientação bastante etnocêntrica. Uma vez que a presença de potencial é entendida como sinônimo de rapidez na realocação de função, os riscos de descarrilamento e de desenvolvimento das competências de aprendizagem são maximizados em prejuízo do que já está em execução. Além do mais, a abordagem costuma criar um sistema de duas classes: a cultura gerencial funcional e a cultura de liderança de elite.

Abordagem funcional

As empresas alemãs são um bom exemplo desse terceiro modelo, apesar de ser possível encontrar algumas variações dele em outras partes do mundo. Essa abordagem é menos elitista, e o que a distingue das outras é que nela a liderança é associada a uma especialização funcional, em vez de ter a orientação generalista que advém da mobilidade.

Os futuros líderes de empresas alemãs são recrutados nas universidades e nas escolas de engenharia. Como ocorre na abordagem da corte ou grupo de elite, há um período inicial de experiência. No entanto, sua natureza é diversa: seguindo a tradição de aprendizado tradicionalmente enraizada na herança alemã, essas pessoas são realocadas de departamento em departamento duran-

te o período de dois anos. O objetivo dessa rotatividade é duplo: primeiro, fornecer uma ampla exposição à empresa e ao tipo de negócio que ela desenvolve; segundo, observar onde seus talentos reais se encaixam. Ao fim do período de experiência, esses indivíduos são indicados para assumir aquelas funções que parecem ser mais adequadas para eles. Daí em diante, continuarão a subir na escala hierárquica funcional para níveis cada vez mais altos de especialização.

A abordagem de tomada de decisão que evoluiu nessas empresas refletiu a força das suas culturas funcionais. Nos níveis intermediários, os gerentes raramente arriscam sair de suas áreas de especialização quando os problemas surgem. Em vez disso, transferem a solução desses problemas para os níveis altos da hierarquia da empresa. A responsabilidade pela coordenação é também assumida num nível mais alto da empresa por comitês gestores, guiados por normas consensuais estritas, que são características dos grandes empreendimentos alemães.

A vantagem da abordagem funcional está na profunda especialização que ela permite desenvolver, na meticulosa atenção dada aos detalhes, associada à renomada qualidade da engenharia alemã. Sua desvantagem está na lentidão do processo de tomada de decisão, particularmente com relação à estratégia a ser adotada, num mundo de rápida movimentação por competição global.

A abordagem multinacional

Cada um dos modelos apresentados tem grandes qualidades distintas, mas todos sofrem a pressão da progressiva globalização. Uma das disfunções dessas abordagens é que talento e potencial, particularmente nos modelos elitistas, são identificados cedo demais. Apesar das vantagens dessa identificação precoce, que permite que as pessoas talentosas sejam expostas aos desafios do desenvolvimento por um período mais longo, ela leva inevitavelmente a uma posição tendenciosa com relação ao país de origem da empresa, já que a elite vem desse país.

Uma corporação multinacional europeia enfrentou durante décadas o desafio da internacionalização da gestão sênior. Apesar de esforços persistentes, a internacionalização não aconteceu. Os gestores da empresa finalmente entenderam que o que mais bloqueava esse trabalho era o sistema de recrutamento central de talentos. Por esse sistema, altamente profissionalizado, centralizado no país-sede da organização, alocava-se uma grande parcela dos recursos humanos habilitados, trazendo para as unidades daquele país indivíduos excelentes, a quem eram atribuídos desafios privilegiados. Fora, nas subsidiárias, os empregados locais eram recrutados para funções específicas, e não por seu potencial. Crescia, assim, a probabilidade de os talentos locais deixarem a empresa, já que os postos interessantes acabavam ficando nas mãos de expatriados

do país-sede. Vinte anos mais tarde, os candidatos que venciam no canal de recrutamento para assumir os cargos executivos tinham vindo do país-sede.

Como consequência de problemas como esses, surgiu um quarto modelo, mais conectado com as necessidades dos empreendimentos multinacionais, principalmente aqueles que enfrentam desafios transnacionais. As marcas distintas desse modelo são a ausência de elitismo na identificação de talentos potenciais quando da admissão à empresa e a descentralização da responsabilidade pelo desempenho funcional – que é transferida para as subsidiárias locais, mas ao mesmo tempo se mantém um gerenciamento estrito do desenvolvimento de lideranças em nível corporativo. O padrão que se desenvolveu nas corporações multinacionais, da Exxon à Unilever, da Motorola aos bancos internacionais, como o ABN AMRO ou o Citibank, foi o da descentralização da responsabilidade por recrutamento. A transferência do recrutamento para as unidades de negócio locais possibilitou a identificação de talentos potenciais nas subsidiárias.

Como o real potencial não é necessariamente identificado no momento da admissão do empregado na empresa, usa-se uma grande variedade de técnicas para reconhecê-lo. Uma vez por ano, os gestores gerais locais podem ser solicitados a submeter os nomes dos seus subordinados de alto potencial, que serão cuidadosamente examinados ou até passarão por um centro de avaliação. Em geral, essa é uma parte integrante da auditoria ou da revisão anual da estratégia, do desempenho e do desenvolvimento dessas subsidiárias. Os expatriados que nelas trabalham podem ter a função de identificar os talentos potenciais locais. Se houver uma estrutura regional, a identificação fica sob a responsabilidade específica do gestor regional de recursos humanos, enquanto ele estiver trabalhando em projetos com as subsidiárias locais.

Em algumas empresas, o potencial dos empregados é reconhecido de maneira mais sutil, através de indicações locais para um marcante programa educacional para “jovens gerentes” corporativos, durante o qual o pessoal encarregado do treinamento observa de perto o comportamento dos participantes.

No entanto, existe sempre uma grande lacuna entre a intenção e a realidade. Um grande desafio, que invade as corporações multinacionais, em especial aquelas com legado de responsividade, é saber como fazer para que a empresa local dê atenção ao desenvolvimento de talentos. Em algumas culturas, os dirigentes podem relutar em recrutar indivíduos que questionam sua forma de comando. Eles podem argumentar, com alguma razão, que suas circunstâncias culturais são diferentes e que, por isso, aquela lógica de competência corporativa não se aplica a eles.

Esses problemas podem contribuir para a criação de uma estrutura de suporte regional. De outra forma, um gerente local de recursos humanos com boa experiência pode ter de assumir a responsabilidade adicional de trabalhar com as subsidiárias na região.

Além do mais, há uma tendência natural da subsidiária para esconder seus melhores empregados. Assim, quanto mais um indivíduo for elogiado e tido como indispensável, mais probabilidade existe de ele ser transferido para outro lugar qualquer, sob a égide do desenvolvimento de liderança corporativa.

A abordagem múltipla

A quinta lógica nós encontramos nas empresas brasileiras. É uma mistura das três primeiras abordagens, recheada especialmente por uma característica típica da cultura do país, a relacional. Jovens talentos, na sua grande maioria de classe média alta, que estudaram nas melhores escolas e tiveram acesso a intercâmbios internacionais, competem ferozmente em processos de seleção que chegam a ter mil candidatos por vaga. A empresa nutre alta expectativa em relação a esses jovens. Não é raro que o presidente faça a abertura dos chamados programas de *trainees*, onde esses jovens ficam imersos em média por um ano, e que ressalte: "Daqui deverá sair o presidente da companhia nos próximos 15 ou 20 anos".

Gestores com muito tempo de casa olham para esses jovens com um misto de admiração e rejeição. Os jovens significam uma ameaça, pois são tratados de forma diferenciada, com certo privilégio. Após o ano de treinamento, na maioria das vezes são distribuídos nas áreas e recebem acompanhamento sistemático.

O arroubo típico dos jovens, maximizado pela sensação de poder que lhes foi inculcada (tornaram-se símbolos de mudança e revitalização da organização), faz com que o *trainee* queira implementar, de uma hora para outra, tudo o que aprendeu. Não raramente encontra resistências, boicotes silenciosos e percebe que sua carreira não será tão rápida como sonhou, que é preciso conhecer melhor e manejar o jogo político típico das relações organizacionais.

Não é por acaso que, nessas mesmas empresas que esperam que os potenciais talentos fiquem por 15 anos, a média de permanência é de três anos. Isso revela uma tremenda diferença de expectativas não gerenciadas. O jovem, que ingressa na empresa com outro padrão e outro conceito de lealdade, planeja ficar lá enquanto isso for útil ao seu plano de carreira. Essa é a importante transição que ocorre no Brasil atualmente. O momento revela as contradições de uma lógica que ainda não morreu e outra que não nasceu.

REVISÕES: UM MECANISMO IMPORTANTE PARA O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

A simples existência de um processo rigoroso não garante, de forma nenhuma, um resultado satisfatório. É muito comum ver a revisão gerencial transformar-se numa discussão ritualística durante a qual são feitas mudanças nas propostas iniciais. De que maneira será possível estruturá-la para agregar valor?

Se o processo de revisão se desenvolve em reuniões nos corredores ou em locais fora da empresa, não é importante. O que conta é que ele possa gerar um debate construtivo sobre as soluções de compromisso subjacentes ao desenvolvimento de lideranças. O valor agregado ao processo é diretamente proporcional ao grau de construtividade do debate. Os compromissos envolvidos no desenvolvimento de lideranças são reais e devem ser explicitados e trabalhados, em vez de simplesmente empurrados para debaixo do tapete. Eles refletem dualidades reais:

- Desempenho e desenvolvimento (exploração/aproveitamento das competências existentes *versus* desenvolvimento de novas competências).
- Lógica orientada pelo emprego (com a garantia de substituição e sucessão) *versus* lógica baseada em pessoas (com a garantia de desenvolvimento de longo prazo).
- Enfoque na propriedade corporativa de alto potencial *versus* enfoque mais amplo sobre todos os tipos de líder.
- Lógica de condução estruturada de cima para baixo (baseada em pesquisa e estratégia) *versus* lógica mais estruturada de baixo para cima (aprendizagem e autogestão).
- Prioridades organizacionais *versus* prioridades individuais, geralmente conflitantes.

GERENCIANDO A ESTRUTURA DE DESENVOLVIMENTO DA CORPORAÇÃO

Quando falamos da estrutura de uma empresa, pensamos nas linhas de reporte e nos quadros do organograma. Na verdade, essa estrutura de superfície é bastante efêmera e transitória. A “estrutura profunda”, que tem maior influência sobre a vida dos indivíduos e o desempenho organizacional no longo prazo, é a que diz respeito ao desenvolvimento. Atinge a maioria dos aspectos da vida de uma organização: a orientação e as competências daqueles que ocupam posições de liderança, o equilíbrio entre desenvolvimento estratégico e execução funcional, o tempo de permanência dos indivíduos nos vários cargos, a série de desafios e missões que esses indivíduos precisam enfrentar, a maneira como a empresa responde às necessidades de coordenação, além de muitas outras questões que ficam sob a égide da “cultura organizacional”.

Apesar de ser natural que as empresas atentem especialmente para o desenvolvimento das competências dos seus futuros líderes, para que possam conviver com a complexidade do ambiente global essas competências têm também de ser desenvolvidas e ampliadas na predisposição dos gerentes locais.

O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS DE MENTALIDADE GLOBAL

Independentemente do tamanho da empresa, de sua origem e do setor a que pertence, ela e seus executivos são desafiados pela competição global. Ter executivos com *mindset* global, e não doméstico, é um desafio especial para a empresa brasileira, que viveu fechada durante tantos anos.

Mas o que é mesmo mentalidade global?

Os desafios organizacionais da globalização exigem novas competências para a gestão da diversidade e mudanças na maneira como os gestores enquadram seus problemas com o negócio. Esse não é um argumento novo. Foi proposto há mais de 30 anos, quando Perlmutter desenvolveu uma primeira proposta formal das orientações ou predisposições de gestores em empresas multinacionais, ao lado de outras pesquisas sobre cognição gerencial.¹¹ A tipologia de Perlmutter sobre orientações geocêntricas, policêntricas e etnocêntricas, hoje um clássico da literatura da área, forneceu uma estrutura para o trabalho empírico e teórico que se seguiu. As necessidades futuras apontavam claramente para gerentes mais “geocêntricos”, “os melhores indivíduos, não importando suas nacionalidades, para resolver os problemas da empresa em qualquer canto do mundo”.¹² Desde então, muitos autores vêm argumentando que a orientação dos gestores tornou-se uma questão crítica para as empresas.

O conceito de mentalidade global ajuda a estabelecer as diferenças entre expatriados e gestores globais. A definição de *expatriado* é feita em virtude de uma *localização*: o gestor trabalha num país que não é o seu país natal. Por sua vez, a definição de *executivo global* baseia-se em uma *disposição mental*: é aquele que pode trabalhar com eficiência entre fronteiras organizacionais, funcionais e interculturais. Um executivo global pode, coincidentemente, ser também um expatriado. Na verdade, a maioria dos executivos globais já foi expatriada em algum momento das suas carreiras. Mas não é qualquer expatriado que pode ser um gerente global.

Pesquisa que realizamos com expatriados brasileiros revela que eles aceitam trabalhar fora de seu país com o objetivo de desenvolver características de um executivo global, motivo este, segundo a percepção desses profissionais, consistente com os objetivos da empresa.¹³ Porém, essas mesmas empresas pesquisadas colocam o desenvolvimento como quinta prioridade. Isso revela que esse poderoso mecanismo não está sendo utilizado na sua potencialidade para o desenvolvimento de mentalidade global.

A literatura sobre gestão internacional está cheia de exemplos de expatriados que têm uma orientação etnocêntrica.¹⁴ Ao mesmo tempo, alguns executi-

vos locais que atuam nos principais países do mundo podem não ser expatriados, mas, de qualquer modo, precisam ter uma mentalidade global.

Existem duas perspectivas diferentes e complementares sobre mentalidade global, uma delas fundamentada num enfoque psicológico sobre o desenvolvimento de gestores e a outra consubstanciada por estudiosos e praticantes, com um ponto de vista estratégico sobre a empresa. Vamos fazer uma breve revisão dessas duas perspectivas.

A perspectiva psicológica – Um conceito de mentalidade global que a descreve como a *competência de aceitar e trabalhar com a diversidade cultural* tem levado pesquisadores a tentar mapear os conjuntos de competências associadas a essa mentalidade. Ao contrário da mentalidade etnocêntrica, uma empresa que tenha uma mentalidade global “aceita a diversidade e a heterogeneidade como uma fonte de oportunidades”.¹⁵ O “executivo transnacional” é entendido como um “cidadão do mundo” em termos culturais, assim definido por conhecer e apreciar culturas variadas e por sua competência de caminhar rotineiramente por culturas e países, com perícia e facilidade, durante toda a vida profissional.¹⁶

Ele tem perspectivas mais amplas, tenta entender o contexto para tomar decisões e suspeita daquela solução tida como “a melhor maneira”. Aceita a vida como um equilíbrio entre forças contraditórias, o que facilita sua competência de controlar as tensões de um conflito. Valoriza a diversidade, que deve ser gerenciada através do trabalho de equipe. Vê as mudanças como oportunidades, e não como ameaças.

A pessoa que tem uma mentalidade global tem também uma curiosidade que a deixa aberta a surpresas, à constante necessidade de redefinir fronteiras, significados e até de redefinir-se. É resiliente e tem estrutura pessoal e familiar robusta.

Algumas empresas acreditam que todos os executivos seniores devem ter alguma experiência internacional de sucesso na sua carreira, até mesmo para ocupar postos nos seus próprios países.

A perspectiva estratégica – Esta perspectiva alternativa sobre mentalidade global enfoca uma maneira de pensar que reflete orientações estratégicas conflitantes. Como a maioria das empresas multinacionais enfrenta contradições (característica determinante do empreendimento transnacional), os estudiosos têm enfatizado a necessidade de se manterem “perspectivas equilibradas”, argumentando que um determinante crítico do sucesso dessas empresas é a orientação cognitiva dos seus executivos seniores. O desafio não é construir uma estrutura sofisticada, mas criar uma espécie de matriz na mente dos executivos que possibilite que eles liderem os paradoxos de forma aberta e flexível.¹⁷

A ideia de “matriz na mente dos gestores” mostra bem a noção de mentalidade global e a ideia de que as contradições não podem ser resolvidas por uma estrutura, mas precisam ser construídas na maneira de pensar dos líderes e gestores na empresa transnacional.

Os principais conceitos que sustentam o empreendimento transnacional são a integração global, a responsividade local e a coordenação em escala mundial. Assim, a perspectiva estratégica da mentalidade global refere-se a *um conjunto de atitudes que predis põem os indivíduos a equilibrar a competição entre a empresa, o país e as prioridades, competição essa que ocorre naturalmente nos processos de gestão internacional, e não para defender uma dessas dimensões em prejuízo das outras*. A perspectiva estratégica reconhece que os recursos organizacionais são distribuídos pelas subunidades e dá muito valor à informação compartilhada, ao conhecimento e à experiência entre fronteiras.¹⁸

Transferências e missões internacionais

Como já mencionamos, o mecanismo mais importante para o desenvolvimento de uma mentalidade global é a expatriação (períodos maiores do que um ano), embora as missões internacionais também contribuam. Alguns pontos sobre esses mecanismos merecem ser ressaltados:

- Impulsionam o desenvolvimento das competências integrativas de liderança.
- Desenvolvem um conjunto de competências, como visão estratégica global, enfrentamento de conflitos entre fronteiras e controle da complexidade.
- Desenvolvem as competências de gestão da diversidade cultural.
- Para um indivíduo que trabalha num país estrangeiro é alta a probabilidade de ser colocado em grupos de projeto e comitês internacionais e de ser indicado para participar de grupos entre fronteiras ou servir de ponte para a transferência de melhores práticas.
- Desenvolvem a rede de conexões informais que constitui o sistema nervoso da empresa. Essas redes globais informais são fonte de gestores que têm acesso rápido às informações e, até mais importante que isso, aos recursos necessários.
- Na medida em que a gestão do desempenho e os processos de avaliação são rigorosos, uma pressão adicional poderosa para o desenvolvimento da mentalidade global vem do que chamamos de *socialização antecipatória*. Ao ser transferidos de um posto numa subsidiária local para um posto de coordenação regional ou global, os gestores sabem que podem herdar quaisquer dos problemas relacionados ao excessivo localismo no

seu próximo posto. Os movimentos da carreira do empregado estrangeiro designado para uma missão dependem de ele ser capaz de satisfazer às exigências de desempenho da subsidiária e às exigências do pessoal da matriz e, talvez, às demandas do país de origem do empregado. Esse é um excelente treinamento sobre mentalidade global!

- Não menos importante, a competência em negociar em outros idiomas é um dos prerequisites. Parece evidente, porém, que as empresas brasileiras ainda não monitoram essa competência, que não está instalada em boa parte do grupo gerencial. Não estamos aqui falando da comunicação que se dá satisfatoriamente em uma viagem de turismo, mas do domínio da estrutura do idioma e da sua lógica cultural subjacente. Esse é um dos pontos em que as empresas brasileiras estão em posição de desvantagem, em comparação com suas congêneres indianas, mexicanas ou mesmo argentinas. A nova geração de adolescentes de classe média já tem um nível de exposição muito maior a outras culturas. Não temos tempo a perder!

Da expatriação orientada pela demanda à orientada pela aprendizagem

– Desde épocas passadas, as missões internacionais têm sido orientadas pela demanda, com os postos sendo preenchidos onde há insuficiência local de *know-how* ou onde a autoridade central precisa ser mantida. Em outras palavras, segundo essa orientação os executivos internacionais são professores: transferem capacidades e mantêm a ordem. Considerando a lógica, é natural que haja certa ênfase na limitação do número de expatriados “professores”.

Entre as empresas brasileiras, atuar como “pessoa de confiança” para atender à necessidade de controle pela matriz é hoje a principal razão das expatriações.

No futuro, no entanto, o papel da mobilidade entre fronteiras sofrerá uma mudança radical, de forma que essa mobilidade será mais *orientada para a aprendizagem*. Com a localização e a crescente sofisticação dos mercados de trabalho mundo afora, há menos necessidade de transferência de conhecimento do centro. Com controles mais bem estruturados, as empresas poderão ter maior resistência à pressão cultural de exercer o controle através das pessoas.

Muitos expatriados serão *aprendizes*, e não professores. Eles vão adquirir conhecimento sobre diferenças culturais e de mercado enquanto desenvolvem redes de relacionamentos de longa duração. Provirão, possivelmente, de várias partes da organização, não apenas do país de origem da empresa.

As empresas brasileiras precisam acelerar a formação de *mindset* global, o que inclui aproveitar melhor as competências dos repatriados. Estes não raramente sentem que a sua experiência internacional não é valorizada ou utilizada na sede, o que é uma contradição se considerarmos as necessidades das empresas.

As missões internacionais orientadas para a aprendizagem devem ocorrer relativamente cedo na carreira profissional do indivíduo, quando o impacto da

aprendizagem é maior, tornando-se parte integrante do seu processo de desenvolvimento e de sua carreira. Esse processo é também estimulado pelas tendências mundiais que ampliam as barreiras à mobilidade: famílias que desenvolvem carreiras paralelas, restrições à educação dos filhos, menores incentivos econômicos para a transferência em momentos posteriores da carreira.

Forças-tarefa entre fronteiras e projetos de equipe – As transferências internacionais, cada vez mais orientadas para a aprendizagem, provavelmente continuarão sendo consideradas um elemento essencial para o desenvolvimento da mentalidade global. No entanto, por serem muito dispendiosas, hoje são reservadas apenas para os empregados com claro potencial técnico ou de liderança.

Outro elemento de importância para o desenvolvimento dessa mentalidade é o trabalho em projetos entre fronteiras, que tem crescido de maneira impressionante. São usados para trabalhar problemas e oportunidades relacionados a questões locais ou globais. O propósito central do grupo de projetos é trazer perspectivas diferentes das utilizadas pelas empresas até então.

Através desse trabalho, as pessoas assimilam um conjunto de competências que sustentam a mentalidade global. Entre essas competências, podemos destacar a de trabalhar com indivíduos que têm perspectivas diferentes e com aqueles sobre os quais não se tem autoridade, a de estabelecer objetivos para tarefas importantes mas ambíguas e a de administrar conflitos.

Por tudo isso, talvez esse seja, no futuro, o mais importante instrumento para desenvolver uma mentalidade global. Nosso argumento é que ninguém – *ninguém mesmo* – deve ser transferido para qualquer posição de responsabilidade técnica ou gerencial numa organização multinacional sem que tenha experiência comprovada de trabalho em projetos entre fronteiras.

Treinando para criar uma mentalidade global

O treinamento que aprimora a mentalidade global pode ter como alvo faixas mais amplas de pessoas. Conceitualmente, qualquer treinamento planejado para engajar os participantes em trocas de ideias e na procura de soluções para os problemas da empresa pode também ser útil para desenvolver as fundações cognitivas que levam os indivíduos a pensar globalmente.

O treinamento tem objetivos variados: transferir padrões e melhores práticas, facilitar o recrutamento, aumentar o comprometimento, implementar as mudanças organizacionais, construir relacionamentos em rede, fornecer estruturas comuns, agir como veículo para iniciativas estratégicas. Mas projetos, metodologias experimentais e aprendizagem ativa constituem a essência do treinamento para o desenvolvimento da mentalidade global. O intercâmbio e a confrontação de perspectivas diferentes desenvolvem a compreensão dos di-

lemas envolvidos na gestão global. Na verdade, há evidências de que a aprendizagem ativa, que é, basicamente, centrada em projetos, é holística.

Hoje em dia, muitas empresas utilizam o treinamento *in-house* como forma de disseminação rápida da mentalidade global. Bons exemplos são GE, Saint Gobain, Arcelor e a Votorantim, entre outras.

A maioria dos programas específicos de empresas multinacionais em que atuamos tem o desenvolvimento da mentalidade global como um dos seus objetivos. Coloque 30 executivos num local fora da empresa, faça com que eles entendam os problemas uns dos outros e sua interdependência, dando-lhes algum trabalho para ser desenvolvido em projetos e em discussões sobre casos (orientados pelo entendimento conceitual e pelo encorajamento de professores de fora da empresa), e facilite os relacionamentos diretos que lhes permitirão trabalhar os conflitos. Em resumo, construa uma mentalidade global.

A mentalidade global não é apenas um componente da visão declarada da empresa, mas uma maneira que ela tem de tomar decisões estratégicas e de implementá-las. Enquanto a alta administração fornece o contexto para a maneira de pensar sobre uma estratégia global, são os executivos seniores (líderes das unidades de negócios, das funções e do país) que têm a missão de transformar a mentalidade global em realidade dentro da organização. Seus respectivos papéis podem ser diferentes, mas eles, em última instância, compartilham a responsabilidade pela sinergia da responsividade e da integração.

Aceitar essa responsabilidade não é nem fácil nem natural. A aceitação de uma mentalidade global exige um ambiente que crie *consistência* entre todos os elementos de organização da empresa: a rede de comunicação subjacente e os mecanismos de coordenação discutidos no capítulo anterior, a necessária clareza sobre as responsabilidades e a delegação de poderes combinada à responsabilidade necessária para a gestão do desempenho, a atenção dada ao desenvolvimento de liderança e a cultura e os valores subjacentes.

Há um lado “sombra” na mentalidade global?

A aceitação da diversidade deve incluir a tolerância com as pessoas que não desenvolveram uma mentalidade global, talvez por falta de oportunidades, ou ainda em virtude de escolha pessoal ou de circunstâncias. Qualquer coisa levada ao extremo corre o risco de tornar-se patológica, e o desenvolvimento da mentalidade global não é uma exceção.

Nesse ponto, pode ser útil lembrar mais uma vez que essa mentalidade tem a ver com o equilíbrio de perspectivas que, num primeiro momento, podem ser contraditórias. Na sua ânsia por promover uma mentalidade global, os acadêmicos e outros estudiosos que escrevem com base em uma perspectiva normativa veem, às vezes, a questão global ou cosmopolita como superior à local,

invocando uma “maneira universal que transcende as especificidades dos lugares”. O que é “local” é visto como provinciano e limitado.

No entanto, em nosso entendimento, a mentalidade global exige uma abordagem que possa ser vista como oposta a esse universalismo unidimensional; ela requer uma perspectiva dualista, uma imersão nas “especificidades” locais e, ao mesmo tempo, uma orientação entre fronteiras mais ampla.

Alterando o paradigma da globalização

A palavra paradoxo, ou dualidade, marcará esta fase da globalização. E é nessa perspectiva que o lado “sol” e o lado “sombra” do global/local se interagem, o lado “doce” e o “azedo”, o curto e o longo prazo, a pressão por resultados e o foco nas pessoas. Essa diferenciação é o passo primeiro do processo de integração da perspectiva dual ou dos paradoxos enfrentados pelos executivos no seu cotidiano.

“PARA VIAGEM”

1. O princípio genérico do desenvolvimento de líderes é que as pessoas se desenvolvem primeiro através de desafios. Entretanto, isso implica o gerenciamento cuidadoso de riscos (*coaching*, treinamento e afins), senão o desenvolvimento pode interferir negativamente na efetividade operacional.
2. As estruturas de competências são necessárias para prover uma linguagem comum para o desenvolvimento de líderes.
3. Com mudanças rápidas e descontinuidade crescente, as carreiras estão se tornando mais e mais intransitivas. Isso significa que a abertura para desafios e a habilidade para aprender com a experiência se tornaram ainda mais importantes no desenvolvimento de líderes.
4. Sem um rigoroso processo de desenvolvimento de liderança, o curto prazo e os interesses da unidade de trabalho irão, inevitavelmente, deixar de lado o longo prazo e os interesses corporativos.
5. As heranças no desenvolvimento de liderança são diferentes de um país para outro, de uma empresa para outra. Em qualquer escolha, há que fazer *trade-offs*.
6. Não são apenas os líderes que devem lidar com os dilemas e os paradoxos. É importante também desenvolver esta competência na mente de todas as pessoas.
7. O conceito psicológico de *mindset* global enfatiza a habilidade para aceitar e trabalhar com a diversidade, enquanto o conceito de estratégia enfatiza atitudes balanceadas entre a competitividade dos negócios, a dos países e a das perspectivas funcionais.

Notas

- ¹ Galunic e Andersen (2000).
- ² Penrose (1959).
- ³ Kets de Vries (1989); Kets de Vries (1995).
- ⁴ McCall e Lombardo (1990); McCall (1998).
- ⁵ Muller (1970).
- ⁶ Briscoe e Hall (1999).
- ⁷ Kotter (1988); Bennis e Nanus (1985); McCall, Lombardo e Morrinson (1988).
- ⁸ Ghoshal e Tanure (2004); Barros (2003).
- ⁹ Ghoshal e Tanure (2004).
- ¹⁰ Pucik (1985).
- ¹¹ Perlmutter (1969); Aharoni (1966); Kimdleberg (1969); March e Simon (1958); Axelrod (1968); Prahalad e Bettis (1986).
- ¹² Permultter, 1969, p. 13.
- ¹³ Tanure, Cyrino e Penido (2005).
- ¹⁴ Black, Gregersen et al. (1999).
- ¹⁵ Kanter (1995).
- ¹⁶ Adler e Bartolomew (1992).
- ¹⁷ Ghoshal e Tanure (2004).
- ¹⁸ Murtha, Lenway e Bagozzi (1998).

Gestão de recursos humanos em empresas internacionais

O processo de internacionalização tem significativas implicações para a agenda de gestão de recursos humanos (GRH). Não se trata de “fazer mais do mesmo”. Alguns desafios mudam qualitativamente, tornando a agenda mais complexa.

Este capítulo aborda dilemas como a centralização e a descentralização no processo de integração global e suas respectivas formas de acompanhamento e controle. Diferentes modos de integração e suas principais consequências para a gestão de pessoas são analisados.

No caminho para ser global, torna-se imprescindível para as empresas utilizar um poderoso mecanismo de ampliação de *mindset* global, a expatriação. Mas ele não tem sido tão bem-sucedido quanto se espera. Analisamos o problema, focalizando ainda os fatores-chave de sucesso de todo o ciclo de transferência de executivos: a expatriação, repatriação e a impatriação.

EXPLORANDO A INTEGRAÇÃO GLOBAL

Vantagens comerciais da integração global

Há muitas razões para as empresas escolherem seguir a rota da integração global. Para a Nokia, por exemplo, essa opção permitiu administrar cuidadosamente seus investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e maximizar economias de escala na produção. No caso da Gerdau, possibilitou ter uma posição mais competitiva, enquanto no da Embraer foi adotada como premissa de sobrevivência. Já para outras empresas, a força motivadora foi a gestão de marca.

Integração global não implica centralizar todos os aspectos operacionais de uma empresa. Na prática, a centralização pode limitar-se ao segmento de um

produto em particular, de uma função ou da cadeia de valor. É uma medida aplicável à área de P&D, por exemplo, com o objetivo de padronizar a formulação de produtos mundialmente, já que o fator-chave de sucesso em P&D é a inovação tecnológica e sua rápida aplicação a todos os mercados, como mostra a estratégia da Nokia. Por outro lado, a centralização pode não ser a melhor opção para o setor de embalagem e propaganda, as quais precisam ser adaptadas às necessidades locais.

Com a ampliação da competição sem fronteiras, podemos argumentar que a integração global é necessária para permitir uma atuação mais competitiva nos mercados em que estratégias descentralizadas dominaram no passado. A opção por integrar é favorecida por fatores como a emergência de consumidores globais em função da maior homogeneidade de gostos e preferências; a redução da importância das fronteiras entre os países, com a integração regional na Europa, na América Latina e no sudeste da Ásia; e a crescente importância de tomar decisões rápidas em um ambiente competitivo e de mudanças constantes.

Fatores *hard* × *soft* da integração global

Os fatores considerados *hard* – como as características da indústria e do mercado – talvez sejam as razões mais importantes para a integração global, mas não são os únicos determinantes. Empresas meganacionais podem ser encontradas até em setores nos quais os motivos da responsividade local são supostamente altos: Coca-Cola e Interbrew no setor de bebidas, McDonald's no de *fast food* e Wal-Mart no varejista. Dentro de um mesmo setor, as empresas podem adotar diferentes caminhos de internacionalização, já que a escolha da estratégia é também influenciada pela herança corporativa dos fatores *soft*, como cultura empresarial e estilo de gestão.

Algumas organizações, quando se instalam em um país estrangeiro, tendem naturalmente a seguir a rota que as tornou bem-sucedidas nos mercados domésticos. Como seu objetivo é maximizar os interesses da administração central, elas tendem, algumas vezes, a ser vistas como etnocêntricas, o que pode ser facilmente constatado na composição da equipe corporativa formada exclusivamente por cidadãos do país-sede da empresa. Executivos da pátria-mãe geralmente ocupam posições-chave nas equipes locais, para manter uma ligação mais próxima com a sede da empresa.

Instrumentos para a integração global

As alavancas da integração global são, principalmente, as que permitem o controle centralizado das operações.¹ Nesse aspecto, as empresas têm uma grande

variedade de instrumentos à sua disposição: sistemas de planejamento, mecanismos de estabelecimento de metas, sistemas contábeis e orçamentários, sistemas de mensuração e avaliação, sistemas de informação, tomadas centralizadas de decisão, sistemas de desenvolvimento gerencial, comitês e grupos de projetos, procedimentos de cancelamento de investimentos e de introdução de novos produtos e políticas de avaliação de desempenho, entre outros. A ampla gama de opções leva à seguinte questão: existiria um padrão para o uso desses instrumentos?

Cinco maneiras de exercer controle

Há uma extensa literatura sobre formas de controle em organizações, a maioria com foco no debate microeconômico. Porém, mais pertinentes ao nosso enfoque são as arquiteturas organizacionais. A ideia subjacente a essas arquiteturas é que, como o grau de complexidade e incerteza das tarefas aumenta a cada dia, um espectro cada vez mais amplo de mecanismos de controle será utilizado. Mecanismos simples, como regras e procedimentos, podem ser úteis para administrar tarefas simples, mas como a complexidade aumenta, a supervisão direta, o planejamento e as alavancas de controle mais complexas acabam por entrar em ação.²

De modo geral, esses mecanismos podem ser classificados em cinco tipos, cada um com uma qualidade diferente:³

- *Controle pessoal por meio da centralização.* Trata-se da forma mais direta e personalizada de controle. Evidencia-se na hierarquia dos cargos e responsabilidades, de modo que a autoridade de tomada de decisão seja concentrada pela direção. É geralmente associada à expatriação, tipicamente uma forma de controle direto, hierárquico e pessoal.
- *Controle formalizado por meio da padronização de regras de trabalho, procedimentos e processos.* Em sua forma mais simples, envolve regras e procedimentos específicos, geralmente registrados por escrito e algumas vezes qualificados como “burocráticos” segundo a acepção de Weber. A padronização pode tomar formas sofisticadas, como no desenvolvimento dos processos de trabalho globais.
- *Controle de resultado pela contratação de desempenho.* Diferentemente dos outros tipos de controle, o enfoque aqui é nos resultados, e não no comportamento ou em determinada forma de agir. O controle é exercido por meio da negociação ou de um acordo quanto aos objetivos e metas, e é maior o rigor sobre a gestão de desempenho (estabelecimento de objetivo, avaliação geral, avaliação de desempenho e recompensas).
- *Controle normativo por meio da socialização.* Em comparação com a gênese hierárquica, a socialização é uma forma de controle mais infor-

mal e mais sutil. Socializar quer dizer aprender valores e normas corporativas importantes, de modo que possam ser internalizados. As pessoas são recrutadas com base em sua adequação potencial a esses valores; são treinadas e recompensadas de acordo com essas normas, e as que demonstram aderir às normas da empresa são prováveis candidatas a posições de responsabilidade. Nas empresas que usam esse mecanismo a cultura é vigorosa, chegando ao extremo de transformar-se em doutrinação e criar um exacerbado sentimento de conformismo.

- *Controle informal através de ajustes mútuos.* É ao mesmo tempo a mais simples e a mais sofisticada das formas de controle. Trata-se do processo informal de troca de informações e consulta que ocorre entre as pessoas que compõem as redes naturais de comunicação. Há um incentivo ao estabelecimento de relações que reflitam respeito e amizade e transcendam as linhas hierárquicas, de modo que as pessoas atuem como agentes de contatos e possam ser frequentemente consultadas, não importando sua posição formal na hierarquia.

Implementando a integração global

A partir da revisão das teorias e dos mecanismos de controle, vamos discutir três maneiras de implementar estratégias globalmente integradas, elaboradas com base em controle pessoal (alinhamento), formalizado (padronização) e normativo (socialização). Cada uma delas demanda diferentes instrumentos e técnicas de GRH, mas têm em comum a dependência da expatriação, tema que será tratado a seguir.

Alinhamento

Quando se pensa em empresas meganacionais, a primeira ideia que geralmente vem à mente é a tomada de decisão centralizada na todo-poderosa matriz da empresa.

Porém, integração global não tem nada a ver com ditadura exercida pela matriz; tem a ver com alinhamento. Na verdade, para uma empresa com alto grau de integração global é impossível dirigir eficientemente uma operação de nível mundial sem praticar a delegação também em alto grau. O truque é garantir que seus executivos espalhados pelo mundo afora “surfem na mesma onda”. Uma maneira de assegurar isso é ter uma equipe de expatriados, mudando o lócus de tomada de decisão para as afiliadas e mantendo, ao mesmo tempo, a noção de que prevalece a visão global. Outra é por meio de um sistema de gestão de desempenho que recompense os objetivos globais e não os locais. As duas alternativas, porém, não são mutuamente excludentes.

A questão não é “onde”, mas “quem”. A descentralização das decisões para as afiliadas não significa necessariamente ampliar sua autonomia. Faz-se alguma confusão em relação a isso, porque a autonomia nas empresas multinacionais é geralmente medida em termos do *locus decisório*.⁴ Se as decisões são tomadas na matriz, diz-se que as subsidiárias têm pouca autonomia; se são tomadas localmente, significa que as subsidiárias têm bastante autonomia. Na verdade, decisões tomadas localmente *não* implicam necessariamente autonomia se partem de executivos expatriados e não de executivos locais. Ou seja, o fato de quem toma as decisões pode ser tão importante quanto o de onde essas decisões são tomadas!

O típico padrão decisório das empresas meganacionais é aquele em que executivos da pátria-mãe, devidamente acostumados com as normas da matriz, ocupam posições estratégicas nas subsidiárias, geralmente de diretor-geral e/ou *controller* financeiro, ou ainda uma posição técnica vital como a de vice-presidente, a exemplo do que acontece na Votorantim Cimentos.

Alinhamento por meio de gestão e mensuração de desempenho

O processo de gestão de desempenho encoraja decisões e comportamentos consistentes com uma orientação global independente de localização. Ele deve refletir objetivos globais, considerando que em uma empresa meganacional a subsidiária atua como um canal de transporte de produtos ou serviços para o mercado local.

As abordagens de gestão de desempenho que enfatizam tanto a responsabilidade local por resultados financeiros quanto o alinhamento com a estratégia global apresentam muitas dificuldades. Para as empresas que estão em processo de internacionalização, os riscos são confusão e inconsistência, especialmente quando a gestão de desempenho privilegia o resultado local e os expatriados reforçam os padrões e as medidas globais. A experiência das jovens multinacionais brasileiras ainda revela que nem sempre o expatriado tem clareza de qual é o seu papel prioritário.

As medidas do desempenho na empresa globalmente integrada geralmente baseiam-se em dados sobre qualidade e satisfação do cliente. A SKF, por exemplo, líder mundial na produção de rolamentos de esferas, usa um único sistema de medida de qualidade de produto para manter altos padrões em todas as fábricas no mundo. A Coca-Cola, a Procter & Gamble e o Citibank mantêm sistemas de medida de satisfação do cliente, controlados pela matriz, para obter informações comparáveis – e não tendenciosas – dos clientes locais. Dessa forma, a gestão de desempenho associa-se à padronização, que é outra maneira de promover integração global.

Padronização

A segunda faceta do controle organizacional nas empresas meganacionais está relacionada com a padronização de processos para aquisição de eficiências e desempenho uniforme na oferta de produtos e serviços. Isso pode ser conseguido de duas maneiras. Uma é com o desenvolvimento de padrões globais compartilhados. Outra é concentrando atenção na organização do trabalho como um sistema completo, no qual a padronização é obtida por meio da transferência total das práticas domésticas para uma locação estrangeira. As duas estratégias de controle estão intimamente ligadas a instrumentos e técnicas específicas de GRH.

- *Mantendo padrões globais.* A padronização global das práticas, feita por meio de manuais, é um instrumento muito importante. Mais importante ainda é o rigoroso sistema de educação e treinamento dos empregados, a exemplo do que faz o McDonald's.
- *Transplantando o sistema de trabalho.* Para que essa ação seja bem-sucedida, é preciso ter atenção com as práticas de GRH. Fatores como produção baseada em trabalho de equipe, participação do trabalhador na solução de problemas, rotatividade de tarefas e muito treinamento são exemplos do que as empresas japonesas utilizam transplantar práticas para suas fábricas nos Estados Unidos, com um grau de adaptação considerável – e não às cegas.⁵

Socialização

A socialização organizacional é definida como o processo pelo qual um novo membro aprende sobre o sistema de valores, as normas e os comportamentos da organização. Como foi dito anteriormente, essa é uma forma sutil, mas poderosa, de controle; o oposto do controle burocrático ou hierárquico, geralmente usado como alternativa, ou, no mínimo, como mecanismo complementar de integração global. É utilizada pela Nokia, a Ikea, a Natura e as empresas japonesas tradicionais.

A socialização é exercida por meio de vários instrumentos de GRH. O processo começa com a *seleção* das pessoas que “se encaixam bem”, guiada por um conjunto implícito ou explícito de valores e competências. É difícil e demorado ressocializar pessoas que ainda não têm afinidade com a cultura corporativa; assim, as empresas dão muita atenção ao recrutamento.⁶ No ambiente de alta mobilidade em que vivemos, a seleção feita com base na adequação, tendo normas e valores como diretrizes, torna-se muito importante, já que há menos tempo para uma socialização demorada. Em empresas como Honda, Nokia e Hewlett-Packard, além das brasileiras Natura e Gerdau, várias pessoas entrevis-

tam o candidato. Se algumas delas dizem “Não acho que o candidato é adequado para nós”, não há contratação.

No contexto das empresas internacionais, o processo de socialização pode ser visto sob duas perspectivas. Primeiro: é importante construir uma cultura comum entre as subsidiárias, o que facilita o alinhamento com as prioridades globais. Segundo: já que em parte a cultura é transferida para os países estrangeiros por meio dos expatriados, é importante que estes estejam bem socializados com a empresa-mãe antes de ser despachados para as subsidiárias. Na verdade, nas empresas globais, é pouco provável que os expatriados sejam colocados em posições de mais responsabilidade no exterior, a não ser que tenham demonstrado entendimento e comprometimento com a perspectiva corporativa. Isso nos traz de volta para a importância do papel e do processo de expatriação.

EXPATRIAÇÃO: A ESSÊNCIA DA INTEGRAÇÃO GLOBAL

Examinamos vários instrumentos organizacionais que as empresas internacionais podem usar para aprimorar a integração global. Para a GRH, o maior desafio contido nesses instrumentos é o da gestão da expatriação. Isso é particularmente verdadeiro nos primeiros estágios da internacionalização, como ocorre hoje com várias empresas brasileiras.

As transferências internacionais sustentam a integração global de modos diferentes e complementares. Em primeiro lugar, permitem que a empresa evite as patologias provocadas pela centralização excessiva; as decisões comerciais podem ser tomadas localmente, mas sempre mantendo uma perspectiva global. Em segundo, possibilitam que padrões da empresa-mãe sejam transferidos para os países estrangeiros pelos expatriados. Em terceiro, promovem a difusão dos valores compartilhados – um elemento vital para a integração global e para o desenvolvimento de um *mindset* global.

As transferências internacionais são também uma alavanca importante de coordenação na empresa transnacional (das subsidiárias para a empresa-mãe e entre as subsidiárias). Passaremos agora à análise desse tópico complexo e algumas vezes controverso.

Um pouco da história dessa prática

Historicamente, a expatriação tem sido objeto de estudo por parte da área de gestão internacional de recursos humanos. Nos últimos tempos, a ênfase em recursos humanos internacionais mudou drasticamente; de qualquer modo, a gestão eficiente da expatriação – ou das transferências internacionais, segundo um conceito mais amplo – permanece como um dos fundamentos da implementação de estratégias globais.

Expatriação não é um conceito novo; tem sido instrumento de controle organizacional desde os primórdios da civilização. Na Roma antiga, assim como em Portugal, Holanda e Inglaterra, pioneiros do comércio internacional nos séculos XVI e XVII, o sucesso da colonização de terras distantes residia na arte de preparar representantes de confiança para administrar subsidiárias.

No início da era moderna da expatriação, depois da Segunda Guerra Mundial, os negócios estrangeiros eram, em geral, administrados por uma divisão internacional que supervisionava exportações, licenciamento e subsidiárias em outros países. A função principal do setor de RH corporativo era facilitar a seleção da equipe que ocuparia os postos no exterior e encontrar pessoas que estivessem familiarizados com os produtos, a tecnologia, a organização e a cultura da empresa.

Os empregados da empresa-mãe baseados no estrangeiro funcionavam como vice-reis: dirigiam as operações rotineiras, supervisionavam a transferência de *know-how*, comunicavam as políticas corporativas e mantinham o escritório central informado sobre progressos importantes nos territórios para os quais tinham sido designados. As missões eram decididas num sistema *ad hoc*, com cursos intensivos do idioma local oferecidos de vez em quando. Como as missões para o estrangeiro significavam que os profissionais estariam invariavelmente distantes da atuação política que cerca a progressão na carreira na empresa-mãe, todos os tipos de incentivo financeiro eram usados como forma de sedução.

Os motivos que levam à expatriação

Boa parte da literatura sobre expatriação enfoca as missões internacionais de empregados da empresa-mãe (ou do país-sede da empresa). Em um artigo clássico sobre o assunto, Edström e Galbraith propõem que há três razões, às vezes sobrepostas, pelas quais executivos são enviados a países estrangeiros. A primeira é simplesmente *preencher posições* que não podem ser ocupadas por empregados locais que não tenham habilidades técnicas ou gerenciais. A segunda é dar sustentação ao *desenvolvimento de liderança*, permitindo que indivíduos com alto potencial adquiram experiência internacional. A terceira é promover o *desenvolvimento organizacional* no que concerne ao controle e à coordenação das operações internacionais por meio da socialização e das redes informais.⁷

Historicamente, as missões de expatriados cumpriam dois papéis distintos. Um era o de *agência corporativa*, no qual o executivo era designado para trabalhar em um país estrangeiro por um período de tempo relativamente longo (geralmente três anos ou mais), como agente da empresa-mãe para cumprir uma variedade de tarefas relacionadas a operações e/ou vigilância das subsidiárias. Nesse caso, a demanda por serviços era forçada primeiramente pelo controle ou pelas exigências de transferência de conhecimento. O outro papel era o de *solucionador problemas*, no qual a demanda por expatriados era forçada por

movimentações de curto prazo ou pela necessidade de resolver problemas, e a duração da missão era determinada pelo tempo necessário para o cumprimento da tarefa.

Atualmente, com o satisfatório desenvolvimento das qualificações dos profissionais locais, há menos demanda por missões de expatriados para suprir necessidades técnicas e gerenciais. Em contrapartida, as empresas têm a crescente necessidade de desenvolver capacidades de coordenação globais, encorajadas, em parte, pela mobilidade entre fronteiras. Constituem-se assim as missões de *desenvolvimento de competência*, cujo foco é a aprendizagem e não o ensino.

Por fim, um tipo de expatriação que cresce rapidamente hoje é a missão de curto prazo, orientada para a aprendizagem de jovens profissionais de alto potencial, que se movimentam entre fronteiras principalmente para *aprimoramento profissional*. Trata-se de missões que geralmente duram menos de um ano e envolvem alta rotatividade entre vários países ou regiões. Em muitas empresas globais, esse tipo de expatriação torna-se cada vez mais parte integrante do planejamento de carreira para jovens gestores.⁸

Enquanto os expatriados assumem posições por questões e períodos de tempo diferentes, a maioria das empresas tem lidado com expatriados sob o ponto de vista da política de GRH, como se eles formassem um grupo homogêneo colocado no país estrangeiro. E apesar da crescente diversidade nacional encontrada nesses estudos, existe ainda uma orientação fortemente norte-americana.

Pesquisa realizada por nós no Brasil revela que o principal motivo de as empresas expatriarem é a necessidade de controlar as subsidiárias por meio de pessoas de sua confiança. Por parte dos expatriados, o que os motiva a aceitar a transferência é a expectativa de desenvolvimento de carreira. A falta de consistência de objetivos gera muitos dos problemas que ocorrem no momento da repatriação, pois a expectativa do repatriado de ter um salto na carreira – nutrida desde a discussão sobre a sua expatriação – não corresponde, na maioria das vezes, à visão da empresa. Essa discrepância aparece claramente em pesquisas internacionais como um dos motivos do insucesso da expatriação (que é de 80%, segundo essas mesmas pesquisas). No Brasil, nossos estudos apontam dificuldades enfrentadas tanto pela empresa como pelo indivíduo e sua família, além da divergência de visão entre as partes – a começar pelo motivo da expatriação, que é o primeiro ponto que necessita ser trabalhado pela área de RH.

A estratégia de internacionalização e o perfil do expatriado

O perfil de competências exigido do expatriado e a definição de seu papel principal variam em função da estratégia de internacionalização. Tendo

como referência as estratégias de internacionalização desenvolvidas por Ghoshal e Bartlett (2000), um de nós, em conjunto com Cyrino, desenvolveu o seguinte modelo:



Figura 7.1 Estratégia de internacionalização *versus* modelo de expatriação.

A existência de diversas possibilidades, conforme demonstra nosso modelo, evidencia a importância de os gestores de RH terem clareza da estratégia de internacionalização – de cuja construção, a rigor, também devem participar.

Na empresa Multidoméstica, ou seja, de federação descentralizada, os controles são simples, as decisões estratégicas são descentralizadas e, principalmente, os fluxos financeiros (investimentos e dividendos) convergem para a matriz. Neste modo, o expatriado deve ser um Empreendedor Local, exercendo claramente um mandato da matriz, funcionando como seu canal de interpretação, representando seus interesses e ajudando-a a entender as especificidades locais.

Na Empresa Global, na qual as decisões estratégicas são tomadas na matriz, os controles são simples e o fluxo de produtos, informações e recursos é unidirecional (da subsidiária para a matriz). O expatriado deve ser principalmente um “replicador”, garantindo a ligação da subsidiária com a matriz. É importante também que ele tenha conhecimento e participação na rede internacional e ajude a manter as pontes entre as diferentes unidades.

Já na empresa Transnacional os controles e a coordenação são rigorosos e complexos e as decisões estratégicas são compartilhadas. Os fluxos financeiro, de pessoas e de recursos são intensos entre todas as unidades, que são interdependentes. Nesse modelo estratégico, o expatriado deve ser um “membro da rede”, apresentando traços de um empreendedor corporativo. Deve ser capaz, ainda, de transferir conhecimento e ter sensibilidade cultural para operar no nível tácito.

Finalmente, na empresa Internacional Emergente, as decisões são centralizadas na matriz, para onde convergem todos os fluxos financeiros, de investimentos, de controle e comunicação. Nessa empresa, o expatriado é fundamentalmente um “implementador e controlador” que repete o modelo da matriz e muitas vezes não tem o mandato claro.

Administrando as transferências internacionais

Tornar bem-sucedida a missão do expatriado para o indivíduo, a família e a empresa exige atenção a muitos fatores, desde o momento da seleção inicial até a repatriação. Um importante ponto de partida é o reconhecimento de que a expatriação é um processo, não um evento. Sob a perspectiva da GRH, tal processo pode ser dividido em várias etapas:

- identificação da estratégia de internacionalização;
- clareza do objetivo da expatriação;
- seleção dos candidatos a expatriação;
- preparação e orientação dos candidatos;
- ajuste do papel do futuro expatriado;
- gestão de desempenho dos expatriados;
- remuneração;
- repatriação.

Essas etapas estão intimamente ligadas, mas serão abordadas a seguir separadamente, de forma a analisar os aspectos que julgamos mais relevantes. Lembremos que ao tratar das diversas fases da expatriação é preciso ter claro o papel da família, questão que também será abordada a seguir.

Identificação da estratégia de internacionalização

Conforme o exposto na Figura 7.1, existem diferentes estratégias de organização do processo de internacionalização. É fundamental a verdadeira compreensão dessas estratégias pela área de RH, de modo que possa articular adequadamente a modelagem do processo de expatriação.

Clareza do objetivo da expatriação

Na maioria das vezes, a empresa tem consciência de que seu objetivo é diferente do objetivo do indivíduo, mas deixa clara essa divergência com receio de perder o entusiasmo ou a aquiescência do expatriado, conforme pode ser visto na Tabela 7.1.

Tabela 7.1 Principais motivos de expatriação: a empresa brasileira

Visão da Empresa	Visão do Expatriado
<ul style="list-style-type: none"> • Confiança • Implementação de operação • Implementação de nova atividade • Preencher <i>gap</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento • Disseminação da cultura • Transferência de conhecimento • Confiança

Nesse aspecto, a área de RH desempenha um papel de crucial importância: clarear o objetivo que influenciará as etapas de seleção dos candidatos. Agindo dessa forma, ela minimizará grande parte dos problemas de repatriação.

Seleção dos candidatos à expatriação

Muitas pesquisas têm focado os critérios de seleção de futuros expatriados. Os levantamentos mostram que o conhecimento técnico e o desempenho na operação doméstica são os fatores que mais pesam na escolha das empresas. As multinacionais europeias dão também muita importância às habilidades linguísticas e à adaptabilidade internacional.⁹ Entre as brasileiras, o aspecto mais considerado é o nível de confiança depositado no expatriado para que ele seja de fato “o olho da matriz”.¹⁰ Mas isso ainda não é suficiente. Os processos de seleção geralmente deixam de considerar fatores tais como a habilidade intercultural do candidato e a disposição da família de viver em um país estrangeiro. Na verdade, as empresas deveriam investir esforços mais substanciais na apreciação destes fatores *soft*.

Características dos expatriados bem-sucedidos

Resumidamente, os aspectos determinantes do sucesso de um expatriado podem ser classificados como competências profissional e técnica, habilidades de comunicação e de relacionamento, fatores de liderança, situação familiar e conscientização cultural.¹¹

Vários pesquisadores analisaram o tema, como Tung, Ronen e Oddou, que elencaram os seguintes fatores:

- nível de adaptação e satisfação no trabalho;
- relações sociais;
- estrutura familiar;
- habilidade empresarial e sensibilidade cultural;
- estrutura psicológica/autoconfiança;
- capacidade de lidar com a tensão e resistência a frustrações.¹²

De um modo geral, esses fatores são consistentes com os resultados de nossas pesquisas. De nossa parte, um ponto diferenciador e fundamental a ressaltar é que a definição de algumas competências e características pessoais mais relevantes dependerá do papel que o expatriado deve desempenhar, do estágio de internacionalização da empresa e das características ou da distância psíquica entre os dois países.

Instrumentos de avaliação no processo de seleção

Apenas uma minoria de multinacionais utiliza testes padronizados e avaliações de perfil psicológico, proficiência cultural e disposição da família para a expatriação.¹³ Empresas interessadas em métodos formais de avaliação encontram inúmeros instrumentos de seleção embora nem todos sejam exatamente válidos. Algumas avaliam os candidatos apenas depois que eles são identificados para uma missão internacional; outras, como a Nestlé e a Lafarge, classificam todos os alunos universitários com potencial de sucesso futuro como “gestores globais”.

Se essa avaliação formal é utilizada, argumenta-se que ela não deve ser aplicada para descartar candidatos inadequados.¹⁴ Os resultados devem, ao invés disso, dar ao profissional informações objetivas. Isso permite que o candidato em potencial (e sua família) tenha condições de examinar todos os fatores que podem influenciar seu sucesso na tarefa para a qual será designado, consultar especialistas sobre como lidar com áreas problemáticas ou recusar a missão.

O método de avaliação mais comum é simplesmente entrevistar o potencial candidato. Nesse caso, técnicas adequadas de entrevista podem aumentar sua eficácia. Seria desejável, ainda, que pessoas da futura empresa anfitriã fossem também envolvidas no processo. Muitas empresas internacionais experientes enviam expatriados potenciais para uma visita de orientação antes de a missão se concretizar. Isso ajuda os anfitriões a avaliar a adequação do candidato ao novo ambiente; o candidato, por sua vez, pode examinar o emprego e a locação antes de aceitar a missão. Essas visitas ajudam a evitar surpresas desagradáveis mais tarde e são úteis mesmo depois que as duas partes decidem concordar com a missão.

Em dados coletados pela General Electric sobre as melhores práticas de GRH, expatriados em várias empresas disseram que passar algum tempo livre

com a família é necessário na chegada ao país estrangeiro, antes de assumir o novo emprego. Isso minimiza a necessidade de dividir a atenção entre a família e o trabalho durante um período de muitas exigências para a adaptação ao novo emprego, o início do relacionamento com novos colegas e o conhecimento da rede de clientes.

E a família?

A opinião da família tem um impacto vital sobre a disposição para a realocação e as consequências da missão. Pelo menos nas culturas ocidentais, o distanciamento familiar aparece como uma das mais importantes explicações para o fracasso da expatriação.¹⁵ A tensão trazida por um novo emprego e uma nova cultura, combinada com a forte tensão doméstica, coloca o expatriado sob enorme pressão, reduzindo drasticamente suas possibilidades de adaptação.

Quais são as implicações disso? Sempre que possível, deve-se selecionar a família, não a pessoa. Não é surpresa que muitas empresas internacionais envolvam o cônjuge do candidato, se não também os demais familiares, no processo de avaliação e aconselhamento e, especialmente, no treinamento que antecede a mudança para o país estrangeiro.

Fica bem dizer não?

Já mostramos que uma avaliação adequadamente realizada pode oferecer ao candidato informação substancial antes que ele tome sua decisão final sobre aceitar ou não sua missão. Mas o que acontece se o potencial expatriado recusar a oferta?

A resposta depende muito da cultura da empresa que, por sua vez, sofre a influência da cultura do país. Em algumas, a recusa pode significar o fim de uma promissora carreira, já que a mobilidade internacional, de acordo com a vontade da empresa, é considerada parte integrante das relações de trabalho. Os dados de nossas pesquisas no Brasil reforçam a importância de a recusa dificilmente fazer parte das opções possíveis do “escolhido”. Apesar de a empresa dizer que “o escolhido tem direito de recusar”, não é essa a percepção do candidato. Há um acordo tácito sobre o aceite quando se realiza uma visita prévia. Dificilmente o expatriado irá dizer não, e, caso isso aconteça, terá de assumir os efeitos negativos da recusa para sua carreira.

Preparação e orientação dos candidatos

Não é surpresa que haja uma forte concordância entre as literaturas acadêmica e executiva sobre a necessidade de investir em treinamento e orientação antes da mudança para o país estrangeiro. Um bom preparo pode ajudar muito a reduzir o tempo de adaptação ao novo ambiente. Para o crescente número de

empresas que buscam a experiência internacional, é importante promover oportunidades de treinamento intercultural.

O comprometimento insuficiente com o treinamento e o aperfeiçoamento dos futuros expatriados é uma das críticas mais comuns às práticas de GRH nas empresas multinacionais. Os estudos mostram que só uma minoria de empresas oferece qualquer tipo de treinamento anterior à mudança do profissional para um país estrangeiro, e o projeto de treinamento evidencia poucas das recomendações contidas nas pesquisas.¹⁶ Por que será? As prescrições normativas para o treinamento de expatriados não são realistas? Ou as empresas, e os principais executivos em particular, não veem o problema de maneira tão aflitiva como os acadêmicos?¹⁷

Nossas pesquisas em jovens multinacionais brasileiras revelam um terceiro ponto que, pelo menos parcialmente, responde a indagação acima: a percepção das áreas corporativas é diferente da percepção dos executivos expatriados, conforme demonstra a tabela abaixo:

Tabela 7.2 Principais problemas dos processos de expatriação (ordem de prioridade): a empresa brasileira

Visão da Empresa	Visão do Indivíduo
Seleção	Adaptação do expatriado
Adaptação da família	Seleção
Adaptação do expatriado	Adaptação da família
Qualificação gerencial	Pacote de remuneração
Aceitação local	Qualificação gerencial

Passemos agora à discussão de algumas questões importantes com relação à preparação do futuro expatriado como o tipo de treinamento exigido ou desejável, quando deve ser ministrado e como envolver a família no processo.

Que tipo de treinamento?

O treinamento dos expatriados tem focado as questões interculturais: quanto maior o distanciamento cultural do país anfitrião e mais o trabalho envolve interação social, mais importantes são essas questões.¹⁸ Hoje em dia há inúmeras fontes de informação sobre o assunto: guias culturais, livros, vídeos, estudos de caso, simulações interculturais, *websites*. Mas nem toda a preparação acontece em sala de aula. Há visitas programadas para antes da missão; visitas em que o potencial candidato, ainda no emprego original, realiza como acompanhante; orientações dadas por um executivo experiente; e diálogos abertos sobre questões vitais que surgem durante o processo de seleção.¹⁹ Obviamente,

nenhuma metodologia de treinamento será universalmente apropriada. A preparação de um gerente de fábrica europeu que será enviado à China é diferente da do *trainee* de um banco japonês que irá para a agência de Nova York. Um fator geralmente negligenciado é a necessidade de uma arquitetura que leve os participantes do treinamento a ser capazes de fazer escolhas que conciliem o racional e o emocional.

Quando deve ser feito o treinamento?

Algumas empresas começam o processo de treinamento bem antes da partida do profissional para o país estrangeiro, para assegurar uma preparação sólida.²⁰ Outras argumentam que o treinamento sobre a cultura do novo país é mais bem conduzido depois que a missão se inicia, pois é reforçado pela própria experiência do expatriado; assim, dão uma orientação sintética e prática antes da partida do profissional e deixam as questões mais complexas para depois. O problema dessa abordagem é que, após instalado no novo ambiente, o expatriado dificilmente terá disponibilidade para continuar sendo treinado. Em nossa visão, o ideal é que a preparação ocorra em duas etapas, sendo a primeira anterior à mudança e a segunda depois que a missão é iniciada, quando se pode contar com os *inputs* da experiência do expatriado.

PREPARANDO A FAMÍLIA

A preparação e o treinamento da família – ou pelo menos do cônjuge – merece a mesma atenção e o mesmo apoio material dispensados ao futuro expatriado. O cônjuge fica, geralmente, mais exposto à cultura local do que o companheiro, que logo mergulha no trabalho. O aprendizado do idioma local é essencial para a adaptação, e, no caso dos familiares, pode ser mais eficaz depois que a mudança se consumou – até porque, no caso deles, não existem restrições de disponibilidade em função do trabalho. A Toyota e a General Motors são exemplos de empresas em que o treinamento linguístico é disponibilizado para toda a família antes e durante a missão no país estrangeiro.

Outras ações de apoio à família podem ser necessárias, conforme a realidade do país hospedeiro ou se o expatriado tiver filhos, caso do típico executivo brasileiro. Os filhos tendem a acompanhar os pais na mudança de país, exceto se tiverem mais de 20 anos.

Repatriação

Pelo menos no que se refere aos expatriados da matriz, a maioria acaba voltando para casa. Esse retorno, porém, nem sempre é fácil. O que para alguns poderia parecer uma situação banal pode, na realidade, ser um processo complexo

de renegociação, readaptação, reconstrução de redes profissionais e re-ancoragem da carreira na organização.²¹ Para citar um exemplo, muitos expatriados acham bastante difícil desistir da autonomia e da liberdade que tinham enquanto cumpriam sua missão internacional. Mais frustrante ainda é a situação dos executivos designados para missões do tipo “faça funcionar” e, ao retornar, ficam à espera de outra oportunidade de trabalho. Some-se a isso a perda do status social – não haverá mais convites para a festa de Natal do primeiro-ministro – e dos benefícios financeiros associados à expatriação e tem-se uma ideia do quanto o retorno pode ser complicado.

Assim, não causa surpresa a percepção dos pesquisados de que o choque da volta ao lar pode ser ainda maior que o ocorrido no início do período de expatriação. Os dados disponíveis mostram que o índice de mudança de emprego entre os repatriados é relativamente alto. Essa situação pode gerar um círculo vicioso, aumentar a resistência à expatriação e prejudicar a habilidade da empresa em implementar uma estratégia de integração global.

Quanto aos dados sobre o suposto “fracasso” de expatriados, no entanto, há que se evitar generalizações. Devemos comparar a rotatividade de expatriados com o giro geral de executivos e reconhecer que qualquer transição de trabalho é tensa, mesmo quando ocorre dentro do próprio país natal. De qualquer modo, é possível fazer melhor a custos relativamente baixos para ampliar as chances de sucesso. Os retornos visivelmente bem-sucedidos podem ter um impacto positivo sobre a disposição de outros em aceitar uma missão internacional. O ponto de partida é reconhecer e promover os executivos internacionais de alto desempenho quando voltam para casa.

As melhores práticas de repatriação enfatizam um planejamento de progressão funcional que ofereçam aos executivos oportunidades significativas, apoio emocional e logístico e diálogo contínuo com os expatriados por meio de redes formais e informais ou de programas de orientação.²² Em empresas como IBM, Shell e Lafarge, onde a mobilidade internacional é considerada essencial, um “gestor de carreira” ou um “conselheiro” monitora o desenvolvimento do executivo durante a missão, mantendo-o informado, e serve como defensor do expatriado no planejamento da continuidade de sua carreira no país natal. Práticas dessa natureza também são adotadas em empresas genuinamente brasileiras, conforme constatado em nossos estudos.

Algumas organizações estabelecem uma data final para cada missão, de maneira a facilitar o planejamento de repatriação e continuidade. Outra política frequentemente usada é a de incumbir a unidade que está despachando o expatriado de encontrar uma nova posição para ele, compatível com a que ocupava no país estrangeiro. Ainda assim, depois de ficar fora de casa por três ou quatro anos, o repatriado pode realmente ter de encarar um rebaixamento de posto, que é o destino de vários deles.²³

Nossas experiências com várias empresas multinacionais nos levam a fazer três observações sobre como ampliar as chances de sucesso na repatriação. Primeira: ver para crer. Se a maioria dos executivos seniores tem experiência internacional, isso demonstra o valor da expatriação e reduz as preocupações com a repatriação. Segunda: o melhor indicador de sucesso na repatriação é o desempenho do executivo na fase anterior à sua missão internacional. Terceira: repatriações de sucesso começam com uma seleção cuidadosa, que pressupõe negociação clara dos objetivos da expatriação.

Quadro 7.1 Práticas de GRH que sustentam uma expatriação eficiente

Arregimentação de equipe

- Comunicar a importância das missões internacionais para o objetivo global da empresa.
- Garantir que aqueles com o potencial mais alto tenham mobilidade internacional.
- Fornecer missões de curto prazo para aumentar o círculo de pessoas com experiência internacional.
- Recrutar profissionais que tenham vivido ou tenham sido educados em um país estrangeiro.

Treinamento e crescimento profissional

- Transformar o planejamento de missões internacionais em parte de um processo de crescimento profissional.
- Encorajar a experiência internacional dos jovens.
- Criar oportunidades de aprendizagem durante o período de missão.
- Usar missões internacionais como instrumento de desenvolvimento de liderança.
- Negociar os objetivos de expatriação.

Avaliação de desempenho e remuneração

- Compatibilizar a gestão de desempenho com os diferentes papéis exercidos pelos expatriados.
- Alinhar os incentivos com os objetivos da expatriação.
- Ajustar os benefícios às necessidades do expatriado, tendo em vista o custo de vida local.
- Ter como foco a equidade de oportunidades, não o dinheiro.
- Enfatizar as carreiras compensadoras e não os resultados de curto prazo.

Atividades de expatriação e repatriação

- Envolver a família no programa de orientação no início e ao final da missão.
- Estabelecer relações de orientação entre os expatriados e os executivos da empresa no país natal.
- Fornecer apoio para carreiras paralelas.
- Garantir oportunidades para o gestor repatriado, de modo que ele possa utilizar os conhecimentos e as habilidades adquiridos durante sua missão.

As tensões no ciclo de expatriação

Cinco tipos de tensão são comuns à maioria das situações de expatriação:

Tensões advindas da empresa e do país anfitrião. Por vários motivos, a presença de expatriados pode gerar situações de tensão com a força de trabalho local. Os executivos transferidos são, em geral, pouco sensíveis às normas culturais locais, desfrutam de um padrão de vida que não está disponível para os empregados locais e custam caro à empresa.

Tensões locais e globais. Quando as posições mais altas em uma subsidiária são continuamente ocupadas por expatriados, a tendência é que os gestores locais mais competentes sintam-se desmotivados. Além disso, quando as operações estrangeiras crescem e assumem certa importância, o conhecimento íntimo das operações locais torna-se tão ou mais importante do que a comunicação e a coordenação com a matriz. Nesse caso, a ênfase muda para a localização, o que normalmente provoca a diminuição do número de expatriados e de sua influência.

Tensões de curto e de longo prazo. Os expatriados são geralmente criticados por tomar decisões de curto prazo a partir de uma perspectiva modelada pela duração das suas missões. Eles podem deixar de tomar atitudes necessárias se os benefícios forem de longo prazo, mas os custos ou riscos forem imediatos. Por outro lado, expatriados recém-designados que experimentam uma sensação precipitada de liberdade podem tomar atitudes que provocam mudança só pelo sabor da mudança chamam a atenção da matriz e promovem suas carreiras.

Tensões entre custo e investimento. As consideráveis despesas associadas à expatriação são, geralmente, vistas como um custo de entrada no mercado que deve ser reduzido, se não eliminado no longo prazo. Assim, um bom argumento para aumentar os lucros no curto prazo, por meio da redução de custos com o expatriado, pode resultar em redução dos rendimentos de longo prazo, como consequência de subinvestimento em aprendizagem e coordenação globais. Nas jovens multinacionais brasileiras, o custo do expatriado é 2,6 vezes maior do que o do profissional local.

Tensões provocadas por oferta e procura. No Brasil, aumenta a demanda por competentes executivos expatriados, devido à aceleração da internacionalização. No entanto, as restrições impostas à mobilidade internacional também aumentam, muitas delas decorrentes das considerações familiares e das expectativas geradas pela mudança de carreira. Jovens executivos casados são cada vez

mais relutantes em transferir-se para um país estrangeiro quando acham que a carreira do cônjuge será interrompida. A necessidade de cuidar dos pais também tem sido uma preocupação crescente.

Mulheres expatriadas

Apesar de a experiência internacional ser vista como um dos fundamentos essenciais para o desenvolvimento de futuros líderes, até o final dos anos 1980, apenas 5% de todos os norte-americanos expatriados eram mulheres. De acordo com levantamentos recentes, essa proporção aumentou para 17%, um avanço muito grande, mas ainda desproporcional à taxa de participação da mulher no universo de executivos norte-americanos. Mesmo assim, comparando-se esse número com os do resto do mundo, os Estados Unidos ainda estão à frente em termos de mulheres expatriadas: no Brasil, a taxa é de 4,4 % entre as empresas pesquisadas.

Por outro lado, as mulheres executivas que se destacam têm uma longa experiência como forasteiras, pois venceram muitas barreiras e podem estar mais bem equipadas para lidar com a tensão que geralmente acompanha o isolamento nos ambientes estrangeiros.

Considerações sobre carreiras paralelas

Pesquisas revelam que as mulheres expatriadas têm maior probabilidade de ser solteiras que seus colegas homens. No caso de executivos casados, tanto mulheres como homens, a carreira do cônjuge pode representar um entrave à expatriação, como mostra um levantamento realizado pela Shell. No estudo, a carreira e o emprego do cônjuge aparecem como a segunda restrição mais importante à mobilidade internacional, imediatamente depois das necessidades educacionais dos filhos.²⁴ Enquanto 50% dos cônjuges que acompanhavam funcionários da Shell em missões internacionais estavam empregados até a transferência, só 12% eram capazes de manter um emprego enquanto moravam no estrangeiro, enquanto 33% queriam estar empregados. Esses números não incluíam cônjuges que escolheram não acompanhar os expatriados. No Brasil, 50% das esposas de expatriados tinham uma carreira profissional antes da mudança, enquanto entre os maridos de expatriadas o índice é de 100%. Diante dessa realidade, uma pergunta é inevitável: o que as empresas podem fazer para ajudar os cônjuges que têm carreiras paralelas, de modo que eles também possam trabalhar no exterior?²⁵ Há várias ações possíveis e úteis nesses casos:

- planejar a missão em termos de localização, momento certo e duração, com base nas preferências e condições pessoais do casal;

- abordar o empregador do parceiro e juntamente com ele elaborar o plano de expatriação;
- fornecer aconselhamento de carreira e assistência para localizar oportunidades de emprego para os cônjuges no estrangeiro;
- subsidiar programas educacionais para os cônjuges no estrangeiro;
- apoiar as iniciativas empresariais dos cônjuges;
- cooperar com organizações multinacionais na busca de trabalho para os cônjuges;
- oferecer conselhos sobre recolocação profissional aos parceiros durante a repatriação.

Devido a toda problemática que envolve a expatriação de casais com carreiras paralelas, a opção por transferir executivos mais jovens e ainda solteiros, ou que têm famílias pequenas, pode reduzir substancialmente os custos do processo. Observa-se também que há uma tendência de expatriar executivos seniores, que já não têm as restrições impostas pela criação dos filhos e estão abertos a novos desafios. Essa parece ser a opção de alguns países emergentes.

A natureza mutante das designações internacionais

Designações de curto prazo

Como vimos anteriormente, missões de curto prazo orientadas para a aprendizagem são um tipo cada vez mais frequente de expatriação. Acrescente-se a isso o fato de que as orientadas para projetos e solução de problemas também têm curta duração e não é de se surpreender que transferências de menos de um ano sejam o tipo de missão internacional que mais cresce entre as multinacionais europeias.

Designações de curto prazo são populares porque oferecem flexibilidade, são mais simples de planejar e executar e o que é mais importante: normalmente custam menos. Além disso, facilitam a repatriação para a organização no país-sede. Do ponto de vista do empregado, são interessantes porque evitam o deslocamento do cônjuge que trabalha e da família. Caso o parceiro deseje acompanhar o expatriado, pode obter uma licença temporária do emprego.

A insegurança da expatriação

As transferências internacionais estão se tornando cada vez menos seguras. Se antes elas proporcionavam aos executivos uma “escapada” do tumulto das reorganizações do escritório central com alguma garantia de recolocação profissional na volta, hoje a realidade é significativamente diferente. É bem verdade

que a maioria das empresas da Europa continental ainda oferece uma rede de segurança para o expatriado, mas poucas são as organizações inglesas e americanas que ainda o fazem. No Brasil não existe um padrão determinado, mesclando-se características dos diferentes continentes. Em parte, isso reflete as mudanças gerais nas relações de trabalho.

O fato é que sinais conflitantes inspiram cautela nos executivos com relação à expatriação. A mensagem que as organizações internacionais enviam é a de que a experiência internacional é um patrimônio profissional. No entanto, corre uma outra, velada, de que essa experiência pode trazer riscos para a carreira. Cresce a lacuna a retórica e a realidade: de um lado, o discurso corporativo do tratamento “igualitário”; de outro, a ideia de que os executivos temporariamente alocados em um país estrangeiro terão muito mais dificuldade em manter oportunidades de trabalho no seu próprio país – ou mesmo achar que isso é possível. Há uma crescente percepção de insegurança, que naturalmente cria resistências contra a mobilidade internacional.

Alternativas para a expatriação

De que maneira as empresas podem reagir proativamente a essas tensões? Se forem feitas alterações na natureza do trabalho dos expatriados e nas condições da missão, haverá futuro para eles?²⁶ Será a expatriação a única resposta para os desafios da integração global? Há, certamente, algumas alternativas à vista.

Integração global sem expatriados

A revolução nas comunicações está expandindo significativamente as possibilidades de “expatriação virtual”: missões nas quais o executivo assume responsabilidades em um país estrangeiro, mas as administra em seu próprio país. Um dos executivos europeus mais importantes da Nokia trabalha em casa, na Suíça, e ainda assim está mais próximo da maioria das subsidiárias pelas quais tem responsabilidade do que o próprio escritório central da empresa, em Helsinkí. No Brasil, presidentes de grandes empresas como Fiat e AngloGold residem no país mas acumulam responsabilidades sobre operações de outros países, inclusive em outros continentes.

No entanto, a “virtualidade” tem limites. Nenhum tipo de comunicação eletrônica pode substituir o contato humano. A Unilever, por exemplo, permite que seus gerentes regionais decidam se querem morar no país ou região-sede da empresa; de qualquer maneira, eles têm de viajar muito de um lugar para outro. O custo de um menor número de posições internacionais pode traduzir-se em maior número de viagens de curta duração. Quantas vezes alguém

pode cruzar o oceano antes de ser atingido pela fadiga? O desgaste provocado pelas viagens internacionais é uma ameaça oculta à saúde e cujos custos ainda estão por ser calculados.

Além das soluções oferecidas pelas novas tecnologias, as empresas integradas globalmente procuram novas estratégias para a organização de atividades internacionais.

Impatriação: o novo passo no incentivo à integração global

Denominam-se “impatriados” os executivos provenientes de subsidiárias que trabalham em missões temporárias no país-sede da empresa.²⁷ Em todo o mundo, o número de impatriados tem crescido expressivamente. Um levantamento das multinacionais norte-americanas mostrou que mais de 70% delas espera um aumento do número de cidadãos estrangeiros nos Estados Unidos.²⁸ Expectativa semelhante está surgindo na Europa, onde há mais de 40 nacionalidades representadas nas matrizes de grandes multinacionais como Nestlé e Shell. No Japão e na Coreia, porém, o número de impatriados é pequeno – o que também ocorre no Brasil, cuja legislação impõe algumas restrições a trabalhadores estrangeiros. Nas empresas brasileiras, para cada dez expatriados há um impatriado.

Em sua maioria, os que ingressam no país são jovens ou gestores de nível médio que vêm para as matrizes das jovens multinacionais brasileiras para assumir tarefas desenvolvimentistas, aprender a cultura corporativa ou participar de equipes de projetos. Alguns vêm com o propósito explícito de se preparar para substituir expatriados; outros ficam e juntam-se à empresa-mãe, seja em bases permanentes ou de longa duração. Várias empresas internacionais conhecidas, como Alcoa, Nissam e Coca-Cola, são dirigidas por diretores executivos impatriados.

Que tipo de política de recursos humanos é a mais adequada para apoiar a impatriação? Serão as políticas específicas para expatriados adequadas também para os impatriados? As situações enfrentadas por executivos em cada situação são semelhantes, ao contrário de suas missões. Os impatriados, em sua maioria, são designados por questões de aprendizagem; poucos são “agentes corporativos”. Com relação à sua origem, são mais heterogêneos como grupo do que os expatriados. Dessa forma, qualquer política do tipo “fechada”, isto é, com pouca flexibilidade para observar as necessidades mais específicas, pode gerar dificuldades.

Os ambientes em que expatriados e impatriados trabalham são diferentes. Portanto, a comunicação representa, muitas vezes, uma restrição importante. Na verdade, a área de RH pode ter de apoiar a impatriação através de treinamento intercultural para os empregados locais.

Um executivo britânico impatriado para o escritório central de sua empresa, no meio-oeste dos Estados Unidos, teve uma recepção bem calorosa, mas logo as interações sociais com os colegas de trabalho esfriaram. Ele se sentiu excluído. Ao dividir suas preocupações com o gestor de RH, ficou sabendo que os empregados locais estavam preocupados com os valores que ele demonstrava ter, especialmente, “carreira antes da família”, já que havia deixado duas crianças pequenas em um internato da Inglaterra para mudar-se para os Estados Unidos.

Muitas empresas simplesmente tratam seus impatriados do mesmo modo como o pessoal local, incluindo-os nos programas de benefícios e remuneração do escritório central da empresa. Se a ideia é que os impatriados permaneçam para sempre no país-sede, essa pode ser a melhor abordagem. Para transferências temporárias, porém, pode ser melhor tratá-los como se fossem expatriados do país natal em missões orientadas para a aprendizagem, com um grau de apoio adequado à duração da sua permanência.

OS LIMITES DA INTEGRAÇÃO GLOBAL

Os pontos fracos das estratégias de integração global residem no impacto potencialmente negativo sobre a capacidade da empresa em reagir às necessidades e exigências locais, seja dos clientes, dos governos anfitriões ou dos empregados locais.

As tensões criadas pela integração global também exercem um impacto significativo sobre os empregados locais: eles tendem a achar que a empresa, na verdade, oferece oportunidades limitadas de crescimento profissional.

Muitas organizações têm experimentado as desvantagens de se tornarem internacionais. Depois de 1980, a Coca-Cola passou de empresa multidoméstica essencialmente descentralizada a máquina global bem lubrificada, perseguindo uma estratégia de integração global bem orquestrada. O objetivo era centralizar o controle de maneira a administrar a expansão global em mais de 200 países e garantir que esses negócios pelo mundo afora funcionassem de forma coesa. Os primeiros 15 anos da utilização dessa estratégia foram um sucesso incrível, e a Coca-Cola transformou-se em modelo de empresa global. No entanto, as mesmas forças que faziam o mundo ficar mais conectado e homogêneo, permitindo que a empresa colhesse os benefícios da integração, estavam simultaneamente deflagrando um retrocesso que se apresentava sob a forma de expectativas por autonomia e preservação da identidade cultural locais. A nova Coke internacional não era suficientemente rápida, sensível e transparente para reagir a essas mudanças.

A falta de agilidade e sensibilidade ficou clara em 1999, com a contaminação de uma das centrais de engarrafamento na Bélgica. Em vez de pronunciar-se e acalmar o público, a empresa ficou à espera de uma decisão da matriz em

Atlanta. Quando finalmente reagiu à crise nas relações com o público, já era tarde demais para evitar danos maiores à imagem da marca. Logo depois, o diretor-executivo da empresa renunciou ao cargo. O novo diretor-executivo, que ao longo de sua carreira na Coca-Cola havia passado mais tempo fora da matriz, imediatamente anunciou um abandono dramático da antiga estratégia global e a adoção de um novo lema: “pense e aja localmente.”

Mas até que ponto o pêndulo pode balançar antes que uma organização comece a se mostrar inadequada? Como tornar as empresas mais reativas às necessidades dos seus empregados e clientes, e ao mesmo tempo manter os benefícios da integração? E qual a influência das práticas de GRH?

Segundo o nosso entendimento, o que se constituía como responsividade até os anos 1990 também mudou. Por muito tempo, o termo “local” foi entendido como sinônimo de “nacional”. Na verdade, o termo “local” refere-se a qualquer mercado que tenha necessidades distintas. Em última instância, a responsividade local tem como referência um mercado que congrega apenas um determinado tipo de clientela. Essa forma de pensamento faz com que a natureza das práticas de GRH fique ainda mais complexa.

Vantagens negociais da responsividade

Ser sensível às condições locais traz vantagens importantes para uma melhor aceitação do mercado. Ao criar uma identidade local e comportar-se como empresas domésticas, ajustando seus produtos aos gostos locais e demonstrando seu comprometimento com a comunidade em que está inserida, as organizações estrangeiras têm mais possibilidades de atrair clientes e competir mais eficientemente na atração de talentos locais. A responsividade ajuda a vencer os chamados “encargos da condição de estrangeiro”.

Localização da gestão de pessoas

Do ponto de vista da gestão, tanto quanto o da responsividade de mercado, há fortes argumentos em favor da orientação local. Esses argumentos baseiam-se na simples noção de que os conceitos “de onde você vem” e “onde você está” importam muito. Como afirmou Hofstede, “as pessoas dos vários países usam os mesmos programas de computador, mas o propósito para o qual os usam varia muito de acordo com a programação de suas mentes, não de acordo com seus computadores”,²⁹ ponto de vista que é compartilhado por Trompenaars. As práticas de GRH são aplicáveis a pessoas – e as pessoas, pelo mundo afora, são diferentes.

De todos os campos da administração, a gestão de RH é geralmente considerada a mais sensível ao contexto local – e a cultura não é a única razão disso,

conforme discutido no Capítulo 1. É preciso que se considerem também as questões institucionais e as pressões, chamadas de “isomórficas,” que atuam para que a empresa procure ajustar-se aos pares de outros países ou aos competidores.³⁰ Um número crescente de estudos demonstra o importante papel das redes de comunicação interorganizacionais na difusão de práticas organizacionais significativas.³¹

Aprendendo com os amigos no estrangeiro

Os gestores que operam nos ambientes estrangeiros têm um incentivo especial para construir redes de comunicação com gestores de outras multinacionais. Os expatriados responsáveis por introduzir práticas que possam ser arriscadas, dispendiosas e irreversíveis estão naturalmente interessados em discutir os benefícios ou as frustrações que seus pares podem ter experimentado ao implementar mudanças semelhantes.

Tudo isso sugere que a adaptação local das práticas de GRH pode ser influenciada por aquilo que outras subsidiárias estrangeiras estão fazendo, recomendações de consultores regionais, o funcionamento das operações nativas ou as melhores práticas usadas no país de origem.

Modas e modismos globais

Naturalmente, as organizações podem e devem também procurar ideias sobre o que funciona fora de suas redes de comunicação mais próximas. Cada vez mais as empresas têm acesso a informações sob a forma de casos colhidos por professores, consultores, gurus da administração e jornalistas. Esses “criadores de moda” servem como transmissores das informações sobre as melhores práticas e padrões de avaliação comparativa entre fronteiras (geográficas ou setoriais). Cada um deles apresenta novas empresas exemplares e inovações organizacionais, de modo que as organizações ficam a par das rotinas e práticas adotadas por seus competidores internacionais mais importantes. Que gestor ainda não ouviu falar do *workout* da GE, do Abacus da ABB, do sistema de avaliação e remuneração da AmBev ou da qualidade das relações estabelecidas pela Natura? Em um sentido amplo, essas organizações e suas práticas constituem uma rede estendida da empresa e são fontes legítimas de comparação.

Por meio da mídia de negócios, essas práticas “de ataque” chegam a uma plateia ampla e convergem simultaneamente de vários pontos para a rede de comunicações da empresa. Isso pode criar uma pressão intensa para se fazer a mesma coisa com o intuito de manter a aparência de organização “legítima”, “moderna”, ou “progressista”, de acordo com o que está definido na rede. E isso não

passa de imitação. Além do mais, o acesso a esse corpo de informações dispersas e detalhadas ficou imensamente facilitado com o advento da Internet. Executivos na Europa, Ásia, África ou América Latina podem estar tão familiarizados com as práticas mais recentes quanto seus pares nos Estados Unidos.

Um certo grau de convergência parece inevitável entre as redes de comunicação das multinacionais sofisticadas, que investem agressivamente nos mesmos mercados emergentes, recrutam profissionais das melhores escolas de administração e mandam seus executivos para os mesmos congressos e os mesmos treinamentos. Essas empresas estão sujeitas a algumas pressões genéricas entre nações: como fazer com que as coisas fiquem melhores, mais baratas e mais rápidas. Também têm de lutar contra as mesmas questões: gestão de mudanças, transferência de conhecimento entre fronteiras, guerra de talentos e desenvolvimento de lideranças, entre outras.

Por um lado, a convergência resultante é mais marcada por nuances do que parece. Uma investigação sobre a influência anglo-saxônica sobre as multinacionais europeias revela variações importantes.³² Apesar de as multinacionais francesas e alemãs estarem adotando as práticas anglo-saxônicas nos campos da remuneração de executivos, da reestruturação do emprego e da governança corporativa, elas o fazem de maneira local. Por exemplo, as preocupações alemãs com a orientação para o longo prazo e a responsabilidade social hoje se misturam às preocupações com a responsividade e o valor dos investimentos dos acionistas, uma vez que a Alemanha tem formas distintas de lidar com essas pressões mais recentes. Nesse país, as demissões temporárias que acompanham a reestruturação são mais moderadas do que nos países anglo-saxônicos, além de acompanhadas pela ênfase na “parceria” e na “cooperação” com a força de trabalho. As declarações sobre a importância da lucratividade de médio e longo prazo reduzem a importância dada aos lucros do acionista.

As redes internacionais podem rapidamente divulgar novos conceitos, mas a adoção bem-sucedida deles exige que sejam trabalhados com coerência na trama cultural da empresa, que é influenciada pela cultura do país ou da região.

Além do mais, as empresas que têm uma perspectiva de prazo mais longo devem ser cautelosas ao endossar a virtuosidade objetiva do chamado modelo anglo-saxônico. Há apenas 20 anos o Japão era um modelo universal, e ninguém sabe que modismos virão no futuro. Novos modelos de internacionalização têm surgido com empresas indianas³³ e quem sabe possam nascer com as brasileiras na medida em que se tornam globais.

REAGINDO À DIVERSIDADE

A diversidade existe, seja ela cultural ou institucional, minimizada ou maximizada pelas redes de comunicação. E apesar da atração que ela exerce sobre

alguns e do horror que evoca em outros, existem correntes teóricas que se posicionam diferentemente em relação ao efeito da globalização sobre a homogeneização conforme discutido no capítulo 1. Mas afinal, como uma empresa que está se tornando internacional convive com essa diversidade?

Em vez de considerar a diversidade uma restrição, a empresa deve entendê-la e permitir que a organização seja cuidadosamente conduzida pelas diferenças contextuais. Uma abordagem ainda mais proativa é a da capitalização da diversidade, usada como alavanca para a vantagem competitiva.

Práticas de GRH: serão elas realmente estratégicas?

Em maior ou menor escala, as organizações têm, obviamente, de adaptar suas práticas de gestão ao contexto institucional e cultural. Um dos mais importantes desafios é saber o que adaptar e o que não adaptar, além de como capturar as vantagens da diversidade. Que práticas de GRH são realmente “estratégicas”, ou seja, essenciais para a estratégia? Quais delas podem ser livremente ajustadas ou alteradas para adequar-se às circunstâncias locais?

É essencial, no entanto, reconhecer que nem todas as subsidiárias estrangeiras são igualmente estratégicas. Bartlett e Ghoshal corretamente enfatizam que as afiliadas nacionais de uma empresa multinacional desempenham papéis diferentes e têm responsabilidades diferentes, seja pelo tamanho do mercado, pela presença de competidores essenciais ou a força da base de recursos locais de tecnologia.

Essa conceituação diferenciada traz outra dimensão para o que entendemos como responsividade local. O conceito “local” identifica não apenas a cultura nacional e institucional, mas também a posição da afiliada dentro das prioridades estratégicas da organização. A empresa deve dar bastante atenção às consequências da adaptação (ou não adaptação) das práticas de GRH em mercados considerados *líderes estratégicos*, como são os Estados Unidos para a Gerdau, por exemplo. A decisão de como proceder será, em geral, reservada para o escritório central da empresa.

Capitalizar a diversidade

Tradicionalmente, as diferenças culturais e institucionais têm sido vistas como obstáculos ou ameaças à eficiência das empresas – o que se deve, em parte, a uma lógica segundo a qual todas as pessoas devem ser administradas da mesma maneira.³⁴ Com a aceleração da globalização, há um forte contra-argumento de que as diferenças culturais e institucionais podem ser uma fonte potencial de vantagem competitiva.

Construindo uma sinergia cultural

Adler faz uma importante distinção entre três formas de adaptação ao local. Segundo ele, existe a *acomodação cultural* que se faz pela imitação das práticas da cultura anfitriã (o oposto do imperialismo cultural); há o *compromisso cultural*, pelo qual as duas partes cedem alguma coisa para poderem trabalhar com mais sucesso; e há a *sinergia cultural*, obtida por meio da busca de novas soluções que respeitem, de alguma maneira, as culturas subjacentes.

A diversidade cultural pode gerar perspectivas mais ricas para a descrição e a interpretação de situações. A área de RH tem a responsabilidade especial de legitimar as diferenças culturais e encorajar os gestores a capitalizar essas diferenças em vez de tentar suprimi-las ou ignorá-las.

A sinergia cultural não é apenas um processo individual e sim um passo vital na direção da aprendizagem organizacional transnacional, que alguns estudiosos veem como a principal fonte de vantagem competitiva da corporação multinacional no futuro.³⁵ Esse equilíbrio pode ser visto em algumas decisões empresariais, revelando como é importante desenvolver os talentos locais – afinal, a sinergia cultural se faz por meio das pessoas e com elas.

Conseguir o equilíbrio adequado entre a “exportação” de talentos globais via expatriação e o desenvolvimento de talentos locais é sinal de inteligência global que pode ser também considerado como um símbolo de boas práticas de cidadania corporativa.

“PARA VIAGEM”

1. Integração global significa controle centralizado dos recursos e das operações estratégicas da cadeia de valor. As decisões são tomadas a partir de uma perspectiva global. A expatriação é o principal instrumento de integração global.
2. As alavancas de integração global são a centralização ou controle pessoal em suas diferentes formas.
3. Existem três maneiras complementares de implementar as estratégias integradas globalmente: alinhamento das tomadas de decisão; padronização dos processos de trabalho; e socialização dos principais indivíduos-chave.
4. Existem dois tipos de missões internacionais: um é orientado para a demanda e o outro para a aprendizagem.
5. Para transformar a missão de um expatriado em sucesso para o indivíduo, sua família e a empresa, é preciso dar atenção a vários fatores desde o momento da seleção inicial e a negociação dos objetivos até a repatriação.

6. A definição das habilidades e características pessoais mais importantes do expatriado dependerá da estratégia de internacionalização e do papel que ele desempenhará.
7. O bem-estar da família é um elemento vital para a eficiência do expatriado. A dificuldade da família em adaptar-se ao novo país é geralmente apontada como a razão principal do fracasso da missão.
8. O significado de responsividade é mudança. A responsividade local, apesar de já ter sido sinônimo de fronteiras entre países, hoje se aplica a qualquer mercado que tenha necessidades específicas.
9. As práticas de GRH são mais sensíveis ao contexto local do que as finanças, as práticas manufatureiras e até mesmo marketing, pois a GRH lida com pessoas – e as pessoas são diferentes nas várias partes do mundo.
10. Localização não implica, necessariamente, “conformidade com as regras locais.” Em última instância, significa ter autoridade local sobre as tomadas de decisão locais. É uma questão que tem a ver com quem toma as decisões e em que experiências basear as ações, e não com onde as decisões são tomadas.
11. A responsividade local excessiva tende a inibir a colaboração entre fronteiras, o que pode ser tão prejudicial para a aprendizagem quanto a centralização em excesso.
12. O adequado equilíbrio entre expatriados e desenvolvimento de talentos locais é uma das chaves de sucesso para a internacionalização e pode ser interpretada como um sinal de boa cidadania corporativa.

Notas

- ¹ Prahalad e Doz, 1987, p. 160.
- ² Galbraith, 1977; Lawrence e Lorsch, 1967; Mintzberg, 1989; Martinez e Jarillo, 1989; Harzing, 1999.
- ³ Harzing, 1999.
- ⁴ Hennart, 1991.
- ⁵ Kenney e Florida, 1993; Pil e MacDuffie, 1999; Shimada e MacDuffie, 1999.
- ⁶ Jaeger, 1982.
- ⁷ Hays, 1974; Tung, 1981; Derr e Oddou, 1991.
- ⁸ Black, Gregersen, Mendehall e Strorh, 1999.
- ⁹ Suutari e Brewster, 1999.
- ¹⁰ Black, Gregersen e Mendehall, 1992.
- ¹¹ Pucik e Saba, 1998.
- ¹² Oddou, 1991.
- ¹³ “No Common Thread in Expat Selection”, Global Workforce, 1998, p. 9.

- 14 Black, Gregersen, Mendehall e Stroh, 1999.
- 15 Torbiön, 1982; Black e Stephens, 1989; Brewster, 1991, cap. 6.
- 16 Mendehall, Dunbar e Oddou, 1987; Harris e Brewster, 1999.
- 17 Dowling, Welch e Schüller, 1999.
- 18 Tung, 1981; Mendehall e Oddou, 1986.
- 19 Harris e Brewster, 1999.
- 20 Tung, 1981; Mendehall e Oddou, 1986.
- 21 Brewster, 1991; Black, Gregersen e Mendehall, 1992; Stroh, 1995; The Conferenc e Board, 1996.
- 22 Allen e Alvarez, 1998; Black, Gregersen e Mendehall, 1992.
- 23 Black, Gregersen, Mendehall, 1992.
- 24 "Special Report on Expatriate Management: Case Study: Shell International". HR Focus, March, 1998, p. 10.
- 25 Hsieh, Lavoie e Samek (1999).
- 26 T. Jackson, "Time's Up for the Man from the Head Office", Financial Times, October 8, 1997, p. 10; K. Groh e M. Allen, "Special Report on Expatriate Management Global Staffing: Are expatriates the only answer?", HR Focus, March 1998, p. 1-2.
- 27 Harvey, Speier e Novicevic, 1999.
- 28 Solomon, 1995.
- 29 Hofstede, 1999, p. 38.
- 30 Zucker, 1988; Powell e DiMaggio, 1991.
- 31 Kraatz, 1998.
- 32 Ferner e Quintanilla, 1998.
- 33 Ghoshal e Tanure, 2004.
- 34 Evans e Farquhar, 1986.
- 35 Kogut e Zander, 1993.

Bibliografia

- ADLER, N. J.; BARTHOLOMEW, S. Managing globally competent people. *Academy of Management Executive*, New York, v. 6, n. 3, p. 52-65, ago. 1992.
- ALLEN, D.; ALVAREZ, S. Empowering expatriates and organizations to improve repatriation effectiveness. *Human Resource Planning*, New York, v. 21, n. 4, p. 29-39, 1998.
- AMASON, A. C. et al. Conflict: An important dimension in successful management teams. *Organizational Dynamics*, Oxford, p.20-35, 1995.
- ANCONA, D. G.; CALDWELL, D. F. Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, New York, v. 37, n.4, p. 634-661, Dec. 1992.
- ANGWIN, D. Mergers and acquisitions across European borders: National perspectives on preacquisition due diligence and the use of professional advisers. *Journal of World Business*, Oxford, v. 36, n. 1, p. 32-57, Spring 2001.
- BARON, K. N.; KREPS, D. M. *Strategy human resources: Frameworks for general managers*. New York: Wiley, 1999.
- BARROS, B. T. *Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. São Paulo: Atlas, 2003.
- BARROS, B. T. *Fusões, aquisições e parcerias*. São Paulo: Atlas, 2001.
- BEAMISH, P. W. The characteristics of joint ventures in developed and developing countries. *Journal of World Business*, Oxford, v. 20, n. 3, p. 13-19, Fall 1985.
- BECKER, B. E. et al. Human resources as a source of shareholder value: Research and recommendations. In: ULRICH, D.; LOSEY, M. R.; LAKE, G. *Tomorrow's HR management*. New York: Wiley 1997.
- BEER, M.; EISENSTAT, R.; SPECTOR, B. *The critical path to corporate renewal*. Boston: Harvard Business School Press, 1990.
- BENNIS, W.; NANUS, B. *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row, 1985.

- BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B.; MENDENHALL, M. E. *Global assignments: Successfully expatriating and repatriating international managers*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- BLACK, J. S. et al. *Globalizing people through international assignments*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1999.
- BLACK, J. S.; STEPHENS, G.K. The influence of the spouse on American expatriate adjustment in overseas assignments. *Journal of Management*, London, v. 15, n. 4, p. 529-544, Dec.1989.
- BLEEKE, J. et al. Succeeding at cross-border mergers and acquisitions. In: BLEEKE, J.; ERNST, D. *Collaborating to compete: Using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace*. New York: Wiley, 1993.
- BREWSTER, C. *The management of expatriates*. London: Kogan Page, 1991.
- BRISCOE, J. P.; HALL, D. T. Grooming and picking leaders using competency frame-works: Do they work?. *Organizational Dynamics*, New York, v. 28, n. 2, p. 37-51, Autumn 1999.
- BROWN, L. D. *Managing conflict at organizational interfaces*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1983.
- BROWN, S. L.; EISENHARDT K. *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- BURNS, T.; STALKER, G.M. *The management of innovation*. London: Tavistock, 1961.
- CHADWICK, C.; CAPPELLI, P. Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management. In: DYER, L.D. et al. *Strategic human resources management in the twenty-first century*. Stamford, CT: JAI Press, 1999.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. *Strategies of cooperation: Managing alliances, networks, and joint ventures*. New York: Oxford University Press, 1998.
- CHILD, J.; FAULKNER, D.; PITKENTHLY, R. *The Management of international acquisitions*. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- CHU, W. The human side of examining a foreign target. *Mergers & Acquisitions*, New York, v. 30, n. 4, p. 35-39, jan. 1996.
- CLARK, T. *European Human Resource Management*. Oxford and Cambridge, MA: Blackwell, 1996.
- CLARK, T.; MALLORY G. The cultural relativity of human resource management: Is there a universal model? In: CLARK, T. *European human resource management*. Oxford: Blackwell, 1996.
- COLE, R. E.; DESKINS JR., D. R. Racial factors in site location and employment patterns of Japanese auto firms in America. *California Management Review*, Berkeley, v. 31, n. 1, p. 9-22, Fall 1988.
- COLLINS, J.; PORRAS, J. I. *Built to last*. New York: HarperBusiness, 1994.
- CONNER, D. R. *Managing at the speed of change*. New York: Villard Books, 1992.
- CONNER, J.; ULRICH, D. Human resource roles: Creating value, not rhetoric. *Human Resource Planning*, New York, v. 19, n. 3, p. 38-49, 1996.

- CONSTANT, J.; SPROULL, L.; KIESLER, S. The kindness of strangers: The usefulness of electronic weak ties for technical advice. *Organization Science*, Linthicum, v. 7, n. 2, p. 119-35, mar./abr. 1996.
- CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In: CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. *Cooperative strategies in international business*. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- CYR, D. J. *The human resource challenge of international joint ventures*. Westport, CT: Quorum Books, 1995.
- CYR, D. J.; SCHNEIDER, S.C. Implications for learning: Human resource management in East-West joint ventures. *Organization Studies*, Berlin, v.17, n. 2, p. 207-26, 1996.
- FRAME, J. Davidson. *Managing projects in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- DE GEUS, A. P. Planning as learning. *Harvard Business Review*, Boston, v. 66, n. 2, p. 70-74, mar./abr. 1988.
- DELERY, J. E.; DOTY, H.D. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, New York, v. 39, n. 4, p. 802-835, ago. 1996.
- DENISON, D.; CHO, H. J.; YOUNG, J. *Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method*. Working Paper 2000-9. IMD, Lausanne, Suíça, 2000.
- DERR, B. C.; ODDOU, G.R. Are U.S. multinationals adequately preparing future American leaders for global competition? *International Journal of Human Resource Management*, Abingdon, v. 2, n. 2, p. 227-244, ago. 1991.
- DOWLING, P. J.; WELCH, D. E.; SCHULER, R. S. *International human resource management: Managing people in a multinational context*, 3d ed. Cincinnati: South-Western, 1999.
- DOZ, Y.; HAMEL, G. *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- DYER, L.; REEVES, T. Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?. *International Journal of Human Resource Management*, Abingdon, v. 6, n. 3, p. 656-670, set. 1995.
- EDSTRÖM, A.; GALBRAITH, J.R. Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative Science Quarterly*, New York, v. 22, n. 2, p. 248-263, jun. 1977.
- EISENHARDT, K.M.; GALUNIC, D. C. Coevolving: At last, a way to make synergies work. *Harvard Business Review*, Boston, v. 78, n. 1, p. 91-101, jan./fev. 2000.
- EVANS, P.; LAURENT, A.; DOZ, Y. The dualistic organization. In: _____. *Human resource management in international firms: Change, globalization, innovation*. London: Macmillan, 1989.
- EVANS, P.; LAURENT, A.; DOZ, Y. Dualities: A paradigm for human resource and organizational development in complex multinationals. In: PUCIK, V.; TICHY,

- N.M.; BARNETT, C. K. *Globalizing management: Creating and leading the competitive organization*. New York: Wiley, 1992.
- EVANS, P.; LAURENT, A.; FARQUHAR. Marks Spencer (A) and (B). INSEAD Case series, Fontainebleau, 1986.
- EVANS, P. A. L.; GÉNADRY, N. A duality-based prospective for strategic human resource management. In: WRIGHT, P. M.; DYER, L.; BOUDREAU J. W.; MILKOVICH, G. T. (eds). *Research in personnel and human resources management: Strategic human resource management in the twenty first century*. Stamford, CT: JAI Press, 1998.
- FERNER, A.; QUINTANILLA, J. Multinationals, national business systems and HRM: The enduring influence of national identity or a process of 'Anglo-Saxonization'. *International Journal of Human Resource Management*, Abingdon, v. 9, n. 4, p. 710-731, ago. 1998.
- GALBRAITH, J. R. *Organization design*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1977.
- GALUNIC, C. D.; ANDERSEN, E. From security to mobility: Generalized investments in human capital and commitment. *Organization Science*, Hanover Maryland, v. 11, n. 1, p. 1-20, jan./fev. 2000.
- GHOSHAL, S.; TANURE, B. *Estratégia e gestão empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- GITTELL, J. H. Paradox of coordination and control. *California Management Review*, New York, v. 42, n. 3, p. 101-17, 2000.
- GODARD, J.; DELANEY, J. T. Reflections on the 'high performance' paradigm's implications for industrial relations as a field. *Industrial and Labor Relations Review*, v. 53, n. 3, p. 482-502, 2000.
- GOFFEE, R.; JONES, G. *The character of a corporation: How your company's culture can make or break your business*. New York: HarperBusiness, 1989.
- GOMES-CASSERES, B.; MCQUADE, K. *Xerox and Fuji Xerox*. Case No. 391156, Harvard Business School, Boston, 1992.
- GOOLD, M.; CAMPBELL, A. *Strategies and styles: The role of the centre in managing diversified corporations*. Oxford: Basil Blackwell, 1987.
- GRATTON, L. *Living strategy: Putting people at the heart of corporate purpose*. London: Financial Times / Prentice Hall, 2000.
- _____. Linking individual performance to business strategy: The people process model. *Human Resource Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 17-31, 1999b.
- GRATTON, L. et al. *Strategic human resource management*. Oxford: Oxford University Press, 1999.
- HALEBLIAN, J.; FINKELSTEIN, S. The influence of organizational acquisition experience on acquisition performance: A behavioral learning perspective. *Administrative Science Quarterly*, New York, v. 44, n. 2, p. 29-57, jun. 1999.
- HAMEL, G. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, New Jersey, v. 12, n. 4, p. 83-103, Summer 1991.
- HAMEL, G.; DOZ, Y.; PRAHALAD, C. K. Collaborate with your competitors – and win". *Harvard Business Review*, Boston, v. 67, n. 1, p. 133-39, jan./fev. 1989.

- HAMPDEN-TURNER, C. *Charting the corporate mind: From dilemma to strategy*. Oxford: Basil Blackwell, 1990.
- HARRIS, H.; BREWSTER, C. An integrative framework for pre-departure preparation. In: BREWSTER, C.; HARRIS, H. *International HRM: Contemporary issues in Europe*. London: Routledge, 1999.
- HARVEY, M. G.; SPEIER, C.; NOVICEVIC, M. M. The role of impatriates in a globalization strategy and challenges associated with the impatriation process. *Human Resource Planning*, New York, vol. 22, n.1, p.38-50, 1999.
- HARZING, A. W. *Managing the multinationals: An international study of control mechanisms*. Cheltenham: Edward Elgar, 1999.
- HAYS, R. D. Expatriate selection: Insuring success and avoiding failure. *Journal of International Business Studies*, Houndmills, v. 5, n. 1, p. 25-37, Spring 1974.
- HEDBERG, B. L. T. How organizations learn and unlearn. In: NYSTRON, P. C.; STARBUCK, W. H. *Handbook of Organizational Design*. London: Oxford University Press, 1981.
- HEDLUND, G.; RIDDERSTRAALE, J. International development projects: Key to competitiveness, impossible or mismanaged?. *International Studies of Management and Organization*, New York, v. 25, n. 1 e 2, p. 158-84, 1995.
- HENNART, J. F. Control in multinational firms: The role of price and hierarchy. *Management International Review*, v. 31, p. 71-96, Special, 1991.
- HOFSTEDE, G. Problems remain, but theories will change: The universal and the specific in 21st century global management. *Organizational Dynamics*, Oxford, p. 34-44, Summer 1999.
- _____. *Cultures Consequence: international differences in work-related values*. London: Sage Publications, 2001.
- HSIEH, T.; LAVOIE, J.; SAMEK, R. A. P. Are you taking your expatriate talent seriously? *McKinsey Quarterly*, New York, v. .3, p. 71-83, 1999.
- HUSELID, M. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, New York, v. 38, n. 3, p. 635-72, 1995.
- HUSELID, M.; JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, New York, v. 40, n. 1, p. 171-88, 1997.
- INKPEN, A. C. An examination of knowledge management in international joint venture. In: BEAMISH, P. W.; KILLING, J. P. *Cooperative strategies: North American perspectives*. San Francisco: New Lexington Press, 1997.
- JAEGER, A. Contrasting control modes in the multinational corporation: Theory, practice, and implications. *International Studies of Management and Organization*, New York, v. 12, n.1, p. 59-82, 1982.
- JANGER, A. H. *Organization of international joint ventures*. New York, 1980.
- KANTER, R. M. *World class: Thriving locally in the global economy*. New York: Simon & Schuster, 1995.
- KAY, I. T.; SHELTON, M. The people problems in mergers. *McKinsey Quarterly*, New York, v. 4, p. 29-37, 2000.

- KENNEY, A. T. *Corporate Marriage: Blight or Bliss – A Monograph on Post-Merger Integration*. A. T. Kearney report, Chicago, 1999.
- KENNEY, M.; FLORIDA, R. The Japanese transplants: Production organization and regional development. *Journal of the American Planning Association*, v. 58, n. 1, p. 21-38, 1992.
- KETS DE VRIES, M. F. R. Leaders who self-destruct: The causes and cures. *Organizational Dynamics*, Oxford,, p. 5-17, Spring 1989.
- _____. *Life and death in the executive fast lane*. New York: Wiley, 1995.
- KILLING, J. P. How to make a global joint venture work. *Harvard Business Review*, Boston, p. 120-27, maio/jun. 1982.
- _____. International joint ventures: Managing after the deal is signed. *Perspective for managers*. IMD Report, Lausanne, Switzerland, 1997.
- KOGUT, B. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*., New Jersey, v. 9, n. 4, p. 319-32, 1988.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of international Business Studies*, Houndmills , v. 24, n. 4, p. 625-45, 1993.
- KOTTER, J. P. The leadership factor. *The McKinsey Quarterly* , Spring, 1988.
- _____. *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- KPMG. *Mergers and acquisitions: A global research report-Unlocking shareholder value Report*. New York: KPMG, 1999.
- KRAATZ, M. S. Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. *Academy of Management Journal*, New York, v. 41, n. 6, p. 621-643, 1998.
- KRUG, J.; HEGERTY, W. H. Post acquisition turnover among U.S. top management teams: An analysis of the effect of foreign versus domestic acquisition of U.S. targets. *Strategic Management Journal*, New Jersey, v. 18, n. 8, p. 667-675, 1997.
- _____. Predicting who stays and leaves after an acquisition: A study of top managers in multinational firms. *Strategic Management Journal*, New Jersey, v. 22, p. 185-196, 2001.
- LAWLER, E. E. *The ultimate advantage: Creating the high involvement organization*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- _____. From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, v.15, p. 3-15, 1994.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. *Organization and environment*. Boston: Harvard Division of Research, 1967.
- LEEGE, K. *Human resource management: Rhetoric and realities*. London: Macmillan, 1995.
- LEIDNER, D.; KAYWORTH, T. R.; MORA-TAVAREZ, M. Leadership effectiveness in global virtual teams. Working Paper No. 99/68/TM. INSEAD, Fontainebleau, 1999.
- LENGNICK-HALL, C. A.; LENGNICK-HALL, M. L. Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, New York, v. 13, n. 3, p. 454-70, 1988.

- LINDHOLM, N. Performance appraisal in MNC subsidiaries: A study of host country employees in China. EIASM Workshop on Strategic Human Resource Management, Bruxelles, 1998.
- LORANGE, P. A strategic human resource perspective applied to multinational cooperative ventures. *International Studies of Management and Organization*, New York, v.26, n.1, p.87-103, 1996.
- LORANGE, P.; ROOS, J. Formation of cooperative ventures: Competence mix of the management teams. *Management International Review*, v. 30, p. 69-86, Special 1990.
- MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. *Organizations*. New York: Wiley, 1958.
- MARKS, M. L.; MIRVIS, P. H. *Joining Forces: Making one plus one equal three in mergers, acquisitions, and alliances*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MARTINEZ, J. I.; JARILLO, J. C. The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, p. 489-514, Fall 1989.
- MCCALL, M. W. *High flyers: Developing the next generation of leaders*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- MCCALL, M.; LOMBARDO, M. *Of the track: why and how successful executives get derailed*. Center for Creative Leadership, Greensboro, South Carolina, 1990.
- MCCALL, M.; LOMBARDO, M.; MORRISON, A. *The lessons of experience*. MA: Lexington Books, 1988.
- MENDENHALL, M. E.; DUNBAR, E.; ODDOU, G. R. Expatriate selection, training and career-pathing: A review and critique. *Human Resource Management Journal, Oxford*, v. 26, n. 3, p.331-345, 1987.
- MENDENHALL, M. E.; ODDOU, G. R. The dimensions of expatriate acculturation: A review". *Academy of Management Review*, New York, v 10, n.1, 1985.
- _____. Acculturation profiles of expatriate managers: Implications for cross-cultural training programs. *Columbia Journal of World Business*, v. 21, n. 4, p. 73-79, 1986.
- MESHOUAM, I.; BAIRD, L. Proactive human resource management. *Human Resource Management*, v. 26, n. 4, p. 483-503, 1987.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MILKOVICH, G.T.; NEWMAN, J. M. *Compensation*. 5. ed. Homewood, IL: Irwin, 1996.
- MILLER, D. Configurations revisited. *Strategic Management Journal*, New Jersey, v. 17, n. 7, p. 505-512, 1996.
- MILLER, D.; WHITNEY, J. O. Beyond strategy: Configuration as a pillar of competitive advantage. *Business Horizons*, p.5-17, maio/jun. 1999.
- MINTZBERG, H. *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979.

- _____. *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: Free Press, 1989.
- _____. *The rise and fall of strategic planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994.
- MITROFF, I.; LINSTONE, H. *The unbounded mind: Breaking the chains of traditional business thinking*. New York: Oxford University Press, 1993.
- MULLER, H. The search for qualities essential to advancement in a large industrial group. Royal Dutch/Shell publication, The Hague, Holland, 1970.
- MURTHA, T. P.; LENWAY, S. A.; BAGOZZI, R. P. Global mind-sets and cognitive shift in a complex multinational corporation. *Strategic Management Journal*, New Jersey, v. 19, p. 97-114, 1998.
- NEAL, J. A; TROMLEY, C. L. From incremental change to retrofit: Creating high performance work systems". *Academy of Management Executive*, New York, v. 9, n. 1, p. 42-54, 1995.
- NOHRIA, N.; GHOSHAL, S. *The differentiated network: Organizing multinational corporations for value creation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- ODDOU, G. R. Managing your expatriates: What the successful firms do. *Human Resource Planning*, New York, v. 14, n. 4, p. 301-308, 1991.
- O'DELL, C.; GRAYSON, C. J. *If only we knew what we know: The transfer of internal knowledge and best practice*. New York: Free Press, 1998.
- O'REILLY, C. A. New United Motors Manufacturing, Inc. (NUMMI) Case study, Stanford University, Palo Alto, CA, 1998.
- OUCHI, W. G. *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.
- PACKARD, D. *The HP Way: How Bill Hewlett and I built our company*. New York: Harper-Business, 1995.
- PAIK, Y.; STAGE, C. M. The extent of divergence in human resource practice across three Chinese national cultures: Hong Kong, Taiwan and Singapore. *Human Resource Management Journal*, Oxford, v. 16, n. 2, p. 20-31, 1996.
- PARKHE, A. Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances. *Organization Science*, Hanover, v. 4, n. 2, p. 301-324, 1993.
- PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley, 1959.
- PERLMUTTER, H.V. The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, Kidlington, v. 4, p. 9-18, 1969.
- PFEFFER, J. *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- PIL, F. K.; MACDUFFIE, J. P. What makes transplants thrive: Managing the transfer of 'best practice' at Japanese auto plants in North America. *Journal of World Business*, Oxford, v. 34, n. 4, p.372-391, 1999.
- PORTER, M. E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Viking, 1980.
- PORTER, M. E.; TAKEUCHI, H.; SAKAKIBARA, M. *Can Japan compete?* New York: Palgrave, 2000.

- POWELL, W. W. Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. *California Management Review*, Berkeley, v. 40, n. 3, p. 228-240, Spring 1998.
- POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. G. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- PRAHALAD, C. K.; DOZ, Y. *The multinational mission: Balancing local demands and global vision*. New York: Free Press, 1987.
- PUCIK, V. Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage: The HRM agenda. *Human Resource Management*, New Jersey, v. 27, n. 1, p.77-93, Spring 1988.
- _____. Strategic human resource management in a multinational firm. *Strategic management of multinational corporations*. New York: Wiley, 1985.
- PUCIK, V.; SABA, T. Selecting and developing the global versus the expatriate manager: A review of the state-of-the-art. *Human Resource Planning*, New York, v.21, n.4, p.40-54, 1998.
- PURCELL, J. Best practice and best fit: Chimera or cul-de-sac? *Human Resource Management Journal*, Oxford, v .9, n. 3, p. 26-41, 1999.
- QUINN, R. E. *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- QUINN, R. E.; ROHRBAUGH J. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, vol.29, n.3, p. 363-77, 1983.
- REDDING, G. The evolution of business systems. Euro-Asia Centre Report n. 72. INSEAD, Fontainebleau and Singapore, 2001
- SCHEIN, E. H. Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review* vol.9, p. 1-16, 1968.
- SCHULER, R. S. HR issues in international joint ventures and alliances. In: STOREY, J. (ed) *Human resource management: A critical text*. London: International Thomson Learning, 2000.
- SHENKAR, O.; ZEIRA, Y. International Joint Ventures: A tough test for HR. *Personnel*, v. 61, n.1, p. 26-31, 1990.
- SHIMADA, H.; MACDUFFIE, J. P. *Industrial relations and 'human ware': Japanese investments in automobile manufacturing in the United States: The Japanese Enterprise*. S. Beechler, ed. London: Routledge, 1999.
- SHRM. Making Mergers Work: Strategic Importance of People. Report by SHRM (Society for Human Resource Management), Alexandria, VA, 2000.
- SIMONIN, B. L. Ambiguity and process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, vol. 20, n.7, p. 595-623, 1999.
- SOLOMON, C. M. HR's helping hand pulls global impatriates onboard. *Personnel Journal*, v.74, n.11, p. 40-49, 1995.
- _____. Today's global mobility. *Workforc.e* v. 3, n. 4, p. 12-17, 1998.
- SPARROW, P.; HILTROP, J. M. *European human resource management in transition*. New York: Prentice Hall, 1994.

- STROH, L. K. Predicting turnover among repatriates: Can organizations affect retention rates? *International Journal of Human Resource Management* vol. 6, n. 2, p. 443-456, 1995.
- SUUTARI, V.; BREWSTER, C. International assignments across European borders: No problems? In: BREWSTER, C.; HARRIS, H. *International HRM: Contemporary Issues in Europe*. London: Roudedge, 1999.
- TANURE, B. *Gestão à brasileira*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- TEECE, D. J. *The competitive challenge*. Cambridge, MA: Ballinger, 1987.
- TJOSVOLD, D. *The conflict-positive organization: Stimulate diversity and create unity*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1991.
- TORBIÖN, I. *Living abroad: Personal adjustment and personnel policy in the overseas setting*. New York: Wiley, 1982.
- TOYNBEE, A. *A Study of History*. vols. 1-6. Oxford: Oxford University Press, 1946.
- TUNG, R. L. Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, vol.16, n.1, p.57-71, 1981.
- ULRICH, D. *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- ULRICH, D.; LOSEY, M. R.; LAKE, G. *Tomorrow's HR management: 48 thought leaders call for change*. New York: Wiley, 1997.
- VENKATRAMAN, N. The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review* Vol.14, n.3, p. 423-444, 1989.
- WATSON WYATT. Watson Wyatt Worldwide's 1998/99 Mergers & Acquisitions Survey. Disponível em: <http://www.watsonwyatt.com>, 1999.
- WEISS, S. E. Negotiating with 'Romans' – Part 1. *Sloan Management Review*, vol.35, n.2, p. 51-61, 1994a.
- _____. Negotiating with 'Romans' – Part 2. *Sloan Management Review*, vol.35, n.3, p. 85-99, 1994b.
- WESTNEY, D. E. Domestic foreign learning curves in managing international cooperative strategies. In: CONTRACTOR, F.J.; LORANGE, P. (eds.) *Cooperative strategies in international business*. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- WHITFIELD, K.; POOLE, M. Organizing employment for high performance: Theories, evidence and policy. *Organization Studies*, vol.18, n. 5, p. 745-764, 1997.
- WRIGHT, P M.; MCMAHON, G. C. Alternative theoretical perspectives on strategic human resource management. *Journal of Management*, vol. 18, p. 295-320, 1992.
- WRIGHT, P M.; SHERMAN, W. S. Failing to find fit in strategic human resource management: Theoretical and empirical problems. In: WRIGHT, P. M.; DYER, L.; BOUDREAU J. W.; MILKOVICH, G. T. (eds). *Research in personnel and human resources management: Strategic human resource management in the twenty first century*. Stamford, CT: JAI Press, 1999, 53-74.
- YOSHINO, M.; RANGAN, U. S. *Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1995.
- ZUCKER, L. *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*. Cambridge, MA: Ballinger, 1988.