



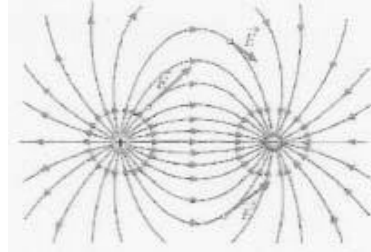
OBJETIVO

Avaliar os aspectos globais e contextuais na aprendizagem gerencial em multinacionais, relacionado ao fluxo de conhecimento gerencial obtido pela interação entre matriz e seus investimentos diretos no exterior (IDEs).



PROPOSIÇÃO GERAL

• O aprendizado gerencial proveniente da interação de conhecimentos entre Matriz e subsidiárias de uma corporação Multinacional está sujeito a dois tipos de forças: a convergente, representada pela cultura global e as práticas estandardizadas de gestão e divergente, relacionada à singularidade (cultura, identidade, imagem), tanto no nível nacional quanto no nível organizacional.



-na primeira, o aprendizado tem uma motivação técnica, estando este relacionado a práticas organizacionais estandardizadas e globais;

-na segunda, o aprendizado provém de uma prática social, sujeito às singularidades e contextos organizacionais e culturais.

9º Encontro – Aprimoramento do Processo de Certificação
O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multinacionais: uma Perspectiva Brasileira – Américo da Costa Ramos Filho

3

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA



9º Encontro – Aprimoramento do Processo de Certificação
O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multinacionais: uma Perspectiva Brasileira – Américo da Costa Ramos Filho

4

INSTITUIÇÕES CONSULTADAS



9º Encontro – Aprimoramento do Processo de Certificação
O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multinacionais: uma Perspectiva Brasileira – Américo da Costa Ramos Filho

5

PESQUISA DE CAMPO

Foi feito um estudo de casos múltiplo, aplicado em empresas brasileiras com experiência na gestão de unidades no exterior. A seleção das empresas se deu de acordo com os seguintes critérios:

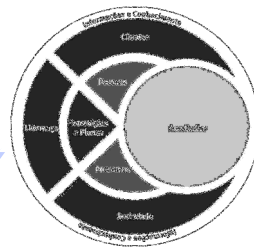
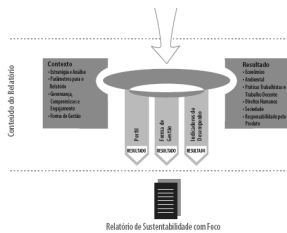
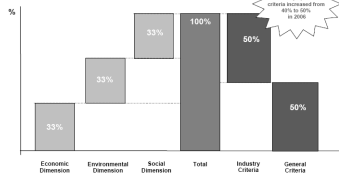
- empresas industriais privadas ligadas à produção de bens de capital e infra-estrutura;
- empresas com experiências bem sucedidas em seus processos de internacionalização, conforme índice de internacionalização adotado por instituições como UNCTAD;
- empresas com experiência na implantação de modelos de gestão alinhados a requisitos de referência nacional ou internacional (ex: Certificação pela ISO 9000, ISO 14000 ou SA 8000, PNQ, Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE etc..)

9º Encontro – Aprimoramento do Processo de Certificação
O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multinacionais: uma Perspectiva Brasileira – Américo da Costa Ramos Filho

6

DIVERSOS MODELOS

DJSI – Assessment Criteria (I) Overview



9º Encontro – Aprimoramento do Processo de Certificação
O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multinacionais: uma Perspectiva Brasileira – Américo da Costa Ramos Filho

7

Sistema integrado de gestão

Ter um sistema de gestão contribui para o sucesso, inclusive da internacionalização.

[...] as empresas que conseguem incorporar e adquirir empresas no exterior em geral já tem um robusto sistema de gestão da qualidade [...] ocorre justamente o contrário, se você observar o perfil das empresas que foram para o exterior, pois elas promoveram esta interação, o que resulta no fato de o adquirido ter provocado uma ou outra mudança no adquirente, mas, ainda assim, o adquirente é quem proporciona uma grande mudança no adquirido, na grande maioria das vezes.(entrevistado A)

9º Encontro – Aprimoramento do Processo de Certificação
O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multinacionais: uma Perspectiva Brasileira – Américo da Costa Ramos Filho

8

Sistema integrado de gestão

Com relação às diferenças de aplicação das normas nos vários contextos nacionais, a diferença, para outro especialista entrevistado, está no modo de gerir, e não na forma da norma. A norma é universal, mas na aplicação as diferenças são imensas conforme o país, mesmo tendo à disposição instrumentos como os da ISO. Questões culturais e sociais permanecem como diferenças. As variações são maiores na gestão que na auditoria e normalização.

Observa também que o país influencia a instituição reguladora: uma empresa brasileira é muito mais observada se está em um país onde sua importância geopolítica é menor, como seria no caso de ser auditada por um órgão americano.

CASOS ESTUDADOS - RESUMO

EMPRESA A	<ul style="list-style-type: none">➤ Transmissão de conhecimento gerencial via competências específicas, associadas à gestão tecnológica e a gestão da produção, dependendo do contexto da empresa.➤ Expansão da capacidade organizacional associada à produção e tecnologia, utilizando pessoal qualificado, além das gerências.➤ Nas outras competências, houve maior descentralização ou sincretismo com técnicas desenvolvidas a partir de iniciativas locais.➤ Sistemas de gestão com reprodutibilidade variável.
--------------	--

EMPRESA B	<ul style="list-style-type: none">➤ Focado na ação gerencial como veículo reprodutor de valores da matriz.➤ Ênfase na gestão participativa, padronização, empreendedorismo, controle de prazos, qualidade autêntica e tecnologia de produção, entre outros.➤ Em função disto, maior variabilidade à ação dos contextos de cada unidade do exterior, em especial as de singularidade mais forte, gerando também sincretismos.➤ Sistemas integrados com reprodutibilidade variável.
--------------	--

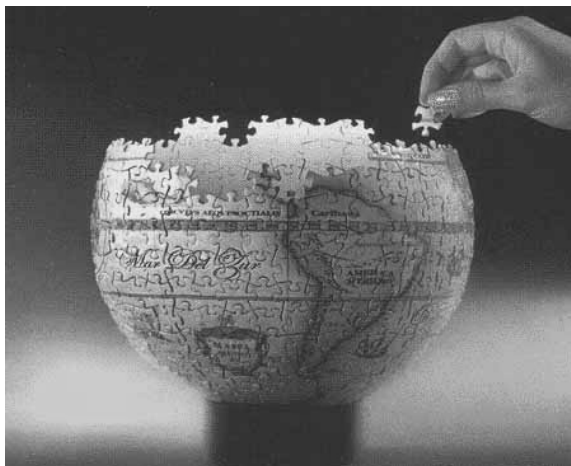
CASOS ESTUDADOS – RESUMO (continuação)

EMPRESA C	Disseminação da cultura empresarial como “cola” à atuação da empresa no Brasil e exterior, com efeito na formação de redes, disseminação do conhecimento e aprendizado decorrente. Modelo de gestão associado também às particularidades do negócio e do contexto histórico da organização. Sob certo aspecto, sistema de gestão integrado mais desenvolvido na subsidiária no exterior.
EMPRESA D	Modelo de práticas estruturadas por processos, usados para integração da gestão das aquisições e unidades já existentes, via avaliações sistemáticas e procedimentadas. Certificações vigentes em várias unidades. Acompanhamento e disciplina mais intensivos, inclusive nos aspectos sindicais, podendo gerar conflitos.
EMPRESA E	Modelo de gestão dependente de iniciativas isoladas dos gestores brasileiros, conforme a cultura gerencial da empresa e o contexto local. Implantação do sistema integrado como exemplo de prática bem sucedida e de reversão de uma imagem negativa, mas que não resistiu integralmente à mudança na liderança e no contexto econômico.

9º Encontro – Aprimoramento do Processo de Certificação
O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multinacionais: uma Perspectiva Brasileira – Américo da Costa Ramos Filho

11

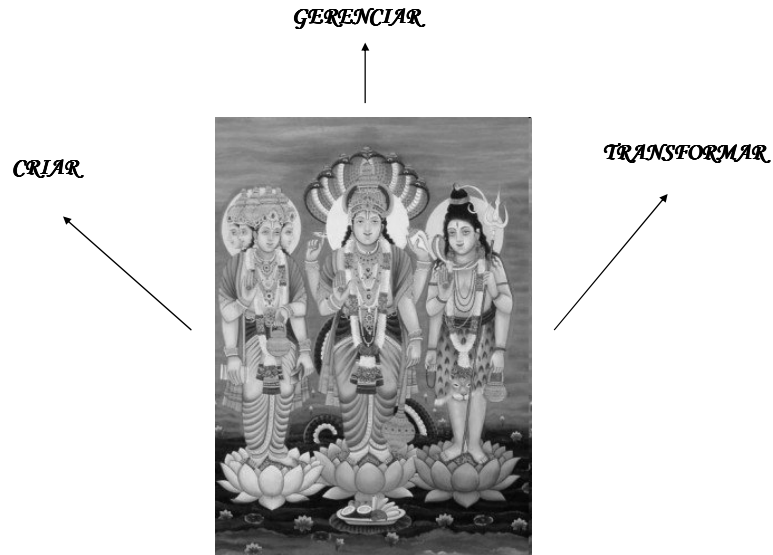
METÁFORAS



9º Encontro – Aprimoramento do Processo de Certificação
O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multinacionais: uma Perspectiva Brasileira – Américo da Costa Ramos Filho

12

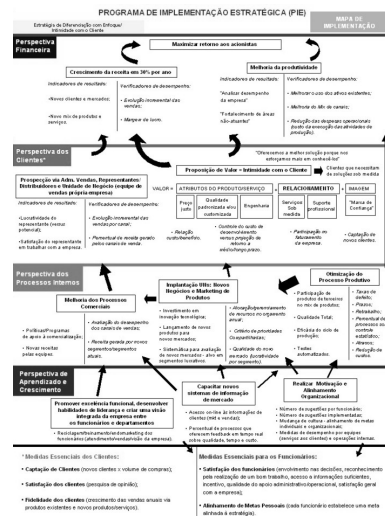
METÁFORAS : A TRINDADE CORPORATIVA



9º Encontro – Aprimoramento do Processo de Certificação
O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multinacionais: uma Perspectiva Brasileira – América da Costa Ramos Filho

13

METÁFORAS : O ZEUS CORPORATIVO



9º Encontro – Aprimoramento do Processo de Certificação
O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multinacionais: uma Perspectiva Brasileira – América da Costa Ramos Filho

14

METÁFORAS : O DILEMA DE TOSTINES



9º Encontro – Aprimoramento do Processo de Certificação
O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multinacionais: uma Perspectiva Brasileira – Américo da Costa Ramos Filho

15

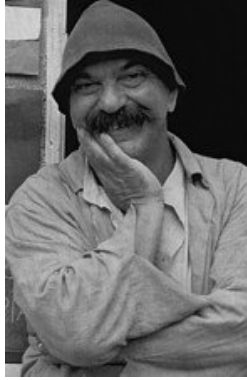
METÁFORAS: A SÍNDROME DO SAQUE



9º Encontro – Aprimoramento do Processo de Certificação
O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multinacionais: uma Perspectiva Brasileira – Américo da Costa Ramos Filho

16

METÁFORAS: O SALVADOR DA PÁTRIA



9º Encontro – Aprimoramento do Processo de Certificação
O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multacionais: uma Perspectiva Brasileira – Américo da Costa Ramos Filho

17

METÁFORAS: A SÍNDROME DE NASSAU



9º Encontro – Aprimoramento do Processo de Certificação
O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multacionais: uma Perspectiva Brasileira – Américo da Costa Ramos Filho

18

METÁFORAS: A SÍNDROME DO SEQÜESTRADO



9º Encontro – Aprimoramento do Processo de Certificação
O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multinacionais: uma Perspectiva Brasileira – Américo da Costa Ramos Filho

19

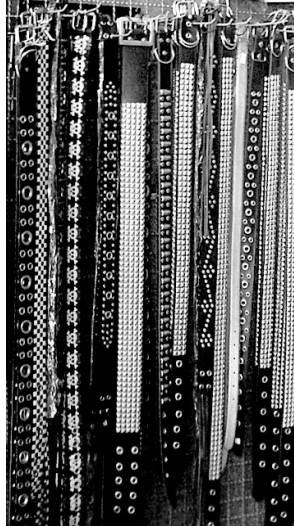
METÁFORAS: AS SANDÁLIAS DA HUMILDADE



9º Encontro – Aprimoramento do Processo de Certificação
O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multinacionais: uma Perspectiva Brasileira – Américo da Costa Ramos Filho

20

METÁFORAS: FLEXIBILIDADES MAIS “FLEXÍVEIS” QUE OUTRAS



9º Encontro – Aprimoramento do Processo de Certificação
O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multinacionais: uma Perspectiva Brasileira – Américo da Costa Ramos Filho

21

METÁFORAS: COMPLEXO DE VIRA-LATA HIERARQUIZADO



Almanaque do Superpato, No. 01, Ed. 01., 1982, Walt Disney

9º Encontro – Aprimoramento do Processo de Certificação
O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multinacionais: uma Perspectiva Brasileira – Américo da Costa Ramos Filho

22

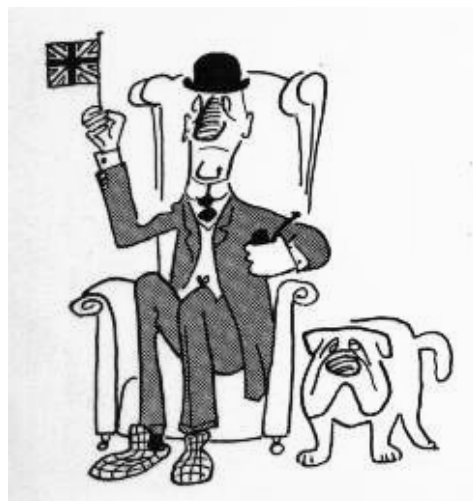
METÁFORAS: EFEITO ROBOCOP



9º Encontro – Aprimoramento do Processo de Certificação
O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multinacionais: uma Perspectiva Brasileira – Américo da Costa Ramos Filho

23

METÁFORAS: BRASILEIRO GLOBALIZADO COMO “INGLÊS DE SEGUNDA CLASSE”



9º Encontro – Aprimoramento do Processo de Certificação
O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multinacionais: uma Perspectiva Brasileira – Américo da Costa Ramos Filho

24

METÁFORAS: P/“BRASILEIRO VER” E ANTROPÓFAGOS DE LÁ TAMBÉM COMEM COMO CÁ”



9º Encontro – Aprimoramento do Processo de Certificação
O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multinationais: uma Perspectiva Brasileira – Américo da Costa Ramos Filho

25

CONSTRUÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE



A combinação destas dimensões influencia o fluxo de conhecimento e a aprendizagem resultante. A cada dimensão estão referenciadas proposições de trabalho, a serem validadas na pesquisa de campo.

O modelo de análise é composto por quatro dimensões:

- **A Dimensão Global** considera as forças universalizantes de valores e práticas;
- **Dimensão Gerencial** considera as capacidades e recursos gerenciais criadas, adquiridas e transformadas na organização, consolidadas como suas melhores práticas;
- **A Dimensão Internacional** considera a diversidade cultural e política;
- **A Dimensão Inter-Organizacional** leva em consideração a interação entre matriz e subsidiárias de uma multinacional.

9º Encontro – Aprimoramento do Processo de Certificação
O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multinationais: uma Perspectiva Brasileira – Américo da Costa Ramos Filho

26

Dimensão Global – Principais Resultados



A aprendizagem gerencial advinda da difusão e transferência de tecnologias gerenciais é direcionada pelas práticas do capitalismo global e a cultura global em que estas estão imersas, reproduzindo uma visão hegemônica e uma linguagem comum

- alinhamento às práticas globais;
- influência não só da organização, mas de consultorias, livros, acadêmicos, categorias profissionais.

Dimensão Gerencial – Principais Resultados



A aprendizagem gerencial incorpora valores gerenciais mais propagados e dominantes, com papéis semelhantes, ainda que com variações em sua aplicação às unidades.

- contexto do trabalho;
- similaridades nos papéis, só “trocando os chapéus”.

Dimensão Gerencial – Principais Resultados



A aprendizagem gerencial é produto da assimilação das práticas gerenciais planejadas e reconhecidas internacionalmente, tendo força de aculturação, embora não completa.

➤ *influência das práticas "universais" nos modelos de atuação das empresas, adquirindo nuances próprias.*

Dimensão Gerencial – Principais Resultados



A aprendizagem gerencial resulta predominantemente da prática gerencial no trabalho.

➤ *presença de gestores brasileiros nas unidades no exterior como portadores da cultura e conhecimento organizacional, bem como dos interesses estratégicos e operacionais da empresa.*

Dimensão Gerencial – Principais Resultados



A aprendizagem gerencial é impactada, além de fatores gerenciais e interculturais, também pelo ambiente de negócio circundante ao setor onde a empresa atua.

- a situação do setor ou da empresa, quando adquirida, sendo determinante, mesmo em países desenvolvidos, com reflexos nas competências de gestão possuídas pelos empregados;
- diferenças no status da ocupação profissional entre países e reflexos na atratividade, principalmente se a empresa não é conhecida.

31

9º Encontro – Aprimoramento do Processo de Certificação
O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multinacionais: uma Perspectiva Brasileira – Américo da Costa Ramos Filho

Dimensão Gerencial – Principais Resultados



A aprendizagem gerencial da organização dá-se segundo suas capacidades e recursos, direcionando a forma de assimilação das práticas e tecnologias, de uso global ou não.

- empresas pesquisadas integrando práticas gerais à sua trajetória e formação, adicionando novas particularidades;
- Sistemas de gestão das empresas: "marcas" quando de sua entrada em empresas adquiridas no exterior.

32

9º Encontro – Aprimoramento do Processo de Certificação
O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multinacionais: uma Perspectiva Brasileira – Américo da Costa Ramos Filho

Dimensão Internacional – Principais Resultados



A aprendizagem gerencial advinda da difusão e transferência de tecnologias gerenciais é afetada pela diversidade intercultural envolvendo os países da matriz e das subsidiárias.

- *a influência se dá mais na cultura do trabalho, ou seja, como os grupos locais reagem a estilos de gestão e de liderança de contextos nacionais diferentes, refletindo na diferença no pensar e no agir;*
- *flexibilizar sem imitar: "brasileiro globalizado é um inglês de segunda classe";*
- *autosuficiência cultural, levando a "armadilhas de competência".*

9º Encontro – Aprimoramento do Processo de Certificação
O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multinacionais: uma Perspectiva Brasileira – Américo da Costa Ramos Filho

33

Dimensão Internacional – Principais Resultados



A difusão e transferência de tecnologias gerenciais e a aprendizagem gerencial decorrente se dão como reprodução do contexto político entre os países da matriz e das subsidiárias.

- *o contexto político influencia a dinâmica do fluxo de conhecimento;*
- *maiores cuidados em países centrais, relativamente aos demais países*
- *preconceitos com outros países e com o próprio país influenciando o maior ou menor sucesso de uma transferência ou difusão gerencial;*
- *preocupação com os níveis de emprego, soberania nacional, crescimento econômico sustentável;*
- *outros fatores: ações institucionais, imagem do país..*

9º Encontro – Aprimoramento do Processo de Certificação
O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multinacionais: uma Perspectiva Brasileira – Américo da Costa Ramos Filho

34

Dimensão Interorganizacional – Principais Resultados



A aprendizagem gerencial advinda da difusão e transferência de tecnologias gerenciais em cada unidade enfrenta pressões institucionais concorrentes de alinhamento entre sistemas corporativos ou globais, práticas de outras unidades e organizacionais locais.

- *cerimonialismo;*
- *"linguagem global", categorias profissionais, best practices;*

Dimensão Interorganizacional – Principais Resultados



A aprendizagem gerencial advinda da difusão e transferência de tecnologias gerenciais é dificultada quando falta permeabilidade entre culturas e identidades das organizações que constituem uma Multinacional.

- *caso o desejo manifesto das empresas não for de integração, há resistências da matriz em ceder a algo significativamente diferente de seus valores fundadores: neste caso, a identidade não se forma a contento, nem estrutura a aprendizagem;*
- *se a empresa adquirida perceber o adquirente como "um salvador", a identificação tende a ser facilitada;.*

Dimensão Interorganizacional – Principais Resultados



A aprendizagem gerencial advinda da transferência e difusão de tecnologias gerenciais entre as unidades organizacionais e a matriz é afetada pelo quanto o processo de relacionamento entre estas unidades é auto-referenciado.

➤ *entretanto, seja pela auto-suficiência cultural, pelo cerimonialismo e formalismo, ou por deficiências de comunicação, este processo auto-referenciado não se realiza em sua plenitude, até mais por parte da própria matriz;*

➤ *influência do controle e do poder;*

37

9º Encontro – Aprimoramento do Processo de Certificação
O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multinacionais: uma Perspectiva Brasileira – Américo da Costa Ramos Filho

Dimensão Interorganizacional – Principais Resultados



A aprendizagem gerencial advinda da transferência e difusão de tecnologias gerenciais entre as unidades organizacionais e a matriz é facilitada pela formação e melhoria das redes de conhecimento, aumentando o capital social.

➤ *o boundary-spanner (expansor de fronteiras) como recurso.*

38

9º Encontro – Aprimoramento do Processo de Certificação
O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multinacionais: uma Perspectiva Brasileira – Américo da Costa Ramos Filho

CONSIDERAÇÕES GERAIS

Os resultados obtidos levam às seguintes considerações:

- **Enfoque gerencial essencialmente convergente, apesar das variações: se em códigos de valores, sistemas, competências específicas, estilos gerenciais.**
- **As empresas também enfrentaram de diversas formas o contexto cultural e econômico diferenciado, a depender ainda da natureza da interação entre as organizações adquirente e adquirida. O controle da gestão foi, com isso, variável caso a caso.**
- **A história administrativa de cada uma destas empresas ditou também, em maior ou menor grau, seus estilos na gestão de suas unidades do exterior, podendo ser um facilitador ou dificultador, a depender do contexto, como no caso da auto-suficiência cultural.**
- **O meio organizacional e cultural inerente a uma unidade adquirida em um país diferente do da adquirente tende a modificar o conteúdo das práticas da matriz, sejam estas de origem global ou não.**
- **Ao se aproveitar a dimensão social da aprendizagem, não somente os aspectos técnicos, esta tende a se tornar mais robusta, com modelos mais flexíveis.**

39

9º Encontro – Aprimoramento do Processo de Certificação
O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multinacionais: uma Perspectiva Brasileira – Américo da Costa Ramos Filho

RECOMENDAÇÕES

Os resultados obtidos podem também contribuir na realização de atividades empresariais, como:

- **a realização de diagnósticos e rankings, com documentação das melhores práticas gerenciais e lições aprendidas.**
- **a análise estratégica e operacionalização de novos negócios;**
- **a inserção das empresas adquiridas à política de gestão da empresa internacionalizada;**
- **o aperfeiçoamento dos sistemas de gestão e da integração do conhecimento gerencial, considerando os aspectos técnicos e contextuais.**
- **a construção de programas de desenvolvimento da gestão da mudança**
- **a elaboração de programas de desenvolvimento gerencial.**
- **a construção de redes de integração do conhecimento em gestão com multinacionais brasileiras.**
- **o estabelecimento de informações comparativas e referenciais para planos de ação e aprendizagem.**
- **manutenção das equipes de transição na gestão após a tomada de controle, já feito em algumas empresas.**

40

9º Encontro – Aprimoramento do Processo de Certificação
O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multinacionais: uma Perspectiva Brasileira – Américo da Costa Ramos Filho

EXTENSÃO DO MODELO



9º Encontro – Aprimoramento do Processo de Certificação
O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multinacionais: uma Perspectiva Brasileira – Américo da Costa Ramos Filho

41

SOBRE UM MODELO DE GESTÃO TRANSNACIONAL



9º Encontro – Aprimoramento do Processo de Certificação
O Global e o Contextual no Aprendizado Gerencial de Multinacionais: uma Perspectiva Brasileira – Américo da Costa Ramos Filho

42

Para finalizar ...

- Trata-se de uma experiência que, para estas empresas brasileiras, ainda é relativamente nova, além de complexa.
- A sistematização das lições aprendidas, porém, nem sempre é percebida ou valorizada, ou se o é, não consegue ser devido a outras tantas dificuldades e pressões.
- Este estudo, portanto, procurou um olhar que integrasse o contextual ao global, o interativo ao tecnicista, padronizador. Do balanceamento de forças apresentado neste estudo, tem-se a capacidade tanto de contribuir como receber contribuições em termos de experiência, prática, conhecimentos gerenciais, levando, assim, à fluidez do conhecimento.

E ...

Muito obrigado!

