

Transferência de Tecnologias Gerenciais: Métodos de Mudança Estratégica em Multinacionais

Américo da Costa Ramos Filho ^{1,2}

americoramos@oi.com.br

1 Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – FGV – Rio de Janeiro, RJ, Brasil

2 Universidade Cândido Mendes, Campus de Niterói - Niterói, RJ, Brasil

RESUMO

O artigo pretende abordar as práticas gerenciais nas empresas, e a transferência de tecnologia a elas associada, no âmbito da internacionalização de empresas e das associações que constituem o meio de tal expansão, como as aquisições. Após uma caracterização inicial do que representa a internacionalização como estratégia e ressaltando-se as aquisições de multinacionais e seu gerenciamento, destacando-se algumas variáveis intervenientes e suas implicações, é tratada a questão da transformação organizacional resultante de tais movimentos, dissertando-se sobre sua natureza e principais formas de manifestação. O passo seguinte cobre a transferência de tecnologia gerencial como reflexo de tal transformação organizacional, abrangendo diferentes perspectivas e modelos de interpretação de seu significado, tratando-se ainda das particularidades e ambigüidades do papel gerencial neste contexto. Por fim, são feitas algumas considerações conclusivas sobre o que foi apresentado, chamando-se a atenção para algumas proposições a serem verificadas em futuros estudos, incluindo-se sua aplicabilidade ao contexto da administração brasileira.

Palavras-Chave: Transferência. Mudança. Tecnologia Gerencial. Multinacionais.

1. INTRODUÇÃO

As organizações, em um mundo globalizado, estão sendo sujeitas nos últimos anos a pressões cada vez mais intensas no sentido de transformação de sua configuração interna, passando por um sem número de associações, cisões e criações de novos negócios e empresas, muitas vezes comprometendo sua identidade. Assim, fusões, aquisições, redes organizacionais, participações de diversas partes organizacionais em outras organizações, instauração de sistemas de gestão cada vez mais complexos e a necessidade de contemplar um número cada vez maior de partes interessadas, em uma relação cada vez mais intrincada, têm ditado a lógica do movimento corporativo atual. Temas como governança corporativa, responsabilidade social e transformação organizacional e complexidade nas organizações têm sido, por sua vez, mais abordadas e também polemizadas.

Todos estes fatos de transformação organizacional, que embutem ainda questões de criação e preservação das organizações envolvidas, e reunindo um sem número de agentes interessados, provocam um questionamento mais agudo da teoria organizacional, levando-a a uma complexidade de entendimento e sistematização bem distante dos tempos dos pioneiros do campo no início do século XX. Por outro lado, não pode ser ignorada a emergência de soluções do lado mais pragmático do mundo corporativo, avesso a questões acadêmicas, mas que se depara com uma dificuldade crônica e já decantada de gerenciar as ações de transformação de forma sustentada. Entre estas soluções, estão as práticas de gestão e respectivas tecnologias envolvidas, a serem disseminadas.

O motivo condutor deste artigo é abordar a estratégia de transferência de tecnologia gerencial entre unidades de multinacionais pelo prisma da mudança estratégica e a transformação organizacional ocasionada. Será dividido em quatro partes.

A primeira parte abordará a internacionalização como estratégia, enfatizando as associações organizacionais realizadas pelas multinacionais, em especial as aquisições, realçando fatores organizacionais facilitadores e dificultadores de sua implantação, incluindo os relacionamentos matriz-subsidiárias. A segunda parte tratará da transformação organizacional, sua natureza, perspectivas adotadas e tipos. Em seguida serão vistas as implicações da mudança estratégica no âmbito da dicotomia globalização-diversidade, refletindo-se em métodos de mudança, por meio das tecnologias gerenciais.

Sobre as tecnologias gerenciais, serão vistas, como terceira parte deste artigo, seu significado, papel desempenhado no âmbito da transformação organizacional e, como um dos eixos críticos, sua disseminação e transferência, abordando-se algumas tipologias e perspectivas utilizadas, no tocante aos seus efeitos em ambientes internacionais. A quarta parte tratará dos Gerentes enquanto agentes da transferência de tecnologias e da transformação organizacional, resultante da estratégia de aquisições de multinacionais em ambientes internacionais. Serão vistos os papéis dos Gerentes como estrategistas, na formação da estratégia e na mudança estratégica propriamente dita, bem como a ambigüidade de seu desempenho, frente a várias perspectivas adotadas, em especial no sentido político.

O artigo encerra-se com considerações gerais de caráter conclusivo, integrando-se as principais idéias debatidas e formulando-se três proposições para pesquisa futura, com aplicabilidade a contextos como o brasileiro. Se de uma forma geral, uma transformação organizacional sustentável em associações organizacionais possa integrar condições comuns em diferentes contextos culturais ou geopolíticos, ligadas à performance, valor adicionado aos stakeholders e sinergia, não se deve deixar de considerá-los no entendimento da difusão organizacional de práticas e tecnologias, como no tocante às diferentes identidades organizacionais originais e sua importância na configuração organizacional resultante.

2. A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA

A estratégia de internacionalização tem sido importante agente de crescimento e sobrevivência das empresas em um cenário de competitividade global acirrada. Opera-se cada vez mais por redes internacionais conectadas e todo o mundo, e as empresas líderes neste cenário superam em poder econômico a diversos países do globo. Tornam-se conglomerados a um só tempo globais e especializados. Por esta via, Yip (2006) reforça a integração cada vez maior das estratégias, em prol da globalização. Todavia, a adoção incondicional dos benefícios da globalização deve ser pensada com cuidado. Fatores como os culturais, sociais ou políticos levam a contrabalançar possíveis benefícios econômicos (RANGAN, 2006).

A internacionalização pode ser feita para dentro (importações, obtenção de licenças de fabricação, compra de tecnologia ou contratos de franquia de empresas estrangeiras) ou para fora, por exportações, concessão de licenças ou franquias e investimento direto no exterior (WELCH; LOUSTARINEN, 1988, apud ROCHA, 2003). Dentro da modalidade do investimento direto no exterior, encontram-se, como níveis de formulação estratégica, os start-ups (criação de empresas) e as diversas associações possíveis de se fazer pelas empresas em internacionalização, como aquisições, fusões, reestruturações e internacionalizações (BARKEMA; VERMEULEN, 1998; HITT; IRELAND. HOSKISSON, 2003).

Um aspecto importante para este estudo a ser considerado no processo de associação estratégica é a perspectiva cultural, com seus respectivos pressupostos, crenças e modos diferentes de interpretar a realidade, envolvendo diferentes linguagens e identidades

(ANGWIN; VAARA, 2005; BARROS; SOUZA; STEUER, 2003). Para Barkema e Vermeulen (1998), este impacto seria maior nas aquisições do que nos start-ups. Barros (2003) propõe uma tipologia de aculturação:

A. Assimilação cultural: existe uma cultura dominante, com um grau de mudança bem maior para a empresa adquirida, com adoção de práticas;

B. Mescla cultural: existe convivência de culturas, sem dominância, com grau de mudança moderados e comparáveis entre organizações, preservando-se as potencialidades e podendo surgir uma terceira cultura;

C. Pluralidade cultural: caracterizada pela convivência de diferentes culturas, com baixo grau de mudança nas empresas adquirente e adquirida;

D. Assimilação reversa, identificada posteriormente por Ghoshal e Barros (2004) quando a empresa adquirida influencia a compradora, como sugerido no caso ANBEV – INTERBREW (EXAME, 2005).

O processo de Fusões e Aquisições apresenta várias fases, mas é na de integração pós-compra que as barreiras e dificuldades no âmbito organizacional chegam ao mundo real. A organização multidimensional resultante destas associações leva à otimização simultânea de eficiência, receptividade e aprendizado (BARTLETT; GHOSHAL, 2006), em que a eficácia de cada grupo gerencial seja mantida e evite a dominância de um grupo sobre os outros; tornar-se internacional leva a multiplicação da complexidade organizacional, com separações em termos de distância, tempo, cultura e linguagem. No tocante à relação subsidiária-matriz, Bartlett e Ghoshal (1998) consideram dois modelos: Modelo das Nações Unidas e Síndrome da Matriz. No primeiro, as subsidiárias são tratadas de forma padronizada, enquanto no segundo, a matriz é trabalhada para manter seu controle e legitimidade da estratégia global.

Campbell e Goold (1999, 2001), a partir de um estudo detalhado em empresas multinacionais onde atuaram, trabalharam com a noção de sinergia entre matriz e unidades subsidiárias, referindo-se à capacidade de duas ou mais unidades ou empresas de gerar maior valor trabalhando juntos do que os resultados que aufeririam por meio da atuação isolada. Os autores afirmam que os executivos corporativos apresentam forte viés em favor da sinergia e essa inclinação pode levá-los a tentativas mal orientadas de forçar as unidades de negócios a cooperar entre si, quando os benefícios daí decorrentes não são nítidos.

Tal sinergia, por sua vez, terá diferentes interpretações a depender da configuração organizacional (papel maior ou menor da sede e unidades subsidiárias) e formas de controle corporativo existentes (financeiro, por sistemas, por estratégias, personalizados), conforme mostra Lassere (2006). As estratégias de internacionalização levam, portanto, a diferentes arranjos nas organizações, conduzindo-as naturalmente a transformações significativas. Tratar de sua natureza e tipos de manifestação será o tema da seção subsequente.

3. A TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

Administrar Estratégia é administrar Mudança (MINTZBERG et al., 2006). A Mudança, ou Transformação Organizacional tem sido um tema bastante visitado no pensamento administrativo. Chama-se aqui a atenção de que não serão aprofundadas as diferenças semânticas (ou não) dos dois termos aqui apresentados, apesar da controvérsia que isto gera (SANTOS; ICHIKAWA, 1999).

Para Pettigrew (1987), a formulação do conteúdo de uma nova estratégia (força de trabalho, cultura, tecnologia etc.) implica em gerenciar seu contexto externo (social, político, econômico, competitivo) e interno (estrutura, cultura corporativa, contexto político) e processo (ações, reações e interações das partes interessadas). O conteúdo da mudança estratégica é em última instância um produto de legitimação moldado por considerações culturais e políticas, ainda que expressas em termos racionais e analíticos.

Uma implantação bem sucedida de programas de mudança ou transformação organizacional nem sempre segue a mesma trajetória. Para Motta (1997), por exemplo, não existe um modelo que seja condicionante prévio para que uma mudança seja eficaz: modelos apontados como soluções, descontextualizadas e desconsiderando os aspectos de cultura organizacional, devem ser vistos com muita cautela. Sua proposição de mudança é vê-la sob cinco formas distintas: como um compromisso ideológico (com um novo ideal administrativo), um imperativo ambiental (readaptar a organização às demandas do ambiente), uma reinterpretação crítica da realidade (recriação de um novo significado organizacional), uma intenção social (alterar as relações sociais) e uma transformação individual.

A transformação pode ser incremental ou radical, adaptativa ou intencional (MOTTA; 1997; TUSHMAN; NEWMAN; ROMANELLI, 2006; QUINN; VOYER, 2006), ou ainda no sentido do aprendizado (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO 2001; GARVIN, 2001; MOTTA, 1997). Para MOTTA (1997), a mudança radical tem como premissa a transformação total: a ordem e a estabilidade são vistas como ameaça, com impactos dramáticos e resistência maior (pessoas precisam ser mobilizadas). Já a mudança incremental, parte da transformação progressiva: ordem e instabilidades são fontes de mudança, com impactos moderados e progressivos e menor resistência (pessoas conquistadas para mudanças programadas).

A mudança organizacional materializa-se na implantação de tecnologias gerenciais, ou métodos de mudança (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006). A transferência de tecnologia gerencial tem sido significativamente relacionada à possibilidade de interferência das culturas nacionais e organizacionais envolvidas, resgatando a perspectiva cultural (BARROS, 2003; BARROS; CANÇADO, 2005; MOTTA, 1997). Uns desprezavam fatores culturais na transferência, acreditando-se na validade universal das tecnologias: Levitt (1998) está entre os autores que reforçam a idéia. Outros, por sua vez, defendem a não possibilidade de implantação de tecnologias gerenciais em contextos sociais diferentes daqueles onde foram criados. A terceira alternativa integra as anteriores, afirmando que a tecnologia é transferível conquanto seja adaptada às condições culturais locais, reforçando a diferenciação nos valores e a convergência na estrutura. A seção a seguir desenvolverá a questão da transferência de tecnologias gerenciais no contexto de transformação organizacional.

4. TECNOLOGIAS GERENCIAIS E SUA TRANSFERÊNCIA

Há uma quantidade inumerável de tecnologias, práticas ou idéias em gestão, relacionados, descritos e caracterizados em diversas coletâneas, com diferentes tipos de categorizações (ARAÚJO, 2001; GESTÃO DE AMANHÃ, 2004; HAVE et al., 2003; LINDVALL, 1999; MARSHALL Jr. et al., 2003; RIGBY; BRIDELI; ALVES, 2005). Um objetivo implícito de sua aplicação é o de corroborar para a melhor performance e excelência nas organizações, de forma que elas possam adicionar maior valor para as suas partes interessadas e favorecer sua sinergia interna. Devem ser transmitidas sistematicamente e obedecer a um modelo organizacional interno coerente com sua identidade. O uso de melhores práticas tem sido bastante popularizado com o movimento da Qualidade e a avaliação de empresas por critérios de gestão alinhados aos seus princípios (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2005; MARSHALL Jr. et al., 2003; MAXIMIANO, 2002).

As práticas organizacionais tendem a se difundir em todo o mundo (GULER; GUILLÉN; MACPHERSON, 2002), e sua transferência ou difusão constitui-se em importante foco de estudo na Gestão Internacional (KOSTOVA, 1999; LINDVALL, 1999; SIMARD; RICE, 2003; STURDY, 2004; SZULANSKI, 1999), em especial na implantação de programas de integração pós-aquisições ou fusões. As práticas e suas tecnologias serão parte integrante da linguagem comum a ser construída com a associação organizacional.

Abrahamson (1991) já chamava a atenção para a difusão de tecnologias administrativas, inclusive os chamados modismos, tais como unidades estratégicas de negócio, estruturas matriciais, círculos da qualidade etc, apontando para o questionamento de diversos pesquisadores sobre os reais benefícios de tais adoções. Assim, montou um quadro que procurava explicar a difusão ou rejeição destas tecnologias, quatro perspectivas:

- Perspectiva da escolha eficiente: só haverá difusão de práticas se houver repercussão em sua performance entre as organizações do grupo.
- Perspectiva da seleção forçada: a difusão pelas organizações de um determinado grupo é feita a partir de outras que exerçam ascendência sobre aquelas, independentemente dos resultados quanto à eficácia de sua aplicação.
- Perspectiva fashion: a difusão de práticas pelas organizações de um determinado grupo é moldada pelas práticas que estão em moda, a partir de organizações externas, como consultorias, havendo a rejeição destas com o tempo, em favor dos novos modismos que vierem; a eficiência da prática está em segundo plano.
- Perspectiva fad: a difusão de práticas pelas organizações de um determinado grupo é moldada pelas práticas que estão em moda, a partir de organizações do mesmo grupo, em função da reputação de cada uma, bem como da natureza das pressões pela imitação; a eficiência da prática está em segundo plano.

Para Abrahamson, a perspectiva da escolha eficiente está moldada pelos valores e metas da organização, enquanto os modismos (fashion) são condicionados por consultorias ou organizações similares, em que os números globais de adoção no mercado formam o índice de reputação da prática. Já no tocante à perspectiva de escolha forçada observa-se que, além das pressões de organismos governamentais e sindicais, podem ser incluídos também as pressões das matrizes em um contexto de aquisição.

Kostova (1999) examinou a transferência transnacional de práticas organizacionais estratégicas entre em companhias multinacionais. Propõe que o processo de transferência é influenciado por três níveis de contexto, descritos a seguir:

A. Contexto social: Distância do perfil institucional nacional entre a matriz e a organização recipiente, traduzida pelos aspectos regulatórios, cognitivos e normativos. A prática que é transferida pode ser oriunda de um ambiente institucional diferente, sob este referencial, daquele da organização recipiente, até mesmo conflitante. Difere da abordagem cultural, que inclui aspectos cognitivos e normativos mas não regulatórios.

B. Contexto organizacional: a cultura organizacional da organização recipiente deve ser receptiva, em termos de compatibilidade, às práticas a serem transferidas, assim como o ambiente deve ser favorável à aprendizagem.

C. Contexto relacional: Quando a relação entre organização adquirente e adquirida reflete aspectos como comprometimento, identidade, confiança e dependência, a transferência de práticas é facilitada, sendo que no último fator, somente no tocante ao aspecto da implantação, não da internalização.

A transferência de práticas e tecnologias gerenciais tem sido estudado de diversas formas e sob diversas perspectivas, além das exemplificadas até aqui; seu detalhamento fugiria do propósito e dos limites deste artigo, mas ressalta-se a possibilidade de um diálogo entre elas, incluindo o caráter contingencial na identificação do melhor composição de abordagem. Exemplificando tal raciocínio, Sturdy (2004) oferece uma perspectiva multidimensional, cujos componentes são descritos a seguir:

A. Perspectiva Racional - Ligada a modelos estabelecidos de tomada de decisão, a modelos causais entre práticas e performance atingida, a medições, ao retorno financeiro. Envolve o metódico e o cognitivo.

B. Perspectiva Psicodinâmica - Trabalha com as ansiedades e sensações de urgência, tipicamente associada com decisões emocionais ou impulsivas, especialmente dos gerentes, apesar dos cuidados quanto à generalização de tais atitudes.

C. Perspectiva Retórica – Tem como foco o poder persuasivo de agentes como gurus, consultores, acadêmicos, instrutores, autores, seu carisma e técnicas de apresentação.

D. Perspectiva Política – Envolve a difusão de idéias e práticas com o sentido de dominação, aspecto afeito ao contexto de globalização, envolto em uma relação econômica repleta de assimetrias, como o que se vê na realidade organizacional de multi e transnacionais.

E. Perspectiva Cultural – Trata de como as idéias e práticas são disseminadas e assimiladas pelas diversas culturas, aspecto tratado em gestão internacional e estudos sobre globalização, em especial em fusões e aquisições.

F. Perspectiva Institucional – Influenciada pelo neo-institucionalismo, que demonstra que organizações que compartilham o mesmo ambiente empregam práticas semelhantes (isomorfismo). Legitimidade organizacional é uma expressão chave.

O fenômeno da transferência de tecnologia gerencial no âmbito das aquisições internacionais é, portanto, complexo e multifacetado. As pressões pelo sucesso das práticas como instrumento de integração organizacional são um fato, mas os relacionamentos e associações organizacionais pertinentes a esta internacionalização implicam uma variação na forma como as práticas de gestão são transmitidas, em função dos significados percebidos pelas organizações interagentes, matriz e subsidiárias, sem contar possíveis modismos que interferem na sua legitimidade. Além disso, ressalve-se que a transferência e aplicação das práticas está indissociada da ação gerencial, assunto da seção seguinte.

5. O PAPEL GERENCIAL

Descrever o papel gerencial tem sido tema recorrente no campo da administração desde que se constituiu como tal, no século XIX: diversos estudos têm sido retratados a partir de então (MAXIMIANO, 2002; MINTZBERG, 2006b; MOTTA, 1991; RUAS, 2000). Mintzberg (2006b), por exemplo, propõe um modelo em que o centro está no próprio gerente (valores, experiência, competências, conhecimentos, modelos mentais), na sua estrutura e programas de trabalho e nos contextos internos e externos em que interage, moldando seu estilo. Os papéis gerenciais, por sua vez, são desempenhados em três níveis específicos o de ação, o de pessoas e o de informação: gerentes administram informações para influenciar as pessoas a executarem as ações necessárias.

Para Mintzberg (2006b), o nível favorecido por um gerente torna-se determinante de seu estilo. Os que preferem a ação são executores, por intermédio da negociação e da execução, os que preferem trabalhar com as pessoas são os líderes, por intermédio da ligação com o ambiente externo da própria liderança em si, e os que preferem trabalhar por meio da informação, os administradores, por intermédio da comunicação (coleta e disseminação de informações) e do controle. Os primeiros papéis para cada nível referem-se ao contexto externo e os segundos, ao contexto interno. No tocante à formação, Mintzberg (2006a) escolhe a imagem da moldagem como metáfora para o processo pelo qual as estratégias efetivamente ganham vida, substituindo a do planejamento, que para ele o distorce, desorientando as organizações que a vêm adotando, sem maiores questionamentos. Para criar a estratégia, há de se restabelecer a ligação entre pensamento e ação. O gerente estrategista, moldando a estratégia à realidade, desenvolve a mudança estratégica adequada ao contexto.

Motta (1991, p.38), por sua vez, enumera quatro capacidades determinantes a uma função gerencial de alto nível:

- conhecer, desenvolver alternativas e responder a demandas, necessidades e apoios comunitários (ESTRATEGIA);

- agir segundo etapas de uma ação racional calculada (RACIONALIDADE ADMINISTRATIVA);
- tomar decisões, interagir com grupos e indivíduos, resolver problemas e conflitos à medida que surgem (PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL);
- reativar e reconstruir constantemente a idéia da missão e dos objetivos comuns, conduzindo as pessoas à ação cooperativa desejada (LIDERANÇA E HABILIDADES PESSOAIS).

No âmbito internacional, Bartlett e Ghoshal (1992) enfatizam que a influência da história, infra-estrutura e cultura de uma nação permeia todos os aspectos da vida do país, incluindo as normas, valores e comportamentos dos gerentes nas companhias nacionais.

Até aqui se constata uma preponderância da visão do gerente como agente e mobilizador da mudança. Parte-se da idéia de que as vantagens competitivas, baseadas ou não no modelo porteriano, eram determinadas pelas grandes empresas, sobrepujando-se a elementos locais ou nacionais, e mesmo à sua relevância social. Entretanto, isto oculta mecanismos e ideologias de dominação, aplicáveis especialmente aos gerentes, principais agentes, não resistindo a uma análise inter-cultural mais aprofundada, principalmente no aspecto social (FARIA, 2003). A alternativa ao gerente para geração de conhecimento local está, para Faria (2003), nas escolas de administração.

Gerentes e escolas são, com isso, alguns dos atores importantes no processo estratégico. Whittington et al. (2003) os inseriram em um modelo mais amplo e acompanham o conceito de estratégia como uma prática social, cuja uma de suas partes importantes é a sua produção e uso pelos gerentes, consultores e escolas de negócios, bem como gurus, instituições financeiras ou públicas. Portanto, há de se observar que esta preponderância do papel gerencial, ao menos no modo de excelência e de resultados propagado pelo modelo americano, inspira cuidados no sentido de não se tornar a única visão ou paradigma universal, em especial no no âmbito da interculturalidade (AKTOUF, 1996). Métodos de gestão, assim como práticas e tecnologias já comentadas, não serão transferidas efetivamente, com ou sem ação gerencial mais efetiva, se não houver distância entre discurso e prática, entre o prescrito e o real, com o desejo de todos os atores envolvidos, caso contrário, sobrevirá o cinismo, a desilusão e a agressividade (CHANLAT, 1996).

Para Davel e Melo (2005), por lidar com pressões múltiplas, e se encontrar numa situação cambiante de poder, o trabalho dos gerentes é caracterizado sobretudo por uma relação de ambigüidade, intensificado pelo contexto de reestruturações, controle dos estratos superiores e demandas sobre a carreira. Concluem os autores que o novo gerente assume o compromisso de formar um novo profissional e uma nova identidade pessoal, decorrente do contexto histórico, social e profissional no qual o indivíduo está inserido.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como enfoque abordar a estratégia de transferência de tecnologia de gerencial por meio da transformação organizacional causada na relação matriz-subsidiárias em empresas multinacionais, ressaltando ainda o papel de um importante agente, o gerente, que forma a estratégia não só de cima para baixo, mas muitas vezes a partir dos resultados que observa de suas ações. Estas estratégias levam a mudanças, materializadas por diversas práticas e que têm vários efeitos. Uma força importante a ser destacada na estratégia contemporânea e nas mudanças que ela gera é a globalização, gerando contextos como a administração da diversidade cultural, social, política etc. A partir daí, uma série de considerações podem ser extraídas, tais como:

A. Uma mudança estratégica no âmbito internacional não é tão somente fruto de uma elaboração sistemática, mas também moldada pelo contexto, fomentando continuamente a aprendizagem.

B. O papel do gerente intermediário nestes ambientes é essencial, pois ele está no front, administrando conflitos e descontinuidades.

C. Cada estratégia é realizada segundo seu contexto espaço-temporal, não se adequando de forma universal a explicações racionalísticas.

D. Os métodos de mudança encerram tecnologias gerenciais, operando tanto a nível macro ou micro, do programado ao orgânico, do deliberado ao aprendido, do incremental ao de ruptura. Sua escolha e forma de implantação dependerá, novamente, do contexto em que se apresenta. O importante, todavia, que suas ações tenham continuidade, embasamento e conhecimento internalizado, bastando-se a si mesmo.

E. A estratégia de internacionalização requer consciência da necessidade de diferenciação, interdependência e complexidade: nem sempre padronizações e homogeneizações são melhores soluções.

F. A diversidade dos países, suas culturas, governos e história, são questões não negligenciáveis de qualquer estratégia de integração internacional. Assim, transferência de tecnologias gerenciais, aquisições e integrações diversas no âmbito internacional, por mais globais e homogêneas que possam parecer ou mesmo de fato ser, não podem desconsiderar as diferenças culturais, desde o nível organizacional micro até o nacional macro, sem contar outros fatores históricos, sob o risco de cair em soluções ingênuas e falhas.

Neste contexto, não só as práticas de gestão podem ficar enviesadas frente às variações culturais, mas também as próprias teorias que a geraram, a grande maioria de matriz norte-americana (HOFSTEDE, 1993; VERGARA, 2000). A definição americana de gestão é culturalmente restrita e não transferível a outros contextos, apresenta poder explicativo limitado. Um exemplo é o foco maior no gerente no caso americano, o que não acontece na Europa e, principalmente, no Japão. Desta forma, a grande maioria das tecnologias de gestão aplicadas são adequadas à realidade dos EUA por terem seu referencial lá, e passam por ser universais no contexto de transferência quando não o são.

Além disto, a transferência de práticas precisa ser sustentável, resgatando-se na organização resultante não só os propósitos econômicos e gerenciais subjacentes, mas também os sociais, políticos e culturais. Resgata-se aqui a proposição, hoje clássica, de MOTTA (1972), na formulação dos conceitos de eficiência (custos, recursos), eficácia (objetivos organizacionais) e efetividade (alcance dos objetivos econômico-sociais que levaram a criação da organização) como definidores de desempenho.

Portanto, uma transferência bem sucedida e sustentada pode ser abordada segundo três dimensões básicas e não isoladas:

- a performance organizacional resultante da transformação, traduzida por suas práticas de gestão e tecnologias a elas associadas;

- ao valor ou ganho percebido para os diversos stakeholders e demais agentes envolvidos, incluindo a administração executiva, razão pela qual os conceitos de governança corporativa e responsabilidade social deixaram de ser simples modismo para tornar-se estratégia de diferenciação e, ao depender do contexto, mesmo de sobrevivência;

- à sinergia do conjunto organizacional resultante, entendida neste caso não da forma mais ortodoxa, mas no sentido de um melhor relacionamento entre as identidades internas envolvidas e de uma lógica de relacionamentos que atenuem perdas de ações redundantes ou desencontradas por uma associação mal resolvida.

Por outro lado, a transferência de tecnologias gerenciais em unidades organizacionais de empresas internacionalizadas é condicionada pelos contextos externos e internos às

organizações envolvidas, bem como os países onde atuam, podendo refletir formas diretas e indiretas de dominação, não esquecendo o conteúdo ideológico das tecnologias globais. Estes contextos remetem a considerações de ordem histórica e semiológica (MARTINS, 2001).

O estudo da transformação organizacional sustentada via transferência e difusão de tecnologia gerencial pode, portanto, oferecer um aspecto inovador e contributivo tanto à academia quanto à demanda pragmática das organizações, incentivando futuras pesquisas de campo; todavia, não deve ser vista como uma panacéia. Tal demanda aplica-se também ao contexto brasileiro, cujas empresas passam por uma etapa de aprendizado bastante crítica, com a inter-relação entre a tecnologia de gestão dominante no meio globalizado aos valores e práticas construídas no contexto de negócios, histórico e cultural brasileiro.

Assim, o ofício gerencial de utilizar estrategicamente práticas de gestão transformadoras em contextos cada vez mais complexos e diversos deve unir o pensamento à ação, deliberação e aprendizado. A estratégia, seja a de internacionalização, ou outra, é uma construção permanente ao mesmo tempo que é uma fonte criadora constantemente modificada pelo contexto, enfim, uma concretude continuamente renovada.

7. REFERÊNCIAS

- A INVASÃO BRASILEIRA NA BÉLGICA. *Exame*, São Paulo, n.854, p 110-115, 26 out 2005.
- ABRAHAMSON, Eric. Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, B.Manor, v. 16, n. 3, p. 586-612, jul. 1991.
- AKTOUF, Omar. A administração da excelência: da deificação do dirigente à reificação do empregado (ou os estragos do dilema do Rei Lear nas organizações). In DAVEL; VASCONCELOS (coord.). **Recursos Humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996, p.242-266.
- ANGWIN, Duncan; VAARA, Eero. 'Connectivity' in merging organizations: Beyond traditional cultural perspectives. *Organization Studies*, London, v. 26, n.10, p. 1445–1453, out. 2005.
- ARAÚJO, Luís César. **Tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARKEMA, Harry G; VERMEULEN, Frank. International expansion through start-up or acquisition: a learning perspective. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v.41, n.1, p. 7-26, fev. 1998.
- BARROS, Betania T.. **Gestão à brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BARROS, Betania T.; SOUZA; Heloiza Helena R.F.; STEUER, Ruth. Gestão nos Processos de Fusões e Aquisições. In: BARROS, Betania T.et al.. **Fusões e Aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003, p. 17-49.
- BARROS, Betania T.; CANÇADO, Vera L.. Aquisições Transnacionais – Entendendo Os Impactos da Cultura Local. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais eletrônicos ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2005/dwn/enanpad2005-esob-0416.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2005
- BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. **Gerenciando Empresas no Exterior: A Solução Transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.

BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. Use suas Subsidiárias para o Alcance Global. In: MONTGOMERY, Chyntia A. e PORTER, Michael E. (Orgs.) **Estratégia – A Busca pela Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier, 1998, p.181-196.

BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. Gerenciando Além das Fronteiras: Novas Respostas Organizacionais. In: MINTZBERG, Henry et al.. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006, p. 235-240.

CAMPBELL, Andrew; GOULD, Michael. A busca desesperada pela sinergia. In: **Estratégia Corporativa**. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p. 65-93 (Coleção Harvard Business Review).

_____. **The Collaborative Enterprise: why links between business units often fail – and how to make them work**. Massachusetts: Perseus Books, 1999.

CHANLAT, Jean-François. Modos de gestão, saúde e segurança do trabalho. In DAVEL; VASCONCELOS (coord.). **Recursos Humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996, p.118-128.

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA – O Estado da Arte da Gestão para a Excelência do Desempenho. São Paulo: FNQ (Fundação Nacional da Qualidade), 2005.

DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina O.L.(Orgs.). **Gerência em Ação: Singularidades e Transformações no Trabalho dos Gerentes**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

EASTERBY-SMITH, Mark; ARAUJO, Luis. Aprendizagem Organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, Mark, BURGOYNE, John ; ARAUJO, Luis. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática**. 1ª Ed., São Paulo: Atlas, 2001, p.15-38.

FARIA, Alexandre. Crítica e Relevância em Estratégia: Entendendo Fronteiras, Redes e Gerentes. In: International Conference of Iberoamerican Academy of Management, 3, 2003, São Paulo. **Anais eletrônicos ... Track: Strategy and Business Policy**. Chandler: Iberoamerican Academy of Management, 2003. Disponível em: <www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0375_Faria-IAM-2003.pdf>. Acesso em: 10 jul.. 2006

GARVIN, David A.. Construindo a Organização que aprende. In: **Gestão do Conhecimento/Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p. 50-81.

GHOSHAL, Sumantra; BARROS, Betania T.. **Estratégia e Gestão Empresarial: estudo de casos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

Guia da Empresa Competitiva. **Gestão de Amanhã**, Porto Alegre, n. 199, fev. 2004.

GULER, Isin; GUILLÉN, Mauro; MACPHERSON, Muir. Global Competition, Institutions, and Organizational Change: The International Diffusion of the ISO 9000 Quality Standards. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 47, n. 2, p. 207-232, jun. 2002.

HAVE, Steven tem et al. **Modelos de Gestão; o que são e quando devem ser usados**. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2003.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

HOFSTEDE, Geert. Cultural constraints in management theories. **The Academy of Management Executive**, Briarcliff Manor, v.7, n.1, p. 81–94, fev. 1993.

KOSTOVA, Tatiana, Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: a Contextual Perspective, **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v.24, n.2, p. 308-324, abr. 1999.

LASSERE, Philippe. Administrando grandes grupos no Oriente e no Ocidente. In: MINTZBERG, Henry et al.. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006, p. 369-373.

LEVITT, Theodore. A Globalização dos Mercados. In: MONTGOMERY, Chyntia A. e PORTER, Michael E. (Orgs.) **Estratégia – A Busca pela Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 197-216.

LINDVALL, Jan. The Creation of Management Practice: A Literature Review. **CEMP REPORT No. 1** (rev.ed), abr. 1999. Disponível em: <<http://www.fek.uu.se/cemp/cemp.html>>. Acesso em: 12 ago. 2005.

MARSHALL Jr. et al.. **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2003 (Coleção FGV Management).

MARTINS, Paulo Emílio M.. A Reinvenção do Sertão: a Estratégia Organizacional de Canudos. Rio de Janeiro; FGV Editora, 2001.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MINTZBERG, Henry. Moldando a Estratégia. In: MINTZBERG, Henry et al.. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006, p.130-136.

MINTZBERG, Henry. O trabalho do gerente. In: MINTZBERG, Henry et al.. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006, p.46-58.

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Transformando Organizações. In: MINTZBERG, Henry et al.. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006, p.152-159.

MINTZBERG, Henry et al.. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOTTA, Paulo Roberto. Administração para o Desenvolvimento: A Disciplina em Busca de Relevância, **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, vol. 6, no. 3, p. 39-53. jul./set., 1972.

_____. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

_____. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

PETTIGREW, Andrew M.. Context and Action in the Transformations of the Firm. **Journal of Management Studies**, Oxford, v.24, n.6, p.649-670, nov. 1987.

QUINN, James B.; VOYER, John. Incrementalismo Lógico : administrando a formação de estratégia. In: MINTZBERG, Henry et al.. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006, p.165-169.

RANGAN, Subramanian. Sete Mitos relacionados à Estratégia Global. In: MINTZBERG, Henry et al.. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006, p. 247- 250.

RIGBY, Darrell; BRIDELI, Stefano; ALVES, Vera. **Ferramentas de Gestão 2005**. São Paulo: Bain Company, 2005.

ROCHA, Ângela. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: ROCHA, Ângela (coord.). **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003, p. 13-28.

RUAS, Roberto. A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, v.6, n 3, mai-jun. 2000. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br>>. Acesso em: 6 nov. 2005.

SANTOS, Luxy W.; ICHIKAWA, Elisa Y. (1999). **Transformação ou adaptação? Análise de um processo de Mudança Organizacional**. São Paulo: Cadernos de Gestão Tecnológica, Núcleo de Política e Gestão Tecnológica, FIA/USP, nº 44.

SIMARD, Caroline; RICE, Ronald, E.. **The practice gap: Barriers to the diffusion of best practices**. The centre for organisational development and leadership, 2003. Disponível em:<<http://www.cdl.rutgers.edu/pdf/diffusion.pdf>>. Acesso em: 1 dez. 2005.

STURDY, Andrew. The Adoption of Management Ideas and Practices: theoretical perspectives and possibilities. **Management Learning**, Thousand Oaks, v. 35, n.2, p. 155-179, jun. 2004.

SZULANSKI, Gabriel. **A Diachronic Analysis of Stickiness**. Documento de Trabalho WP99-05, Wharton School, University of Pennsylvania, 1999. Disponível em: <<http://jonescenter.wharton.upenn.edu/papers/1999/wp99-05.pdf>>. Acesso em: 5 jan. 2006.

TUSHMAN, Michael L.; NEWMAN, William H.; ROMANELLI, Elaine. Convergência e Revolução: administrando o ritmo irregular da Evolução Organizacional. In: MINTZBERG, Henry et al.. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006, p.159-164.

VERGARA, Sylvia C.. A hegemonia americana em estudos organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.35, n.2, p. 63-77. mar.-abr. 2001.

WHITTINGTON, Richard et al.. Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice. **Journal of Management Inquiry**, Boise, Idaho, v. 12, n.4 , p. 396-409, dez. 2003.

YIP, George S.. Estratégia Global ... num Mundo de Nações. In: MINTZBERG, Henry et al.. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006, p. 240-247.