

Mestrado GRH  
Gestão Transcultural da Diversidade

3. Empresas multinacionais e mobilidade  
de gestores

*Estratégias internacionais das empresas e  
mobilidade de gestores*

João Peixoto (jpeixoto@iseg.ulisboa.pt)

## (b) Estratégias internacionais das empresas e mobilidade de gestores

- Estruturas e estratégias organizacionais
- Tipos de empresas transnacionais e modelos de gestão
- Os factores de variação da mobilidade dos gestores
- Os impactos sobre os recursos humanos

- Bartlett, Christopher A. e Sumantra Ghoshal (1990), “Matrix management: not a structure, a frame of mind”, *Harvard Business Review*, July-August 1990, pp. 138-145
  - Face aos desafios e mudanças económicas mundiais (globalização, competição, aceleração do ciclo de vida dos produtos, maior complexidade das relações com os stakeholders e o ambiente), as empresas têm desenvolvido o seu pensamento estratégico – mas este encontra-se “à frente” das estruturas organizacionais e, mais ainda, das atitudes e comportamento dos gestores.

- Tem sido tentada a adopção de “matrix structures”; tem havido, porém, muitas dificuldades na sua operacionalização. A verdadeira solução passa não por construir uma nova estrutura, mas por maximizar as capacidades/motivações individuais dos gestores.
- Tem existido intervenção a nível da *anatomia* (estruturas formais). Mas é necessário intervir a nível da *fisiologia* (sistemas e relações que permitem a circulação da informação / relações interpessoais e processos de decisão) e da *psicologia* (normas, valores e crenças).

- Três princípios em que se devem basear as intervenções mais eficazes:
  - Desenvolvimento de uma visão da empresa: um “clear sense of corporate purpose”, uma “company vision”.
  - Desenvolvimento dos recursos humanos:
    - Recrutamento e selecção
    - Formação e desenvolvimento
    - Gestão de carreiras
  - Cooptação de gestores individuais: dando-lhes maior participação e responsabilidade, ficam mais ligados à estratégia da empresa.

- Desenvolvimento dos recursos humanos:
  - “While top managers universally recognize their responsibility for developing and allocating a company’s scarce assets and resources, their focus on finance and technology often overshadows the task of developing the scarcest resource of all – capable managers” (p. 142).
  - *Recrutamento e selecção*: no caso do recrutamento é necessário, entre outros aspectos, as empresas (MNCs) diversificarem a nacionalidade e área funcional dos gestores, aproveitando o nível mundial em que operam (é necessário terminar com os recrutamentos/expatciações com um único sentido, da sede para as subsidiárias).

- *Formação e desenvolvimento*: necessidade de inculcar “shared vision e common objectives”, alargar as capacidades de gestão e desenvolver contactos informais.
- *Gestão de carreiras*: incrementar a mobilidade entre funções, produtos e unidades geográficas. (Exemplo: “Indianization of Unilever managers, followed by Unileverization of Indian managers” – recrutamento de gestores locais, seguido da sua mobilidade, muitas vezes para a sede.) Uma elevada mobilidade de gestores cria uma rede de contactos e aumenta a identificação com a empresa.

- Em síntese, o ambiente é de 3ª geração, as estruturas organizacionais de 2ª geração, e as atitudes dos gestores de 1ª geração. É necessário “focar menos na procura de uma estrutura ideal, e mais em desenvolver as aptidões, comportamentos e desempenho dos gestores individuais” (p. 145).



- Bartlett, Christopher A. e Sumantra Ghoshal (1988), “Organizing for worldwide effectiveness: the transnational solution”, *California Management Review*, 31 (1), pp. 54-74
  - Os actuais desafios económicos, marcados - entre outros aspectos - pela globalização, desenvolvimento tecnológico e competição, levam à necessidade de as empresas multinacionais trabalharem simultaneamente ao nível global e local.
  - A adopção de procedimentos para responder às mudanças externas ambientais não é, porém, simples, pois as empresas têm que respeitar a sua herança administrativa (estrutura, cultura...).

- A simples imitação ou adoção imediata de outras soluções é, em geral, ineficaz; daí que, mais do que procurar a estrutura ideal, as empresas devam procurar melhorar as suas capacidades.
- Ainda assim, devem ter em atenção que os desafios actuais obrigam a que se conjugue “global coordination e national flexibility”, desenvolvendo uma *transnational solution* - em alternativa às estratégias anteriores: *global e multinacional*.
- Os autores desenvolvem três casos de empresas bem sucedidas, destacando sobretudo os contributos da terceira .

- Caso Matsushita (*global strategy*): um caso de sucesso de centralização / coordenação:
  - A gestão centralizada torna-se mais eficiente devido às múltiplas ligações entre a sede e as subsidiárias e à atenção às necessidades de mercado.
  - Tal inclui frequentes transferências de pessoal (gestores), embora os movimentos unidireccionais, dirigidos da sede para as subsidiárias, sejam a norma.
  - Chaves para o sucesso: (a) receber o input das subsidiárias (respeitando as peculiaridades do mercado local e, ao mesmo tempo, melhorando a coordenação e o controlo) / (b) respeitar as necessidades do mercado / (c) usar transferências frequentes de pessoal.

- Caso Philips (*multinational strategy*): um caso de sucesso de descentralização / autonomia das subsidiárias:
  - Empresas locais altamente desenvolvidas, autónomas e inovadoras, muito próximas do mercado local.
  - Chaves para o sucesso: (a) desenvolvimento de um conjunto de gestores expatriados (obter boas posições nas subsidiárias é há muito tempo uma característica da Philips). Há movimentos entre subsidiárias, mas os gestores defendem, em geral, os interesses destas / (b) integração das funções técnicas e de marketing nas subsidiárias / (c) descentralizar autoridade e dispersar responsabilidade (o desenvolvimento histórico da empresa explica os seus traços – proteccionismo em países europeus dos anos 30 e 2GM).

- Caso Ericsson (*transnational solution*): boa combinação global/local:
  - Nas condições económicas actuais, há frequente desadequação entre o ambiente e os recursos organizacionais (por exemplo, a empresa pode ter muitos recursos em mercados que não são críticos, e poucos recursos em mercados críticos). Isto obriga a uma solução transnacional.
  - As novas necessidades não podem ser satisfeitas nem com estratégias centrais nem locais. Têm que emergir capacidades transnacionais, capazes de ligar o centro e as subsidiárias de modo flexível (“ability to manage across national boundaries, retaining local flexibility while achieving global integration”).

- Chaves para o sucesso:
  - (a) criar interdependência de recursos e responsabilidades. Uma empresa transnacional é aquela que tem capacidade para pensar globalmente e agir localmente;
  - (b) criar mecanismos de integração das unidades da empresa, incluindo movimentos multidireccionados de pessoal (quadros técnicos e gestores) com diferentes nacionalidades e equipas conjuntas;
  - (c) criar competências nacionais com perspectiva mundial.