

## NOVAS COMPETÊNCIAS E GERÊNCIA INTERNACIONAL – UMA ANÁLISE A PARTIR DA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL

**Cecília Leão Oderich**<sup>1</sup>

Avenida Tarquinio Joslin Santos, 1000  
CEP: 85870-400 Foz do Iguaçu/PR Brasil  
Tel: 45 5753000

**Fernando Dias Lopes**<sup>2</sup>

Caixa Postal 1524 - Campus Universitário Lagoa Nova  
CEP: 59072-970 Natal/RN Brasil  
Tel: (84) 2153499  
E-mail: [flopes@ufrnet.br](mailto:flopes@ufrnet.br)

<sup>1</sup> Faculdade União das Américas – UNIAMÉRICA  
CEP: 85870-400 Foz do Iguaçu/PR Brasil

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
CEP: 59072-970 Natal/RN Brasil

### **Resumo:**

Os estudos sobre gerência internacional vêm obtendo crescente espaço na produção científica no campo da administração. Os enfoques, anteriormente mais restritos ao tratamento macroeconômico, passam a contemplar temáticas da gerência ao nível da organização. Nesse sentido, aumenta o interesse dos pesquisadores por estudos interculturais, envolvendo trabalhos sobre comprometimento, qualidade de vida no trabalho, cultura e novas competências gerenciais. O contexto intercultural envolvendo novos formatos organizacionais, tais como alianças e *networks*, decorrentes de ações entre organizações de países de culturas distintas, lança novos desafios à formulação de políticas de recursos humanos. Entre as preocupações centrais neste campo destaca-se a compreensão das novas competências gerenciais.

Considerando o significativo desenvolvimento dessa temática na área de recursos humanos, este artigo busca conciliar os estudos realizados com o interesse específico sobre competências com estudos dirigidos para entender o comportamento das organizações frente às pressões do contexto social e cultural, ou contexto institucional. Nesse sentido, pretende-se analisar uma temática de interesse dominante na área de recursos humanos com uma teoria que tem se mantido no âmbito mais restrito da área de organizações, ou seja, a Teoria Institucional.

Este trabalho consiste em uma construção teórica desenvolvida para posterior exploração empírica. Assim, para sua realização, partiu-se de uma revisão de literatura sobre gerenciamento de competências, conciliando com os estudos clássicos sobre teoria institucional (DiMaggio e Powell, 1983; Powell and DiMaggio, 1991; Scott e Meyer, 1991 e Meyer e Rowan, 1991).

A justificativa para a conciliação da abordagem institucional com uma temática que vem sendo explorada particularmente na área de recursos humanos - competências gerenciais - tem como origem a pesquisa realizada por Gooderham, Nordhaug e Ringdal (1999), os quais verificaram, em um estudo comparativo em firmas de seis países europeus, que determinantes institucionais têm um forte efeito sobre a aplicação de práticas de gerenciamento de recursos humanos, superando aspectos de orientação racionalista como o tamanho da firma e a localização no setor industrial. Nesse sentido, pode-se questionar a universalidade dos modelos de competência de forma independente do contexto social e cultural.

**Palavras-chave:** Novas competências, gerência internacional, recursos humanos .

## **1- Novas Competências Gerenciais**

Novas formas de trabalhar e administrar vêm surgindo. Muito se especula sobre o novo milênio e o futuro do trabalho. As alianças estratégicas e outras formas presentes na globalização da economia requerem conhecimentos e capacidades que possam ser transferidos para outras culturas. As pessoas com capacidade de aprendizado e que conseguem transferir este aprendizado para outros são cada vez mais valorizadas como profissionais. A criação de práticas de categoria mundial é um novo desafio.

Potencialidades novas ou ampliadas, segundo Ruddle *et al.* (1998) são: administração globalizada de relacionamentos, rápido desenvolvimento de novos produtos, exploração do potencial de pesquisa e desenvolvimento, administração de marcas e categorias, produção industrial como um recurso mundial e serviços internos estratégicos.

Os executivos também têm novos papéis neste contexto: maiores amplitudes de controle e coordenação de equipes, maior dependência da informática e da comunicação além-fronteiras, mobilidade, disponibilidade de viajar e flexibilidade, com estilos de liderança mais globais e transformacionais.

Neste íterim, surge com força o conceito de competências, geralmente concebido como sendo conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos, adequados aos fins organizacionais.

Segundo Ruas (1999), o conceito de competência, nos últimos anos, tem aparecido como uma forma de repensar as interações entre pessoas, seus saberes e capacidades, e as organizações e suas demandas. O autor coloca que:

"... a competência não se reduz ao saber, nem tampouco ao saber-fazer, mas sim à sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, aonde se colocam recursos e restrições próprias à situação específica. Alguém pode conhecer métodos modernos de resolução de problemas e até mesmo ter desenvolvido habilidades relacionadas à sua aplicação, mas pode não perceber o momento e o local adequados para aplicá-los na sua atividade. (...) A competência, portanto, não se coloca no âmbito dos recursos (conhecimentos, habilidades), mas na mobilização destes recursos e, portanto, não pode ser separada das condições de aplicação." (Ruas, 1999, p. 04)

Assim, tem-se uma visão moderna do conceito de competência, que é concretizada na atitude, na capacidade de saber agir mobilizando conhecimentos e habilidades, sendo percebida de forma dinâmica.

Morgan (1996), baseando-se em Henry Mintzberg, menciona a existência de cinco tipos de organização: a máquina burocrática, a forma departamentalizada, a burocracia profissional, a estrutura simples e as modernas adhocracias. A partir da idéia de que diferentes tipos de organização sobrevivem ou progridem em diferentes ambientes, pode-se inferir que estas diferentes organizações requerem diferentes tipos de competências, muitas vezes até congruentes ao seu ramo de atuação.

Assim, as competências aqui são concebidas sob uma ótica flexível, dinâmica e adaptável, conforme as diferentes realidades organizacionais.

Senge (1990) apresenta, no livro *A Quinta Disciplina*, uma disciplina que pode ser apropriada como algo importante para o gerente atual. Trata-se do Domínio Pessoal, que significa ter poder ou autoridade sobre si próprio, resultando em liberdade para determinar sua visão e propósitos pessoais, bem como ter influência sobre sua realidade e liberdade para comprometer-se com a transformação desta realidade em direção à sua visão pessoal. A essência desta disciplina é aprender a gerar e sustentar a tensão criativa.

Senge (1999a), em "A Dança das Mudanças", salienta que os gerentes/líderes não têm o papel de conduzir as pessoas para a mudança, mas sim de criar ambientes organizacionais que inspirem, suportem e alavanquem a imaginação e a iniciativa que existe em todos os níveis.

Kao (1997) utiliza a metáfora do *jamming*, que representa uma improvisação planejada, a tensão entre arte e disciplina. Para o autor, o gerente deve ser capaz de localizar o "ponto de harmonia" que se move e está sempre em algum lugar entre os sistemas e a análise, e o fluxo livre das criatividade individuais. Este autor também afirma que os gerentes, para gerarem novas idéias, devem projetar ambientes que propiciem a liberdade psíquica, como "escritórios abertos", por exemplo. Menciona ainda que os gerentes da atualidade são solicitados a produzir uma mentalidade criativa na cultura da empresa, ao contrário dos gerentes tradicionais no ambiente burocrático. Os gerentes devem inserir a mentalidade do "pensar o impensável", a liderança pelo desafio baseada em uma competição criativa, desempenhando papel de condutores de dinamismo na empresa.

Segundo Kao (1997), é um desafio para o gerente utilizar linguagem, estímulos e capacidade cênica para refletir os objetivos maiores da empresa. Assim, o gerente precisa ter grande empatia e humildade, pois a humildade é muito importante para o aprendizado.

Em uma coletânea de Idéias Amana (1989) são destacadas "quatro competências básicas por meio das quais se chega à potencialização da força humana na empresa". São elas: catalisar as atenções dos colaboradores por meio de uma visão inspiradora; comunicar a visão de forma a torná-la significativa para os colaboradores; construir confiança entre os colaboradores por meio de coerência com a visão; conhecer-se e conhecer aos colaboradores em profundidade visando a desenvolver e utilizar as habilidades de cada um de forma mais contributória à realização da visão.

Através destas chamadas competências, já propagadas há mais de uma década, podemos perceber a importância de o gerente saber gerenciar: a atenção, o significado, a confiança e o "eu".

Bower (1999), no livro Talento para Liderar, propõe um conjunto de qualidades e atributos de um líder. Se considerarmos o gerente como um líder, é possível aproveitar o conjunto proposto pelo autor do ponto de vista das competências:

- Confiabilidade (considerando a integridade e honestidade);
- Justiça (prezar pela igualdade, reciprocidade e imparcialidade);
- Comportamento despretencioso;
- Capacidade de ouvir;
- Mente aberta;
- Sensibilidade às pessoas (intuição, percepção, empatia);
- Sensibilidade às situações;
- Iniciativa;
- Bom senso;
- Liberalidade (ser tolerante a várias visões);
- Flexibilidade e adaptabilidade;
- Capacidade de tomar decisões precisas e oportunas;
- Capacidade de motivar;
- Senso de urgência (uso do tempo para gerar vantagem competitiva).

Continuando a considerar o gerente como líder, é válido apresentar a posição de Bennis (1999), que levanta a questão polêmica da personalidade:

"Sempre acreditei que a liderança é, acima de tudo, uma questão de personalidade. Ironicamente, a personalidade é sempre o último critério utilizado na avaliação de líderes empresariais, os quais são normalmente julgados por critérios relativamente fáceis de se estimar, mas muito menos importantes, como competência técnica, habilidades pessoais, histórico profissional, bom gosto e bom senso. A questão de personalidade é mais importante do que nunca na era da informação".(Bennis, 1999, p.8)

Uma pesquisa realizada com 136 executivos de empresas em quatro estados diferentes (SP, PR, SC e RS), com etapa exploratória feita no final de 1997, apontou 48 atributos relevantes para um executivo apto a atuar no mercado global (Echeveste, S. *et al.*, 1999). Dentre estes, doze são destacados como muito relevantes, em ordem de importância:

- integridade;
- visão estratégica;
- capacidade de liderança;
- visão da empresa;
- capacidade de decisão;
- foco no resultado;
- ética no trato de questões profissionais e sociais;
- capacidade de negociação;
- motivação;
- coordenação de trabalhos em equipe;
- habilidade em relações interpessoais;
- atitude pró-ativa.

Outra perspectiva que deve ser abordada é a das competências gerenciais surgidas a partir do grande aumento de alianças estratégicas e internacionalização da economia. Segundo pesquisa apresentada no artigo "Desafios da Gerência Internacional e Novas Competências", de Ribeiro da Luz (1999), os gerentes considerados mais "internacionais" apresentam as seguintes características: conhecimento de estratégia, adaptabilidade a novas situações, sensibilidade a diferentes culturas, habilidade para trabalhar em equipes internacionais, habilidade em línguas, conhecimento de marketing internacional e habilidade de relacionamento. Novas competências

gerenciais são valorizadas: gerir a competitividade, a complexidade e a adaptabilidade, gerir equipes, a incerteza e o aprendizado.

Entre 1994 e 1997, os pesquisadores Gregersen, Morrison e Black (1999) realizaram uma grande pesquisa com importantes empresas dos Estados Unidos, da Europa e da Ásia, tendo encontrado quatro características comuns a líderes globais: grande curiosidade, caráter íntegro e estável, compreensão da dualidade e astúcia.

No livro Remuneração por Habilidades e por Competências (Wood Jr., Picarelli Filho, 1999), os autores apresentam quatro categorias de competências criadas por Patricia M. Fandt, segundo a qual as competências gerenciais são inter-relacionadas e construídas umas sobre as outras como uma teia complexa. As competências interacionais, de solução de problemas e de capacitação seriam as fundamentais, e a competência de comunicação é considerada "de apoio".

-As competências interacionais englobam as capacidades interpessoais e de liderança, quando o gerente trabalha produtivamente com os outros.

-As competências de solução de problemas incluem: capacidade de percepção, de planejamento e organização e capacidade de decisão. Um gerente com esta competência é capaz de identificar, formular e executar soluções criativas de problemas.

-As competências de capacitação são demonstradas quando o gerente reconhece a necessidade de mudar e empreende a mudança. Para tanto, é necessária capacidade de ação, flexibilidade e adaptabilidade.

-As competências de comunicação, consideradas de apoio, significam a capacidade de o gerente comunicar-se de forma eficiente e eficaz, de forma escrita, oral e nas interações interculturais.

Heifetz (1999) propõe um novo sistema de liderança, que divide em habilidades, conhecimentos e valores. Este modelo é apresentado a seguir de numa versão reduzida:

| HABILIDADES                                     | CONHECIMENTOS  | ATITUDES  |
|---|--|---|
| Refletir e analisar                             | Análise pessoal e do contexto                        | Aumento da capacidade de adaptação<br><br>Paixão pela sabedoria |
| Diferenciar-se do papel desempenhado no momento | Contexto para um processo sistemático de trabalho de |   |
| Saber ouvir                                     |  |   |

|                                       |   |  |
|---------------------------------------|---|--|
| Impor limites e saber lidar com eles  | adaptação   | Exame dos valores<br><br>Dilemas morais da liderança |
| Autoridade                            | Contexto para a intervenção   |  |
| Criar e aproveitar associações        | Conhecimento de temas, processos, instituições e políticas relevantes |  |
| Orquestrar o conflito e a diversidade |   |  |
| Inspiração                            |   |  |
| Criatividade e curiosidade            |   |  |
| Coragem e resistência                 |   |  |

Muitas habilidades, conhecimentos e valores destacados no sistema de Heifetz podem ser comparados com o ponto de vista de outros autores já mencionados. Com terminologias diferentes ou idênticas, é possível identificar uma convergência para grupos de competências gerenciais atuais.

Goleman (1999, p.2) criou o conceito de Competência Emocional. Com base nos cinco componentes da inteligência emocional em ação: autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e sociabilidade, Goleman desenvolveu a idéia da CE (Competência Emocional), como sendo a capacidade aprendida com base na inteligência emocional que resulta em extraordinário desempenho no trabalho. É como o indivíduo gerencia a si e a seus relacionamentos, como trabalha em equipe, sua capacidade de liderar e de antecipar o futuro.

Goleman sistematiza a Competência Emocional em seis dimensões:

- Autoconhecimento;
- Autocontrole;
- Motivação;
- Empatia (consciência dos sentimentos, necessidades e preocupações alheias);
- Habilidades sociais;
- Habilidades de trabalho em equipe.

Senge (1999b, p.16) lembra também que "em uma organização capaz de aprender, os líderes são projetistas, professores e atendentes. Esses papéis requerem novas habilidades: a habilidade de montar uma visão compartilhada, desafiar modelos mentais comuns e desenvolver modelos de pensamento mais sistêmicos".

A partir deste levantamento, parece que há um perfil superestimado, no qual as habilidades, conhecimentos e atitudes requeridas aos gerentes extrapolam as condições normais de desenvolvimento de indivíduos. Como coloca Bennis (1999, p.08):

"Nossa mitologia organizacional está fora de sincronia com nossa realidade. Apegamo-nos ao mito do líder onipotente, o indivíduo maior do que a própria vida, que pode resolver todos os problemas institucionais, ainda que vacilantemente. Continuamos a acreditar no CEO como Hércules corporativo, ainda que ouçamos, quase diariamente, histórias precaucionárias de líderes antes "lionizados" e que fracassaram dramaticamente e foram substituídos, após gestões cada vez mais breves, por decisão de conselhos cada vez mais furiosos."

Então, o intuito não é o de mistificar o perfil de um "herói" organizacional, pelo contrário, buscase a delimitação de novas competências gerenciais, a serem concebidas de forma compartilhada, coletiva, mutável e adaptável.

## **2- Teoria Institucional - pressões ambientais no processo de escolha dos dirigentes**

Institucionalismo representa uma abordagem significativamente distinta para o estudo de fenômenos sociais, políticos e econômicos. Esta linha de pensamento sugere que preferências individuais e semelhantes categorias básicas de pensamento como o *self*, ação social, o estado e cidadania são moldados pelas forças institucionais. Nesse sentido, instituições são produtos do desenho humano e o resultado de ações propostas pelos indivíduos orientadas instrumentalmente, mas elas não são necessariamente o produto de um desenho consciente (DiMaggio e Powell, 1991).

A teoria institucional apresenta duas versões, o velho institucionalismo e o novo institucionalismo. Na primeira versão destaca-se o trabalho pioneiro de Philip Selznick, enquanto o novo institucionalismo na teoria organizacional ganhou destaque com os trabalhos de

DiMaggio e Powell (1983), Meyer e Rowan (1991), Meyer e Scott (1983) e Zucker (1991). Para DiMaggio e Powell (1991) o novo institucionalismo na teoria organizacional e na sociologia compreendem uma rejeição dos modelos do ator racional, um interesse nas instituições como variáveis independentes, um retorno em direção às explicações cognitivas e culturais e um interesse em unidades supraindividuais de análise, que não podem ser reduzidas às agregações ou consequência direta dos atributos ou motivos dos indivíduos.

A teoria institucional busca entender por que as organizações adotam determinadas formas, buscando explicar homogeneidade ao invés de diferenciação, enfoque que era adotado nos trabalhos dos ecologistas populacionais.

Meyer e Rowan (1991) afirmam que nas sociedades modernas, estruturas organizacionais formais originam-se em contextos altamente institucionalizados. Profissões, políticas e programas são criados com os produtos e serviços que são entendidos como capazes de produzir racionalidade. Este processo permite que muitas novas organizações apareçam de repente e forcem aquelas existentes a incorporar novas práticas e procedimentos. Isto é, organizações são dirigidas a incorporar as práticas e procedimentos definidos por imperar conceitos racionalizados do trabalho organizacional e institucionalizados na sociedade. Organizações que fazem isso aumentam sua legitimidade e suas perspectivas de sobrevivência, independente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos. Pode-se fazer referência, por exemplo, às aquelas empresas que exigem um conjunto de competências pessoais como conhecimentos específicos de língua e informática, definidas como essenciais, mas não as utilizando ou subutilizando-as.

DiMaggio e Powell (1983) explicam que as causas da racionalização organizacional tem mudado. Para Weber, burocratização resultou de três causas relacionadas: (1) competição entre firmas capitalistas no mercado, a qual considerava a mais importante; (2) competição entre estados, aumentando a necessidade de reguladores para controlar seus *staffs* e cidadãos; (3) demandas burguesas por proteção igual sobre a lei. Os autores entendem que organizações estão ainda tornando-se mais homogêneas e a burocracia permanece a forma organizacional comum. Entretanto, mudanças estruturais nas organizações parecem cada vez menos dirigidas pela competição ou pela necessidade de eficiência. Ao invés disso afirmam que burocratização e outras formas de mudança organizacional ocorrem como o resultado de processos que tornam as organizações mais similares sem necessariamente fazê-las mais eficientes.

O fenômeno pelo qual as organizações se estruturam a partir das exigências do seu ambiente é explicado através de práticas isomórficas. Na Ecologia Populacional se verificou a existência de práticas de isomorfismo competitivo; na teoria institucional um isomorfismo institucional, onde a organização reflete uma realidade socialmente construída (Meyer e Rowan, 1991).

DiMaggio e Powell (1983) apresentam três mecanismos de mudança institucional isomórfica: (1) isomorfismo coercitivo, que se origina das influências políticas e dos problemas de legitimidade; (2) isomorfismo mimético, resultante dos padrões de resposta à incertezas e; (3) isomorfismo normativo, o qual pode ser associado à ação das profissões. Essas mudanças nem sempre se apresentam de forma clara e podem acontecer simultaneamente. As pressões institucionais isomórficas são indicativas da limitação da ação dos atores organizacionais em tornarem as organizações mais efetivas. A inovação deixa de resultar de escolhas bem sucedidas decorrentes de competências especiais, mas deriva de imposições no campo organizacional.

Além das contribuições sobre os processos de mudança organizacional a partir das pressões institucionais a teoria institucional contribuiu com o conceito de ambiente institucional e campo organizacional. O final da década de 40 e início dos anos 60 representou um período de ênfase na independência das organizações em relação ao ambiente; no início dos anos 60, estendendo-se para os anos 70 a ênfase se deu na interdependência técnica das organizações ao seus ambientes e; finalmente, na metade dos anos 70 até hoje a ênfase recai na interdependência social e cultural das organizações e seus ambiente (Scott, 1991). A última visão da relação organização/ambiente é defendida pela Teoria Institucional, que vai apresentar o conceito de ambiente institucional. Scott (1991) salienta que este último é capaz de moldar a estrutura de uma dada organização e influenciar seu funcionamento não menos decisivamente que seu ambiente técnico. Meyer e Rowan (1991) lembram, no entanto, que ambiente técnico e ambiente institucional ou social e cultural são melhor pensados como variáveis antes do que como dicotômicos.

As dimensões assumidas pelo ambiente, quanto às variações nas pressões de natureza técnica e institucional, são fundamentais para explicar as variações nas competências gerenciais necessárias para conduzir uma organização ao sucesso ou para compreender simplesmente dado desempenho. Considerando que as organizações flutuam ao longo do tempo entre níveis distintos de pressões técnicas e institucionais deve-se observar, quanto às competências específicas necessárias para um dirigente ser bem sucedido em um dado setor ou campo organizacional, qual

dimensão do ambiente está exercendo maior impacto naquele momento. Este aspecto vai moldar a natureza da adequação das competências.

## **2.1- Novas relações organização-ambiente**

Segundo Scott e Meyer (1991) todos os tradicionais modelos de relação organização-ambiente enfatizaram a importância dos fluxos técnicos entre as organizações, as quais eram vistas, principalmente, como sistemas de produção e suas estruturas eram vistas como modeladas principalmente pelas suas tecnologias e aspectos técnicos de seus ambientes. Ambientes eram concebidos como ambiente de tarefas; como fonte de informações e estoque de recursos necessários para implementação de tarefas. Conforme já foi salientado, a partir dos anos 70, passa-se a questionar o conceito de organizações como somente um sistema técnico, reconhecendo-se os aspectos sociais e culturais como incorporados às práticas organizacionais. Nesse sentido, estes autores salientam cinco aspectos que foram considerados no modelo de relação organização-ambiente no novo institucionalismo, mas que foram negligenciados pelas abordagens da contingência estrutural, dependência de recursos e ecologia populacional:

1. atenção é dirigida não somente para os vínculos entre organizações específicas mas também para estruturas maiores de relações dentro das quais essas organizações podem funcionar;
2. vínculos entre organizações similares e não similares são de igual interesse;
3. vínculos horizontais e verticais são considerados;
4. conexões locais e não locais são também examinadas;
5. aspectos técnicos e institucionais das organizações e ambientes são vistos como salientes

Estes autores combinam ambiente técnico e ambiente institucional, considerando o grau de incidência dos mesmos sobre as organizações em determinados campos. Nesse sentido, conforme a fig. nº1, pode-se visualizar quatro distintas situações.

Fig. nº 1: Combinando ambiente técnico e ambiente institucional

## AMBIENTE INSTITUCIONAL

|                     |            | Mais Forte   | Mais Fraco                      |
|---------------------|------------|--|---------------------------------|
| AMBIENTE<br>TÉCNICO | Mais Forte | <i>Utilities</i><br>Bancos<br>Hospitais gerais                 | Empresas de manufatura          |
|                     | Mais Fraco | Clínicas de Saúde Mental<br>Escolas, agências legais e igrejas | Restaurantes<br>Clubes de saúde |

Fonte: Scott e Meyer, 1995, p. 124.

Tanto ambiente técnico quanto ambiente institucional dão origem a formas organizacionais racionais, mas cada tipo está associado com uma concepção diferente de racionalidade. Ambientes técnicos enfatizam uma racionalidade que incorpora um conjunto de prescrições para articular meios e fins de uma maneira que sejam eficientes para produzir resultados de um caráter previsível. Ambientes institucionais abarcam uma racionalidade que é sugerida pelo termo cognato *rationale*: prover um relato que faz as ações passadas inteligíveis e aceitáveis aos outros (Scott e Meyer, 1991).

Segundo Scott (1991) as definições que distinguiam ambiente técnico e ambiente institucional evoluíram a partir dos estudos realizados pelos neo institucionalistas. Assim, num primeiro momento, ambiente técnico envolvia tecnologias complexas e trocas enquanto ambiente institucional envolvia regras e categorias definidas socialmente. As últimas definições têm provido critérios mais operacionais para diferenciação, definindo setores técnicos (ou ambientes) como aqueles dentro dos quais um produto ou serviço é trocado em um mercado em que organizações são recompensadas pelo controle eficiente e efetivo dos processos de trabalho. Em contraste, setores institucionais (ou ambientes) são caracterizados pela elaboração de regras e

requerimentos para os quais organizações individuais devem conformar-se para obter apoio e legitimidade do ambiente. Em resumo, ambiente técnico assenta-se sobre o desempenho da organização enquanto que ambiente institucional avalia a adequação da estrutura e ação dessa organização às regras e regulamentos institucionalizados no ambiente, independente da relação com os resultados que esses possam produzir.

Scott e Meyer (1991) atentam para o fato de que é geralmente difícil distinguir empiricamente regras e procedimento técnico dos institucionais, pois procedimentos institucionais frequentemente imitam procedimentos técnico e, por outro lado, muitos procedimentos técnicos, ao longo do tempo, tornam-se institucionalizados.

Combinando ambiente técnico e ambiente institucional, considerando o grau de incidência sobre as organizações no campo, Scott e Meyer (1991) afirmam que:

- Quando organizações enfrentam fortes pressões técnicas e institucionais, ou seja, demandas por eficiência/efetividade e pressões para conformidade aos requerimentos e regras institucionalizadas, tendem a desenvolver estruturas administrativas mais complexas e maiores do que aquelas organizações que enfrentam ambientes menos complexos. Essas organizações apresentam um forte componente de "bem público";
- Quando ambiente técnico e ambiente institucional não são altamente desenvolvidos, é difícil para as organizações desenvolverem-se ou florescerem. Nessas circunstâncias as organizações tendem a ser instáveis e pequenas.

Além dessas considerações, esses autores apresentam seis hipóteses sobre as implicações das relações entre os tipos de ambiente e estrutura, conforme sintetizados a seguir:

1. Organizações em setores técnicos terão sucesso ao controlar e coordenar suas atividades de produção, protegendo-os das influências ambientais;
2. Organizações em setores técnicos terão sucesso na extensão em que eles desenvolverem atividades eficientes de produção e efetivas estruturas de coordenação;
3. Organizações em setores institucionais não tentarão coordenar e controlar estreitamente suas atividades de produção, mas buscarão proteger ou separar essas atividades das estruturas organizacionais;
4. Organizações em setores institucionais terão sucesso na medida em que forem hábeis para adquirir tipos de pessoal e desenvolver arranjos estruturais e processos de produção que se conformam às especificações das normas estabelecidas e/ou autoridades dentro daquele

setor. Esta proposição reforça a tese de que as competências gerenciais estão condicionadas à natureza do ambiente, estabelecendo alguns limites na forma de construção de modelos universais de competência gerencial. Ou seja, embora seja possível delinear modelos universais, eles devem assumir um caráter variável e flexível às possíveis reinterpretações nos contextos institucionais de referência.

5. Organizações funcionando em setores que são altamente desenvolvidos institucionalmente e tecnicamente desenvolverão sistemas administrativos mais complexos e elaborados e experimentarão níveis elevados de conflito interno. Nesse sentido, competências específicas distinguirão executivos nessas organizações;
6. Organizações funcionando em setores que não são altamente desenvolvidos nem tecnicamente nem institucionalmente são esperados ser relativamente pequenas em tamanho e fracas em termos de suas capacidades de sobrevivência.

## **2.2- Algumas considerações sobre estudos empíricos em teoria institucional**

A principal referência de estudo empírico para este trabalho é o paper de Gooderham, Nordhaug e Ringdal (1999), o qual resultou de um teste de predições das perspectivas institucional e racional sobre a adoção de práticas organizacionais através de um estudo comparativo do gerenciamento de RH em firmas localizadas em ambientes institucionais distintos. Os autores fizeram uma distinção entre práticas calculativas - aquelas que visam o uso eficiente dos recursos humanos - e práticas colaborativas - aquelas que visam promover os objetivos dos empregados e empregadores - predizendo assim diferenças na adoção destas através dos países. Ou seja, demonstraram que os aspectos institucionais têm um forte efeito sobre a aplicação de práticas tanto calculativas quanto colaborativas, sendo inibidor ou facilitador de uma ou outra dependendo do contexto.

Fligstein (1991), Haunschild (1993) e Thorton (1995) também realizaram estudos que comprovam o poder dos determinantes institucionais em moldar a estrutura e ação dos dirigentes, podendo ser o fator que vai explicar seu sucesso ou fracasso. Flignstein (1991), ao analisar as condições sob as quais certos atores alteram a direção das suas organizações e outros atores não, salienta: a) o papel da estratégia, da estrutura e da distribuição do poder existente, que podem inibir mudança e promover inércia organizacional; b) turbulência nos campos organizacionais e

os interesses dos atores baseados nas suas posições na corporação, os quais podem articular novas estratégias e ter o poder para implementá-las; c) o papel das novas organizações que entram no campo organizacional, promovendo exemplos de ações e estruturas para outras organizações; d) outras forças institucionais.

Nos casos de processos de aquisições, Haunschild (1993) explica que executivos têm agido significativamente por imitação. O cerne da imitação dá-se pelo trânsito de executivos em conselhos de administração de empresas distintas, trazendo suas experiências como válidas e legítimas para diferentes contextos, solapando a dimensão do cálculo.

Thorton (1995), por sua vez, mostrou evidências de que aquisições ocorrem em ondas e que espalham significativas mudanças na organização das empresas e nos setores industriais. A autora questiona ainda a literatura tradicional por tratar este fenômeno isoladamente, ao invés de analisá-lo como um fenômeno coletivo.

Considerando o tópico desenvolvido sobre modelos de competência e o tópico sobre teoria institucional, a próxima parte deste trabalho desenvolverá uma conciliação entre as duas abordagens para trazer novas perspectivas para o estudo das competências gerenciais na gerência internacional.

### **3- Conciliando o conceito de competência com a teoria institucional na gerência internacional**

Os estudos sobre novas competências e teoria institucional, normalmente, são desenvolvidos em níveis distintos de análise. Enquanto nos primeiros dominam os níveis individual e grupal, no segundo, dominam os níveis organizacional e interorganizacional ou do campo organizacional. Isso pode deixar de fora um conjunto de questões, limitando assim a capacidade analítica de um ou outro estudo. A conciliação das abordagens buscará suprir estas limitações.

Entre os limites da abordagem de competências está a idéia da universalização de habilidades como válidas para todos os contextos organizacionais, desconsiderando a dimensão sócio-cultural que vai moldar o entendimento ou a operacionalização de habilidades prescritas como recomendáveis. Quanto à teoria institucional, o limite encontra-se no determinismo do ambiente sobre a escolha dos atores, o que pode ser amenizado a partir do reconhecimento da possibilidade de ação criativa destes em determinadas circunstâncias da vida organizacional.

Os estudos sobre gerência internacional têm indicado que embora venha sendo mencionada amplamente a importância dos fatores culturais no sucesso ou insucesso em alianças estratégicas internacionais, gerentes continuam agindo com base na racionalidade inerente ao seu mercado doméstico.

Rodrigues (1999) em pesquisa realizada sobre uma missão técnica à China, para formação de parcerias, evidenciou que embora estrategicamente existisse uma tendência favorável tecnicamente para efetivação dos negócios, os mesmos não se realizaram pelo problema de entendimento na comunicação e cultura entre os agentes envolvidos. Os brasileiros negociaram com chineses como se estivessem interagindo com negociantes do mercado doméstico ou de outros mercados semelhantes, além da falta de preparação prévia, como informações sobre os parceiros e clareza na definição dos objetivos.

Assim, a teoria institucional traz uma contribuição para tornar mais efetiva a idéia de competências. Se o contexto institucional molda a estrutura e a ação dos dirigentes, embora seja possível afirmar a existência de habilidades universais, estas devem ser reinterpretadas à luz do contexto institucional de referência (Machado-da-Silva e Fonseca, 1999). Neste sentido, quando se fala em criatividade ou flexibilidade como uma competência gerencial requerida em ambientes de negócio, é necessário precisar como os atores nos ambientes específicos entendem e como operacionalizam essas competências. Vale lembrar que noções de tempo e espaço recebem interpretações significativamente distintas entre determinadas culturas, podendo assumir um caráter linear e mensurável ou não.

Reconhecendo-se os limites impostos pelo ambiente institucional e pela dinamicidade dos espaços organizacionais pode-se salientar um conjunto de competências que servem como orientação global para construir modelos específicos em cada contexto. Entre estas destacam-se: visão sistêmica e estratégica, domínio pessoal, capacidade de trabalhar em equipe, habilidades humanas e interculturais, criatividade, flexibilidade e capacidade de inovação, comportamento ético e capacidade de aprender, liderar e educar. Relembrando Ruas (1999), é imprescindível observar as condições particulares – recursos e situações próprias à situação específica – sob as quais as competências são aplicadas. Em outras palavras, analisar a interpretação dos atores, sejam eles indivíduos ou organizações, sobre o significado dessas dimensões na condução da organização.

### Referências bibliográficas

- BENNIS, Warren. Repensando a Liderança. *Revista Executive Excellence*. N. 1, 1999.
- BOWER, Marvin. *Talento para Liderar*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- Competências que Definem a Liderança. *Idéias Amana*. Amana-Key Editora, 1989.
- ECHEVEST, S., VIEIRA, B., VIANA, D., TREZ, G., PANOSSO, C. *Perfil do Executivo no Mercado Globalizado*. *Rac*, v. 3, n. 2, Mai/Ago 1999. Anais da ANPAD.
- FLIGSTEIN, Neil. The spread of the multidivisional form among large firms, 1919-1979. In: POWELL, W. W. and DIMAGGIO, P. J. (org) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- GOLEMAN, Daniel.. Competência Emocional. *Revista Executive Excellence*. N. 10, 1999.
- GOODERHAM, P. N.; NORDHAUG, Odd and RINGDAL, Kristen. Institutional and rational determinants of organizational practices: human resource management in European firms. *Administrative Science Quarterly*, 1999.
- GREGERSEN, Hal B., MORRISON, Allen J., BLACK, J. Stewart. Navegantes sem Fronteiras. Os Novos Desafios. *HSM Management*. N. 14, ano 3. Maio - Junho 1999.
- HAUNSCHILD, P. Interorganizational Imitation: the impact of interlocks on corporate acquisition. *Administrative Science Quarterly*, 1993.
- HEIFETZ, Ronald. Os Novos Desafios. *HSM Management*. N. 14, ano 3. Maio - Junho 1999.
- KAO, John. *Jamming - A Arte e a Disciplina da Criatividade na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KILIMNIK, Zélia Miranda. Gerência Internacional de Recursos Humanos no Contexto da Globalização. In: RODRIGUES, Suzana B. (org.). *Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 253-273.
- LUZ, Talita Ribeiro da. Desafios da Gerência Internacional e Novas Competências. In: RODRIGUES, Suzana B. (org.). *Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional*. São Paulo: Atlas, 1999.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis e FONSECA, Valéria Silva da. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA,

- Marcelo M. F. e OLIVEIRA, Lúcia M. B. de. *Administração contemporânea – perspectivas estratégicas*, 1999.
- MEYER, John W. and ROWAN, Brian. Institutionalized Organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W. W. and DIMAGGIO, P. J. (org.) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- POWELL, W. W. and DIMAGGIO, P. J. (org.) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- RODRIGUES, Suzana B. Formação de Alianças Estratégicas em Países Emergentes: o caso Brasil-China. In: RODRIGUES, Suzana B. (org.) **Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUAS, Roberto Lima. A Problemática do Desenvolvimento de Competências e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional. *Seminário Internacional Competitividade Baseada no Conhecimento*. São Paulo, Agosto, 1999.
- RUDDLE, Keith; DOPSON, Sue; STEWART, Rosemary. Do Enxugamento à Revitalização. **Gazeta Mercantil**. Caderno Matering - O Domínio da Globalização, n. 6, 11 de Agosto de 1998.
- SENGE, Peter. *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- \_\_\_\_\_. A Dança das Mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.
- \_\_\_\_\_. Tensão Criativa. *Revista Executive Excellence*. N. 7, 1999b.
- SCOTT, Richard W. Unpacking institutional arguments. In: POWELL, W. W. and DIMAGGIO, P. J. (org.) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- SCOTT, Richard W. and MEYER, John W. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, W. W. and DIMAGGIO, P. J. (org.) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- THORTON, P. H. Accounting for acquisition waves – evidence from the U.S. College Publishing Industry. In: SCOTT, R. W. and CHRISTENSEN, S. *The institutional construction of organizations – longitudinal and international studies*. London: Sage, 1995.
- WOOD Jr., Thomaz, FILHO, Vicente Picarelli, *Remuneração por Habilidades e por Competências*. São Paulo: Atlas, 1999.

ZUCKER, Lynne G. The role of institutionalization in cultural persistence. In: POWELL, W. W. and DIMAGGIO, P. J. (org.) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.