



Instituto Superior de Economia e Gestão

## ORGANIZAÇÃO, PARADOXO, IMPROVISAÇÃO: O CASO LOCAL/ GLOBAL <sup>1</sup>

*Miguel Pina e Cunha*

Departamento de Gestão, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa.

*João Vieira da Cunha*

Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

*Ana Regina Marcelino*

Consultora independente.

---

### Resumo

A globalização e a localização parecem ser conceitos opostos — a tese e a sua antítese. Porém, os gestores parecem ser capazes de lidar com o paradoxo apresentado por estas duas tensões contraditórias através da representação de uma síntese que permite a coexistência de um elevado nível de integração global e adaptação local (em vez de um compromisso entre ambas), à qual foi atribuída a designação *glocalização*. Neste trabalho discutimos como o conceito de improvisação permite esta síntese, desenvolvendo os dois conceitos que lhe estão subjacentes, isto é, a estratégia «glocal» e a organização «glocal».

---

### Introdução

A promessa de explosão do número de potenciais clientes e a fuga aos efeitos de saturação e maturação dos mercados nacionais têm impellido as empresas a ir para além das suas fronteiras em busca da internacionalização. No entanto, a internacionalização não constitui apenas uma mudança quantitativa resultante do número de clientes e de funcionários. Trata-se antes, e mais importante ainda, de uma mudança descontínua e qualitativa na natureza da organização (Bettis & Hitt, 1995). Esta mudança ocorre de acordo com a com-

---

<sup>1</sup> Agradecemos os comentários e sugestões do director, Prof. João Duque, e as críticas de um revisor anónimo a uma versão anterior deste trabalho.

binção dos seguintes factores: 1) a necessidade de adaptar estratégias globais a circunstâncias locais desconhecidas; 2) a necessidade de cooperação entre pessoas de diferentes culturas.

As organizações que visam um processo de internacionalização bem sucedido irão enfrentar pelo menos um destes desafios ao longo do processo (e. g. Pettigrew *et al.* 2000). Porém, a maior parte dessas organizações estão debilmente equipadas para lidar com qualquer deles, pois estes desafios incorporam uma tensão ou uma contradição com as quais não é possível lidar intuitivamente.

A primeira das tensões coloca as estratégias globais e deliberadas em confronto com as estratégias locais emergentes. Torna-se difícil argumentar contra a eficiência dos ganhos das estratégias globais e sobre a necessidade premente de uma verdadeira gestão global do produto/marca (Douglas & Craig, 1989). Não obstante, evidência avulsa sobre a importância da adaptação local (e. g. Peters, 1987) e provas empíricas sobre a futilidade de estratégias puramente deliberadas/planeadas (Mintzberg & McHugh, 1985) demonstram que o prosseguimento destes objectivos implica um grande desafio, podendo mesmo revelar-se contraproducente para a estratégia global da empresa.

A segunda tensão articula o conflito resultante da necessidade de cooperação entre as unidades locais e entre estas e a própria sede (sobretudo devido à necessidade de transferência e integração do conhecimento explícito e tácito), tendo em conta que as diferenças culturais entre países e regiões do globo são suficientemente notórias para enfraquecer qualquer base de confiança existente entre essas unidades.

Estes desafios não são novidade na literatura organizacional. Na verdade, os paradoxos que constituem a tensão global *versus* local em gestão internacional têm vindo a ser largamente abordados pela literatura de gestão, tanto pela popular como pela académica (e. g. Dickens, Forsgren & Malmberg, 1994; Handy, 1995). As vias que ambos os grupos de autores escolheram para abordar estas tensões pressupõem um equilíbrio entre os seus pólos (i. e. juntar as quantidades certas de localização e de globalização) (Baalbaki & Malhotra, 1993), ou uma escolha de um dos pólos de forma contingente aos factores externos e condições internas (i. e. escolher uma abordagem mais local ou mais global, dependendo das características da empresa e dos países seus anfitriões) (Yip, 1989). Adicionalmente, outro grupo de autores teorizou a diferença entre a adaptação e adaptatividade (Weick, 1979; Peters, 1994) argumentando que estes paradoxos, no limite, não têm solução.

Partindo da noção de que, a maior parte das vezes, as organizações não podem dar-se ao luxo de estabelecer *trade-off* entre globalização e localização devido a restrições relacionadas com a eficácia e a eficiência (Dichter, 1962), consideramos ser possível uma quarta abordagem para lidar com este paradoxo nas organizações. Esta perspectiva reconhece os pólos de tensões que formam estes paradoxos como sendo uma tese e uma antítese e revela ser possível uma síntese que incorpore elevados níveis de ambos os pólos (Cunha & Cunha, 2000). Para o tentarmos demonstrar, baseamo-nos na literatura so-

bre improvisação (entendida como a concepção da acção à medida que esta tem lugar, usando os recursos disponíveis), organização e mudança, de modo a apresentar uma síntese para cada uma das três principais tensões, que acima identificamos como fulcrais num processo de internacionalização. Como conclusão discutiremos a possibilidade de alargar esta síntese à teoria de gestão como um todo. Mais do que como um artigo prescritivo, normativo ou universalista, pretende-se com esta discussão explorar as potencialidades de uma análise organizacional baseada nos paradoxos e na respectiva síntese. Trata-se portanto de um trabalho de construção teórica. A respectiva testagem empírica tem vindo a ser conduzida noutras investigações, remetendo-se os leitores interessados para o contacto com o primeiro autor.

### Estratégia glocal

Uma das tensões mais generalizadas e importantes aquando de uma internacionalização reside na estratégia. Por um lado, os ganhos de eficiência proporcionados pela internacionalização podem tornar-se extremamente lucrativos para a organização (Samiee & Roth, 1992). A expansão do mercado permite impulsionar economias de escala e as diferenças de exigência além fronteiras expandem o ciclo de vida do produto. Por outro lado, porém, as culturas locais e os gostos diferem muito de um país para o outro e, por isso, a *standardização* de produtos — o cartão de visita das economias de escala — pode prejudicar seriamente a eficácia e o sustento da rentabilidade (Kashani, 1989).

De acordo com anteriores esforços realizados para lidar com este paradoxo, uma empresa deverá, por um lado, alcançar um equilíbrio entre uma estratégia global e local, de modo a beneficiar de certa escala, e adaptando cuidadosamente a sua linha de acção às circunstâncias locais. Ou poderá escolher entre uma estratégia mais orientada para a globalização e outra orientada para a localização, dependendo da natureza do produto e da semelhança entre o mercado anfitrião e o doméstico (Kim & Mauborgne, 1988).

Segundo a nossa argumentação, é possível sintetizar generalização global e adaptação local através da criação de planos «mínimos» que possam facilitar adaptações locais à medida que tal seja necessário, e que permitam fazer um planeamento local em tempo real. Estudos sobre a improvisação organizacional (para uma revisão de literatura sobre o tema ver Cunha, Cunha & Kamoche, 1999) revelaram que tal, de facto, é possível. Assim, uma compreensão sobre os factores que permitem às organizações colocar esta prática em acção poderá contribuir para a resolução da tensão local vs. global. Estes factores podem ser agrupados de acordo com a síntese que se segue: 1) uma cultura experimental com controlos apertados; 2) a memória como amiga e como adversária, e 3) pessoas qualificadas dispendo de recursos genéricos.

No que diz respeito à primeira síntese, a questão é que uma combinação de controlos formais pode ajudar a progredir uma cultura experimental. Este tipo de cultura resulta de uma série de valores e crenças que promovem a acção e a experimentação — por oposição à reflexão e ao planeamento —

como uma forma de compreender e lidar com a realidade. O que se pretende (parafrazeando Peters [1992] é substituir a abordagem do tipo «pronto,[...], pronto, apontar, apontar,[...], apontar, disparar» pela «disparar,[...], disparar, apontar, disparar». Para que isto aconteça, a organização tem, pelo menos, que tolerar os erros e, idealmente, ser capaz de se expor àquilo que Weick (1999) apelida de «estética da imperfeição». Estas empresas aceitam as altas taxas de erro, pelas quais a inovação é bem conhecida no mundo dos negócios (e. g. Craig & Hart, 1992), como sendo o preço a pagar por algum sucesso e pela aprendizagem que se segue (Crossan & Sorrenti, 1997). As culturas neste tipo de organizações denotam fortes enviesamentos «pró-inovação», acreditando que um bom plano só poderá ser cumprido tendo por base os padrões emergentes de acções ocorridas no passado (Weick, 1995). Para fomentar essa cultura, estas empresas podem utilizar dois mecanismos principais. Em primeiro lugar recompensam as pessoas de acordo com o critério do número de «erros competentes» realizados (sendo que um erro competente é aquele que resulta de ideias inovadoras e não de execução desastrosa) (Picken & Dess, 1997). Em segundo lugar poderão dar relevo ao poder das histórias e acções simbólicas, como controlo de terceira ordem (Perrow, 1986; Weick, 1999), através da difusão de relatos sobre «erros competentes» que se tornam modelos de desempenho para os membros da organização.

Outro valor ao qual uma organização terá de estar exposta para que a inovação aconteça é o da urgência. Para que se dê a inovação não é suficiente que ocorra um evento inesperado ou «não-planeado». Quem tem de lidar com esse acontecimento deverá aperceber-se de que só o poderá resolver actuando rapidamente (Perry, 1991). De outro modo, o planeamento sofrerá atrasos (porque há tempo para o fazer) em vez de ser mantido um ritmo que permita avançar com o decurso das acções em tempo real (Eisenberg, 1990).

Para que esta cultura possa sobreviver deverá ser complementada com uma combinação de mecanismos de controlo que lhe permita a convergência para os objectivos de toda a empresa. Caso contrário estará a arriscar-se a uma grave desagregação e a atravessar a linha ténue entre a flexibilidade e a acção aleatória improdutiva (Stacey, 1991). Esta combinação de controlo é composta por três elementos fundamentais: 1) controlos «invisíveis» de primeira e segunda ordem; 2) marcadores de percurso/metras, e 3) objectivos claros.

A maioria dos autores sobre improvisação argumenta que os únicos mecanismos de controlo aplicáveis numa organização que queira improvisar são os de terceira ordem, controlos indirectos, coordenados através da cultura ou da ideologia (Perrow, 1986; Mintzberg, 1995; Weick, 1993a, 1993b). Esta posição poderá ser apoiada com base no trabalho de Dougherty (1996), que revela a dificuldade em seguir ideias novas em organizações espartilhadas por mecanismos de controlo de primeira ordem (supervisão directa) e de segunda ordem (padronização). No entanto, e de acordo com a investigação sobre controlo organizacional, assumimos que a improvisação pode ocorrer em envolventes onde abundam mecanismos de controlo de primeira e de segunda ordem. A pedra de toque para o controlo dos improvisadores reside, do nosso ponto de vista, não no grau de intrusividade desses mecanismos mas na sua invisibilidade.

bilidade. No que se refere aos controlos de primeira ordem, a supervisão directa pode ser «delegada» pelo superior aos seus pares para que mantenham este tipo de coordenação e para não prejudicar a criatividade (Sewell, 1998). Na improvisação do próprio jazz os membros da banda são muitas vezes escolhidos não pela sua reputação junto da crítica mas junto dos outros músicos seus pares (Hatch, 1999). Os controlos de segunda ordem podem tornar-se invisíveis pela sua incorporação na própria tecnologia de produção (seja ela de bens tangíveis ou de serviços) (Joerges & Czarniawska, 1998; Barley & Kunda, 1992).

Em segundo lugar, os marcadores de percurso ou prazos de acção revelaram ser um mecanismo eficaz para reter o momento/noção de urgência despoletada por um evento inesperado ou «não-planeado» (Gardner & Roggoff, 1990). Mais ainda, os marcadores de percurso constituem oportunidades para realizar uma verificação entre as acções do momento e o desenvolvimento da situação que a organização enfrenta, permitindo detectar quaisquer desvios/mal-entendidos que careçam de correcção (Eisenhardt & Brown, 1998). Além disso, os marcadores de percurso são geralmente estipulados com antecedência e planeados, proporcionando deste modo uma noção de estrutura/rotinização das actividades improvisadas, muitas vezes entendidas como resultado do caos e da desordem (Eisenhardt & Tabrizi, 1995). Por fim, os marcadores de percurso servem como momentos de recolha de *feedback*, uma vez que se concluíram algumas etapas/patamares, podendo potencialmente servir para aumentar a motivação individual — e construindo, deste modo, o momento e a noção da urgência requeridos para sustentar a improvisação.

Finalmente, objectivos claramente articulados contribuem para que todas as funções importantes assegurem a quantidade de actividade de improvisação necessária para o alcance dos objectivos organizacionais. No contexto organizacional, objectivos claramente articulados desempenham uma função muito semelhante à da música improvisada no jazz: como atractores estranhos, para usar a linguagem da teoria da complexidade. Estes, apesar de não prescreverem a acção individual, são fortemente normativos no que respeita aos resultados dessa mesma acção (Weick, 1993a). Também contribuem para a coordenação entre os membros individuais através da definição dos resultados da sua actividade em processos semelhantes ao da padronização de *outputs* (Mintzberg, 1995).

A memória, a segunda etapa da síntese, tanto pode ser útil como prejudicial para a improvisação. Por um lado, no que se refere à memória procedimental, um número restrito de rotinas constitui uma condição fundamental para a improvisação. Com base nisto, a improvisação parece ocorrer apenas quando uma organização/um indivíduo, não detém uma rotina/memória procedimental adequada para responder a uma situação inesperada (Moorman & Miner, 1998a, 1998b). Em situações em que existe uma rotina adequada, é pouco provável que haja lugar para a improvisação. Este raciocínio é feito com base no seguinte: antes de tudo, seria ineficaz investir na busca de um percurso de acção improvisado quando já existe armazenado em memória outro percurso eficaz; depois, estes processos de resposta são muitas vezes inconscientes e

automáticos, o que reduz o nível de deliberação na sua escolha. Porém, apesar das provas empíricas que atestam que a memória procedimental de uma organização dificulta a improvisação (Moorman & Miner, 1998b), é pelo menos teoricamente defensável que o contrário também é verdadeiro. Com efeito, se considerarmos as rotinas como gramáticas (Pentland & Rueter, 1994), e sabendo que os elementos de uma gramática podem ser combinados em possibilidades infinitas, então a memória procedimental será a contrapartida organizacional da pontuação de uma música, que os improvisadores organizacionais podem modificar à sua vontade durante a acção (Moorman & Miner, 1989a; Weick, 1998). Mais ainda, existem provas empíricas que o confirmam: num estudo sobre a improvisação na indústria de computadores, Brown e Eisenhardt (1995) verificaram que empresas que definem rotinas têm maior probabilidade de improvisar do que aquelas que o não fazem. O nosso contributo para clarificar este paradoxo reside em afirmar que, não obstante a memória organizacional poder atrapalhar a improvisação, isso poderá ser grandemente atenuado se a própria organização gerar a vontade necessária para se afastar das formas gramaticais e utilizar os seus elementos para criar novas rotinas *à medida que a acção se vai desenrolando*.

Por outro lado, a memória declarativa, *i. e.* o conhecimento dos factos (Anderson, 1983), está mais relacionada com as variações qualitativas da improvisação organizacional, desempenhando um papel importante no grau de improvisação: quanto mais factos forem do conhecimento da organização mais alargada, fundamentada e diversificada será a sua base de criatividade e, consequentemente, a sua capacidade de improvisação (Amabile, 1998; Woodman, Sawyer & Griffin, 1993; Moorman & Miner, 1989b). Deverá no entanto ser notado que uma memória declarativa demasiado rica poderá atrasar a velocidade de improvisação devido à quantidade de tempo que os indivíduos terão de investir para procurar todas as alternativas (Moorman & Miner, 1998a) — não obstante ser possível argumentar que a racionalidade limitada (Simon, 1990) poderá agir de modo a contrariar este fenómeno.

Por fim, e no que respeita à síntese entre especialização e generalização, a improvisação parece exigir que indivíduos habilitados lidem com recursos genéricos. Dispor de indivíduos habilitados numa organização que visa ser proficiente em planeamento em tempo real implica, em primeiro lugar e sobretudo, que o nível de aptidão de desempenho que cada indivíduo possui determine a sua capacidade para seguir a actividade de improvisação, muito afastada da rotina organizacional (Weick, 1999; Crossan, White, Lane & Klus, 1996). Adicionalmente, quando a improvisação é um fenómeno grupal, o desempenho do grupo será limitado pelas capacidades do seu membro menos apto (Bastien & Hostager, 1991; Hatch, 1999). O enfoque dado às aptidões deve-se à sua importância como veículo de colocação em prática da criatividade. A criatividade individual é também uma característica importante para um improvisador (Erickson, 1982; Crossan, 1998). Apenas níveis elevados de criatividade permitirão divergir radicalmente das actuais práticas organizacionais que, de acordo com Weick, reflectem «momentos puros de improvisação» (1998, p. 545), com uma probabilidade baixa de resultar em «variações» que retêm ainda muito da

rotina/ideia original, e que podem não ser tão eficazes. A diversidade de aptidões dos seus membros é outro atributo organizacional que muito poderá contribuir para a eficácia da improvisação. Organizações homogéneas não estão predispostas a procurar abordagens diferentes para resolver problemas ou para aproveitar oportunidades. O mesmo acontece com as pessoas (Hannan & Freeman, 1989). Assim, o elemento «novidade» da improvisação organizacional será seriamente comprometido se a organização não extrair benefícios de uma população diversa e ficará provavelmente limitado à mera definição de pequenas variações sobre ideias, produtos, práticas e rotinas que já existem (Weick, 1998, 1999; Hatch, 1997). Recursos especializados e com um propósito limitado podem espartilhar a improvisação, limitando as aptidões dos membros organizacionais na colocação em prática das suas ideias. Por outro lado, recursos com propósitos múltiplos são suficientemente flexíveis para serem disponibilizados para uma variedade de usos, mesmo que estes nunca tivessem feito parte das intenções (ou mesmo da imaginação) originais da organização (Weick, 1993a). Por conseguinte, os recursos podem afectar a improvisação através da sua dimensão de *bricolage*, ou seja, através do aumento das vias possíveis de acção que a organização pode escolher devido à flexibilidade dos seus recursos. Recursos com propósitos gerais reduzem o número de restrições sobre aqueles que concebem a acção à medida que esta se desdobra, aumentando assim o seu grau de afastamento potencial em relação às práticas/ideias padrão e, no limite, a sua capacidade para alcançar formas mais «puras» de improvisação.

Tendo em conta estas três sínteses, podemos argumentar que a improvisação contribui para uma integração entre o planeamento e a acção, revelando deste modo um caminho para quem tente construir uma perspectiva «glocal» da gestão internacional.

### Organização glocal

Os dilemas com os quais uma organização internacional é confrontada não estão limitados à estratégia. O seu modo de organização é também uma preocupação importante, não só porque é crítico para a colocação em prática da estratégia «glocal» mas também porque as diferenças nacionais acrescentam mais quadros de diferenciação e de complexidade a este tipo de organizações (Hofstede, 1980). Mais uma vez, esforços anteriores para lidar com este paradoxo impeliram as organizações a procurar um equilíbrio entre as pressões de ter práticas organizacionais transnacionais, tendo ainda assim que baixar os custos de coordenação além fronteiras (Lorange, 1986), e as práticas locais, que permitem um estilo de gestão que tem em consideração as crenças e valores dos membros da organização local. Outros defenderam que cabe à gestão de topo escolher entre estes dois pólos, pesando as circunstâncias organizacionais e as condições externas (Kanungo & Wright, 1983). Uma vez mais, defendemos a integração entre os dois extremos desta tensão, uma «organização mínima» suportada pelas seguintes sínteses: 1) confiança entre

membros organizacionais que não se conhecem (confiança mínima); 2) envolvimento não empenhado (envolvimento mínimo); 3) concordar em não concordar (consenso mínimo), e 4) controlar para libertar (estrutura mínima).

No que se refere à primeira síntese, este aparente paradoxo é integrado através da utilização da confiança como mecanismo de coordenação, apoiando-se a confiança não em laços interpessoais mas em estereótipos, isentando os membros organizacionais da exposição pessoal — o que sucede muitas vezes nas formas organizacionais baseadas na confiança (Cunha & Cunha, 1999; McAllister, 1995). Assim é encontrada a diferenciação necessária para ir ao encontro da complexidade de envolventes turbulentas (Emery & Trist, 1965). Esta «confiança mínima» significa que os membros organizacionais terão de confiar em quem não conhecem. Por outras palavras, os elementos normalmente associados à construção da confiança são mantidos a um nível mínimo, apenas o necessário para garantir o grau de integração requerido para lutar contra a fragmentação. Trata-se de criar as condições necessárias para que surja a confiança (a crença em que o indivíduo com quem se interage irá actuar de modo benéfico, ou, pelo menos, não prejudicial) com um nível mínimo de noção de comunidade, bem como de exposição pessoal. Tal é conseguido pela coordenação através de um «outro generalizado» (Jarvenpaa & Shaw, 1998), e não pela semelhança social. Neste tipo de coordenação a confiança surge a partir de uma profecia auto-realizada sobre ser digno de confiança, que o indivíduo desenvolve com base em estereótipos formados sobre os seus pares e a partir de experiências prévias com equipas/redes de trabalho. Os mecanismos de doutrinação desempenham um importante papel neste processo.

A doutrinação deixa de estar relacionada com a inculcação dos valores e crenças de uma dada organização. O seu objectivo é agora o de facilitar a coordenação através de um outro generalizado. Isto significa que este processo se destina a criar estereótipos favoráveis de categorias de pessoas em relação às quais os novos membros de uma empresa estão predispostos a desenvolver uma atitude favorável (Armstrong & Cole, 1995). A criação de uma atitude favorável face à confiança nos outros membros da organização é, no limite, equivalente à fomentação de uma instituição baseada na confiança, uma vez que é depositada confiança nos seus membros tendo por base a sua afiliação com a organização (Frances, Levacic, Mitchell & Thompson, 1991). Para que isto seja possível, deverá existir uma concepção diferente («mínima») da cultura e da estrutura.

A segunda e a terceira sínteses podem ser colocadas no âmbito da cultura organizacional “mínima”. Relativamente a esta variável, níveis elevados de envolvimento e de consenso são muito favorecidos pela literatura prescritiva de gestão. Tendo estes factores surgido a partir da abordagem da auto-gestão, substituem-se agora por níveis mínimos dos mesmos, de forma a evitar os efeitos nefastos potencialmente provocados por aquela abordagem. No que respeita ao *envolvimento mínimo*, o seu objectivo é o de promover um nível de envolvimento necessário para garantir um nível de desempenho esperado do indivíduo, combatendo ao mesmo tempo a adesão cega às decisões individu-



ais, grupais e organizacionais. Os membros organizacionais deverão considerar o sucesso de uma organização como um valor central, mas deverão igualmente ser permeáveis à informação que vai contra as decisões por eles tomadas, como indivíduos, mas também pelo grupo ou pela organização à qual pertencem como um todo.

No que se refere ao envolvimento, a questão principal a colocar relaciona-se com o facto de a dinâmica subjacente a um nível «saudável» de envolvimento com uma organização ser coincidente com aquela que explica patologias individuais e de grupo encontradas nas organizações, tais como o pensamento grupal e as rotinas defensivas do indivíduo (Janis, 1971; Argyris, 1992; Harvey, 1996).

Sabendo-se que o envolvimento é o resultado da tentativa de resolução de uma dissonância cognitiva, que tem a ver com a realização de uma escolha pública e explícita sem justificações externas suficientes (Salancik, 1977; Eiser, 1980), o desafio reside na promoção de um conjunto de valores e crenças que promova uma atitude positiva face a erros públicos e explícitos (Weick, 1999). Isso irá atenuar a necessidade de accionar o processo de redução da dissonância, porque a organização valoriza os erros, desde que estes constituam um dado para aprendizagem (Sitkin, 1992).

O envolvimento mínimo precisa, no entanto, de ser completado com o *consenso mínimo*, de forma a evitar mais eficazmente as consequências negativas trazidas por culturas fortes, sem a perda da não-intrusividade dos controlos nos quais se apoia. O consenso mínimo baseia-se na noção de que a diversidade das percepções favorece uma compreensão mais rica da envolvente, permitindo por conseguinte que a organização actue de uma maneira mais informada (Starbuck, 1965). Além disso, a diversidade presente na população de uma organização permite um repertório de soluções mais vasto, bem como um nível de flexibilidade mais elevado (Hedberg, Nystrom & Starbuck, 1976). Estas características favorecem, por sua vez, um maior grau de adaptabilidade às envolventes em mudança (Brown & Eisenhardt, 1997), razão pela qual se adoptam em primeiro lugar as organizações baseadas na confiança (Powell, 1990). Isto é conseguido quando a complexidade externa, que pode atingir valores significativamente elevados neste tipo de envolventes (Emery & Trist, 1965), está sintonizada com a complexidade dos indivíduos, enquanto membros organizacionais, e não com a complexidade do *design* organizacional (Weick, 1993a). Resumindo, a organização lida com a complexidade da envolvente através da diversidade dos seus membros e não pela utilização de formas estruturais complexas.

O consenso mínimo reside no esforço deliberado e intencional para reduzir as rotinas ao nível mínimo requerido para que a integração seja operacional, abandonando assim o seguimento de percepções comuns sobre a envolvente e valores e crenças comuns, antes promovendo a compatibilidade entre as percepções, valores e crenças entre os diferentes membros organizacionais. O objectivo é permitir que a confiança se instale através de uma percepção de compatibilidade e não de semelhança (Weick, 1993b). Deste modo, os indivi-

duos apercebem-se de que detêm uma percepção valiosa sobre a realidade, mas também ficam com a noção de que essa percepção é limitada e que o seu real poder de acção e de tomada de decisão apenas será válido se for combinado com os diferentes pontos de vista dos outros membros. Porém, é importante que essas percepções, mesmo que não sejam idênticas, sejam compatíveis no sentido de salientarem uma determinada realidade, não como uma abordagem diferente mas sim complementar (e não antagónica) (Hedberg *et al.*, 1976).

Por fim, a quarta síntese que denominamos de «estrutura mínima» é constituída por três elementos: 1) coordenação através da acção; 2) baseada num conjunto mínimo de regras, e 3) na partilha de um objectivo social.

Na ausência de uma cultura forte, a partir da qual a confiança e a coordenação possam surgir, as organizações substituem um sistema de valores, crenças e percepções partilhados pela coordenação através da acção. Isto significa que a integração dos esforços individuais não tem por base a partilha de uma mesma cultura, mas sim uma percepção *compatível* sobre os desafios apresentados pela envolvente (Weick, 1993a), que origina uma «lei da situação» (Follett, 1940) à qual os indivíduos têm de obedecer. Tal como no caso da coordenação através da cultura, trata-se ainda de um controlo de terceira ordem mas que promove (e não restringe) a diversidade, pois fomenta a emergência de perspectivas *compatíveis* (por oposição a *partilhadas*) sobre um problema ou oportunidade com que o grupo se depare. Assim será alargada a variedade de vias alternativas para passar à acção (Eisenberg, 1990).

O controlo em redes de trabalho mínimas também é conseguido através de um pequeno conjunto de regras reguladoras da interacção entre os seus membros (Weick, 1999; Bastien & Hostager, 1991). Essas regras podem surgir a partir da natureza da tarefa que o grupo terá de realizar ou podem formar-se a partir de normas sociais mais abrangentes (Hatch, 1997). Em relação à natureza da tarefa, estas regras surgem sob a forma de um conjunto restrito de alternativas cognitivas e comportamentais que os membros poderão escolher. Apesar da diversidade desejável neste tipo de organizações, este conjunto de alternativas é restrito devido à compatibilidade necessária entre os seus membros para que ocorra a integração mínima (Brown & Duguid, 1991). Este conjunto de alternativas pode ser equacionado numa gramática organizacional: um conjunto de elementos e de regras combinatórias entre estes elementos, que permitem a formação de um conjunto infinito de diferentes linhas de acção, a partir de um conjunto limitado de *inputs* (Pentland & Reuter, 1994). Nas redes de trabalho mínimas, as normas sociais são limitadas às que provêm das culturas profissionais e sectoriais específicas dos seus membros (Hutchins, 1991). A organização deverá abster-se de acrescentar algo a essas normas, sob pena de limitar a diversidade (Weick, 1995).

Outro mecanismo de coordenação importante em redes de trabalho mínimas é a existência de um objectivo social partilhado. De facto, devido à parcimónia dos mecanismos de controlo, os objectivos organizacionais deverão ser explicitamente partilhados pelos seus membros (Orr, 1990); de

outro modo, embora as equipas possam responder adequadamente aos problemas ou às oportunidades da envolvente, fá-lo-ão de forma *ad hoc*, o que poderá aumentar a fragmentação da organização como um todo e de uma forma contínua, comprometendo a sua integridade a longo prazo (Senge, 1990).

Esta perspectiva «minimalista» de uma abordagem «glocal» à internacionalização não só é possível como poderá revelar-se vantajosa à luz dos paradoxos muitas vezes confrontados pelos gestores e funcionários.

### Conclusão

Aquando de uma internacionalização, as organizações enfrentam inúmeros paradoxos que dificultam a tomada de decisões. Por um lado, existem ganhos de eficiência provenientes de estratégias e práticas organizacionais estandardizadas/globais aos quais é difícil resistir perante a crescente pressão sentida pelas empresas no sentido do lucro a curto prazo. Por outro lado, as diferenças entre as culturas nacionais determinam que os clientes têm gostos diferentes e que os funcionários possuem diferentes valores e crenças. E, no entanto, é exigido um certo nível de adaptação. Mais frequentemente do que se supõe, a solução para este paradoxo reside num conjunto padronizado de acções organizacionais, atirando-a para um dos seus pólos. Deste modo, vão perder-se alguns benefícios e a organização, como um todo, perde com o processo. Estudiosos que decidiram analisar este problema consideram fundamental a existência de um equilíbrio deliberado entre globalização e localização, ou uma opção contingente por um destes pólos. Mesmo assim, outros investigadores argumentaram que paradoxos como este são, em última instância, impossíveis de resolver. Explorando a natureza do paradoxo nas organizações, propomos uma abordagem diferente, a qual necessitará evidentemente de testagem empírica. Nessa abordagem, a globalização e a localização são vistas como forças convergentes e não divergentes. Para que se dê essa convergência tem de ocorrer uma síntese entre planeamento e adaptação e entre controlo e iniciativa/liberdade, através da alteração da natureza dos planos e de estruturas organizacionais e normas/prescrições. Se tal suceder, as empresas internacionais poderão conseguir solucionar, parafraseando Drucker (1993), uma das tarefas mais desafiantes: ser eficientemente eficaz ou, por outras palavras, fazer bem as coisas certas.

Referências

- AMABILE, T. M. 1998, «How to Kill Creativity», *Harvard Business Review*, 76, pp. 77-87.
- ANDERSON, J. R., 1983, *The Architecture of Cognition*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- ARGYRIS, C., 1974, *Behind the Front Page*, San Francisco, Jossey-Bass.
- ARMSTRONG, D. e COLE, P. 1995, «Managing Distances and Differences in Geographically Distributed Work Groups», in S. Jackson & M. Ruderman, eds., *Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace*, pp. 187-216, Washington, D. C., American Psychological Association.
- BAALBAKI, I. B., e MALHOTRA, N. K., 1993, «Marketing Management Bases for International Market Segmentation: An Alternate Look at the Standardization / Customization Debate», *International Marketing Review*, 10, pp. 19-44.
- BARLEY, S. R., e Kunda, G., 1992, «Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideology in Managerial Discourse», *Administrative Science Quarterly*, 37, pp. 363-399.
- BASTIEN, D. T., e Hostager, T. J., 1991, «Jazz As Social Structure, Process and Outcome», in R. T. Buckner & S. Weiland, eds., *Jazz in Mind: Essays on the History and Meanings of Jazz*, pp. 148-165, Detroit: Wayne State University Press.
- BETTIS, R. A., e HITT, M. A., 1995, «The New Competitive Landscape», *Strategic Management Journal*, 16, pp. 7-19.
- BROWN, J. S., e DUGUID, P., 1991, «Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation», *Organization Science*, 2, pp. 40-57.
- BROWN, S. L., e EISENHARDT, K. M., 1995, «Product Development: Past Research, Present Findings and Future Directions», *Academy of Management Review*, 20, pp. 343-378.
- 1997, «The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations», *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 1-34.
- CRAIG, A., e HART, S., 1992, «Where to Now in New Product Development Research», *European Journal of Marketing*, 26, pp. 2-49.
- CROSSAN, M. M., 1998, «Improvisation in Action», *Organization Science*, 9, pp. 593-599.
- CROSSAN, M. M., e SORRENTI, M., 1997, «Making Sense of Improvisation», *Advances in Strategic Management*, 14, pp. 155-180.
- CROSSAN, M. M., WHITE, R. E., LANE, H., e KLUS, L., 1996, «The Improvising Organization: Where Planning Meets Opportunity», *Organizational Dynamics*, 24, pp. 20-35.
- CUNHA, J. V., e CUNHA, M. P., 2000, «Organização: tese, antítese e síntese», in M. P. CUNHA (ed.), *Teoria Organizacional, Perspectivas e Prospectivas*, (pp. 437-470), Lisboa, Dom Quixote.
- CUNHA, M.P., e CUNHA, J.V., 1999, *Redes Mínimas, ou Um Contributo para o Exercício do Poder em Organizações Baseadas na Confiança*, trabalho apresentado no VIII Encontro de Psicologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, Lisboa, Março.
- CUNHA, M. P., CUNHA, J. V., e KAMOCHE, K., 1999, «Organizational Improvisation: What, When, How and Why», *International Journal of Management Reviews*, 1, pp. 299-341.
- DICHTER, E., 1962, «The Global Customer», *Harvard Business Review*, 40, pp. 113-122.
- DICKEN, P., FORSGREN, M., e MALMBERG, A., 1994, «The Local Embeddedness of Transnational Corporations», in A. Amin & N. Thrift, eds., *Globalization Institutions and Regional Development in Europe*, pp. 125-147, Oxford, Oxford University Press.
- DOUGHERTY, D. 1996, «Organizing for Innovation», in S. R. Clegg, C. Hardy, e W. R. Nord, eds., *Handbook of Organization Studies*, pp. 424-439, Thousand Oaks, CA, Sage.
- DOUGLAS, S. P., e Craig, C. S., 1989, «Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy», *Columbia Journal of World Business*, 24, pp. 47-58.
- DRUCKER, P. F., 1993, *The Practice of Management (Revised Ed.)*, New York, Harper Business.
- EISENBERG, E., 1990, «Jamming: Transcendence Through Organizing», *Communication Research*, 17, pp. 139-164.
- EISENHARDT, K. M., e BROWN, S. L., 1998, «Time Pacing: Competing in Markets That Won't Stand Still», *Harvard Business Review*, pp. 59-69.
- EISENHARDT, K. M., e TABRIZI, B. N., 1995, «Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry», *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 84-110.
- EISER, J. R., 1980, *Cognitive Social Psychology*, London, McGraw-Hill.

- EMERY, F., e TRIST, E., 1965, «The Causal Texture of Organizational Environments», *Human Relations*, 18, pp. 21-32.
- ERICKSON, F., 1982, «Classroom Discourse As Improvisation: Relationships Between Academic Task Structure and Social Participation Structure in Classrooms», in L. C. Wilkinson, ed., *Communicating in the Classroom*, pp. 153-181, New York, Academic Press.
- FOLLETT, M. P., 1940, «Then Giving of Orders», in H. C. Metcalf e L. Urwick, eds., *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, pp. 50-70, New York, Harper & Brothers.
- FRANCES, J., LEVACIC, R., MITCHELL, J., e THOMPSON, G., 1991, «Introduction», in J. Frances, R. Levacic, J. Mitchell, e G. Thompson, eds., *Markets, Hierarchies and Networks*, pp. 1-9, Newbury Park, CA, Sage.
- GARDNER, W., e ROGOFF, B., 1990, «Children's Deliberateness of Planning According to Task Circumstances», *Developmental Psychology*, 26, pp. 480-487.
- HANDY, C., 1995, *The Age of Paradox*, Boston, Harvard Business School Press.
- HANNAN, M. T., e FREEMAN, J., 1989, *Organizational Ecology*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- HARVEY, J. B., 1996, *The Abilene Paradox and Other Meditations on Management*, San Francisco, Jossey-Bass.
- HATCH, M. J., 1997, «Jazzing Up the Theory of Organizational Improvisation», *Advances in Strategic Management*, 14, pp. 181-191.
- 1999, «Exploring the Empty Spaces of Organizing: How Improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure», *Organization Studies*, 20, pp. 75-100.
- HEDBERG, B. L. T., NYSTROM, P. C., e STARBUCK, W. H., 1976, «Camping on Seesaws: Prescriptions for Self-Designing Organizations», *Administrative Science Quarterly*, 21, pp. 41-65.
- HOFSTEDE, G., 1980, «Motivation and Leadership: Do American Theories Apply Abroad?», *Organizational Dynamics*, 8, pp. 42-63.
- HUTCHINS, E., 1991, «Organizing Work by Adaptation», *Organization Science*, 2, pp. 14-39.
- JANIS, I., 1971, «Groupthink», *Psychology Today*, pp. 271-279.
- JARVENPAA, S. L., e SHAW, T. B., 1998, *Swift Trust in Global Virtual Teams*, Unpublished Manuscript, University of Texas at Austin.
- JOERGES, B., e CZARNIAWSKA, B., 1998, «The Question of Technology, or How Organizations Inscribe the World», *Organization Studies*, 19, pp. 363-385.
- KANUNGO, R., e WRIGHT, R. W., 1983, «A Cross-Cultural Comparative Study of Managerial Job Attitudes», *Journal of International Business Studies*, 14, pp. 115-129.
- KASHANI, K., 1989, «Beware the Pitfalls of Global Marketing», *Harvard Business Review*, 67, pp. 91-98.
- KIM, W. C., e MAUBORGNE, R. A., 1988, «Becoming an Effective Global Competitor», *Journal of Business Strategy*, 8, pp. 33-37.
- LORANGE, P., 1986, «Human Resource Management in Multinational Competitive Ventures», *Human Resources Management*, 25, pp. 133-148.
- MCALLISTER, D. J., 1995, «Affect and Cognition Based Trust As Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations», *Academy of Management Journal*, 38, pp. 24-59.
- MINTZBERG, H., 1995, «The Structuring of Organizations», in H. Mintzberg, J. B. Quinn, e S. Ghoshal, eds., *The Strategy Process: European Edition*, pp. 350-371, Hertfordshire, UK, Prentice-Hall Europe.
- MINTZBERG, H., e MCHUGH, A., 1985, «Strategy Formation in an Adhocracy», *Administrative Science Quarterly*, 30, 1, pp. 60-197.
- MOORMAN, C., e MINER, A., 1998a, «Organizational Improvisation and Organizational Memory», *Academy of Management Review*, 23, pp. 698-723.
- 1998b, «The Convergence Between Planning and Execution: Improvisation in New Product Development», *Journal of Marketing*, 62, pp. 1-20.
- ORR, J., 1990, «Sharing Knowledge, Celebrating Identity: War Stories and Community Memory in a Service Culture», in D. S. Middleton e D. Edwards, Eds., *Collective Remembering: Memory in Society*, pp. 35-47, Beverly Hills, CA, Sage.
- PENTLAND, B. T., e REUTER, H. H., 1994, «Organizational Routines As Grammars of Action»,

- Administrative Science Quarterly*, 39, pp. 484-510.
- PERROW, C., 1986, *Complex Organizations* (3rd. ed.), New York, Random House.
- PERRY, L. T., 1991, «Strategic Improvising: How to Formulate and Implement Competitive Strategies in Concert», *Organizational Dynamics*, 19, pp. 51-64.
- PETERS, T. J., 1987, *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, New York, Alfred A. Knopf.
- 1992, *Liberation Management: The Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*, New York, Alfred A. Knopf.
- 1994, *The Tom Peters Seminar*, New York, Vintage Books.
- PETTIGREW, A., MASSINI, S., e NUMAGAMI, T., 2000, «Innovative Forms of Organising in Europe and Japan», *European Management Journal*, 18(3), pp. 259-273.
- PICKEN, J. C., e DESS, G. G., 1997, «Out of (Strategic) Control», *Organizational Dynamics*, 25, pp. 35-47.
- POWELL, W. W., 1990, «Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization», in L. L. Cummings e B. M. Staw, eds., *Research in Organizational Behavior*, pp. 295-336, Greenwich, CT, JAI Press.
- SALANCIK, G. R., 1977, «Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief», in B. M. Staw e G. R. Salancik, eds., *New Directions in Organizational Behavior*, pp. 1-21, Chicago, St. Clair Press.
- SAMIEE, S., e ROTH, K., 1992, «The Influence of Global Marketing Standardization on Performance», *Journal of Marketing*, 56, pp. 1-17.
- SENGE, P. M., 1990, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, London, Century Business.
- SEWELL, G., 1998, «The Discipline of Teams: The Control of Team-Based Industrial Work Through Electronic and Peer Surveillance», *Administrative Science Quarterly*, 43, pp. 397-428.
- SIMON, H. A., 1990, «Invariants of Human Behavior», *Annual Review of Psychology*, 41, pp. 1-21.
- SITKIN, S. B., 1992, «Learning Through Failure: The Strategy of Small Losses», in B. M. Staw e L. L. Cummings, eds., *Research in Organizational Behavior*, pp. 231-266, Greenwich, CT, JAI Press.
- STACEY, R. E., 1991, *The Chaos Frontier: Creative and Strategic Control for Business*, Oxford, UK, Butterworth-Heinemann.
- STARBUCK, W. H., 1965, «Organizational Growth and Development», in J. G. March, ed., *Handbook of Organizations*, Chicago, Rand McNally.
- WEICK, K. E., 1993a, «Organizational Redesign As Improvisation», in G. P. Huber e W. H. Glick, eds., *Organizational Change and Redesign*, pp. 346-379, New York, Oxford University Press.
- WEICK, K. E., 1993b, «The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster», *Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 628-652.
- 1995, *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- 1998, «Introductory Essay: Improvisation As a Mindset for Organizational Analysis», *Organization Science*, 9, pp. 543-555.
- 1999, «The Aesthetic of Imperfection in Organizations», *Comportamento Organizacional e Gestão*, 5, pp. 5-22.
- WOODMAN, R. W., SAWYER, J. E., e GRIFFIN, R. W., 1993, «Toward a Theory of Organizational Creativity», *Academy of Management Review*, 18, pp. 293-321.
- YIP, G. S., 1989, «Global Strategy ...», in a World of Nations, *Sloan Management Review*, 31, pp. 29-41.