

## O GLOBAL E O CONTEXTUAL NO APRENDIZADO GERENCIAL DE MULTINACIONAIS: UMA PERSPECTIVA BRASILEIRA

Autoria: Américo da Costa Ramos Filho

### RESUMO

O objetivo final do estudo é verificar, pela perspectiva brasileira, como aspectos globais e contextuais influenciam o aprendizado gerencial em multinacionais. A fundamentação teórica partiu da combinação entre teorias relacionadas à cultura e globalização, capacidades organizacionais, interações organizacionais, de aprendizagem e estratégia de internacionalização. Foi, em seguida, montado um modelo de análise, de quatro dimensões, cuja combinação influencia o fluxo de conhecimento resultante e a aprendizagem obtida: a internacional (diversidade cultural e política); a global (forças universalizantes de valores e práticas); a gerencial (capacidades e recursos gerenciais consolidados como melhores práticas na organização); e a interorganizacional (interação entre matriz e subsidiárias). A pesquisa de campo estudou cinco casos de empresas brasileiras internacionalizadas, com sistemas de gestão implementados. Os principais sujeitos da pesquisa foram gestores e profissionais/gerentes responsáveis pelo desenvolvimento da gestão. Os dados foram coletados inicialmente na sede e complementados pela busca de informações no exterior, in loco, ou com gestores/profissionais expatriados que retornaram ao Brasil. Os resultados da pesquisa confirmaram a suposição de que o aprendizado gerencial da interação entre matriz e subsidiárias/coligadas de uma corporação multinacional está sujeito a dois tipos de forças, operantes tanto no nível nacional quanto no organizacional: a convergente, relacionada a práticas organizacionais estandardizadas e globais; e a divergente, que insere o aprendizado como prática social sujeita às singularidades organizacionais e culturais.

### 1 - INTRODUÇÃO

A internacionalização tem sido uma conseqüência de um crescente envolvimento estratégico das empresas em mercados internacionais, no contexto contemporâneo de globalização. Sua ação tem sido basicamente feita por *start-ups* (criações de empresas), ou uma mudança mais incisiva por intermédio de aquisições de outras empresas locais nos países onde vão operar, sem contar as fusões e megafusões. Evidentemente, estas fusões e aquisições (F&A) não se dão sem problemas: aumentam as pressões no sentido de uma reconfiguração interna destas organizações, com a implantação de sistemas de gestão cada vez mais complexos, sejam estes os da matriz, o da organização adquirida, ou um modelo híbrido. Tais sistemas carregam consigo as práticas de gestão que vão doravante orientar as decisões, rotinas e projetos destas unidades organizacionais.

Estas práticas são aplicadas pelas empresas no seu intuito de se inserirem no cenário competitivo e fortalecer sua imagem e influência. Para legitimar este objetivo e acelerar sua aprendizagem gerencial, procuram instrumentos que lhe dêem uma referência em escala global, tais como os processos de candidatura ao prêmio Malcolm Baldrige nos Estados Unidos, ou o Prêmio Nacional da Qualidade, no Brasil (PNQ); certificações, como a ISO 9000 (Sistemas da Qualidade) ou a ISO 14000 (Sistemas de Gestão Ambiental); as relacionadas a responsabilidade social corporativa, como o índice de sustentabilidade da Dow Jones (DJSI), o da IBOVESPA ou do instituto ETHOS.

A aprendizagem no sistema de gestão da corporação internacionalizada se dá por via destas transferências e interações de práticas e tecnologias gerenciais entre matriz e unidades. Se esta aprendizagem implica a interveniência de fatores diversos, de ordem cultural, política,

institucional ou inter-organizacional, por outro lado, as práticas de gestão, por conta de uma globalização de cunho informacional e ideológico, seguem um viés padronizador ineludível.

Com isso, o objetivo do artigo é propor e verificar, um modelo teórico que investiga os aspectos contextuais e globais que influenciam a aprendizagem decorrente da do fluxo de conhecimento em gestão resultante da interação entre matriz e subsidiárias de uma empresa que se internacionaliza por investimentos diretos no exterior (IDEs). Esta interação será analisada segundo duas dicotomias, a dicotomia entre a universalidade das práticas e tecnologias gerenciais e a particularidade dos contextos onde operam, assim como a dicotomia entre as singularidades no nível organizacional e as do arcabouço político e cultural de cada país onde as empresas, matriz ou subsidiárias, atuam.

Portanto, o estudo da aprendizagem gerencial a partir de uma transformação organizacional sustentável de tal porte, em um contexto internacional naturalmente complexo, pode realizar um potencial inovador e contributivo em suas duas grandes áreas de aplicação. Na academia, discutindo viabilidade de modelos teóricos na realidade de países como o Brasil. Nas empresas, gerando conhecimento e experiência gerencial mediante a aplicação e desenvolvimento de sistemas e práticas de gestão apropriadas aos países onde atuam.

Este trabalho consistirá, inicialmente, de uma fundamentação teórica, dividida em cinco partes, impactantes da aprendizagem das multinacionais com o fluxo de conhecimento em gestão entre matriz e suas unidades. A primeira cobre a cultura circundante e o efeito da globalização. A segunda focaliza as capacidades e conhecimentos organizacionais. A terceira apresenta perspectivas de abordagem interacionista escolhidas para estudar o contexto de pesquisa, unidas ao estudo da aprendizagem. A quarta aborda diretamente a gestão das Multinacionais e seus dilemas quanto à transferência de práticas e aprendizagem em seu contexto diferenciado. A quinta e última parte conclui a problemática do estudo e apresenta o modelo de análise a ser aplicado na pesquisa de campo. A parte final do trabalho cobre a caracterização e os resultados desta pesquisa, assim como as considerações finais e as extensões possíveis ao estudo.

## **2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.**

O aprendizado obtido pela interação entre matriz e subsidiárias em multinacionais e suas respectivas capacidades e recursos, com o fluxo de conhecimento em gestão num ambiente intercultural, requer uma compreensão integrada dos elementos que compõem tal formulação, ou seja: a cultura, em seus aspectos conceituais; a dicotomia entre o local e o global; os conhecimentos que sustentam as capacidades e recursos organizacionais; as premissas teóricas que norteiam as abordagens escolhidas para focar as interações organizacionais; a natureza do aprendizado organizacional em si, considerada também a dimensão gerencial; e a multinacional no contexto da internacionalização, chegando a um encerramento com o estudo do conhecimento em gestão a ser transferido em organizações deste tipo. As seções deste capítulo procuram, resumidamente, destacar alguns tópicos relacionados a tais categorias.

### **2.1 – Cultura circundante e globalização.**

O termo cultura está associado a diversos significados (LARRAIA, 2001). Um destes, o simbólico, tem sido bem aplicável nos estudos internacionais, em que a cultura é melhor vista não como complexos de padrões concretos de comportamento – costumes, usos, tradições, feixes de hábitos, mas como um conjunto de mecanismos de controle – planos, receitas, instruções ( “programas”) – para governar o comportamento (GEERTZ, 1989). O homem é mais dependente do que é aprendido culturalmente.

O estudo da diversidade cultural em empresas vem de algum tempo, mas esta se tornou basicamente inserida em um nível maior de discussão acadêmica a partir, principalmente dos estudos de Hofstede (1997). Outros estudos conhecidos foram o de Trompenaars (1994), Hall e Hall (1990) e Schwartz (1999). O próprio conceito de cultura em empresa sofre o efeito de ser algo pretensamente global, mas que emerge do fenômeno cultural em si. Entretanto, torna-se indispensável ressaltar o contexto globalizante atual e as pressões que se operam, seja de homogeneização, seja de diferenciação.

Não há um conceito único e definido para a globalização, segundo Held e McGrew (2001), ainda que o termo remonte ao final do século XIX. Os autores dividem as principais correntes entre globalistas e céticos. Para os globalistas, a globalização cultural tem sido cada vez mais impulsionada por empresas (HELD; MCGREW, 2001). Outros autores já não vêem possível uma cultura global, com uma mesma língua e valores. Culturas cosmopolitas e locais interagem e a maior parte das empresas se insere em uma cultura de negócios nacional particular (FEATHERSTONE, 1999). Hall (2005) comenta ainda sobre os efeitos da globalização na desintegração da identidade nacional, mas que de outra forma reforça a resistência, levando a um hibridismo.

Note-se nesta seção a contraposição entre o global e o local, mas ainda assim, haveria algum suporte para aceitar a idéia de que a diversidade em si não influencia o sistema global e suas conseqüências. As empresas fazem parte desse sistema, e são tanto agente quanto paciente do processo de globalização, especialmente com relação a seu conjunto de práticas, tecnologias e valores, que reagem aos mais diferentes contextos e podendo imprimir características próprias. A composição de soluções universalizantes e particularizantes vai depender das capacidades organizacionais e gerenciais de cada empresa, o que está ligado a sua história particular, aos seus recursos e suas competências, aos seus ativos de conhecimento, a sua estratégia de crescimento e transposição das fronteiras nacionais.

## 2.2 Conhecimento e capacidades gerenciais das organizações

Chandler Jr. (1994) entende que a dinâmica do capitalismo industrial está nucleada nas capacidades organizacionais da empresa (instalações físicas e habilidades humanas), situadas como um todo unificado e que fazem a coordenação e a integração em todos os níveis gerenciais. Uma tarefa crítica da alta administração é manter e integrar estas capacidades, geradoras de crescimento contínuo. Para Chandler, as tecnologias gerenciais são importantes neste papel. A firma gerencial também foi objeto de estudo de Penrose (2006), por ela considerada como um reservatório de recursos. A taxa de crescimento da firma é limitada pelo incremento de seus conhecimentos, porém, a depender da eficiência administrativa, de novas formas estruturais ou da cultura da organização, ela pode continuar a crescer. Nelson e Winter (2005) colocam que uma organização funciona “rotineiramente” se as rotinas necessárias subsistam nos repertórios de seus integrantes. Ter somente as rotinas, entretanto, não basta, há de se ter as habilidades também..

Os estudos de Chandler, Penrose, Nelson e Winter influenciaram bastante a abordagem da visão baseada em recursos (BARNEY, 1991, 2002; COLLIS; MONTGOMERY, 1998; WERNERFELT, 1984) e ainda, a teoria das capacitações dinâmicas (TEECE; PISANO, 1994), referentes à capacidade de adaptar, integrar e reconfigurar adequadamente os recursos e capacidades de uma organização ao ambiente em mudança. Derivam-se das rotinas de alto desempenho das firmas, inseridas nos seus processos organizacionais e gerenciais (coordenação/integração, aprendizagem e reconfiguração), dos seus ativos intangíveis e alinhadas pela sua trajetória cultural, sua história. A firma torna-se, assim, uma instituição integradora e aplicadora de conhecimento (GRANT, 1996).

Os conhecimentos, para Penrose (2006), chegam de duas formas: uma formal e objetivamente ensinada e a outra sob a forma de conhecimento pessoal. Isto remete a divisão entre o conhecimento objetivo e o proveniente da experiência, ou pessoal. Tal divisão aparece em Bourdieu (2004) nas formas de manifestação do capital cultural, que pode ser incorporado (adquirido pela própria pessoa, tornado *habitus*), objetivado (bens culturais: quadros, livros, dicionários, instrumentos etc.) ou institucionalizado (diploma).

A transferência de conhecimento organizacional relaciona-se “ao processo através do qual os atores organizacionais (equipes, unidades, organizações) trocam, recebem e são influenciados pela experiência ou conhecimento de outros” (VAN WIJK; JANSEN; LYLES, 2008, p. 832, tradução nossa) e está ligado também, segundo esses autores, a outros termos como fluxo, aquisição e compartilhamento. Pode contribuir também ao desenvolvimento de capacidades organizacionais mais distintivas e inovações. A transferência de conhecimento pode ser considerada um processo de mudança, com as ferramentas adequadas para um processo como este, trabalhando os aspectos gerenciais, *just-in-time*, gestão pela qualidade total, arquitetura organizacional etc. (GUZMAN; WILSON, 2005).

Ao se expandir para o exterior e criar, ou adquirir organizações existentes, o fluxo de conhecimento em gestão se faz pela interação das capacidades e dos recursos de cada empresa em particular, considerado ainda, seu meio de diversidade cultural. Que aspectos, portanto, podem e devem ser considerados nesta interação organizacional? A seção seguinte pretende privilegiar algumas abordagens teóricas sobre a interação dentro de um pensamento filosófico comum, chamando a atenção para sua essencialidade, para o entendimento do pensamento administrativo e organizacional contemporâneo.

### 2.3 – Perspectivas interacionistas e sua relação com a aprendizagem.

As perspectivas relacionadas a seguir foram relacionadas por dois motivos. O primeiro deles é o caráter originário interacionista, pressupondo socialização e formação de hábitos rotinizados (FINE, 2005). O segundo é o relativo balanceamento quanto às questões de agência e estrutura (BAKKEN; HERNES, 2003; FINE, 2005; MINGERS, 2003; POZZEBON, 2004; REED, 1997). Foram trabalhadas aqui as seguintes abordagens:

- A abordagem neo-institucionalista, com as noções de isomorfismo e ambiente institucional, trabalha a reação das práticas gerenciais globalizantes em ambientes locais (por ex., ABRAHAMSON, 1991; POWELL, DiMAGGIO, 1991), levando ainda em conta as proposições de Rosenzweig e Singh (1991) a respeito das pressões opostas sofridas pelas subsidiárias de multinacionais, uma do ambiente local, outra da consistência interna, em que se inclui a força da matriz.
- A abordagem da singularidade organizacional, com raízes no interacionismo simbólico (MEAD, 2004) e centrado nas noções de identidade, cultura e imagem organizacionais, apropriado a redes complexas como as multinacionais (por ex., ALBERT; WHETTEN, 2004; HATCH; SCHULTZ, 2002);
- A abordagem da autopoiesis, com seus conceitos relacionados de recursividade, auto-referenciação e escala (FLEENER, 2000), desenvolve, dentro do próprio sistema organizacional, as suas práticas gerenciais como resposta interna às pressões de práticas gerenciais globais ou de unidades organizacionais influentes dentro da rede (por ex., LUHMANN, 2005; Von KROGH; ROOS, 1995; 1996)
- A abordagem do capital social, mostrando as organizações como redes diferenciadas e repositórios de conhecimento (por ex., ADLER; KWON, 2002; PORTES, 2000).

As perspectivas abordadas têm em comum o interacionismo e a propriedade de reconhecer tanto às particularidades das estruturas como do poder de agência representada

pelos práticas de gestão. A aprendizagem organizacional relaciona e dialoga com estas idéias de forma a refletir a aprendizagem contínua promovida pela ação individual.

O estudo de aprendizagem organizacional tem sido marcado por diversas correntes de pensamento, com maiores ou menores diferenças (CYERT; MARCH, 1963; EASTERBY-SMITH; BURGOYNE; ARAÚJO, 2001; GARVIN, 2000; PARSONS, 1962). Dentro de uma visão social, enfocada aqui, prevalecem:

- A Aprendizagem na Ação (ARGYRIS; SCHON, 1996) postula que as pessoas aprendem mais eficientemente quando se deparam com problemas reais no trabalho, via programas de instrução e questionamentos espontâneos.
- A aprendizagem situada (LAVE; WENGER, 1991; GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998) entende que quem aprende é a pessoa e não a organização, portanto a aprendizagem natural dos indivíduos deve ser incentivada; esta corrente tem como foco as relações concretas entre as pessoas, levando à tona o conceito das comunidades de prática. O conhecimento é situado em sua cultura e contexto.

Para Berthoin Antal et al. (2001), os modelos propostos tornam-se cada vez mais complexos e transdisciplinares, indo da agência individual ao foco maior na prática social, com progressiva integração teoria-prática e alcance comparativo internacional, envolvendo redes de organizações, comunidades e ambientes de aprendizado. Esta última observação inclui as multinacionais e a internacionalização como objetos de estudo, a ser tratado a seguir.

## 2.4 – Gestão das Multinacionais

A Internacionalização pode ser entendida, mais objetivamente, como “movimentos das empresas além das fronteiras de seu país de origem” (CYRINO; BARCELLOS, 2006, p.224). Serão aqui enfatizados os investimentos diretos no exterior – IDE (BARRETO; ROCHA, 2003), mais especificamente o movido por aquisições de empresas e associações similares (BARKEMA; VERMEULEN, 1998; HITT; IRELAND. HOSKISSON, 2002).

Estas associações provocam profundos efeitos nas organizações, envolvendo identidades, linguagens e culturas diferentes (ANGWIN; VAARA, 2005). As empresas carregam sua herança administrativa (BARTLETT; GHOSHAL, 1992), e preconceitos e dissonâncias vêm à tona. As práticas, a distância cultural e o relacionamento impactam a performance de uma pós-aquisição (CHILD; FAULKNER; PITKETHLY, 2001). Tendo em vista a diversidade cultural, estudos sobre aculturação foram transplantados para as organizações, com tipologias que consideram hipóteses de integração, coexistência ou mistura de culturas das empresas (HASPELAGH; JEMISON, 1991; MARKS; MIRVIS, 1998). Child, Faulkner e Pitkethly (2001) observam que devem ser observados na gestão de pós-aquisições o grau e tipo de mudança introduzida na companhia, as melhorias com a introdução de novas ou modificadas práticas de gestão, a integração e forma de controle e, ainda, os processos de mudança pós-aquisição onde as novas práticas e a plataforma de integração são introduzidas.

A eficiência de uma Multinacional como instituição integradora de conhecimento é direcionada por mudanças no contexto da subsidiária e suas capacidades de conhecimento do processo (AMBOS; AMBOS; SCHLEGELMILCH, 2006). As subsidiárias dentro da multinacional possuem papéis bem definidos, como propalados na literatura (por ex., BARTLETT; GHOSHAL, 1992; GUPTA, GOVINDARAJAN, 1991). Tais papéis estão em um *continuum* que vai do operacional, local e específico ao estratégico e funcional e integrado. Observa-se uma interessante relação entre posicionamento estratégico e potencial da subsidiária para a disseminação de um aprendizado comum. A sinergia no relacionamento também é importante, ainda que nem sempre produtiva (CAMPBELL; GOULD, 1999).

Observa-se que as sinergias adquiridas refletem-se naturalmente da identificação e diferenciação das práticas de gestão e conhecimentos organizacionais existentes na matriz e

subsidiárias, sujeitas a condicionamentos relacionados à herança administrativa de cada unidade organizacional (BARTLETT; GHOSHAL, 1992), às peculiaridades nacionais (HOFSTEDE, 1997) e a barreiras diversas (LINDVALL, 1999; SIMARD; RICE, 2003). Esta transferência de conhecimentos e práticas reflete-se na aprendizagem, modulada pelas singularidades, atributos institucionais, acoplamentos estruturais possíveis e o capital social desenvolvido ou a desenvolver. O aprendizado resultante do modo como estas práticas, tecnologias e conhecimentos repercutem interativamente nas várias unidades constituintes das multinacionais, em contextos e histórias singulares é a questão principal levada para a problemática (QUIVY; VAN CAMPENHOUDT, 1998), assunto da próxima seção.

## 2.5 – Síntese da problemática adotada

A convivência de situações de padronização global, de um lado, e da permanência de diferenças nacionais e organizacionais, de outro, pode ser abordada convenientemente por perspectivas que considerem agência e estrutura (MINGERS, 2003; TEMPEL; WALGENBACH, 2007), a partir do que se extraem as quatro abordagens interacionistas já abordadas. A aprendizagem, entendida como prática social, relaciona e dialoga com estas idéias de forma a refletir a interação e a continuidade.

Deste panorama se distinguiu o inter-relacionamento entre a universalidade e diversidade na gestão, ou em outras palavras, a convergência e divergência, cujas origens mais recentes remontam a Webber (1969) e Kerr et al. (1969). Enquanto a força convergente indica um modelo gerencial universal, a divergente, por sua vez, defende a influência das diferenças culturais no estilo de gestão. Uma terceira alternativa integra as anteriores, postulando uma tecnologia transferível desde que adaptada às condições culturais locais, reforçando a diferenciação nos valores e a convergência na estrutura: as pós-aquisições operam ora como veículos de padronização, ora reprodutores de diferenças nacionais em outros (BARROS, 2003; CHILD; FAULKNER; PITKETHLY, 2001; MOTTA, 1997, 2006). Aprofundando esta terceira via, a pesquisa realizada supõe que a implantação de tecnologias gerenciais no ambiente multinacional opera em função do referido campo de forças em cada contexto. Isto leva à elaboração do modelo de análise (QUIVY; VAN CAMPENHOUDT, 1998) e dos demais procedimentos metodológicos, objeto do capítulo seguinte.

## 3 – O MODELO DE ANÁLISE E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Feitas as considerações de caráter teórico, tem-se a suposição central de que a aprendizagem na gestão de uma corporação multinacional, operante por meio de práticas, conhecimentos e tecnologias gerenciais, é suscetível a dois tipos de forças: as de natureza convergente, levando a um aprendizado movido pela experiência com a prática administrativa implantada; e as de natureza divergente, relacionando o aprendizado a uma prática eminentemente social. Por sua vez, cada força convergente ou divergente trabalha tanto no campo nacional, como no organizacional.

A figura 1 mostra essa composição, indicando quatro dimensões de análise. A pesquisa de campo teve como parâmetro as dimensões do modelo e suas proposições de trabalho, a depender do contexto estudado.

- A Dimensão Global considera as forças universalizantes de valores e práticas;
- A Dimensão Gerencial abrange as capacidades e recursos gerenciais criados, adquiridos e transformados na organização, efetivadas como melhores práticas;
- A Dimensão Internacional considera a diversidade cultural e política;
- A Dimensão Inter-Organizacional leva em consideração a interação entre matriz e subsidiárias de uma multinacional.



**Figura 1 – Modelo de Análise**

Foi feito um estudo múltiplo de casos (YIN, 2005). Foram selecionadas cinco empresas brasileiras a partir de critérios pré-estabelecidos, especialmente o índice de internacionalização estabelecido pela UNCTAD - Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, 2007), e ainda a experiência na implantação de modelos de gestão alinhados a requisitos de referência nacional ou internacional, com base em entrevistas feitas junto a algumas das instituições brasileiras: o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO), Comitê de Qualidade (CB-25) da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), o Instituto Ethos e o Centro de Estudos da Sustentabilidade (CES) da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo.

A pesquisa com as empresas foi feita junto às suas sedes em uma primeira etapa, e numa segunda etapa, junto a uma ou duas unidades no exterior, *in loco* ou com profissionais que tiveram experiência nestes países. Os principais sujeitos da pesquisa foram profissionais ou gerentes responsáveis pelo desenvolvimento da gestão, assessores ou consultores internos das empresas, de forma a extrair sua experiência na implantação das práticas e modelos de gestão. Dentre os gerentes, encontraram-se tanto os de funções corporativas (gestão organizacional, estratégia, recursos humanos), como também de linha, quando acessíveis.

A pesquisa teve natureza qualitativa (FLICK, 2004, MILES; HUBERMAN, 1994), compostas especialmente de entrevistas em profundidade semi-estruturadas (FLICK, 2004; GODOI; MATTOS, 2006) e observação direta. Foram realizadas, nas duas etapas, aproximadamente 60 entrevistas, sendo 60% no Brasil, incluindo as sedes das empresas escolhidas e 40% no exterior, feitas em países da Europa e América do Sul.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Da análise das empresas, pôde ser montada uma caracterização sintética de suas principais capacidades, como a seguir:

- Na empresa A, a transmissão de conhecimento gerencial é feita por competências específicas, ligadas à gestão tecnológica e da produção, dependendo do contexto da aquisição. Nas outras competências, houve maior descentralização ou sincretismo com técnicas desenvolvidas a partir de iniciativas locais.
- Na empresa B, o foco é na ação gerencial como veículo reprodutor de valores da matriz, com ênfase na gestão participativa, padronização, empreendedorismo,

controle de prazos, qualidade autêntica e tecnologia de produção, entre outros. Em função disto, maior variabilidade à ação dos contextos de cada unidade do exterior, em especial as de singularidade mais forte, gerando também sincretismos.

- Na empresa C, há a disseminação da cultura empresarial como “cola” à atuação da empresa no Brasil e exterior, com efeito na formação de redes, disseminação do conhecimento e aprendizado decorrente. Modelo de gestão associado também às particularidades do negócio e do contexto histórico da organização.
- Na empresa D pratica-se o modelo de práticas estruturadas por processos, usados para integração da gestão das aquisições e unidades já existentes, via avaliações sistemáticas e reguladas por procedimentos. Acompanhamento e disciplina mais intensivos, inclusive nos aspectos sindicais, podendo gerar conflitos.
- Na empresa E, não houve um modelo de gestão específico, com ações resultantes das iniciativas dos gestores brasileiros em interação com o contexto local, com maior autonomia e sincretismo, ao menos na fase inicial, porém em fase com a cultura gerencial corporativa. A replicação inversa da experiência no país, porém, resultou em armadilhas de competência.

Numa análise integrada dos casos, alguns enunciados gerais puderam ser formulados:

#### 4.1 Dimensão Global

*P1.1: A aprendizagem gerencial advinda da difusão e transferência de tecnologias gerenciais é direcionada pelas práticas do capitalismo global e a cultura global em que estas estão imersas, reproduzindo uma visão hegemônica.*

As empresas pesquisadas estão dentro do cenário de globalização, cujas diretrizes principais são hegemônicas. Isto leva ao alinhamento tanto das práticas de aquisição e integração das empresas adquiridas, como das tecnologias gerenciais globais que são adotadas, como a Gestão da Qualidade e Responsabilidade Social, alinhamento este maior nos países em desenvolvimento, ou emergentes. A linguagem pela qual as empresas trocam suas experiências e práticas gerenciais é também acentuadamente global. Quanto aos choques culturais, a dita linguagem comum os atenua na gestão.

#### 4.2 Dimensão Gerencial

*P2.1: A aprendizagem gerencial relaciona-se menos a fatores culturais do que à incorporação dos valores gerenciais mais propagados e dominantes.*

A proposição se verificou verdadeira, porém dentro de certos limites impostos pelo contexto, em especial o do trabalho, onde o viés nacional se faz sentir. O principal fator de homogeneização foi o da linguagem, como o que se aprende nas escolas de administração, MBAs, entre outros, e disseminado nas empresas. Além disso, os papéis assumidos nas empresas em processos de integração pós-aquisição também apresentam certa similaridade especialmente em termos de resistência mais ou menos explícita à mudança, independentemente do perfil geopolítico do país.

*P2.2: A aprendizagem gerencial é produto da assimilação das práticas gerenciais planejadas e reconhecidas internacionalmente, tendo força de aculturação.*

A proposição é particularmente verdadeira em práticas de uso global, como as certificações pela ISO 9000 ou pela Responsabilidade Social, especialmente em países em



desenvolvimento, com influência significativa na formulação dos modelos de atuação das empresas estudadas. Podem ser enumeradas ainda as diversas tecnologias gerenciais, disponibilizadas por consultorias, livros etc., que contribuem para que a linguagem seja praticamente a mesma, sem contar a influência de grupos profissionais, que acabam por defender propostas semelhantes, como no caso dos profissionais da Qualidade.

*P2.3: A aprendizagem gerencial resulta de práticas institucionais de desenvolvimento gerencial, aprendizado contínuo e educação corporativa.*

O que ficou mais pronunciado quanto a esta proposição foi a aprendizagem pela prática gerencial, alinhada aos valores das empresas adquirentes brasileiras, podendo sobrepujar-se, em importância, à educação corporativa. Uma das razões de não se fortalecer esta estratégia foi o temor de expectativas das pessoas envolvidas, assim como pela dificuldade de alinhar os objetivos dos programas às demandas pontuais e urgentes da vida prática. Reforçou-se a presença de gestores brasileiros no exterior como portadores da cultura e conhecimento organizacional para fazer valer os interesses da empresa quanto à gestão.

*P2.4: A aprendizagem gerencial é impactada, além de fatores gerenciais e interculturais, também pelo ambiente de negócio circundante ao setor onde a empresa atua.*

O contexto de negócios do país onde está uma empresa adquirida pode afetar mais a relação com a adquirente do que a distância cultural. Por exemplo, se uma empresa de um determinado país, comprada por uma congênera brasileira, estiver em má situação ou em um setor decadente, isto pode acabar tendo mais peso, em termos de uma receptividade e aprendizagem a novas técnicas e práticas, do que a cultura do país em questão, mesmo se este for pertencente ao chamado mundo desenvolvido. Outro aspecto está na relação de emprego: para países desenvolvidos, trabalhar em empresas, como as compradas pelas brasileiras, que são de *commodities* ou de setores considerados secundários, não possuem muito apelo ou se destina a profissionais de segunda linha em termos gerenciais, levando a lacunas não encontradas em empresas brasileiras internacionalizadas de ponta.

*P2.5: A aprendizagem gerencial da organização dá-se segundo suas capacidades e recursos, direcionando a assimilação das práticas e tecnologias, de uso global ou não.*

As tecnologias gerenciais, globalizadas ou não, são inúteis sem o alinhamento destas às suas capacidades e aos seus princípios organizacionais. A própria interação entre capacidades e recursos gerenciais nem sempre foi bem aproveitada ou trabalhada. Logo, a dimensão gerencial é influente no processo de aprendizagem não tanto pela capacidade de transacionar práticas importadas, mas por portar as capacidades gerenciais desta própria empresa, levando-a a se diferenciar e ter determinada sua trajetória de crescimento e de internacionalização. Na pesquisa de campo isto pôde ser observado na forma particular pela qual as empresas estudadas integravam práticas de uso corrente à sua trajetória e formação.

### **4.3 Dimensão Internacional**

*P3.1: A aprendizagem gerencial advinda da difusão e transferência de tecnologias gerenciais é afetada pela diversidade intercultural entre matriz e subsidiárias.*

Como já dito, a influência se dá mais na cultura do trabalho, como os grupos locais reagem a estilos de gestão e de liderança de contextos nacionais diferentes. Foi recorrente a

alegação de ser flexível ante esta diversidade, embora em mais de uma empresa ficasse também explícito que esta flexibilidade não implica uma imitação do ser estrangeiro. Percebeu-se, portanto, uma certa auto-suficiência cultural por parte dos adquirentes, que vêm as organizações, mesmo que inconscientemente, funcionando a partir de sua própria perspectiva cultural, inclusive regional, levando a dissonâncias e preconceitos

*P3.2: A difusão e transferência de tecnologias gerenciais e a aprendizagem gerencial decorrente reproduzem contexto político entre os países da matriz e das subsidiárias.*

A preocupação dos países com a manutenção dos empregos, a qualificação dos locais, questões de soberania nacional, crescimento econômico sustentável, formam outras questões relacionadas ao assunto. Notou-se ainda que, quando a empresa adquirida era de um país dito central, havia um cuidado explícito maior sobre as reações a questionamentos e posicionamentos das equipes da empresa adquirida, até porque isto, de fato, ocorria. Por outro lado, se o país era de importância geopolítica percebida como menor, tal preocupação não era tão acentuada, quando não omitida. A flexibilidade também tornava-se “mais flexível” a depender da relação de forças percebida.

#### **4.4 Dimensão Interorganizacional**

*P4.1: A aprendizagem gerencial advinda da difusão e transferência de tecnologias gerenciais em cada unidade enfrenta pressões institucionais concorrentes de alinhamento entre sistemas corporativos ou globais, práticas de outras unidades e práticas organizacionais locais.*

As dificuldades e incertezas de subsidiárias ou coligadas em assimilar um modelo de gestão da adquirente são bem referenciadas a tais tipos de pressões. O isomorfismo está presente na própria linguagem comum de gestão. A influência de profissionais de gestão foi muito importante para a disseminação das normas ISO e da certificação, e no Brasil, pode ter sido contributivo para uma maior familiarização das empresas com o ambiente internacional. Já a legitimidade (KOSTOVA; ZAHEER, 1999), é dificultada em organizações etnocêntricas e de menor visibilidade em termos geopolíticos, como nas organizações brasileiras estudadas, dificultando a implantação de suas práticas e valores, principalmente nos países mais desenvolvidos. O processo de transferência fica ainda mais delicado quando as firmas locais mantêm uma legitimidade representativa, oriunda de seu histórico anterior, o que se notou em algumas unidades visitadas no exterior.

*P4.2: A falta de permeabilidade entre culturas e identidades de subsidiárias e matriz dificulta a aprendizagem gerencial advinda da difusão e transferência de tecnologias gerenciais.*

Há resistências, até maiores, da matriz, em ceder a algo significativamente diferente dos valores fundadores. Então, a identidade não se forma a contento, nem se estrutura a aprendizagem (KOGUT; ZANDER, 1996). Uma cultura dita “forte”, ou narcisista, ou pouco aberta às mudanças, portanto, pode vir a dificultar o aprendizado. Os comportamentos clássicos de processos de gestão da mudança estão presentes nas empresas adquiridas, com a renovação de pessoal e busca de aliados. Por outro lado, se a empresa vai mal e um novo adquirente consegue levá-la, a identificação tende a aumentar, vencendo a. “síndrome do saque” que acomete as empresas sua empresa adquirente sai da arena competitiva

*P4.3: A aprendizagem gerencial advinda da transferência e difusão de tecnologias gerenciais entre as unidades organizacionais e a matriz é adquirida por um processo de relacionamento organizacional auto-referenciado, com a preservação da auto-imagem e identidade das unidades envolvidas.*

Qualquer modelo visto nas entrevistas repercutiu mais ou menos na unidade a partir da maneira pela qual esta internalizou as mudanças e as assimilou de fato, produzindo nela sua resposta ao que era colocado. Não havendo isto, o cerimonialismo institucional imperava, entre outros mecanismos de resistência. A aprendizagem e a produção de conhecimento, gerencial, neste estudo, são mais induzidos do que simplesmente recebidos: A dificuldade e resistência das matrizes de reconhecerem a recursividade e o caráter mútuo implícito em uma interação, obstaculiza a viabilização de uma aprendizagem organizacional mais ampla.

*P4.4: A aprendizagem gerencial advinda da transferência e difusão de tecnologias gerenciais entre subsidiárias e matriz é dependente do capital social a ser formado, aumentando esta dependência com a complexidade dos relacionamentos existentes.*

O *boundary spanner* torna-se o recurso mais utilizado para aumentar o capital social e, conseqüentemente, reduzir a resistência no tocante às interações entre unidades. Este personagem pode representado pelo gerente ou técnico da matriz, que passa um tempo da unidade e contribui com sua experiência na implantação de sistemas ou internalização de valores, ou o gerente ou técnico de uma unidade que vai à matriz para conhecer o que lá é feito e é “cooptado” para servir de ponte da transferência de sistemas e valores para a unidade. Por sua vez, as redes ainda não avançaram muito institucionalmente, tornando-se dependentes dos conectores e outras pessoas-chave.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um ponto comum observado na pesquisa foi de que houve, no geral, a intenção de adotar um enfoque gerencial essencialmente convergente, apesar das variações (se em códigos de valores, sistemas, competências específicas, estilos gerenciais); a extensão (em toda a gestão, ou em partes relacionadas às principais competências); a intensidade (mecanismos de acompanhamento ou indução mais ou menos intensos, maior ou menor centralização), entre outros. A história administrativa de cada uma destas empresas ditou também, em maior ou menor grau, seus estilos na gestão de suas unidades do exterior, podendo ser um facilitador ou dificultador, a depender do contexto, como no caso da auto-suficiência cultural.

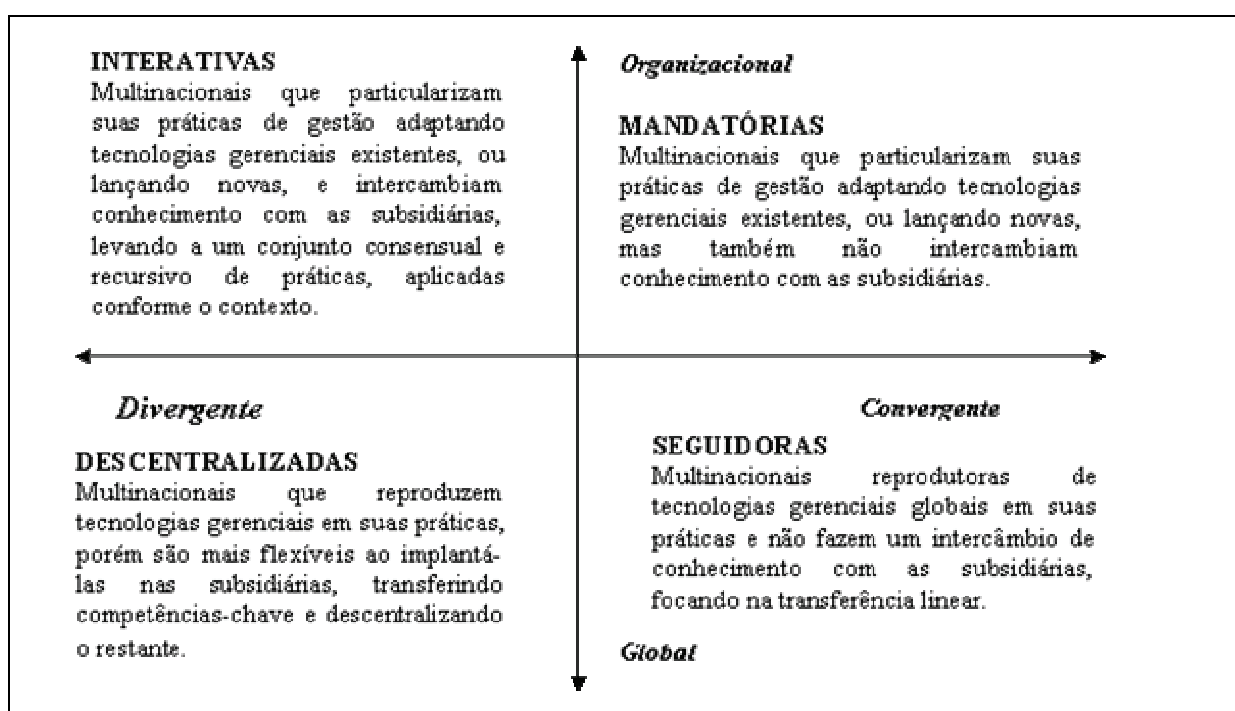
Por sua vez, todas as empresas também enfrentaram de diversas formas o contexto diferenciado. Em alguns casos, não houve um controle de gestão mais explícito, em outros esta preocupação esteve mais presente, levando a diferentes graus de mobilização. As diferenças se dão em função da natureza da interação entre as organizações adquirente e adquirida, no contexto cultural e econômico que o circunda.

O meio organizacional e cultural inerente a uma unidade adquirida em um país diferente do da adquirente tende a modificar, de alguma forma, o conteúdo das práticas da matriz, sejam estas de origem global ou não. Ao não se aproveitar a dimensão social da aprendizagem, corre-se o risco de se ter um conteúdo eminentemente técnico se perder por falta de compartilhamento do conhecimento e maior interação entre os grupos envolvidos. O aprendizado tende a se tornar mais robusto, o que se evidenciou, mesmo quando de forma tímida ou inicial, nas entrevistas, na admissão de uma construção de modelos mais flexíveis.

Uma aplicação do modelo às matrizes das multinacionais está representada na Figura 2. Esta extensão identifica o posicionamento das empresas conforme os eixos convergência-

divergência (horizontal) e prática organizacional-prática global (vertical). O primeiro eixo indica o quanto a matriz flexibiliza suas práticas sob diferentes contextos nacionais ou organizacionais; uma empresa autocentrada tende a não trocar experiências com subsidiárias ou coligadas. Já o segundo eixo indica o grau de maturidade da empresa em lançar suas próprias tecnologias gerenciais, ou a tendência a importar e adotar tecnologias gerenciais globais, além das praticamente mandatórias, como os sistemas de gestão certificados (ISO 9000, ISO 14000 etc.). Tem-se, assim, quatro perfis de organizações segundo esta tipologia.

Com relação às empresas brasileiras estudadas, elas tenderam a estar em uma posição intermediária quanto à maturidade das práticas, com algumas formas de adaptação e desenvolvimento de tecnologias já existentes, enquanto há uma preocupação maior com a convergência, ainda que haja uma preocupação expressa, embora relativamente tímida de forma geral, de flexibilização conforme os contextos.



**Figura 2**  
**Tipos de multinacionais, segundo o fluxo interno de conhecimento gerencial**

Portanto, como pôde se depreender dos casos apresentados, a depender da interação possibilitada pelo contexto, são singularizados os fluxos de conhecimento em gestão, com repercussões na aprendizagem. Trata-se de uma experiência que, para estas empresas brasileiras, ainda é relativamente nova, além de complexa. A sistematização das lições aprendidas, porém, nem sempre é percebida ou valorizada, ou se o é, não consegue ser devido a outras tantas dificuldades e pressões. Logo, é um assunto que requer um maior debate e da Academia para que, com pragmatismo, esta possa contribuir para que as empresas respondam seus desafios e as contingências de natureza gerencial.

Este estudo, portanto, procurou um olhar que integrasse o contextual ao global, o interativo ao tecnicista, padronizador. Ambos os caminhos são possibilidades de mudança da cultura e estrutura de todas as unidades de uma Multinacional, incluindo a Matriz. Do balanceamento de forças aplicado a uma interação multi-organizacional, tem-se a capacidade tanto de contribuir como receber contribuições em termos de experiência, prática, conhecimentos gerenciais, levando, assim, à fluidez do conhecimento.

## 6 – BIBLIOGRAFIA

- ABRAHAMSON, Eric. Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 16, n. 3, p. 586-612, jul. 1991.
- ADLER, Paul S.; KWON, Seok-Woo. Social Capital: prospects for a new concept. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 27, n.1, p.17-40, jan.2002.
- ALBERT, Stuart; WHETTEN, David A.. Organizational Identity. In: HATCH, Mary Jô; SCHULTZ, Majken (Eds.). **Organizational Identity: a Reader**. Oxford: Oxford University Press, 2004, p.89-118.
- AMBOS, Tina C.; AMBOS, Björn; SCHLEGELMILCH, Bodo B..Learning from foreign subsidiaries: an empirical investigation of headquarters benefits from reverse knowledge transfers. **International Business Review**. Orlando , v.15, n.3, p.294-312, jun. 2006.
- ANGWIN, Duncan; VAARA, Eero. 'Connectivity' in merging organizations: Beyond traditional cultural perspectives. **Organization Studies**, London,v.26,n.10,p.1445–1453,out. 2005.
- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A.. **Organizational learning II: Theory, Method and Practice**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.
- BAKKEN, Tore; HERNES, Tor. Implications of Self-Reference: Niklas Luhmann's Auto-poiesis and Organization...**Organization Studies**, London,v. 24, n.9, p 1511-1535, nov. 2003.
- BARKEMA, Harry G; VERMEULEN, Frank. International expansion through start-up or acquisition: a learning perspective. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v.41, n.1, p. 7-26, fev. 1998.
- BARNEY, Jay B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.
- \_\_\_\_\_. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. 2 ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2002.
- BARRETO, Antonio; ROCHA, Ângela. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, Ângela (coord.). **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro, Mauad, 2003, p. 29-76.
- BARROS, Betania T.. **Gestão à brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. **Gerenciando Empresas no Exterior: A Solução Transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. **A Construção Social da Realidade**. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- BERTHOIN ANTAL, Ariane; DIERKES, Meinolf; CHILD, John; NONAKA, Ikujiro. Organizational Learning and Knowledge: reflections on the dynamics of the field and challenges for the future. In: DIERKES, Meinolf; BERTHOIN ANTAL, Ariane; CHILD, John; NONAKA, Ikujiro. **Handbook of Organization Learning & Knowledge**. New York: Oxford University Press, 2001, p.921-939.
- BOURDIEU, Pierre. Os três estados do capital cultural. In: NOGUEIRA, M. A.; CATANI, A. (Org.). **Escritos de educação**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2004. p. 73-79.
- CAMPBELL, Andrew; GOULD, Michael. **The Collaborative Enterprise: why links between business units often fail – and how to make them work**. Massachusetts: Perseus Books, 1999.
- CHANDLER Jr., Alfred D. **Scale and Scope: the dynamics of industrial capitalism**. Cambridge: Harvard University Press, 1994.
- CHILD, John; FAULKNER, David; PITKETHLY, Robert. **The Management of International Acquisitions**. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. **Corporate Strategy: a Resource-Based Approach**. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998.

- CYERT, Richard M.; MARCH, James G.. **A Behavioral Theory of the Firm**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.
- CYRINO, Álvaro B.; BARCELLOS, Érika P.. Estratégias de Internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: TANURE, Betania; DUARTE, Roberto G.(Orgs.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006, p.221-246.
- EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAÚJO, Luís (cords.). **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FEATHERSTONE, Mike. **Cultura Global: Nacionalismo, Globalização e Modernidade**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- FINE, Gary A.. O triste espólio, o misterioso desaparecimento e o glorioso triunfo do interacionismo simbólico. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.45, n.4, p.87-105, out.-dez. 2005.
- FLEENER, M. Jayne. Dewey's Logic and Social Autopoiesis: creative forces for/of social (r)evolution. In: ANNUAL MEETING OF THE AMERICAN EDUCATIONAL RESEARCH ASSOCIATION, 2000, New Orleans. Washington DC, American Educational Research Association, 2000. **Anais Eletrônicos...** Disponível em: < [http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content\\_storage\\_01/0000000b/80/22/28/4f.pdf](http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content_storage_01/0000000b/80/22/28/4f.pdf) >. Acesso em: 11 mar. 2007.
- FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GARVIN, David A.. Construindo a Organização que Aprende. In: **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 50-81 (Coleção Harvard Business Review).
- GEERTZ, Clifford. **Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- GHERARDI, Silvia; NICOLINI, Davide; ODELLA, Francesca. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**, Thousand Oaks, v. 29, n. 3, p. 273-297, set. 1998.
- GODOI, Christiane K.; MATTOS, Pedro Lincoln C.L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-323.
- GRANT, Robert M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 17, p. 109-122, Winter Special Issue, Winter 1996.
- GUPTA, Anil K.; GOVINDARAJAN, Vijay. Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v.16, n.4, p.768-792, out. 1991.
- GUZMAN, Gustavo A. C.; WILSON, John. Transferindo conhecimento organizacional em redes produtivas modulares: a experiência brasileira. In: AMATO NETO (Org.). **Redes entre Organizações**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 170-191.
- HALL, Edward T.; HALL, Mildred R.. **Understanding Cultural Differences: Germans, French, and Americans**. Boston: Intercultural Press Inc., 1990.
- HALL, Stuart. **A Identidade cultural na pós-modernidade**. 10. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.
- HASPESLAGH, Philippe C.; JEMISON, David B.. **Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal**. New York: The Free Press, 1991.
- HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken. The dynamics of organizational identity. **Human Relations**, Thousand Oaks, v.55, n.8, p. 989-1018, ago. 2002.
- HELD, David; MCGREW, Anthony. **Prós e contras da globalização**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

- HOFSTEDE, Geert. **Culturas e Organizações: compreender a nossa programação mental**. Sylabo, Lisboa, 1997.
- KERR, Clark et al.. The Road to Similarity. In: WEBBER, Ross A.. **Culture and Management: text and readings in comparative management**. Homewood: Richard D. Irwin Inc., 1969.
- KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning. **Organization Science**, Pittsburgh, v. 7, n. 5., p. 502-518, Sep./Oct. 1996.
- KOSTOVA, Tatiana; ZAHEER, Srilata. Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 24, n. 1, p. 64-81, Jan. 1999.
- LARRAIA, Roque B.. **Cultura: um conceito antropológico**. 14 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2001.
- LAVE, Jean.; WENGER, Etienne. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge: Cambridge Press, 1991.
- LINDVALL, Jan. The Creation of Management Practice: A Literature Review. **CEMP REPORT No. 1** (rev.ed), abr. 1999. Disponível em: <<http://www.fek.uu.se/cemp/cemp.html>>. Acesso em: 12 ago. 2005.
- LUHMANN, Niklas, **Organización y decisión: autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo**. Barcelona: Anthropos, 2005.
- MARKS, Mitchell L.; MIRVIS, Philip H.. **Joining Forces: Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions, and Alliances**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MEAD, George H.. The Self, the I and the Me. In: HATCH, Mary Jô; SCHULTZ, Majken (Eds.). **Organizational Identity: a Reader**. Oxford: Oxford University Press, 2004, p.30-34
- MILES, Mathew B.; HUBERMAN, Alan M. **Qualitative Data Analysis**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- MINGERS, John. Observing organizations: an evaluation of Luhmann's organizational theory. In: BAKKEN, Tore; HERNES, Tor. **Autopoietic Organization Theory: drawing on Niklas Luhmann's Social Systems Perspective**. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2003, p.103-122.
- MOTTA, Paulo Roberto. Novas hipóteses sobre a gestão intercultural: avanços de uma corrente. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais eletrônicos ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-eorc-1116.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2006.
- \_\_\_\_\_. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas: Unicamp, 2005. (Coleção Clássicos da Inovação).
- PARSONS, Talcott et al. Some Fundamental Categories of the Theory of Action: a general statement. PARSONS, Talcott; SHILS, Edward A. (eds.). **Toward a General Theory of Action**. New York: Harper & Row, 1962, p.3-29.
- PENROSE, Edith. **A teoria de crescimento da firma**. Campinas: Unicamp, 2006. (Coleção Clássicos da Inovação).
- PORTES, Alejandro. Capital Social: origens e aplicações na sociologia contemporânea. **Sociologia: Problemas e Práticas**, Oeiras, n.33, p.133-158, set. 2000.
- POWELL, Walter W.; DiMAGGIO, Paul. J. (Eds.). **The new institutionalism in organization analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991, p. 63-82.
- POZZEBON, Marlei. The Influence of a Structurationist View on Strategic Management Research. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 41, n. 2, p.247-272, mar. 2004.
- QUIVY, Raymond; VAN CAMPENHOUDT, Luc.. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 4.ed. Lisboa: Gradiva, 2005.

- REED, Michael I. In praise of duality and dualism rathering agency and structure in organizational analysis. **Organizational Studies**, London, v.18, n.1, p.21-42, jan. 1997.
- ROSENZWEIG, Philip M.; SINGH, Jitendra V. Organizational Environments and the Multinational Enterprise. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 16, n. 2, 340-361, Apr. 1991.
- SCHWARTZ, Shalom H. A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. **Applied Psychology: An International Review**, Oxford, v.48, n.1, p. 23-47, jan. 1999.
- SIMARD, Caroline; RICE, Ronald, E.. **The practice gap: Barriers to the diffusion of best practices**. The centre for organisational development and leadership, 2003. Disponível em: <<http://www.cdl.rutgers.edu/pdf/diffusion.pdf>>. Acesso em: 1 dez. 2005.
- TEECE, David; PISANO, Gary. The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. **Industrial and Corporate Change**, v3, n.3, 1994, p. 537-556.
- TEMPEL, Anne, WALGENBACH, Peter. Global Standardization of Organizational Forms and Management Practices? What New Institutionalism and the Business-Systems Approach Can Learn from Each Other. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 44, n. 1, p. 1-24, jan. 2007.
- TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da Cultura: como entendera diversidade cultural nos Negócios**. 1994, São Paulo: Educator, 1994.
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development). **World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development**. Disponível em: <[http://www.unctad.org/en/docs/wir2007\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wir2007_en.pdf)>. Acesso em: 11 jul. 2008.
- Van WIJK, Raymond; JANSEN, Justin J. P.; LYLES, Marjorie A. Inter-AND Intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 45, n. 4, p. 830-842, June 2008.
- Von KROGH, Georg; ROOS, Johan. (Eds.). **Managing Knowledge: perspectives on cooperation and competition**. London: Sage, 1996.
- \_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_. **Organizational epistemology**. New York: St. Martins, 1995.
- WEBBER, Ross A.. Convergence or Divergence? **Columbia Journal of World Business**, New York, n. 4, n. 3, p. 75-83, maio-jun. 1969.
- WERNERFELT, Birger. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, Hoboken. v. 5, n. 2, p. 171-180, abr./jun. 1984.
- YIN, Robert K.. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.