

**O Global e o Contextual na Gestão da Inovação e
Aprendizagem Organizacionais em Multinacionais Brasileiras**

Autor:

Américo da Costa Ramos Filho

**Professor Adjunto do Departamento de Administração da
Universidade Federal Fluminense.**

Contactos:

E-mail: americoramos@id.uff.br

Celular: 55-21-87775884

O Global e o Contextual na Gestão da Inovação e Aprendizagem Organizacionais em Multinacionais Brasileiras

Resumo

O objetivo do artigo é investigar os aspectos contextuais e globais influenciadores da inovação e aprendizagem decorrentes do fluxo de conhecimento em gestão resultante da interação entre matriz e subsidiárias de uma empresa internacionalizada por investimentos diretos no exterior (IDEs). O modelo de análise construído possui quatro dimensões: 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). Foram estudados cinco casos de empresas brasileiras internacionalizadas com sistemas de gestão implantados. Os resultados confirmaram a suposição de que a inovação e o aprendizado estão sujeitos a dois tipos de forças, operantes nos níveis nacional e 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.

Abstract

This article intends to investigate global and contextual issues that influence the management learning and innovation in Multinationals. The model definition is operated by four perspectives: international, global, managerial and inter-organizational, related, respectively, to the cultural and political diversity; to the universal forces of practices and values; to the managerial capabilities and resources in the organization, and to the interaction between holding and subsidiaries and the resulted learning. A multiple qualitative case study was developed with five multinational Brazilian companies. The central supposition was validated, that the management learning and innovation derived from the interaction of holding and subsidiaries/colligates of Multinational corporation is supposed to be subject to convergent and divergent forces, the former related to global and standardized organizational practices and learning by the experience, and the latter, is subject to cultural and organizational singularities: the learning, in this case, is seen as a social practice.

1 – Introdução e Objetivos

A internacionalização tem sido uma consequência 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 inovação e 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 inovação e aprendizagem no sistema de gestão da corporação internacionalizada se dão por estas transferências e interações de práticas e tecnologias gerenciais entre matriz e unidades. Se isto implica a interveniência de fatores culturais, políticos, institucionais ou inter-organizacionais, 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 inovação e aprendizagem decorrentes 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.

Este trabalho consistirá, inicialmente, de uma fundamentação teórica, dividida em cinco partes. 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 os resultados desta pesquisa, assim como as considerações finais e as extensões possíveis ao estudo.

2 – Fundamentação Teórica.

O aprendizado e inovação obtidos com o fluxo de conhecimento em gestão num ambiente intercultural via interação matriz-subsidiárias em multinacionais requerem uma compreensão integrada dos seguintes elementos: 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 enfocar 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. Um destes, o simbólico, tem sido bem aplicável nos estudos internacionais, em que a cultura é mais bem 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 a partir, principalmente dos estudos de Hofstede (1997). 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.

Note-se 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).

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 distintas e inovações.

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.

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., 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., HATCH; SCHULTZ, 2002);
- A abordagem da *autopoiesis* 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)
- 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 pelas 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. 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.

Dentro de tal visão, com foco maior na prática social e progressiva integração teoria-prática e alcance comparativo internacional, envolvendo redes de organizações, comunidades e ambientes de aprendizado, incluem-se também, como objetos de estudo, o fenômeno da internacionalização e, por conseguinte, as multinacionais, o que será 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), podendo refletir-se na criação de empresas ou em aquisições. Em especial nas aquisições, 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 (por ex., MARKS; MIRVIS, 1998).

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). Observa-se uma 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 de 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 integrem as ideias debatidas anteriormente de forma a refletir a interação e a continuidade. Deste panorama se distinguiu o inter-relacionamento entre a universalidade e diversidade na gestão, ou 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, divergindo nos valores e convergindo na estrutura: as pós-aquisições operam ora como veículos de padronização, ora como reprodutores de diferenças nacionais. 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, conforme próximo capítulo.

3 – Metodologia

Feitas as considerações de caráter teórico, tem-se a suposição central de que a aprendizagem e inovação na gestão de uma corporação multinacional, operantes por meio de práticas, conhecimentos e tecnologias gerenciais, são suscetíveis 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. Resultados e Discussão

O Quadro 1 procura mostrar alguns tópicos que buscassem uma síntese da situação observada em cada uma das empresas estudadas. Não cabe aqui analisar que uma ou outra solução seja melhor, mas de apresentar os caminhos percorridos e como as forças de caráter convergente e divergente interferiram em cada situação, tanto no nível nacional, quanto no organizacional. Não se tem a pretensão de universalizar afirmações: a generalização aqui sugerida é de caráter analítico, próprio dos estudos de caso, porém sempre tendo como limites os casos estudados.

EMPRESA	OBSERVAÇÕES
A	Transmissão de conhecimento gerencial por competências específicas, ligadas à gestão tecnológica e à gestão da produção dependendo do contexto da aquisição. Nas outras competências, houve maior descentralização ou sincretismo com técnicas desenvolvidas a partir de iniciativas locais.
B	Focado 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.
C	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.
D	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.
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, um típico problema ligado à aprendizagem e à liderança situacional.

Quadro 1
Resumo das características encontradas em cada caso estudado

Durante o estudo e pesquisa empreendidos a respeito da aprendizagem gerencial das empresas brasileiras com sua internacionalização, pôde emergir uma série de situações típicas enfrentadas pelos gestores em um processo como este. Algumas destas situações já tinham sido engendradas anteriormente e que foram confirmadas com o caso específico da internacionalização, outros surgiram com os resultados da pesquisa, por sinal, a maioria. Estas situações podem ser descritos por representações ou metáforas significativas, tais como as seguintes, ressalte-se, de forma não exaustiva:

- Empresas que querem ter sua cultura refletida em todas suas subsidiárias estrangeiras agem como o Zeus da mitologia grega, que inseminava diversas mulheres e queria ver-se refletido em seus filhos.
- Empresas que drenavam os recursos das empresas que adquiriam são vistas por estas empresas adquiridas como saqueadoras, enquanto as que respeitavam suas práticas eram vistas como “salvadoras da pátria”.
- Executivos das matrizes que eram envolvidos pelos dilemas das subsidiárias e se tornavam “afeiçoados” a elas, mesmo com a determinação superior de promover mudanças, agiam como os “sequestrados” da síndrome de Estocolmo.
- Vários executivos entrevistados reconheciam a importância da humildade ante aos desafios da diversidade cultural nas empresas adquiridas ou criadas no exterior, como que “vestindo a sandália da humildade”.
- Por outro lado, foi reconhecido que os executivos de empresas de países emergentes como o Brasil precisam se impor frente a empresas no exterior, mesmo de países mais desenvolvidos em termos geopolíticos, sem cair no “complexo de vira-latas” apregoado por Nelson Rodrigues.
- Ainda, que estes executivos enfrentam reações dos trabalhadores de tais países tão semelhantes quanto de brasileiros frente a imposições de executivos de empresas de países desenvolvidos, só que, agora, querendo mostrar práticas “para brasileiro ver”.

Numa análise integrada dos casos, algumas proposições gerais puderam ser formuladas.

Dimensão Global

P1.1: A aprendizagem e a inovação gerencial advindas da difusão e transferência de tecnologias gerenciais são direcionadas 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.

Dimensão Gerencial

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

A proposição se verificou verdadeira 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. Os papéis assumidos nas empresas em processos de integração pós-aquisição também apresentam certa similaridade em termos de resistência mais ou menos explícita à mudança, qualquer seja o perfil geopolítico do país.

P2.2: A aprendizagem e a inovação gerencial são produtos 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 e a inovação gerencial resultam 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 e a inovação gerencial são impactadas, além de fatores gerenciais e interculturais, 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 e a inovação gerencial da organização se dão segundo suas capacidades e recursos, direcionando a assimilação das práticas e tecnologias, de uso global ou não.

As tecnologias gerenciais 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

influyente 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.

Dimensão Internacional

P3.1: A difusão e transferência de tecnologias gerenciais e a aprendizagem e inovação gerenciais decorrentes 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.

P3.2: A aprendizagem e a inovação gerencial advindas da difusão e transferência de tecnologias gerenciais são afetadas pela diversidade intercultural matriz-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, 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.

Dimensão Interorganizacional

P4.1: A aprendizagem e inovação gerenciais advindas da transferência e difusão de tecnologias gerenciais entre subsidiárias e matriz dependem do capital social 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.

P4.2: A falta de permeabilidade entre culturas e identidades de subsidiárias e matriz dificulta a aprendizagem e inovação gerenciais advindas 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 levantá-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 e inovação gerenciais advindas da transferência e difusão de tecnologias gerenciais entre as unidades organizacionais e a matriz são adquiridas 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 e inovação gerenciais advindas da difusão e transferência de tecnologias gerenciais em cada unidade enfrentam 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.

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 empresa ditou também, em maior ou menor

grau, seus estilos na gestão de suas unidades do exterior, sendo 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 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 e inovação tendem a se tornarem mais robustos, 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.

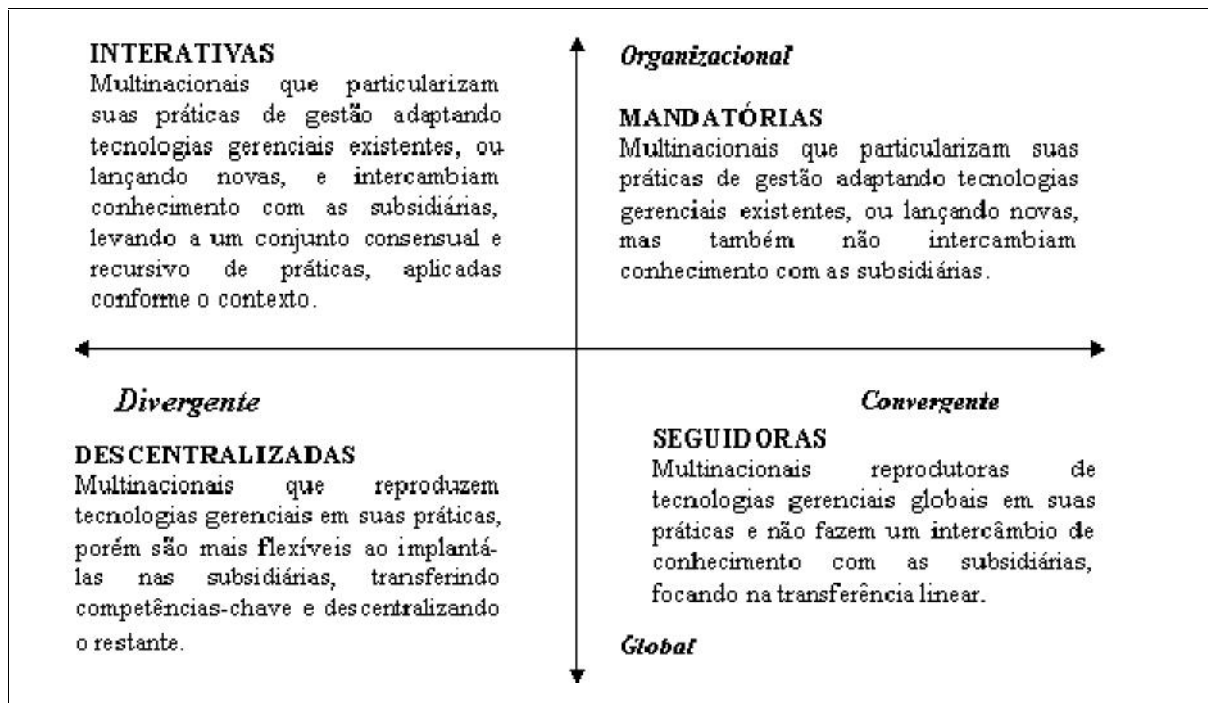


Figura 2
Tipos de multinacionais, segundo o fluxo interno de conhecimento gerencial

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.

Os resultados obtidos podem implicar outros projetos, como:

- A) A análise estratégica e operacionalização de novos negócios, estudando os impactos dos IDEs do ponto de vista das oportunidades de sinergia, barreiras e desafios quanto à integração do conhecimento gerencial em toda a empresa.
- B) A inserção das empresas adquiridas à política de gestão da empresa internacionalizada, dinamizando a integração dos conhecimentos gerenciais da matriz e demais unidades.
- C) O aperfeiçoamento dos sistemas de gestão e da sistemática de integração do conhecimento gerencial, pela consideração não só dos aspectos técnicos, mas também dos relativos ao contexto ambiental, das trajetórias históricas das empresas envolvidas, dos valores, práticas e processos preexistentes, da interação inerente à promoção de um melhor fluxo e intercâmbio de conhecimento.
- D) A construção de programas de desenvolvimento da gestão e gestão da mudança, envolvendo práticas, sistemas, processos, bem como cultura, valores e hábitos.
- E) A elaboração de programas de desenvolvimento gerencial de modo a considerar seu papel no conhecimento em gestão em multinacionais, articulando convergência e divergência, interculturalidade e interação organizacional. Manter as equipes de transição durante incorporações na gestão pós-aquisição permanece como boa prática.
- F) A elaboração de um modelo de gestão transnacional que conjugue os principais fatores críticos para seu sucesso frente ao balanceamento ativo das forças globais e contextuais que interagem nas empresas, consubstanciada por seus sistemas e por suas práticas, é função de fatores como:
 - do domínio das diversas técnicas que compõem o aprendizado organizacional;
 - do conhecimento e gestão das bases da empresa, a saber, suas competências, suas rotinas e seus valores;
 - da gestão do mix de cultura local e global expressa nas práticas e valores interagentes na empresa
 - da gestão da diversidade cultural e organizacional das várias unidades da empresa
 - da estratégia de internacionalização adotada
 - do domínio e utilização do potencial rico fluxo de conhecimento e interação das várias unidades da empresa

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 e inovação. Trata-se de uma experiência que, para estas empresas brasileiras, ainda é relativamente nova, além de complexa. 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 – Referências

- 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.
- 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.
- 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.
- BARNEY, Jay B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.
- BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. **Gerenciando Empresas no Exterior: A Solução Transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- 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.
- 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.
- FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**.2.ed.Porto Alegre: Bookman,2004.
- 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.
- HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken. The dynamics of organizational identity. **Human Relations**, Thousand Oaks, v.55, n.8, p. 989-1018, ago. 2002.
- HOFSTEDDE, 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.
- 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: 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.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas: Unicamp, 2005. (Coleção Clássicos da Inovação).

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.

QUIVY, Raymond; VAN CAMPENHOUDT, Luc.. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 4.ed. Lisboa: Gradiva, 2005.

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.

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.

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>. Acesso em: 11jul.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. **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.