

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

André Coelho Vaz Henriques

**Transferência de conhecimento organizacional entre países:
um estudo de caso acerca dos dificultadores desse processo com
ênfase na atuação de Recursos Humanos Internacional**

**Porto Alegre
2012**

André Coelho Vaz Henriques

**Transferência de conhecimento organizacional entre países:
um estudo de caso acerca dos dificultadores desse processo com
ênfase na atuação de Recursos Humanos Internacional**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Elaine Di Diego Antunes.

**Porto Alegre
2012**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço aos meus pais e irmãos, que sempre me apoiaram para a realização dos meus objetivos. Minha família foi extraordinária, me dando todo o respaldo e incentivo de forma incondicional para a realização deste mestrado. Sem seu apoio e estímulo, ele jamais teria se tornado possível.

Agradeço à amizade dos meus colegas de curso, por tantos momentos e conquistas divididos. Esta amizade foi fundamental para tornar esta trajetória ainda mais agradável, e contribuiu de sobremaneira para o meu desenvolvimento acadêmico. Em especial, agradeço à Fernanda Kraemer, colega e namorada que tive o privilégio de conhecer durante este curso, por todo seu carinho e incentivo durante o mestrado.

Agradeço à minha orientadora Elaine Di Diego Antunes, por toda a confiança depositada em mim e pela liberdade em criar. Seu estímulo e permanente incentivo ao meu desenvolvimento foram imprescindíveis para a realização deste trabalho.

Agradeço aos professores da Escola de Administração com os quais tive a oportunidade de ter aula durante este mestrado. Todos os conhecimentos proporcionados abriram minha mente para um novo mundo, me tornando outra pessoa.

Agradeço a todos os entrevistados participantes deste estudo, por todo tempo e dedicação de cada um. Em especial ao Felipe, que viabilizou a empresa para a realização deste trabalho.

A todos esses que participaram diretamente desta minha formação, assim como outros não mencionados aqui, mas que também contribuíram nesta minha trajetória, fica aqui o meu obrigado.

RESUMO

A presente pesquisa analisa os dificultadores na transferência de conhecimento organizacional entre países com ênfase na atuação de Recursos Humanos Internacional, tendo como base uma multinacional sediada no Brasil. Para atender a esse propósito, o trabalho fundamenta sua teoria em três pilares: 1) os processos de globalização e de internacionalização, 2) a gestão do conhecimento organizacional e 3) o papel de Recursos Humanos Internacional, partindo de uma perspectiva macro até se desmembrar a aspectos operacionais. O método adotado é um estudo de caso, de cunho qualitativo e de natureza exploratório- descritiva. É realizada uma triangulação de dados para o desenvolvimento desta pesquisa, baseada em oito entrevistas semi-estruturadas e em dados internos e externos da empresa. Como resultado, este trabalho evidencia que a corporação multinacional foco deste estudo, apesar de apresentar bons desempenhos, possui aspectos a aperfeiçoar no que tange à gestão do conhecimento, ainda que tenha uma estrutura robusta para sustentar esse processo. Alguns dificultadores na transferência do conhecimento organizacional entre países são identificados, incluindo a dificuldade devido à grande quantidade de informações a ser gerenciada, uma eventual “prepotência” por parte de países desenvolvidos e o desconhecimento dos detentores do conhecimento na organização. Ao contrário do que argumenta a literatura pesquisada, o trabalho identifica uma atuação tímida desempenhada pela área de Recursos Humanos no que se refere à transferência de conhecimento organizacional entre países na empresa estudada. Adicionalmente, enumera ações para otimizar esse processo, nas quais se incluem registrar o conhecimento e coordenar de forma integrada as iniciativas referentes à gestão do conhecimento.

Palavras-chave: Recursos Humanos Internacional, Gestão do Conhecimento, Transferência de Conhecimento, Internacionalização.

ABSTRACT

This research analyzes the barriers of organizational knowledge transfer between countries with emphasis on the role of International Human Resources, based on a multinational company located in Brazil. To meet this purpose, the theoretical foundation bases its work on three pillars: 1) the processes of globalization and internationalization, 2) knowledge management, and 3) the role of International Human Resources, going from a macro perspective till breaks it down in operational aspects. The method adopted here is a case study, it has a qualitative approach and it has an exploratory-descriptive nature. It holds a triangulation of data, based on eight semi-structured interviews and data from inside and outside of the company studied. As a result, this work shows that the multinational corporation focus of this study, despite having a good performance, has opportunities to improve aspects regarding knowledge management, yet it has a robust structure to support this process. Some barriers of the organizational knowledge transfer between countries are identified, including the difficulty due to the large amount of information to be managed, an eventual "arrogance" by developed countries and the unknown of the keepers of knowledge within the organization. Unlike that maintains the literature, the paper identifies a timid role played by Human Resources in terms of organizational knowledge transfer between countries in the studied company. Additionally, this work lists several actions to streamline this process, which includes registering the knowledge within the company and coordinating in an integrated manner initiatives related to knowledge management.

Keywords: International Human Resources, Knowledge Management, Knowledge Transfer, Internationalization.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVO GERAL.....	12
1.1.2 Objetivos específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 OS PROCESSOS DE GLOBALIZAÇÃO E DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	16
2.1.1 O Processo de globalização	17
2.1.2 O Processo de internacionalização	19
2.1.2.1 As multinacionais e suas estruturas organizacionais.....	23
2.1.2.2 As estruturas organizacionais e reflexos no fluxo de conhecimento ..	25
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	26
2.2.1 Conhecimento organizacional	27
2.2.2 Gestão do conhecimento organizacional	29
2.2.3 A transferência do conhecimento organizacional	31
2.2.4 Dificultadores do processo de transferência de conhecimento organizacional	35
2.3 RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAL.....	38
2.3.1 Recursos Humanos	39
2.3.2 Recursos Humanos Internacional	42
2.3.2.1 Desafios de Recursos Humanos Internacional.....	44
2.3.2.2 Recursos Humanos Internacional e a relação entre matriz e subsidiária.....	45
2.3.3 Práticas de Recursos Humanos relacionadas diretamente à transferência de conhecimento	47
2.3.4.1 Expatriação.....	47
2.3.4.2 Remuneração e premiações.....	48
2.3.4.3 Treinamento.....	50
2.3.4.4 Cultura Organizacional.....	52
3 MÉTODO	56
3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	56
3.2 A EMPRESA PESQUISADA.....	57
3.2.1 Participantes da pesquisa	60
3.3 A COLETA DE DADOS.....	61
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	63

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	65
4.1 TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO ENTRE PAÍSES.....	65
4.1.1 Ambiente favorável à transferência de conhecimento.....	68
4.1.2 Prática de <i>Benchmarking</i>	70
4.2 RECURSOS PARA A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO ENTRE PAÍSES.....	71
4.2.1 Intranet	73
4.2.2 Adam Smith Quality Production System.....	74
4.2.3 Visitas	76
4.2.4 Comunidades de prática e fóruns	77
4.2.5 Videoconferência.....	78
4.2.6 Contatos regulares com pares	79
4.3 SOBREPOSIÇÃO DE RECURSOS	80
4.4 TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO ENTRE PAÍSES EM AMBIENTE INFORMAL	82
4.5 DIFICULTADORES DA TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO ENTRE PAÍSES.....	84
4.5.1 Falta de contato físico	84
4.5.2 Distância física.....	87
4.5.3 Idioma.....	87
4.5.4 Aspectos culturais.....	90
4.5.5 Fuso horário.....	92
4.5.6 Grande quantidade de informações	93
4.5.7 “Prepotência” por parte de um país desenvolvido frente a um país em desenvolvimento	94
4.5.8 Identificação do detentor do conhecimento	95
4.5.9 Conexão e <i>delays</i> das ferramentas	96
4.5.10 Restrições de orçamento	96
4.5.11 Falta de tempo	97
4.5.12 Restrições dos superiores	97
4.6 COORDENAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	98
4.6.1 Suporte da área de Tecnologia da Informação	98
4.6.2 A Responsabilidade das áreas	99
4.6.3 Papel exercido pela área de Recursos Humanos	100
4.7 PAPEL DE RH NA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO.....	101
4.7.1 Cultura organizacional	101
4.7.2 Treinamento	102
4.7.3 Expatriações	104
4.7.4 Remuneração e premiações	105
4.7.5 Ferramentas próprias de Recursos Humanos.....	107

4.8 COMO A ORGANIZAÇÃO PODERIA MELHORAR O PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO.....	108
4.8.1 Registro de conhecimento	109
4.8.2 Registro dos detentores de conhecimento.....	110
4.8.3 Orientação para o uso dos recursos voltado à gestão do conhecimento	111
4.8.4 Intensificação das expatriações	111
4.8.5 Atuação em visitas internacionais	112
4.8.6 Intensificação do desenvolvimento do idioma inglês dos empregados	114
4.8.7 Estímulo a contatos regulares entre pares situados no exterior	115
4.8.8 Estímulo ao uso das comunidades de prática e fóruns.....	116
4.8.9 Exploração de conferências internacionais	116
4.8.10 Potencialização dos recursos de videoconferência.....	117
4.8.11 Liderança nas iniciativas referentes à gestão do conhecimento... ..	117
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	125
5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	126
REFERÊNCIAS	127
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	138

1 INTRODUÇÃO

A era da globalização, assentada sobre a soberania do mercado, significa uma nova fase do capitalismo moderno (BRUNET; BELZUNEGUI, 1999) e implica em modificações de ordem social, econômica, política, geográfica, histórica, cultural, lingüística, entre outras (IANNI, 1999). A alteração que o processo de globalização promove se reflete em aspectos no mundo empresarial, sobretudo nas multinacionais – organizações complexas que operam de forma interconectada em diferentes entornos geográficos (QUINTANILLA, 2002).

A crescente expansão das multinacionais gera novas demandas de gestão, como a capacidade de operar por meio de unidades espalhadas pelos continentes. As corporações internacionais precisam compreender e se posicionar frente ao novo contexto, percebendo a diversidade em que se inserem e tirar vantagem desse ambiente. Há tempos atrás, a principal forma de riqueza de mercados era material. Hoje, entretanto, a economia baseada em recursos financeiros foi suplantada pela era da informação. Assim, em tempos atuais a riqueza torna-se o produto do conhecimento (STEWART, 1998).

As multinacionais precisam se adequar ao ambiente local em que se inserem e ao mesmo tempo aproveitar-se do fato de estarem presente em países diversos. A internacionalização das empresas – processo pelo qual passam a atuar em outros países – oferece oportunidades para expansão de vendas e lucros, favorecendo ganhos em escala. Estas organizações podem aumentar sua rentabilidade na medida em que conseguem capturar, transferir e utilizar boas práticas e rotinas em geral.

Assim, aproveitando-se da diversidade do contexto em que se inserem e do seu tamanho, a gestão do conhecimento organizacional – procedimento em que as organizações capturam conhecimento, o transferem e o fazem útil – pode efetivamente ser fonte de vantagem competitiva nas organizações (BARTLETT; GHOSHAL, 2003; DICKMANN; MULLER-CAMEN; KELLIHER, 2009; NOBEL; BIRKINSHAW, 1998).

Porém, diferenças culturais, de idioma, de legislação, entre tantas outras, podem representar dificuldades à transferência do conhecimento¹ no cenário internacional. Quando o processo de gestão do conhecimento não é bem conduzido ou simplesmente não é realizado, as corporações multinacionais perdem a oportunidade de se diferenciarem. Um dos componentes críticos para o aumento da qualidade das empresas multinacionais é a capacidade de tirar proveito de todas as informações disponíveis – tanto internas como externas. Este é um desafio devido ao enorme fluxo de informação que as companhias estão enfrentando todos os dias, carregadas do seu multiculturalismo² implícito (ALBESCU; PUGNA; PARASCHIV, 2009).

As empresas internacionalizadas, com suas operações distribuídas por todo o mundo, dirigem uma fábrica de conhecimento que nunca para. A gestão dos fluxos de conhecimento em contextos multiculturais representa uma prioridade crítica (NISSEN, 2007). Gerenciar a dimensão cultural é um desafio para as empresas multinacionais. A gestão intercultural do conhecimento assegura um verdadeiro apoio na implantação de negócios bem sucedidos entre fronteiras internacionais, evitando problemas na gestão de equipes multiculturais e fornecendo produtos e serviços globais de alta qualidade (ALBESCU; PARASCHIV; PUGNA, 2009). É importante criar as condições necessárias para que o fluxo de conhecimento seja permeado pela multinacional, devendo ocorrer entre subsidiárias, entre a matriz e as subsidiárias e entre as subsidiárias e a matriz.

Nesse sentido, a área de Recursos Humanos (RH) pode desempenhar um papel importante na gestão e transferência do conhecimento, principalmente quando ela se dá entre países. Como parceiro do negócio, RH deve auxiliar na promoção de um ambiente apto a lidar com as diferenças, evitando conflitos e ao mesmo tempo compartilhando conhecimento. Assim, a área pode apoiar a criação da estrutura necessária para que a transferência de conhecimento entre países seja bem sucedida. Esta pode ser feita por um conjunto de fatores, envolvendo, por exemplo, treinamento adequado aos empregados com relação a aspectos culturais, sistemas de reconhecimento de práticas bem sucedidas, ou mesmo por meio da transferência de profissionais a outras unidades da organização multinacional.

¹ A transferência de conhecimento ocorre, por exemplo, quando uma subsidiária difunde práticas que incrementem desempenho a outra subsidiária da organização.

² O multiculturalismo significa a existência de muitas culturas em um mesmo país ou localidade.

Assim, conclui-se que a atuação internacional de Recursos Humanos – ou simplesmente Recursos Humanos Internacional (RHI), nomenclatura adotada pela literatura – pode desempenhar um papel relevante para o sucesso da transferência de conhecimento entre países (BREWSTER; SPARROW; HARRIS, 2005). Este tema tem tido uma ampliação considerável na literatura, reflexo principalmente do crescimento das operações de empresas multinacionais no exterior (MCMAHAN, BELL; VIRICK, 1998).

Nesse contexto, após duas décadas de pesquisa, ainda está faltando uma visão sistemática dos mecanismos subjacentes e dos resultados da transferência de conhecimento (WIJK; JANSEN; LYLES, 2008). Essa lacuna tornar-se ainda maior no que tange os dificultadores desse processo, especialmente quando se dá entre países.

Diversos aspectos impactam na transferência de conhecimento de forma complexa e não linear, como fatores organizacionais, ambiente externo e características individuais. Assim, a transferência de conhecimento mostra-se um processo multifatorial que envolve variáveis interativas (PERRIN; ROLLAND; STANLEY, 2007). Distâncias geográficas e ambientes heterogêneos – como diferenças de idioma e condições econômicas e sociais – se refletem, por exemplo, em riscos de mal entendidos (RUGMAN; VERBEKE, 2003).

Da mesma forma, gerenciar internacionalmente é um grande desafio para essas empresas, tendo em vista a diminuição da quantidade de tempo disponível para experimentar e adquirir conhecimento (ALBESCU; PUGNA; PARASCHIV, 2009). Cada vez mais as multinacionais estão trabalhando para quebrar barreiras que impeçam o conhecimento de atravessar as fronteiras culturais e nacionais (INKPEN, 2008).

Diante desse contexto, o presente estudo busca verificar os dificultadores na transferência do conhecimento organizacional entre diferentes países, dando ênfase à atuação de Recursos Humanos Internacional. Fatores pouco evidentes podem ser determinantes nesse processo, como diferenças de idioma (HOLDEN, 2001), faixa etária (RIEGE, 2005), gênero (SACKMANN; FRIESL, 2007), legislação e status organizacional (RIEGE, 2005); além de sentimentos dos profissionais como insegurança no trabalho (RIEGE, 2005), confiança interpessoal (BARACHINI, 2009; WIJK; JANSEN; LYLES, 2008) e sensação de trabalho extra.

Inkpen (2008) afirma que há necessidade de examinar os dificultadores na transferência do conhecimento organizacional. Alguns trabalhos foram feitos com este objetivo, como pesquisas realizadas por De Long e Fahey (2000); Gonçalo (2005); Lilleoere e Hansen (2011); McDermott (1999); McDermott e O'Dell (2001); Sun e Scott (2005); Szulanski (1996). Pesquisas focadas na transferência internacional de conhecimento também foram foco de alguns poucos trabalhos, incluindo os brasileiros Cunha, Yokomizo e Capellini (2009); os pesquisadores Ferreira, Li e Serra (2010); e o próprio Inkpen (2008). Ainda há muito para ser explorado pela literatura com referência a esse tema, principalmente no Brasil.

Diante do exposto, o presente estudo se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: *quais os dificultadores na transferência de conhecimento organizacional entre países e qual o papel de Recursos Humanos Internacional nesse processo na empresa pesquisada?*

A estrutura desta dissertação compõe-se, primeiramente, da introdução ao tema, sinalizando o ambiente em que se insere o trabalho, os seus objetivos e a sua justificativa. Após, é feita a fundamentação teórica, abordando 1) globalização e internacionalização, 2) gestão e transferência do conhecimento organizacional e 3) Recursos Humanos Internacional. Em seguida, é apresentado o método de pesquisa – um estudo de caso. Após, são feitas as análises dos resultados, e, por fim, realizadas as considerações finais sobre da pesquisa.

1.1 OBJETIVO GERAL

- Analisar, na empresa pesquisada, os dificultadores na transferência de conhecimento organizacional entre países, dando ênfase à atuação de Recursos Humanos Internacional.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar os recursos que a empresa pesquisada utiliza como forma de transferir conhecimento organizacional entre países.
- Identificar dificultadores na transferência de conhecimento organizacional entre países da empresa estudada.
- Verificar a atuação de Recursos Humanos da empresa pesquisada na transferência do conhecimento organizacional entre países.
- Apontar contribuições à empresa estudada visando a otimizar o processo de transferência do conhecimento organizacional entre países, com foco na área de Recursos Humanos.

1.3 JUSTIFICATIVA

Em periódico publicado há uma década, Holden (2001) afirma que a literatura dá a impressão de que a gestão do conhecimento opera numa espécie de vácuo, no qual a diversidade em termos de linguagem, formações cultural e étnica, gênero e relação profissional simplesmente são ignoradas. Em outra publicação de período próximo, Glisby e Holden (2003) afirmam que a literatura é quase “silenciosa” sobre gestão do conhecimento em suas dimensões interculturais. Ainda nesse sentido, Li e Scullion (2006) apontam que os estudos anteriores sobre a gestão do conhecimento abordam muito pouco as questões operacionais que realmente determinam o resultado de qualquer iniciativa de gestão do conhecimento. Segundo estes autores, diversos estudos

têm focado quase que exclusivamente em processos de aquisição, transferência e integração do conhecimento, mas têm prestado pouca atenção no nível micro de fatores contextuais que constituem as complexidades e dificuldades operacionais em construir conhecimento entre fronteiras. A suposição subjacente desses estudos é que os detentores de conhecimento local estão aptos e dispostos a compartilhar e utilizar os seus conhecimentos (LI; SCULLION, 2006, p. 72).

Em pouco tempo esse campo passou a ser mais explorado por diversos autores, entre eles Albescu, Pugna e Paraschiv (2009); Al-Adaileh e Al-Atawi (2011); Desouza e Evaristo (2003); Lamproulis (2007); Magnier-Watanabe e Senoo (2010); Moitra e Kumar (2007); Monteiro e Cardoso (2010); Nissen (2007); e Sackmann e Friesl (2007). Nesse sentido, Albescu, Pugna e Paraschiv (2009) afirmam que a gestão intercultural do conhecimento tem tido uma ampliação considerável na literatura de negócios internacionais. Ainda assim, aspectos relacionados à sua execução e o seu dia a dia podem receber maior atenção em pesquisas.

Monteiro e Cardoso (2010) defendem que a gestão do conhecimento é hoje uma área de grande interesse, tanto na academia quanto no campo empresarial, a julgar pelo número de publicações, conferências e outras iniciativas dedicadas ao tema. No Brasil ainda há muito para se explorar se comparado com o que tem sido feito em termos mundiais. Algumas iniciativas caminham nessa direção, como a criação da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento³ e a recente criação da revista científica eletrônica *Perspectivas em Gestão & Conhecimento (PG&C)*, criada em 2011 pela Universidade Federal do Paraíba.

O crescimento das operações de empresas multinacionais no exterior levou ao crescimento da literatura também em Recursos Humanos Internacional (MCMAHAN, BELL e VIRICK, 1998). O meio acadêmico aborda o tema em inúmeros periódicos de reconhecimento internacional, como *European Management Journal*, *International Journal of Human Resources Management*, *Human Resource Management Review*, *Organizational Dynamics*, *Journal of International Management*, *Journal of Organizational Behavior*, *Harvard Business Review*, *Human Resources Management Journal*; e nacionais, como *Brazilian Administration Review*, *Revista de Administração de Empresas*, *anais da EnANPAD* e diversos outros.

Diante desse contexto, este trabalho é relevante para a academia na medida em que foca um aspecto ainda pouco explorado pela literatura de gestão do conhecimento organizacional e de Recursos Humanos Internacional, ressaltando-se que não foram encontrados estudos com o presente propósito aplicados no país. Para o meio empresarial o presente trabalho pode ser útil no momento em que reflete a atuação das empresas no Brasil, inclusive possibilitando comparações futuras com outros países.

³ Disponível em: <<http://sbgc.org.br/>>. Acesso em: 21/06/2011.

A motivação pelo tema por parte do pesquisador deste estudo ocorre devido a suas experiências profissionais. Em sua trajetória se deparou com inúmeros desafios com relação ao assunto desta pesquisa, às vezes nem sempre visíveis à organização ou explorados pela academia. Assim, o presente trabalho se propõe a estudar o tema com maior profundidade, entendendo melhor suas sutilezas e compartilhando eventuais descobertas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica da presente pesquisa possui três pilares: os processos de globalização e de internacionalização, a gestão do conhecimento organizacional e o papel de Recursos Humanos Internacional (RHI). Dessa forma, o estudo parte de uma perspectiva macro, passa pela conceituação da gestão do conhecimento, até, finalmente, chegar a aspectos relacionados à sua operacionalização por parte das organizações.

A abordagem da globalização e internacionalização permite contextualizar o ambiente em que se inserem as corporações multinacionais. Essa diversidade se reflete diretamente na concepção e prática de seus sistemas. Posteriormente, é explorado o tema de gestão do conhecimento, com ênfase na transferência de conhecimento. E, então, o estudo traz o papel de RHI, podendo ser importante propulsor de sistemas e práticas da organização na gestão do seu conhecimento entre países.

2.1 OS PROCESSOS DE GLOBALIZAÇÃO E DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O presente capítulo se inicia abordando o processo de globalização, procurando contextualizar o ambiente em que ocorre o processo de internacionalização de empresas. Em seguida, é abordado este último, contemplando também as teorias de internacionalização e como se dá sua dinâmica na perspectiva das multinacionais.

Conforme evidenciado aqui, globalização e internacionalização são processos relacionados. Enquanto o primeiro implica na crescente interligação entre as nações, culturas, governos e economias, o segundo diz respeito ao processo crescente de atividades empresariais desenvolvidas no exterior pelas empresas multinacionais.

2.1.1 O Processo de globalização

A globalização possui significados diferentes entre teóricos da área. Muitas vezes ela remete a percepções diversas, como comércio internacional, grandes corporações, integração entre países, desigualdade, entre tantos outros. É um fenômeno que tem mudado fundamentalmente a vida das pessoas e as condições de competitividade do ambiente corporativo, entre diversos outros aspectos. Entretanto, faz-se necessário esclarecer que a globalização não se restringe a reflexos econômicos.

Para Tomlinson (1999), o fenômeno é um processo objetivo e empírico do crescimento da economia e da conectividade política, assim como um processo subjetivo do crescimento global interconectado. Acrescenta ainda que a globalização é uma anfitriã de projetos específicos globalizantes que procura moldar as condições mundiais, sejam relacionados ao mercado, ao estilo de vida das pessoas, a ações políticas ou outros elementos.

A forma mais simples da globalização abrange uma crescente interligação entre os povos, nações, culturas, governos, ambientes, economias e indeterminadas redes globais que são em última instância vinculadas à forma esférica da Terra (BROWN, 2008). Ainda nesse sentido, para Tomlinson (1999), a globalização refere-se à rede de evolução rápida e condensante das interligações e interdependências que caracterizam a vida social moderna. Corroborando com as ideias anteriores, Noruzi e Bakhtazmai (2011) afirmam que o fenômeno afeta o mundo e seus povos de muitas maneiras, fazendo o globo agir como um único país enorme.

Esse contexto permite às pessoas terem acesso a uma lata de Coca-Cola no Brasil, em Bangladesh, no Egito ou em qualquer outro país do mundo. Em paralelo, é possível interagir de qualquer lugar e a qualquer momento em diferentes pontos da Terra. Adicionalmente, a globalização direciona a uma convergência para diferentes esferas, como hábitos de consumo e lazer, linguagem e ações políticas entre governos.

Dessa forma, a globalização é um fenômeno plural com múltiplas complexidades e, em muitos casos, com idiosincrasias indeterminadas (BROWN, 2008), que se refletem inclusive no idioma. Diversas universidades da Europa, por

exemplo, conduzem os seus ensinamentos em inglês, mesmo não sendo a língua oficial do país. É o caso de países como Holanda, Finlândia, Hungria, entre outros. Na Etiópia, todas as crianças que passam o ensino fundamental começam a ser ensinadas em inglês (HOBBSAWM, 1998). Conforme apontam Rosa e Alves (2011), após a Segunda Guerra Mundial o inglês assumiu o papel de língua “supercentral”, impactando de sobremaneira inclusive no ambiente empresarial.

A globalização interfere na vida social moderna. Um de seus efeitos diz respeito à necessidade de maior comprometimento dos profissionais – principalmente de companhias internacionalizadas, afetando diretamente a dinâmica de trabalho (BRUNET; BELZUNEGUI, 1999).

Nesse cenário, Tomlinson (1999) acrescenta que a globalização não é meramente guiada por organizações internacionais e governos, mas também por forças sociais, que incluem consumidores e movimentos sociais, gerando mudanças na paisagem da economia. O autor defende ainda que a globalização está sendo orientada pelas mudanças tecnológicas e suas ramificações, o que, segundo ele, a torna inevitável, impossível de parar.

Diante de todos os efeitos provocados pela globalização, um de seus importantes reflexos diz respeito à condução de maior integração econômica. Wiersema e Bowen (2007) afirmam as mudanças significativas da economia mundial nas últimas décadas tem sido decorrentes da crescente globalização de mercados e indústrias. Os mesmos autores defendem que diversas forças têm contribuído para essa ascensão, incluindo reduções de barreira comerciais, redução dos custos de transportes e comunicação internacional e maior integração global dos mercados de capitais. Dessa forma, a globalização provoca uma mudança radical nas condições de concorrência frente às empresas. Conforme apontam Too, Harvey e Too (2010),

a globalização mudou fundamentalmente como os negócios são visualizados e conduzidos. O impacto da globalização sobre as empresas é ao mesmo tempo abrangente e extenso, exigindo, portanto, uma revisão das abordagens existentes e das históricas aproximações⁴ (como procedimentos operacionais padrão) utilizados nos negócios. [...] Práticas culturais e costumes locais devem ser reconhecidos na definição de lugares para operações de negócios e procedimentos. A falha em modificar as estratégias de condução do negócio pode resultar em impacto significativo para seu desempenho (p. 234-235).

⁴ *Rules of thumb* (aqui traduzido como aproximações) é uma expressão inglesa que significa uma estimativa, não sendo precisa ou confiável em qualquer situação.

As empresas dispõem de recursos tangíveis e intangíveis, e o discurso gerencial pressupõe que na era da globalização a vantagem competitiva das organizações reside na utilização dos ativos intangíveis. O êxito competitivo tem uma relação maior com o capital intelectual e sua gestão do que com o capital físico diretamente relacionado com a atividade de produção (BRUNET; BELZUNEGUI, 1999).

Diante de todo esse contexto, a globalização reescreve as regras da gestão empresarial e introduz um novo nível de concorrência: hipercompetição, onde as empresas precisam rever suas práticas atuais para se manterem competitivas (TOO; HARVEY; TOO, 2010). Esse cenário acaba culminando na intensificação dos processos de internacionalização das organizações, abordado no tópico a seguir.

2.1.2 O Processo de internacionalização

A internacionalização tem se tornado cada vez mais uma necessidade para que as organizações permaneçam competitivas (PIMENTEL; VASCONCELLOS, 2008). Ao mesmo tempo, tem despertado interesse crescente em estudos organizacionais (FLORIANI; NETO, 2008). Nesse contexto, torna-se importante abordá-la e analisar como ocorre a sua dinâmica.

Conforme definem Floriani e Neto (2008), a internacionalização diz respeito ao conjunto de atividades das empresas desenvolvidas fora do mercados de sua origem, sendo um processo empresarial crescente e permanente com operações em outros países. No mesmo sentido, Johanson e Vahlne (1977) definem internacionalização como

o produto de uma série de decisões incrementais [...] que, tomadas em conjunto, constituem o processo de decisão da internacionalização para começar a exportar para um país, para estabelecer canais de exportação, para iniciar uma subsidiária de vendas, e assim por diante (p. 23).

Dessa forma, a internacionalização se refere ao processo pelo qual as empresas se desenvolvem no exterior, seja através de exportações, aquisições, fusões, criação de subsidiárias ou por outros meios que levem a sua projeção

internacional. Atuar em mercados diversos e ter o acesso a mercados com características distintas pode aumentar a sua capacidade de sobrevivência (SILVA; CABRAL; OLIVEIRA, 2008).

Na visão de Buckley e Casson⁵ (*apud* RUGMAN; VERBEKE, 2003, p. 126), a combinação de alguns elementos fomentaram o crescimento das atividades de empresas multinacionais após a Segunda Guerra Mundial. Segundo os autores, estes seriam: 1) o aumento da procura por produtos de tecnologia, 2) os ganhos de eficiência e economia em escala na produção de conhecimento, 3) os problemas associados com a organização de mercados externos para este novo conhecimento, 4) a redução no custo da comunicação internacional, e 5) o aumento da possibilidade de redução de impostos.

Todos esse fatores impulsionam a internacionalização das organizações, que adotam estratégias específicas para tal de acordo com seus objetivos. Conforme Floriani e Neto (2008), as estratégias de internacionalização podem ser de: exportação, acordos de licença⁶, alianças estratégicas⁷, *joint ventures*⁸; ou inserção em novos mercados.

Entre essas estratégias, Floriani e Neto (2008) afirmam que as exportações predominaram por muito tempo nos negócios internacionais. Ainda segundo os autores, devido a suas limitações, outras configurações de internacionalização têm crescido. Nesse sentido, Moini (1997) identifica tipos de barreiras de exportação: de marketing, de procedimento, de práticas de negócios internacionais, financeiras e àquelas decorrentes de aspectos técnicos e de adaptação. As barreiras de marketing envolvem a obtenção de informações de clientes e mercados externos, enquanto as de procedimento são relacionadas a aspectos burocráticos, de logística e documentais. As práticas de negócios internacionais, por sua vez, são ligadas à regulação do governo, comunicação com clientes e práticas comerciais no exterior. As barreiras financeiras são relacionadas a riscos cambiais, financiamento de operações de exportação e cobrança de vendas no exterior; e, por fim, barreiras decorrentes de aspectos técnicos e de adaptação estão relacionadas à adaptação de produtos para o mercado externo e serviços de pós-venda. Todos esses entraves

⁵ BUCKLEY, P.; CASSON, C. **The Future of the Multinational Enterprise**. London: Macmillan, 1976.

⁶ Utilizados para fabricação de produtos, utilização da marca, distribuição, patentes e segredos comerciais, tecnologia, entre outros.

⁷ Cooperação entre organizações para alcançar objetivos estratégicos comuns.

⁸ Quando sócios compartilham capacidades empresariais (como a comercialização internacional).

acabam favorecendo o desenvolvimento da projeção internacional das empresas por aquisições, fusões ou criação de novas subsidiárias no exterior.

Silva, Cabral e Oliveira (2008) reforçam que o conhecimento de mercado é fundamental para decidir a estratégia de internacionalização, identificando oportunidades e ameaças que cada uma representa, assim como a aquisição de informações sobre os ambientes político, econômico, cultural e social do país de destino.

Diante de todas as estratégias de expansão internacional e devido ao seu crescente processo, a relação entre o grau de internacionalização das empresas e seu desempenho empresarial despertou grande atenção acadêmica em negócios internacionais nas últimas três décadas (LI, 2007). Existem diversas teorias na literatura que buscam associar essa relação; entretanto, estimar o grau de internacionalização de uma empresa ainda é arbitrário. O emaranhado de escalas produzidas por diversos autores da área não ajudaram nem a estabelecer um critério padrão, nem esclareceram o conteúdo da validade de medida (SULLIVAN, 1994).

Dib e Carneiro (2006) sintetizam seis teorias consagradas sobre internacionalização – Teoria do Poder de Mercado, Teoria da Internalização, Paradigma Eclético, Modelo de Uppsala, Perspectiva de Networks e Empreendedorismo Internacional –, conforme evidenciado no quadro a seguir.

Teoria	Descrição
Teoria do Poder e do Mercado	De acordo com esta teoria, conforme aumenta a concentração industrial e o poder de mercado da empresa, também aumentam os lucros. Entretanto, existiria um ponto onde não seria fácil aumentar ainda mais a concentração no mercado, pois apenas poucas empresas permaneceriam. Neste momento, os lucros obtidos do alto grau de poder monopolístico dentro do mercado doméstico seriam investidos em operações externas, gerando processo similar de concentração crescente em mercados estrangeiros.
Teoria da Internalização	Sua ênfase recai na eficiência com a qual transações entre unidades de atividade produtiva são organizadas. Usa custos de transação para justificar se deve ser utilizado um mercado (externo à empresa, contratual) ou uma internalização (hierarquia) para uma determinada transação. Uma análise de benefícios versus custos determinaria o grau "certo" de integração da empresa em suas atividades internacionais.
Paradigma Eclético	Considera que as empresas multinacionais possuem vantagens competitivas ou "de propriedade" frente a seus principais rivais, utilizadas para produzir em locais que são atrativos pela localização. De acordo com o paradigma, existiriam dois tipos de vantagens competitivas: derivadas da propriedade particular de um ativo singular e intangível (como uma tecnologia <i>específica</i> da empresa) e da propriedade de ativos complementares (como a capacidade de criar novas tecnologias); e vantagens de internalização, para reter controle sobre suas redes de ativos (produtivos, comerciais, financeiros etc). Estas vantagens seriam advindas da maior facilidade com a qual uma empresa integrada pode apropriar retorno integral de ativos distintos, bem como da coordenação de ativos complementares.
Modelo de Uppsala	Este modelo pretende ser um mecanismo explicativo básico sobre as etapas de um processo de internacionalização. O foco é a empresa individual e sua gradual aquisição, integração e uso de conhecimento sobre mercados e operações estrangeiras; além de seu comprometimento sucessivamente crescente com esses mercados, através de estágios sequenciais. A ordem de seleção de países para a internacionalização seguiria uma relação inversa com a "distância psíquica" ⁹ entre o país alvo e o país de origem.
Networks	Esta abordagem considera que os próprios mercados devem ser encarados como redes de empresas. Quando associada à internacionalização, a empresa desenvolve posições em redes no exterior. As decisões acerca do processo de internacionalização seriam determinadas direta ou indiretamente pelas relações no interior das redes de negócios.
Empreendedorismo Internacional	A visão do empreendedorismo internacional visa explicar a expansão internacional de novas empresas através da análise de como os empreendedores reconhecem e exploram oportunidades, assim como estudar as diversas motivações que os levam às operações internacionais. Entretanto, o empreendedorismo não está limitado a novas empresas, pois as organizações já estabelecidas também precisam se tornar empreendedoras para competir de modo eficiente.

Quadro 1 – Teorias de Internacionalização

Fonte: adaptado de Dib e Carneiro (2006)

A presente pesquisa não tem a pretensão de discorrer sobre cada uma dessas teorias, já que esta profundidade não agregaria aos objetivos desta dissertação. Entretanto, dado o tema de pesquisa, a sua abordagem torna-se

⁹ Conforme Dib e Carneiro (2006), a distância psíquica se refere a fatores que podem influenciar na relação entre empresa e mercado, como idioma, cultura, sistema político e nível educacional do mercado.

relevante na medida em que permitem contextualizar, de forma geral, as diversas perspectivas teóricas sobre o tema.

A seguir, são abordadas as corporações multinacionais e os reflexos da sua estrutura organizacional na sua projeção internacional.

2.1.2.1 As multinacionais e suas estruturas organizacionais

Antes de discorrer sobre as organizações internacionalizadas, faz-se relevante esclarecer os termos abordados pela literatura para se designar a elas. Embora a maior parte dos periódicos nacionais e internacionais adotem a nomenclatura de “multinacional”, há outras terminologias adotadas de acordo com o papel assumido pela organização internacionalmente.

Bartlett e Ghoshal (1992) utilizam um modelo de quatro tipos de organização de acordo com o acesso ao mercado global: 1) as companhias multinacionais, que gerenciam um portfólio de empresas locais em todo o mundo, aproveitando-se dos negócios locais; 2) companhias globais, buscando ganhos de escala através de produtos e serviços globais; 3) companhias internacionais, que transferem e adaptam o conhecimento a partir da matriz para as subsidiárias; e 4) companhias transnacionais, combinando vantagens dos três tipos. Bohlander, Snell e Sherman (2003) acrescentam ainda que a forma transnacional representa um ideal, e não uma realidade.

No presente trabalho é adotado o termo multinacional – mais frequentemente utilizado nas publicações nacionais e internacionais –; porém fazendo referência a qualquer tipo de companhia internacional, sem restringir-se ao conceito de Bartlett e Ghoshal (1992).

Após esse alinhamento de conceito, pode-se afirmar que as multinacionais são organizações profundamente complexas, que operam de forma interconectada em diferentes entornos geográficos (QUINTANILLA, 2002). A multinacional não se limita a um centro cuja sede emite as regras para as subsidiárias (BARTLETT; GHOSHAL, 1992), mas uma organização complexa que permanentemente influencia e recebe influencia de todos os elementos que a compõem, incluindo as próprias subsidiárias e seus diversos *stakeholders*.

A estrutura organizacional das empresas é importante no desempenho competitivo, especialmente quando a internacionalização está envolvida. Com a estratégia estabelecida, a organização deve atentar para a adaptação da estrutura a ela, considerando aspectos como a dispersão geográfica, idioma, traços culturais e práticas de negócios. (PIMENTEL; VASCONCELLOS, 2008). Nesse contexto, faz-se pertinente discorrer sobre duas perspectivas teóricas: o papel desempenhado pelas subsidiárias, de Bartlett e Ghoshal (1992); e a estrutura das multinacionais nos diferentes estágios de internacionalização, conforme apontam Ashkenas et al. (2002).

Bartlett e Ghoshal (1992), com base na localidade em que está instalada uma subsidiária e considerando sua competência organizacional – esta relacionada a sua tecnologia, produção processos ou marketing – distinguem quatro papéis de subsidiárias: líderes estratégicos, contribuidores, implementadores e buracos negros. Os primeiros estão estabelecidos em regiões ou países críticos à competitividade da multinacional, ao passo que apresentam alta competência organizacional. Os contribuidores se referem a multinacionais sediadas em mercados não estratégicos, mas possuem alta competência organizacional. Os implementadores, por sua vez, possuem competências suficientes para atender a um mercado que não é estratégico, mas pode gerar grandes receitas reflexas de economia em escala, que permitem a manutenção e expansão da organização. Finalmente, os buracos negros refletem as subsidiárias estabelecidas em mercados estratégicos, mas que possuem baixa competência organizacional.

Ashkenas et al. (2002) discorrem sobre a estrutura das subsidiárias, enfatizando que evoluem por diferentes estágios. De acordo com os autores, no início do processo a estrutura da organização é centralizada, basicamente por departamentos de exportação ou divisões internacionais. As empresas passariam a se descentralizar no momento em que há crescimento da atividade internacional; até, finalmente, chegarem a o último estágio de internacionalização, quando seria estabelecida uma estrutura matricial. Assim, três abordagens de estruturas organizacionais prevaleceriam quanto à internacionalização de grandes corporações, que os autores classificam de: multinacional (descentralizada), global (mais centralizada) e internacional.

Dessa forma, os processos relativos à produção e inovação das multinacionais podem ser feitos localmente pelas subsidiárias situadas no exterior, pela matriz no país de origem, ou através de uma estrutura matricial, explorando os recursos de ambas. Para chegar a decisão da estrutura organizacional mais adequada, deve-se considerar dois aspectos opostos: as necessidades de diferenciação e de integração (PIMENTEL; VASCONCELLOS, 2008). Nesse sentido, Rugman e Verbeke (2003) afirmam que

este é talvez o maior paradoxo da globalização do sistema de negócios em muitas indústrias no início do século XXI. Por um lado, a governança interna das multinacionais está se tornando cada vez mais complexa, muitas vezes com uma dispersão de conhecimento para a periferia deste planeta. Dessa forma, exigem ferramentas organizacionais muito sofisticadas para alcançar economias em escala, incluindo aquelas que permitem “folga de recursos” para auxiliar no desenvolvimento de iniciativas “autônomas”. Por outro lado, os mercados externos pressionam por controles contábeis centralizado, simplicidade e transparência das operações, um foco no desempenho financeiro de curto prazo e uma disciplina de custos (p. 135).

Estas estruturas organizacionais impactam diretamente nos fluxos de conhecimento da multinacional, tópico abordado a seguir.

2.1.2.2 As estruturas organizacionais e reflexos no fluxo de conhecimento

A estratégia de internacionalização e a estrutura organizacional de uma multinacional têm papel preponderante no seu fluxo de conhecimento, determinando como a organização irá trabalhá-lo internamente. Porém, para Rugman e Verbeke (2003), a literatura recente tem demonstrado dificuldades em abordar a transferência de conhecimento, principalmente quando se dá entre fronteiras.

Os benefícios da internacionalização superam os seus custos, de forma que um dos desafios está em reduzir ao máximo os custos de transações internas com trabalho em rede, especialmente quando relacionados à transferência de conhecimento entre países (RUGMAN; VERBEKE, 2003). Uma das principais razões das multinacionais é justamente sua capacidade de prospectar e transferir internamente conhecimentos e tecnologias de uma forma mais eficiente que os mecanismos de mercado existentes (FERREIRA; LI; SERRA, 2010).

A estrutura, os processos e os sistemas organizacionais adotados por uma multinacional determinam como o conhecimento é trabalhado na organização. Uma empresa pode possuir, por exemplo, sistemas de comunicação que intermedieiem fluxos de conhecimento ou processos menos estruturados (COHEN; LEVINTHAL, 1990). No que diz respeito a essas possibilidades, Ferreira, Li e Serra (2010) apontam que

a complexidade desses mecanismos pode ser extraordinária, e basta observar que requeriria à sede deter um batalhão de pessoal qualificado e informado sobre os produtos, tecnologias e capacidades de cada subsidiária para saber onde certo conhecimento poderia ser melhor utilizado entre a rede de subsidiárias da multinacional. A centralização na sede corporativa dessa função intermediária pode, portanto, não ser a melhor solução. São as ligações diretas entre as subsidiárias as mais eficazes para facilitar o fluxo de conhecimento (p. 16).

Diante desse contexto, torna-se ainda mais complexa e crítica a tarefa das multinacionais fazerem a gestão do seu conhecimento organizacional, assunto tratado no tópico seguinte.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Organizações de todo o mundo competem em diversos mercados em uma multiplicidade de domínios (NISSEN , 2007). Dentro desse ambiente, Tseng (2006) afirma que a capacidade de transferência do conhecimento é uma das vantagens mais importantes das multinacionais, e é através da transferência e adaptação de conhecimentos que as subsidiárias de multinacionais podem construir e desenvolver a sua competitividade sobre empresas locais. Contudo, a tarefa de integrar diferentes ilhas de conhecimento dentro de uma empresa é complexa, dado que as organizações operam num contexto global em que o conhecimento é espalhado e entrelaçado em uma ampla gama de contextos (DESOUZA; EVARISTO, 2003).

2.2.1 Conhecimento organizacional

O termo “conhecimento” é de difícil definição. Entender o que é conhecimento, como se justifica e sua extensão tem sido alvo de debates filosóficos por milhares de anos (SPENDER, 2001). Apesar das discussões, há um relativo consenso sobre o seu significado na literatura.

Nonaka e Takeuchi (1997), com sua obra *Criação de Conhecimento na Empresa*, são alguns dos autores mais influentes em gestão do conhecimento. Ainda hoje são referenciados em grande parte dos periódicos nacionais e internacionais de prestígio sobre o tema – talvez até na maioria deles. Para os autores, o conhecimento diz respeito a uma “crença verdadeira justificada”. Assim, diz respeito a “um processo humano e dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63).

Para os autores Turban, Mclean e Wetherbe (2004), Slack, Chambers e Johnston (2009) e Davenport e Prusak (1998) é pertinente esclarecer o conceito de dados e informações antes de definir conhecimento. De acordo com os autores, dados são parâmetros, fatos e estatísticas independentes de qualquer contexto; enquanto informações são dados organizados ou processados. Já o conhecimento é uma informação inserida em um contexto que é relevante e acionável. Nesse sentido, Turban, McLean e Wetherbe (2004, p. 63) esclarecem que

o conhecimento consiste de dados e informações organizadas e processadas para transmitir *compreensão, experiência, aprendizado acumulado e técnica*, quando se aplicam a determinado problema ou atividade. Os dados processados para extrair deduções críticas e para refletir experiência e perícia anteriores fornecem a quem os recebe conhecimento organizacional, de alto valor potencial [itálico do autor].

Dessa forma, segundo Turban, Mclean e Wetherbe (2004), o conhecimento abrange elementos experimentais e reflexivos que o diferenciam da informação em dado contexto. Assim, para estes autores, conhecimento envolve a interpretação da informação baseada em um processo de julgamento e valores, ao encontro do que propõe Nonaka e Takeuchi (1997).

Para Spender (2001), o conhecimento é um ativo que pode ser objetivado e privatizado como, por exemplo, uma patente. Dessa forma, representaria um bem da empresa. Davenport e Prusak (1998) acrescentam o aspecto dinâmico do

conhecimento, afirmando que ele “pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente” (p. 6). Ainda segundo estes autores,

o conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado. Proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 6)

Dessa forma, conclui-se que o conhecimento implica em um conjunto de informações, experiências, valores e julgamentos que orientam um determinado comportamento.

O conhecimento é permeado pela organização, esteja ele embutido na empresa ou nas pessoas. Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997), baseado no trabalho de Michael Polanyi, abordam o conceito de conhecimento tácito e explícito. O primeiro se refere àquele informal presente nas pessoas, e o segundo sendo formal, mantido através de diversas ferramentas da organização¹⁰.

Para Nissen (2007), em alguns casos, o conhecimento é altamente explícito e amplamente mantido (por exemplo, articulado expressamente através de regras de trabalho, normas de segurança e mecanismos de cumprimento); enquanto em outros, é tácito e localizado (por exemplo, entendido apenas através da experiência direta com os empregados locais, trabalhadores regionais, e da população local). Ainda nesse sentido, conforme a HR Magazine (2009), o conhecimento explícito é o conhecimento organizacional encontrado nos documentos da empresa, arquivos, políticas, treinamentos, patentes, procedimentos etc; já o conhecimento tácito é o aprendizado compartilhado e a sabedoria coletiva de um organização, tais como a forma que o trabalho é feito, experiências internas e externas de trabalho e experiências coletivas globais da organização. Dessa forma, o conhecimento organizacional pode ser baseado em estruturas formais, como planejamento estratégico, padrões, sistemas de informações e modelos gerenciais; ou pode ser baseado em estruturas cognitivas, como capacidade de liderança e processo de tomada de decisão.

¹⁰ A interação contínua destes dois tipos de conhecimentos gera o que os autores chamam de “espiral de criação do conhecimento”.

Clari e Popadiuk (2010) afirmam que para transformar o conhecimento em um ativo organizacional que represente valor, experiência e conhecimento especializado é necessário formalizá-lo, distribuí-lo e compartilhá-lo por meio de processos estruturados e fundamentados. Isto diz respeito à gestão do conhecimento organizacional, tema abordado no tópico a seguir.

2.2.2 Gestão do conhecimento organizacional

Há diversas perspectivas na literatura para definir o conceito de gestão do conhecimento organizacional. Há correntes que tratam o tema focadas em processos de inovação, incluindo autores como Cohen e Levinthal (1990); Maldonado, Santos e Santos (2010); comumente abordado em áreas de produção. Há outra parte da academia que relaciona gestão do conhecimento diretamente com sistemas de informação, como Turban, Mclean, e Wetherbe (2004); e Slack, Chambers e Johnston (2009); esta bastante utilizada na área de tecnologia da informação.

Outra perspectiva, mais difundida e adotada neste trabalho, não enfoca processos de inovação e tampouco sistemas de informação, apesar de fazerem parte do processo de gestão do conhecimento. Considera os sistemas de informação apenas como recursos que possibilitam a gestão do conhecimento, e a inovação sendo somente uma parte desse processo. Dessa forma, a gestão do conhecimento implica em algo maior do que a capacidade de inovação da empresa e recursos de tecnologia da informação. Nesse sentido, para Nonaka e Takeuchi (1997), o termo diz respeito a como a gestão do estoque de conhecimento em uma organização flui ao longo do tempo. Assim, gerir conhecimento implica em um fluxo contínuo de conhecimento organizacional por toda a empresa.

Baseado nesta perspectiva, há um relativo consenso na literatura ao definir a gestão do conhecimento como um processo pelo qual ocorre a captura, transferência e aplicação do conhecimento organizacional (ALBESCU; PUGNA; PARASCHIV, 2009; ARGOTE; INGRAM, 2000; CLARI; POPADIUK, 2010; CUNHA; YOKOMIZO; CAPELLINI, 2009; DARR; KURTZBERG, 2000; INKPEN, 2008;

DAVENPORT; PRUSAK, 1998; HOLDEN, 2001; INKPEN, 2008; LIM; AHMED; ZAIRI, 1999; MOITRA; KUMAR, 2007; NAREH, 2008; NISSEN, 2007; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; PERRIN; ROLLAND; STANLEY, 2007; RIEGE, 2007; WIJK; JANSEN; LYLES, 2008).

Dessa forma, a gestão do conhecimento envolve: 1) indivíduos; 2) ferramentas e tecnologias da organização; 3) trabalhos da organização e suas inter-relações; e 4) diversos *networks* formados pela combinação de indivíduos, ferramentas, e trabalhos (ARGOTE; INGRAM, 2000). Albescu, Pugna e Paraschiv (2009) enfatizam que a gestão do conhecimento é a interação e comunicação de conhecimento tácito, implícito, informal e não estruturado (experiência humana, compreensão da mente humana) com conhecimento explícito, estruturado e formalizado (documentos, bases de dados etc.). Assim, conforme estes autores, a gestão do conhecimento é desenvolvida através de uma rede heterogênea, com componentes técnicos e humanos, materiais e sociais.

A gestão do conhecimento refere-se, portanto, à adoção de práticas gerenciais capazes de permitir a identificação, captura, transferência e aplicação do conhecimento, que ocorre por meio de pessoas, recursos e processos e da organização.

Moitra e Kumar (2007) apontam que as complexidades e desafios de gerenciar o conhecimento se tornam especialmente elevadas quando esta tarefa ultrapassa as fronteiras geográficas. Além das medidas quantitativas do ambiente econômico, que podem ser capturadas de qualquer análise de rotina disponível e integrada, a maior dificuldade é encontrada em avaliar o ambiente político, jurídico, social e tecnológico, sem mencionar as diferenças culturais – a parte mais escondida do ambiente estrangeiro na criação de conhecimento comum (ALBESCU; PUGNA; PARASCHIV, 2009).

Nissen (2007) esclarece que na medida em que as organizações multinacionais se envolvem em diferentes níveis de interação intercultural¹¹ – entre continentes, nações, raças, religiões, normas e costumes – certas diferenças podem impedir os fluxos de conhecimento. Nesse sentido, os conjuntos de normas e crenças em que são baseados um cenário monocultural¹² – que dão origem à regularidade institucional e previsibilidade dentro desse contexto – podem se tornar

¹¹ Refere-se a trocas culturais entre grupos de culturas diferentes.

¹² Refere-se a apenas uma única cultura.

fontes de conflito e incerteza em contextos multiculturais, o que impacta diretamente na gestão do conhecimento. Nesse sentido, Holden (2001) reforça que no contexto dos negócios globais a gestão do conhecimento é de fato uma atividade intercultural, e que se deve promover e continuamente sofisticar a aprendizagem intercultural colaborativa.

Gerir o conhecimento representa a principal oportunidade para melhorar os padrões de qualidade das organizações, possibilitando obter uma economia substancial, melhoria significativa da utilização de todos os recursos disponíveis e consequentemente ganhar vantagem competitiva sobre os concorrentes (ALBESCU; PUGNA; PARASCHIV, 2009). Conforme Moitra e Kumar (2007),

Na busca por competitividade, mais e mais empresas estão aproveitando os recursos internacionais através da distribuição do conhecimento pelas suas fronteiras e, essencialmente, em torno dos motores de inovação sobre o tempo. No entanto, a gestão do conhecimento – recurso mais valioso das empresas na nova economia – mantém-se um formidável desafio para lidar nos negócios. Este desafio assume ainda maior complexidade no contexto da globalização, caracterizado pela distância, as barreiras linguísticas, diversidade cultural, e uma série de outros fatores sócio-políticos (p. 148).

A seguir, é abordada a transferência de conhecimento organizacional, parte integrante do processo de gestão do conhecimento.

2.2.3 A transferência do conhecimento organizacional

Por mais de uma década o tema transferência de conhecimento tem sido alvo de discussão por pesquisadores. Diversas são suas definições, mas na maior parte convergem no sentido de tratar da transferência de conhecimento como processo que ocorre entre pessoas ou de parte da organização para outra, com sua aplicação subsequente.

O termo adotado “transferência”, e não “disseminação”, para Szulanski (1996), se justifica pelo fato do “movimento de conhecimento dentro da organização ser uma experiência distinta, não um processo gradual de disseminação, e depende das características de cada um envolvido” (p. 28). Dessa forma, esse é o termo adotado majoritariamente em artigos científicos sobre o assunto.

Szulanski (1996) descreve com profundidade como se dá o processo de transferência de conhecimento. Segundo o autor, há quatro estágios para que ela ocorra: a iniciação, a implementação, o *ramp-up*¹³ e a integração. A iniciação compreende todos os estágios que levam à decisão de transferência. Nesse momento coexistem na organização uma necessidade e uma solução potencial para ela, ou seja, o conhecimento e a necessidade deste conhecimento. A descoberta dessa necessidade desperta a busca por soluções, orientando a procura pelo conhecimento. O estágio posterior, a implementação, ocorre quando os recursos fluem entre o receptor e a fonte. Nesse momento há o estabelecimento de laços sociais entre as partes, e o conhecimento transferido é normalmente adaptado para ajustar-se às necessidades presentes. O terceiro estágio, denominado pelo autor de *ramp-up*, se inicia quando o receptor começa a utilizar o conhecimento transferido. Nessa ocasião o receptor normalmente utiliza o novo conhecimento de forma ineficiente em um primeiro momento, mas melhora o seu desempenho gradualmente. O último estágio, a integração, ocorre quando o receptor atinge níveis de desempenho satisfatórios com o conhecimento transferido, que gradativamente se torna parte da rotina.

Davenport e Prusak (1998) reforçam que a transferência de conhecimento envolve duas ações: a transmissão, enviando ou apresentando conhecimento para um receptor em potencial, e a sua absorção. Assim, se o conhecimento não for transmitido e absorvido, ele não foi transferido. Porém, diversos autores da área que publicaram após a década de noventa acrescentam que só há transferência do conhecimento quando o receptor sofre sua influência (ARGOTE; INGRAM, 2000; PERRIN; ROLLAND; STANLEY, 2007; WIJK; JANSEN; LYLES, 2008) ou o receptor aplica esse conhecimento (DARR; KURTZBERG, 2000; INKPEN, 2008; NAREH, 2008; RIEGE, 2007).

Argote e Ingram (2000) afirmam que a transferência de conhecimento nas organizações é o processo no qual um grupo, departamento ou divisão é afetado pela experiência de outro. De forma similar, Wijk, Jansen e Lyles (2008) definem a transferência de conhecimento organizacional como o processo no qual atores organizacionais trocam, recebem e são influenciados pela experiência e conhecimento de outros. Para Riege (2007), entretanto, transferência efetiva de

¹³ Termo em inglês que se refere ao incremento de desempenho em determinado processo de uma organização.

conhecimento é mais do que somente o movimento de conhecimento útil de uma localidade para outra, mas deve apoiar com solução colaborativa de problemas entre pessoas, direta e indiretamente, suportada por *networks* e ferramentas.

Barachini (2009) afirma que somente a informação pode ser disseminada e trocada, e não o conhecimento. Entretanto, tecnologias e *softwares* na verdade são apenas habilitadores para a transferência de informação. Quando a informação é transferida, é a habilidade de agir nela que a torna conhecimento (LIM; AHMED; ZAIRI, 1999). Dessa forma, quando se fala em influência provocada e aplicação de conhecimento por parte de um receptor (ARGOTE; INGRAM, 2000; DARR; KURTZBERG, 2000; INKPEN, 2008; NAREH, 2008; PERRIN; ROLLAND; STANLEY, 2007; RIEGE, 2007; WIJK; JANSEN; LYLES, 2008) é assumido o seu uso, validando o termo *transferência de conhecimento*. Assim, o presente trabalho adota esta nomenclatura, e não *transferência de informação*. Da mesma forma, assume que o processo de transferência do conhecimento envolve o seu movimento do detentor ao receptor, com sua aplicação subsequente.

A transferência de conhecimento pode ocorrer entre diversos níveis: produtos ou processos, unidades da mesma organização e entre organizações com relações de *franchise*, da mesma cadeia ou de redes profissionais, assim como organizações independentes (RIEGE, 2007). Na presente pesquisa, o trabalho se concentra na transferência de conhecimento entre diferentes unidades de uma mesma organização.

Estudos anteriores mostram que a transferência do conhecimento organizacional pode ocorrer através de várias formas: por movimentação de pessoal, treinamento, comunicação e relações interpessoais, observação, transferência de bens e serviços, patentes, publicações científicas, apresentações e interações entre fornecedores e consumidores (INKPEN, 2008). Com relação à sua operacionalização, Easterby-Smith, Lyles e Tsang (2008) chamam a atenção para o fato de que a transferência de conhecimento é um fenômeno complexo e que, na prática, não é fácil de ser bem sucedido.

Cada tipo de conhecimento organizacional demanda diferentes formas de transferência (CUNHA; YOKOMIZO; CAPELLINI, 2009), podendo ser *hard* – quando se trata de conhecimento explícito – e *soft* – quando relacionado a conhecimento tácito (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). O conhecimento *hard* diz respeito àquele suportado pela tecnologia de informação e comunicação. Por ser mais formal e

sistêmico, é transmitido à distância com maior facilidade, já que não exige contato pessoal entre o emissor e receptor (CUNHA; YOKOMIZO; CAPELLINI, 2009). Já a transferência do conhecimento tácito demanda algum tipo de interação entre emissor e receptor no mesmo espaço e tempo, o que a torna mais difícil em relações internacionais. Inkpen (2008) argumenta que quando o conhecimento é altamente tácito, é difícil transferi-lo sem a movimentação de pessoas. Na gestão do conhecimento internacional, além da transferência de conhecimento tácito através da expatriação, a tecnologia permite outras formas de transmissão pelo uso de ferramentas de interação síncrona¹⁴, como áudio e videoconferências.

Dessa forma, conclui-se que o processo de transferência de conhecimento pode ser dado de duas formas: 1) quando é armazenado em uma base de dados, seja ela de cunho tecnológico ou não, e posteriormente é acessado por seus receptores; e 2) quando a transferência é realizada pela relação indivíduo-indivíduo, ocorrendo através de contatos pessoais ou pelo apoio de recursos de tecnologia da informação.

Sendo um dos processos primordiais da gestão do conhecimento, a transferência do conhecimento representa um fenômeno complexo que ocorre permanentemente nas organizações, quer ele seja gerenciado ou não (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Ainda que diversos estudos argumentem que a transferência de conhecimento é fundamental para a vantagem competitiva e crescimento de uma organização, sabe-se pouco sobre como transferir conhecimento dentro e entre fronteiras organizacionais (INKPEN, 2008). A literatura oferece pouca evidência sobre o sucesso de ações que os gestores poderiam considerar para atenuar as barreiras à transferência de conhecimentos dentro e entre unidades de multinacionais (RIEGE, 2007).

¹⁴ Comunicação entre emissor e receptor de forma simultânea, ao mesmo tempo.

2.2.4 Dificultadores do processo de transferência de conhecimento organizacional

Diversos fatores exercem influência nas ações de transferência de conhecimento nas organizações, muitas vezes não visíveis. Aspectos relacionados ao indivíduo, à organização, à tecnologia e à própria natureza do conhecimento podem ser determinantes no sucesso ou insucesso da transferência de conhecimento organizacional.

Szulanski (1996) aborda quatro perspectivas para os dificultadores da transferência do conhecimento: as características do conhecimento transferido, da fonte, do receptor e do contexto em que ocorre a transferência. O quadro a seguir sintetiza as ideias centrais do autor, abordando o enfoque da transferência, os dificultadores sob a perspectiva de cada um deles e sua descrição.

Enfoque	Dificultadores	Descrição
Conhecimento Transferido	Ambiguidade causal	Se refere à dificuldade de reaplicação de uma capacidade dentro da organização, sem que haja pleno entendimento das razões de sucesso ou fracasso da reaplicação.
	Falta de comprovação do conhecimento	Falta de provas que evidenciem a utilidade do conhecimento, induzindo a adoção para a transferência por parte dos receptores.
Fonte do Conhecimento	Falta de motivação	Falta de motivação por parte detentor do conhecimento, seja por perder sua “propriedade”, posição de privilégio ou superioridade; por não ser reconhecido para tal; ou por não querer dispor tempo ou recursos para a transferência de conhecimento.
	Não ser percebido como confiável	Quando o detentor do conhecimento não é percebido como confiável, há resistência para a transferência de conhecimento.
Receptor do Conhecimento	Falta de motivação	Relutância em aceitar conhecimento de fora, implicando em má vontade, passividade, aceitação simulada, sabotagem ou total rejeição em adotar e utilizar o novo conhecimento.
	Falta de capacidade absorptiva	Conforme Cohen e Levinthal (1990, p. 128) a capacidade absorptiva se refere à “habilidade de uma firma em reconhecer o valor de informações externas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais”; ainda segundo os autores, sendo crítica para sua capacidade de inovação. Nesse caso, os receptores seriam incapazes de explorar fontes externas de conhecimento.
	Falta de capacidade de retenção	Se reflete na dificuldade do receptor em institucionalizar a utilização do novo conhecimento.
Contexto	Contexto organizacional improdutivo	Conjuntura que não favorece ou até mesmo inibe as transferências de conhecimento.
	Relacionamentos difíceis	Essa situação é intensificada especialmente quando a transferência do conhecimento envolve componentes tácitos, exigindo múltiplos contatos individuais.

Quadro 2: dificultadores na transferência do conhecimento

Fonte: elaborado pelo autor com base em Szulanski (1996)

Riege (2005) aborda os dificultadores da transferência do conhecimento em três perspectivas: sob a ótica do indivíduo, da organização e da tecnologia. Sob a perspectiva do indivíduo, as barreiras na transferência de conhecimento dizem respeito à falta de habilidade para comunicação e *networks* deficientes, diferenças de cultura nacional, sobrevalorização de *status* dos cargos e falta de tempo e de confiança. Da perspectiva da organização, o autor afirma que as barreiras estão relacionadas à viabilidade econômica, infraestrutura e recursos, acessibilidade de

espaços de reunião formais e informais e ambiente físico da empresa. Do ponto de vista da tecnologia, Riege (2005) afirma que as barreiras parecem estar correlacionadas com aspectos como a falta de vontade em utilizar aplicativos, expectativas irreais de sistemas e tecnologia da informação, e dificuldade em construir, integrar e modificar sistemas de base tecnológica.

Em pesquisas em multinacionais estrangeiras sediadas na China, Li e Scullion (2006) analisaram as principais características geográficas, institucionais e culturais dos possuidores de conhecimentos de subsidiárias dispersas geograficamente em seu país. Argumentam que, no mercado chinês, essas características podem aumentar significativamente as dificuldades da cooperação entre fronteiras, bem como a aquisição, integração e a transferência do conhecimento.

Moitra e Kumar (2007) constataram que diversas empresas, apesar de terem programas de gestão do conhecimento, não tinham clareza sobre qual conhecimento queriam gerenciar e por que. Como resultado, os seus sistemas de gestão do conhecimento não eram nada mais do que sofisticados repositórios de documentos, contendo uma infinidade de conhecimento. A transferência de conhecimento requer um ambiente orientado a compartilhar, sendo fortemente influenciada pela atitude gerencial e pelas crenças da organização (MOITRA; KUMAR, 2007).

Glisby e Holden (2003), em uma crítica ao modelo de Nonaka e Takeuchi contido no livro *Criação de Conhecimento na Empresa*¹⁵, argumentam que o pressuposto destes autores está fortemente enraizado em valores e práticas de gestão do Japão, país de origem dos pesquisadores. Assim, tal modelo seria dependente de características culturais e gerenciais próprias do país. Isso coloca em evidência a maior atenção que vem sendo dada a aspectos culturais, gerenciais e políticos na gestão e transferência do conhecimento.

O conhecimento é dinâmico e distribuído de forma desigual nas diversas organizações. Ele se move e se acumula em pessoas específicas, organizações, locais, e momentos para uso (NISSEN, 2007). Dentro desse ambiente, diversos fatores, como verificados aqui, podem ser dificultadores no processo de transferência de conhecimento. Nesse contexto, a área de Recursos Humanos –

¹⁵ Abordado no tópico "gestão do conhecimento organizacional".

parceiro estratégico de negócio – pode ter um papel importante na promoção de cultura de trabalho e ferramentas para favorecer o fluxo de conhecimento e a sua transferência no ambiente global (HR MAGAZINE, 2009), conforme abordado no tópico a seguir.

2.3 RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAL

A gestão de Recursos Humanos Internacional (RHI) pode auxiliar a internacionalização das corporações multinacionais. As empresas estão reconhecendo a importância de gerenciar seus recursos humanos da maneira mais eficiente possível, percebendo que isso não pode ser feito sem reconhecimento e incorporação do contexto global. Na medida em que o ambiente se torna mais global, gerenciar pessoas também se torna mais desafiador, mais imprevisível, incerto, sujeito a rápidas mudanças e a surpresas. E devido à importância de gerenciar pessoas efetivamente ser tão grande nesse contexto, muitas companhias estão dedicando mais tempo, atenção, habilidades e esforços em fazê-la da melhor maneira (SCHULER, 2000).

A gestão de recursos humanos acompanha os reflexos dos processos de globalização e de internacionalização, podendo exercer um papel importante também na transferência de conhecimento. Para Brewster, Sparrow e Harris (2005), a habilidade da área de RH em tornar o conhecimento organizacional acessível a gerentes de linha sem a sua intervenção abre novos caminhos, permitindo às diversas áreas da empresa focar nas suas atividades fim. Segundo os autores,

as possibilidades da gestão internacional de recursos humanos como o processo que acrescenta ao estoque de conhecimento e ajuda a explorá-lo, e particularmente o estoque poderoso de conhecimento intrínseco, não foram totalmente desenvolvidas. Mas mudanças estão acontecendo. Capturar e compartilhar o conhecimento explícito está colocando pressão nas *intranets* de empresa e na tecnologia. Entretanto, RH também tem que agarrar o conhecimento intrínseco contido na cabeça das pessoas, que muitas vezes é a chave para a vantagem competitiva. (BREWSTER; SPARROW; HARRIS, 2005, p. 962).

Diversos fatores – nem sempre tangíveis, mas igualmente importantes – geram impactos na gestão de pessoas entre países (BREWSTER; SPARROW; HARRIS, 2005). Conforme evidenciado a seguir, os fatores externos exercem influência direta nas políticas e práticas adotadas pelas organizações, especialmente nas multinacionais.

Diante desse contexto, a presente pesquisa, em harmonia com os objetivos deste trabalho, explora o tema de Recursos Humanos com um enfoque predominantemente internacional. Visando a abordar essência do tema, entretanto, em um primeiro momento é discutido o papel fundamental de Recursos Humanos. Posteriormente, são tratados aspectos relacionados à sua atuação internacional. E, por fim, abrange aspectos práticos da área que podem se envolver mais diretamente com a transferência de conhecimento organizacional entre países.

2.3.1 Recursos Humanos

Para Dutra (2002), a gestão de recursos humanos diz respeito a “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (p. 17). Por políticas, entendam-se princípios e diretrizes que orientam as decisões e comportamentos da empresa e das pessoas que nela atuam; e práticas, como procedimentos, métodos e técnicas adotados no âmbito da organização. Assim, um conjunto de elementos norteadores da área de Recursos Humanos orienta a atuação da organização e dos diversos líderes que a compõem.

Boxall e Purcell (2003), por sua vez, enxergam a gestão de recursos humanos com uma perspectiva de atividades associadas a pessoas e *gestão de trabalho*, que ocorrem em empresas e organizações formais. Os autores enfatizam que a gestão de recursos humanos cobre as políticas e práticas para fazer a gestão do trabalho e a gestão das pessoas para fazer o trabalho.

Ré e Ré (2010) acrescentam que a gestão recursos humanos é um processo sistêmico, influenciado por aspectos externos e internos. O primeiro está relacionado a fatores como concorrência, tecnologia, regime político e qualificação da mão de obra; enquanto os aspectos internos dizem respeito à cultura e valores da organização, orientação estratégica, processo produtivo, entre diversos outros fatores. Assim, a atuação de Recursos Humanos na organização é influenciada por uma ampla gama de fatores.

Cabe enfatizar que a gestão de recursos humanos não implica em propriedade exclusiva dos profissionais da área, mas se trata de um processo que envolve todos os cargos de liderança. Gerentes de linha que supervisionam diretamente empregados em suas atividades organizacionais estão fazendo gestão de recursos humanos (ou de pessoas) (BOXALL; PURCELL, 2003). Dessa forma, a área de Recursos Humanos estrutura políticas e práticas e apóia as diversas áreas da organização, atuando então como um *especialista administrativo*. Em contrapartida, os supervisores, gerentes e diretores fazem a gestão de pessoas (de seus subordinados) nas áreas em que atuam. Para que isso seja possível, os profissionais de Recursos Humanos devem ser *parceiros estratégicos*, trabalhando com os gerentes de linha para “instruir e gerir um processo que crie uma organização que atenda às exigências de seu negócio” (ULRICH, 1998, p. 78).

Mascarenhas (2009) acrescenta ainda, complementando a atuação da área, que além de parceiro estratégico e especialista administrativo, Recursos Humanos deve ser *agente de mudanças* e “*defensor*” dos empregados. Conforme o autor, a atuação como *agente de mudanças* diz respeito à função de Recursos Humanos em desenvolver a capacidade da empresa de favorecer os processos de mudança, melhorando a sua concepção e a implantação de iniciativas. Ainda segundo Mascarenhas (2009), ser “*defensor*” dos empregados implica no posicionamento de defesa por parte da área. Entretanto, é pertinente ressaltar que esta última atuação é questionável, já que a área de Recursos Humanos visa a atender o interesse da organização e de seus acionistas, muitas vezes divergentes daqueles apresentados pelos empregados.

Integrar a gestão de recursos humanos com a estratégia do negócio é um processo complexo e interativo, dependente da interação de diferentes *stakeholders* (LEGGE, 2005). A este ponto, faz-se necessário esclarecer o termo “estratégia”, jargão incorporado no ambiente empresarial, mas muitas vezes referenciado sem realmente ter o seu significado efetivo. De fato, estratégia diz respeito a alguma coisa crítica para a sobrevivência, indicando algo de genuína importância para a organização (BOXALL; PURCELL, 2003).

A gestão estratégica organizacional envolve decisões e ações que orientam o planejamento e estratégia de longo prazo de uma empresa, observando suas oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. Dessa forma, a estratégia orienta o desempenho da organização de forma que alcance sua missão e objetivos organizacionais, desenvolvida através de um plano estratégico. Conforme Boxall e Purcell (2003), este diz respeito a um documento formal com as metas e iniciativas organizacionais para determinado período.

Legge (2005) aponta que o processo estratégico é cascadeado, onde o topo da queda de água representa a matriz, sendo posteriormente desmembrado para as subsidiárias da organização. Boxall e Purcell (2003, p. 43) adicionam que a “estratégia do negócio é composta por um *cluster* de estratégias convergindo vários ‘silos funcionais’ do negócio: Marketing, Operações, Finanças e Recursos Humanos”. Assim, a estratégia organizacional parte da sede corporativa e é desdobrada para as subsidiárias que, por sua vez, é desdobrada às diversas áreas organizacionais, inclusive Recursos Humanos.

Conforme enfatiza Dutra (2002), deve-se observar os processos de gestão de recursos humanos como um todo, e não como subsistemas ou funções. Assim, um modelo de gestão de pessoas permite enxergar a realidade com maior clareza, dando visibilidade a certos aspectos antes obscuros.

Dutra (2002) afirma que os processos de gestão de pessoas se influenciam mutuamente, e podem ser classificados como parte integrante de movimentação, desenvolvimento e valorização. Cada um desses processos possuem naturezas diferentes e são desmembrados em práticas. O processo de movimentação busca oferecer suporte às ações de movimentação da pessoa que estabelece relação com a empresa, abrangendo captação, internalização, transferências, expatriação e promoções. A categoria de desenvolvimento visa a estimular as condições necessárias para o desenvolvimento das pessoas e da organização, englobando

capacitação, carreira e desempenho. O processo de valorização, por sua vez, procura estabelecer procedimentos para distinguir e valorizar as pessoas que possuem vínculo com a organização, contemplando práticas de remuneração, premiação e serviços e facilidades.

Adicionalmente, Dutra (2002) aborda processos de apoio que, apesar de não serem relacionados unicamente à gestão de recursos humanos, são fundamentais para que possa ser efetiva ou a influencia fortemente. Ele envolve comunicação, relações sindicais e relações com a comunidade. Há outros autores, ainda, como Mascarenhas (2009), Tanure, Evans e Pucik (2007), Selmer e De Leon (1996), Marquardt, Berger e Loan (2004), Mendenhall et al. (2003) e diversos outros que abordam a atuação de Recursos Humanos sobre cultura organizacional.

Os processos de Recursos Humanos, formados por meio de um conjunto de políticas e práticas organizacionais, procura um equilíbrio entre empresas e pessoas. Esses princípios são aplicados tanto para a perspectiva doméstica como internacional, onde subsidiárias devem estar alinhadas às orientações estratégicas da organização.

A seguir é abordada a atuação internacional de Recursos Humanos – ou Recursos Humanos Internacional, termo adotado na literatura.

2.3.2 Recursos Humanos Internacional

Recursos Humanos Internacional possui as dimensões principais de RH em contexto nacional, mas para operar em uma escala maior, com coordenação e exigências de controle mais complexas e assumindo algumas funções adicionais (BREWSTER; SPARROW; HARRIS, 2005). Assim, RHI diz respeito à relação entre as realidades das subsidiárias de diferentes países em que a organização está inserida e a sua operação interna (QUINTANILLA, 2002), competindo a RH as políticas e práticas que resultam de atividades estratégicas da empresa que impactam nas diversas unidades da corporação (SHULER, 2000; SCHULER; DOWLING; DECIERI, 1993).

Diversas classificações sobre a internacionalização do RH das organizações foram feitas pelos estudiosos da área. Muritiba et al. (2010) distingue a internacionalização dos recursos humanos da empresa atrelando-os às políticas de RH. Segundo estes autores, esse nível vai aumentando na medida em que as empresas selecionam, treinam e mantêm pessoas internacionalmente.

Para Quintanilla (2002), há quatro tipos de organização que podem ser caracterizadas de acordo com o seu RHI: 1) etnocêntricas: inovadoras por introduzirem práticas de RH do seu país de origem em diferentes países onde opera; 2) policêntricas: se adaptam às práticas de pessoal local; 3) geocêntricas ou transnacionais: mais complexas, adotando uma postura inovadora; e 4) transnacionais: dirigem seu molde global de maneira centralizada, desenvolvendo princípios e políticas internacionais que afetam diretamente o comportamento das subsidiárias. Esses enfoques compartilham a mesma idéia básica: a caracterização em função do papel e atitude da matriz com as suas subsidiárias.

Brewster, Sparrow e Harris (2005) distinguem Recursos Humanos Internacional e Recursos Humanos Global. Para os autores, RHI tradicionalmente se relaciona com gerir força de trabalho internacional – como expatriados e membros de equipes interculturais –; enquanto a gestão global de recursos humanos transcende a questão de pessoal, envolvendo a aplicação de uma série de regras globais para as atividades de RH. Bartlett e Ghoshal (1992) e Dickmann e Muller-Camen (2006) referem-se à padronização para avaliar a uniformidade das estratégias, estruturas e políticas em multinacionais, que capturaria as variações entre matriz e subsidiária. Assim, segundo os autores, a padronização pode incluir vários graus de integração, classificando um RH global quando este for altamente padronizado, caracterizado pela alta integração de estratégias, princípios e instrumentos; e RH multidoméstico, quando moldado por estratégias e políticas localmente implementadas.

A presente pesquisa, entretanto, não adota essas últimas definições dos autores Brewster, Sparrow e Harris (2005), Bartlett e Ghoshal (1992) e Dickmann e Muller-Camen (2006), já que o termo RHI é amplamente difundido na literatura sem que haja as diferenciações comentadas.

2.3.2.1 Desafios de Recursos Humanos Internacional

As organizações transnacionais precisam integrar os princípios, políticas e instrumentos para evitar a duplicação de esforços, criar coesão e aumentar as economias de escala (BARTLETT; GHOSHAL, 1992). A atuação internacional de Recursos Humanos é um passo chave para o sucesso de uma corporação (DICKMANN; MULLER-CAMEN; KELLIHER, 2009). Porém, inúmeros dificultadores fazem parte desse cenário.

Marquardt, Berger e Loan (2004) enumeram diversos desafios de RHI, entre eles: trabalhar com a diversidade cultural e conflitos, os diferentes estilos de liderança e tomada de decisão, trabalhar com grupos de culturas diversas, lidar com distâncias geográficas, conseguir a coordenação e controle dentro nesse ambiente, e manter a riqueza da comunicação entre distâncias. Mendenhall et al. (2003) ressaltam, entre os desafios de RHI, alinhar a organização com a estratégia do negócio, facilitar mudanças globais, criar uma cultura global eficaz e desenvolver líderes globais. Em qualquer circunstância, RH deve liderar o foco estratégico global de suas empresas – e não retardá-lo (MENDENHALL et al., 2003).

Mesmo boas companhias podem ter profissionais de RH que não estão preparadas para atuar no ambiente internacional, o que, por consequência, pode acarretar em diversos prejuízos para a organização. Leva tempo para esses profissionais aumentarem suas capacidades e competências gerenciais globais, e esse desenvolvimento precisa ocorrer antes da mudança estratégica da empresa (MENDENHALL et al., 2003).

Pelo fato de ser internacional e com a questão da transferência de conhecimento de uma organização multinacional – sendo simultaneamente sensível a condições locais –, questões estratégicas relevantes impactam na gestão de recursos humanos. Por exemplo, como coordenar globalmente a transferência de conhecimento e inovação entre unidades globalmente dispersas através de políticas e práticas de RH (SCHULER, 2000)?

No que se refere a práticas de RH, Brewster, Sparrow e Harris (2005) afirmam que recentes esforços de reestruturação têm sido necessários para desenvolver estratégias globais com melhor relação custo-benefício. Segundo os autores e de

forma consonante com Bartlett e Ghoshal (1992), as empresas têm procurado cortar duplicações e perdas, se focado em atividades que agreguem valor ao negócio e acabando com trabalhos puramente operacionais que podem ser realizados por novas tecnologias.

O papel dos líderes também é um desafio para o sucesso da atuação de RHI na arena global (MARQUARDT; BERGER; LOAN, 2004). Em harmonia com estes autores, Mendenhall et al., 2003 afirmam que quando os presidentes de grandes organizações tentam agressivamente posicionar suas empresas como competidoras globais, muitas vezes têm seus esforços frustrados devido à falta de competências globais do seu quadro gerencial. Assim, para Mendenhall et al. (2003), uma das principais funções de RH no século XXI será a de formar gerentes globais. Segundo os autores, são necessários executivos e gerentes com mentalidade global, competências globais e experiência global para desenvolver e implementar iniciativas estratégicas globais.

A gestão do RHI deve estabelecer um equilíbrio sutil entre as forças do local de origem da organização, do local anfitrião e global (DICKMANN; MULLER-CAMEN; KELLIHER, 2009). Assim, RHI é repleto de desafios e exerce papel fundamental para o sucesso da internacionalização das multinacionais.

2.3.2.2 Recursos Humanos Internacional e a relação entre matriz e subsidiária

Para alinhar os processos de RH com as estratégias de negócio globais – uma via de mão dupla – é necessário balancear uma perspectiva global com a da matriz. Dessa forma, torna-se importante estar atento às questões de recursos humanos durante a execução da estratégia, equilibrando os aspectos locais com globais nas políticas de RH (MENDENHALL et al., 2003).

Quintanilla (2002) enxerga que há quatro forças condutoras que intervêm na criação e desenvolvimento de políticas e práticas de RH das subsidiárias das multinacionais: 1) a empresa matriz e a influência do país de origem da multinacional, 2) a influência do país de operações, 3) o setor de serviço ou indústria

onde tem operações e 4) a capacidade diretiva da própria subsidiária. Diversos fatores podem influenciar essa relação, como o tamanho da subsidiária, o tempo que pertence à empresa, a cultura do país ou os diferentes mecanismos de controle. Quanto a este último fator, Quintanilla (2002) afirma que

as multinacionais utilizam complexas combinações de sistemas formais e informais de controle, tanto burocráticos como pessoais e culturais que não só existem temporalmente como também são reciprocamente dependentes. Também se constata uma clara evolução no maior uso de sistemas de controle e coordenação mais sutis e sofisticados, o que reflete a recente aparição de multinacionais mais integradas globalmente, com estruturas em rede com uma relação matriz-subsidiária menos hierárquica. Por último é necessário enfatizar que a precisa combinação de mecanismos de controle e coordenação depende de uma variedade de fatores que incluem desde o estilo de direção e estratégia da matriz até as características de origem multinacional, a complexidade dos entornos locais ou dos recursos e capacidade disponíveis na matriz e sua subsidiária (p. 27).

Quintanilla (2002) reforça ainda a questão do poder na definição da autonomia das subsidiárias. Segundo o autor, o grau de autonomia das unidades de uma corporação é, em muitas ocasiões, o resultado de um processo político em que se dirimem interesses conflitivos ou díspares, em que as partes possuem diferentes recursos e graus de poder.

Muritiba et al. (2010) entendem o nível de autonomia da subsidiária como uma extensão da estratégia de RH em centralizar decisões na matriz – estratégia tipicamente global – ou descentralizá-las para as subsidiárias – estratégia de adaptação local. Os autores afirmam que no primeiro tipo há um baixo uso do potencial da subsidiária e descontentamento entre os gestores, maior compartilhamento de inovações do RH e maior padronização das políticas de gestão de RH. Em contrapartida, apontam que no modelo descentralizado há aumento da produtividade devido à adaptação a cultura e políticas locais e maior padronização de atividades operacionais, permitindo maior controle da unidade.

Al-Husan e James (2009) abordam a diversidade de fatores que podem potencialmente agir para moldar a abordagem de RH das subsidiárias. Elas incluem os motivos de aquisição da companhia, país de origem, crenças e experiência internacional da alta direção; características da indústria em que a multinacional opera, considerando a estratégia internacional e estrutura; aspectos sócio-cultural, legal, político, econômico e de relações trabalhistas do país local; e as

características da companhia adquirida, incluindo o grau de dependência da multinacional e o modelo de gestão adotado.

A orientação estratégica de Recursos Humanos não depende da orientação de mercado (MURITIBA et al., 2010). Onde a integração global e a coordenação são importantes, filiais precisam ser globalmente integradas com outras partes da organização ou estrategicamente coordenadas pela matriz. Em contraste, onde a proximidade é importante, subsidiárias terão autonomia muito maior e há menos necessidade de integração (BREWSTER, HARRIS e SPARROW, 2005).

2.3.3 Práticas de Recursos Humanos relacionadas diretamente à transferência de conhecimento

Neste trabalho são analisadas apenas práticas de Recursos Humanos que podem contribuir de forma mais direta na gestão e transferência de conhecimento organizacional entre países, sendo elas: expatriação, treinamento, práticas de remuneração e premiação (derivadas do processo de valorização) e a atuação de RH na cultura organizacional da empresa.

2.3.4.1 Expatriação

A crescente internacionalização das empresas torna necessário estruturar a prática de expatriação. Ela implica no deslocamento de um empregado para uma unidade da organização situada em outro país por um período determinado, muitas vezes acompanhado de sua família. Conforme Dutra (2002), na expatriação normalmente há uma mudança de local com línguas e costumes diferentes, construção de uma nova rede de relacionamentos e necessidade de acompanhamento da pessoa.

As multinacionais cada vez mais utilizam expatriações para uma variedade de propósitos, como adquirir e transferir conhecimento. De acordo com os objetivos organizacionais, as expatriações podem ter natureza técnica, funcional, de

desenvolvimento ou estratégica, e a definição das características do expatriado depende da estratégia de internacionalização e do papel que ele irá desempenhar na unidade de destino (TARIQUE; CALIGIURI, 2004).

A prática de expatriação envolve também a *impatriação*, que ocorre quando executivos provenientes das subsidiárias trabalham em missões temporárias no país sede da organização. De acordo com Tanure, Evans e Pucik (2007), para cada dez expatriados há um impatriado. Em sua maioria, estes são jovens ou gestores de nível médio que vêm para a matriz para assumir tarefa desenvolvimentista, aprender a cultura corporativa ou participar de projetos da matriz.

Normalmente os expatriados retornam ao seu local de origem, levando à *repatriação*. Esse processo pode envolver incertezas na volta do empregado, já que não se sabe qual posição funcional ele ocupará no seu retorno. Adicionalmente, gera uma expectativa grande de promoção e aumentos salariais, nem sempre correspondidos pela empresa, podendo gerar sentimentos de insatisfação e frustração. Assim, conforme apontam Tanure, Evans e Pucik (2007), esse retorno nem sempre é fácil, implicando em um processo geralmente complexo de renegociação, readaptação e reconstrução de redes profissionais.

Nem sempre a expatriação é bem sucedida. De acordo com Tanure, Evans e Pucik (2007), os aspectos determinantes do sucesso de um expatriado se referem a: competência profissional e técnica, habilidades de comunicação e de relacionamento, fatores de liderança, situação familiar e conscientização cultural. É importante ressaltar que a expatriação é um processo de movimentação dispendioso para empresa, normalmente gerando custos com transporte, de residência, incrementos de remuneração, estrutura para assistir a família, entre outras. Dessa forma, a sua prática deve ser analisada de acordo com a necessidade da organização, considerando os custos e benefícios (presentes e futuros) em cada situação.

2.3.4.2 Remuneração e premiações

O custo de mão de obra, assim como questões administrativas e gerenciais, são alguns dos fatores que motivam a expansão de uma empresa para o exterior

(BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). As práticas de remuneração e de premiações, apesar de possuírem aspectos específicos de cada país (como legislação, fatores culturais do país e o mercado de trabalho local), têm a mesma essência para os diferentes países onde são desenvolvidas.

Nesse sentido, pode-se afirmar que o trabalho de um empregado gera como contrapartida pela organização a sua valorização. Conforme Dutra (2002, p. 171), a valorização pode ser entendida como “o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção salarial, reconhecimento, possibilidade de expressar-se por seu trabalho etc.” Sua questão fundamental reside em como deve ser distribuída entre os empregados.

As formas de recompensa incluem remuneração básica, por senioridade, indireta e por desempenho. A primeira é recebida em troca do trabalho, normalmente fixa. A remuneração por senioridade é atribuída de acordo com o tempo de experiência ou de dedicação à empresa. A remuneração indireta é apresentada na forma de benefícios, serviços ou facilidades oferecidas ao empregado. Por fim, a remuneração por desempenho tem como objetivo premiar resultados apresentados pelos empregados ou pela empresa, normalmente sendo remuneração variável vinculadas a metas de resultado individual, por equipe ou por áreas da organização (DUTRA, 2002).

Bohlander, Snell e Sherman (2003) abordam diversas opções de remuneração por desempenho, como pagamento por mérito, bonificações, comissões de salário e aquisição de ações. Os autores apontam ainda que elaborar um sistema eficaz de remuneração por desempenho não é fácil, devendo considerar como será medida, o quanto será pago em incrementos de remuneração, e os períodos que os pagamentos serão efetuados.

Novas formas de recompensas são chamadas pela literatura de remuneração estratégica. Entretanto, por mais inovadoras que possam ser, a remuneração não é realmente estratégica se não estiver associada com os objetivos organizacionais (RÉ; RÉ, 2010). Conforme apontam Bohlander, Snell e Sherman (2003), a remuneração estratégica deve aumentar a motivação e estimular o crescimento dos empregados, ao passo que alinha seus esforços aos objetivos, filosofias e à cultura da empresa.

Existem outras formas de reconhecimento e incentivo, abrangendo prêmios monetários ou não monetários, atribuídos ao funcionário como reconhecimento a um trabalho ou por sugestões em programas de qualidade (RÉ; RÉ, 2010). Este tipo de prática tem sido cada vez mais empregado nas grandes corporações, estimulando desempenhos superiores dos funcionários, e, ao mesmo tempo, o recompensando por suas iniciativas, gerando uma relação ganha-ganha.

No que se refere a aspectos internacionais, a remuneração varia de um país para outro. No momento em que as organizações iniciam suas operações no exterior, normalmente as remunerações são equivalentes ou ligeiramente superiores aos praticados pelas empresas locais. De acordo com o país em que uma subsidiária opera a remuneração pode diferir em termos de frequência de pagamento (baseado em horas, dias ou mês), ser relacionada à quantidade de unidades produzidas ou, como no Japão, ser fortemente influenciada pelo tempo de serviço (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Há várias possibilidades para a configuração de um sistema de recompensas, devendo ser adequado aos objetivos da organização, ao contexto em que a empresa está inserida e ao mesmo tempo ser coerente entre as subsidiárias que operam em diferentes países. Este cenário é influenciado por diversos fatores, como disponibilidade de mão de obra, remuneração do mercado e o quão atrativa a empresa pretende se posicionar em termos de remuneração. Assim, um sistema de recompensas bem estruturado deve valorizar adequadamente seus empregados (de acordo com o posicionamento adotado pela organização) e, especialmente, permitir à empresa alinhar seus objetivos e metas organizacionais com o desempenho de seus empregados.

2.3.4.3 Treinamento

Comumente, a nomenclatura da prática de treinamento é designada pela literatura e adotada pelo mercado como “treinamento e desenvolvimento”. Apesar de envolver ações geralmente integradas, há uma distinção entre os dois termos. Enquanto o primeiro é orientado a atribuições de curto prazo e focado no cargo atual de um empregado, o segundo está mais ligado à ampliação de habilidades para

permitir o desempenho de futuras atribuições e posições funcionais do indivíduo. Dessa forma, ações de treinamento costumam ser mais empregadas em cargos operacionais, enquanto desenvolvimento é mais comumente adotado para níveis gerenciais e de supervisão (WALTER, 2006). Entretanto, apesar de desempenhar papéis diferentes, as iniciativas de treinamento e desenvolvimento costumam ser trabalhadas em conjunto nas organizações, assim como muitas vezes é feito na literatura. Nesta pesquisa, por uma questão de simplificação, adota somente o termo treinamento, mas sem que isto exclua ações de desenvolvimento.

O treinamento é uma ferramenta importante para o sucesso das empresas, desempenhando papel fundamental no desenvolvimento e fortalecimento de competências organizacionais para que obtenham vantagens sobre os seus concorrentes. A este ponto torna-se pertinente esclarecer o conceito de competência organizacional – assim como competência individual – para clarificar a instrumentalização de iniciativas de treinamento e desenvolvimento. Conforme Dutra (2002, p. 126), as competências organizacionais dizem respeito a “características de seu patrimônio de conhecimentos que lhe conferem vantagens competitivas no contexto em que se insere”. No que se refere ao indivíduo, o mesmo autor faz menção às competências individuais, definindo-as como “a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização” (p. 126). Dessa forma, o somatório das competências individuais de cada empregado conferem à organização suas competências organizacionais.

Muitos funcionários novos já possuem a maior parte das competências necessárias para o desempenho de suas atividades. Outros podem precisar de treinamentos para desenvolvê-las antes de terem condições de entregar resultados à organização. Entretanto, quase todos os empregados precisam de algum tipo de treinamento para aperfeiçoar o seu desempenho ou ajustar-se a novas formas de trabalho (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

No ambiente internacional, entre os principais elementos de um programa de treinamento estão língua estrangeira, cultura e liderança global. Com relação ao primeiro, pode-se afirmar que o inglês se tornou a língua universal no ambiente de negócios. As pessoas que dominam este idioma podem lidar com qualquer situação do meio empresarial em quase todos os lugares, mesmo que não falem a língua local (MCCALL; HOLLENBECK, 2002). Por conseqüência, essa dinâmica exige que os empregados de corporações multinacionais falem inglês com propriedade. Com

relação ao segundo aspecto, é pertinente mencionar que é comum as pessoas reagirem negativamente a comportamentos que desviam de sua cultura. Conhecê-la pode ajudar os empregados a entenderem atitudes e motivações do país em que estão lidando (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003), favorecendo a harmonia e a assertividade nas comunicações. Já a liderança global diz respeito à preparação de empregados para atuarem em diferentes países. Conforme apontam McCall e Hollenbeck (2002), as organizações precisam de pessoas capazes de atuar em ambiente internacional. Um programa de treinamento que contemple o desenvolvimento de língua estrangeira, a preparação de aspectos culturais e que promova a formação de líderes globais pode se mostrar um importante aliado para o sucesso de sua internacionalização.

Através de uma abordagem ampliada, pode-se afirmar que o objetivo do treinamento está em contribuir para o alcance das metas da empresa. Assim, a perspectiva que deve orientar a programação dos treinamentos deve estar relacionada às metas e estratégias da organização, eventualmente orientada ao seu processo de internacionalização. Entretanto, conforme apontam Bohlander, Snell e Sherman (2003), isto nem sempre acontece. De acordo com os autores, muitas vezes as organizações elaboram seus programas de treinamento baseadas em modismos ou com base na concorrência, desperdiçando boa parte dos investimentos com programas de treinamentos inadequados.

As ações de treinamento podem exercer um papel importante para a consecução dos objetivos estratégicos das organizações. Os profissionais de grandes corporações – assim como de quaisquer outras – precisam estar preparados para desempenharem suas atividades, desenvolvendo ou fortalecendo competências que são apoiadas especialmente por ações de treinamento.

2.3.4.4 Cultura Organizacional

O mundo é repleto de pessoas, grupos e nações com diferentes mentalidades. Cada um carrega modelos que desenvolveu ao longo de suas experiências, pensando, sentindo e agindo de forma diferente (HOFSTEDÉ;

HOFSTEDE; MINKOV, 2010). Compreender essas diferenças e atuar sobre elas é um aspecto fundamental para tomar decisões melhor embasadas, aumentando a probabilidade de serem bem-sucedidas.

Ambientes culturais diferentes exigem abordagens distintas de gestão de recursos humanos. Estratégias, estruturas e estilos gerenciais que são adequados em um ambiente cultural podem não ser adequadas em outro (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

A cultura de uma organização reflete a cultura nacional, manifestada por uma noção comum de mentalidade, valores e normas compartilhados (SELMER; DE LEON, 1996). Diversos fatores influenciam essa cultura, incluindo religião, instrução e educação, economia, política, estrutura social, história e clima (MARQUARDT; BERGER; LOAN, 2004).

Uma vez que a cultura organizacional da empresa-mãe embute a cultura da nação, empregados em subsidiárias que atuam no exterior podem ficar sujeitos a aculturação estrangeira. Conseqüentemente, a cultura da organização-mãe – derivada de uma cultura estrangeira – pode expor os empregados a um conjunto de influências que não coincidem com a cultura do país anfitrião. Como resultado desse processo, mudanças culturais, psicológicas e sociais podem ocorrer (SELMER; DE LEON, 1996).

Geert Hofstede, através de um estudo realizado na década de 80, descreve traços de cultura de diversos países. A pesquisa foi feita com mais de cem mil pessoas, evidenciando diferenças significativas de comportamentos e atitudes. Assim, validou cinco dimensões que caracterizariam a cultura de um país: distância do poder, individualismo, masculinidade, aversão à incerteza e orientação para longo prazo. A primeira dimensão, *distância ao poder*, diz respeito à dependência entre chefe e subordinado. Quanto menor for o número dessa dimensão, menor é a distância hierárquica e maior a liberdade com os superiores hierárquicos. A dimensão *individualismo* reflete a sobreposição do interesse do indivíduo sobre o grupo. *Masculinidade*, por sua vez, diz respeito ao nível em que a sociedade valoriza comportamentos caracterizados como masculinos ou femininos, assim como as divisões de papel atribuídas por gênero. *Aversão à incerteza* se refere à ansiedade gerada nas pessoas em situações de incerteza ou risco. Assim, quanto maior for o seu grau, maior é essa ansiedade. Por fim, *orientação para longo prazo* se refere ao direcionamento para ações de curto e longo prazo, ou seja, quanto maior for esse

número, maior é a orientação para longo prazo (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

O gráfico abaixo evidencia as culturas dos países onde ocorrem maiores interações e conseqüente transferências de conhecimentos entre subsidiárias da presente pesquisa. Os dados apresentados se baseiam no trabalho de Geert Hofstede.

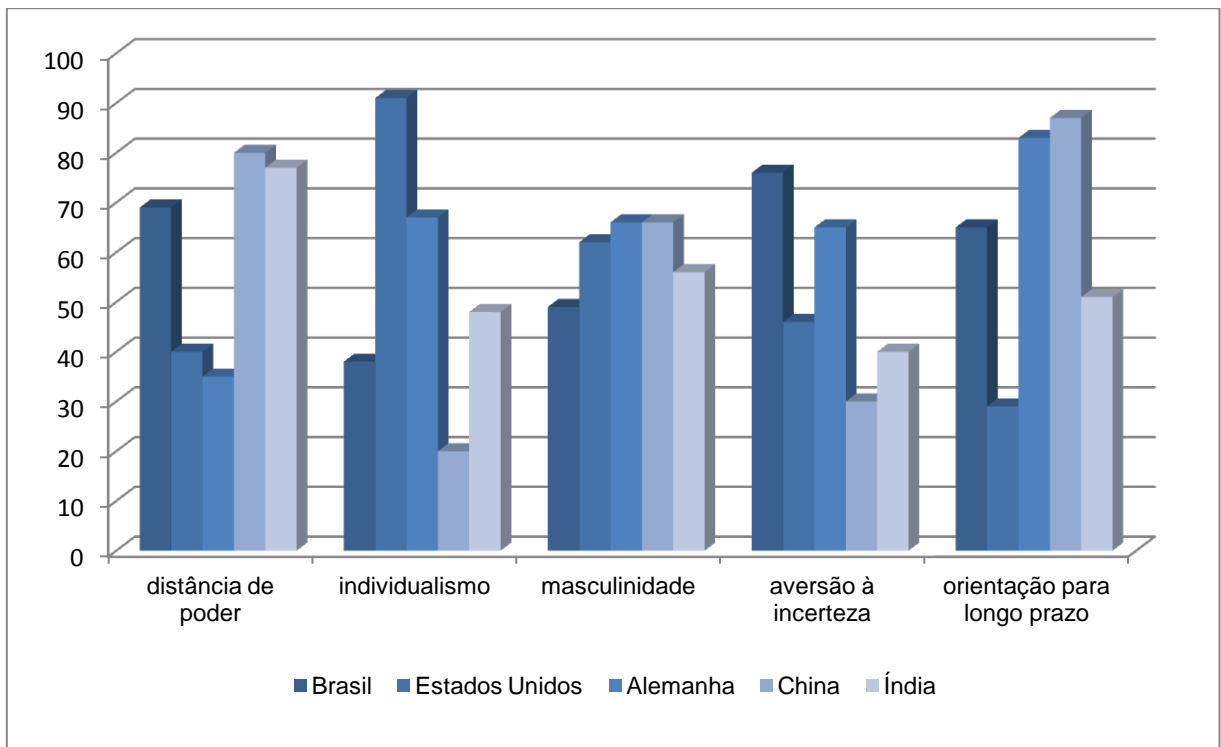


Figura 1 – Diferenças de cultura entre países

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Hofstede, Hofstede e Minkov (2010)

Alguns questionamentos emergem com relação aos dados apresentados. Será que essa pesquisa, realizada há décadas, ainda reflete efetivamente os traços da cultura dos países? Dos anos oitenta para cá houve profundas mudanças sociais, principalmente no que tange o mundo do trabalho e que impactam diretamente nas dimensões de Hofstede. Entre essas mudanças, pode-se destacar: 1) o crescimento das empresas multinacionais, intensificando as relações entre países com suas diferentes culturas; 2) o achatamento das hierarquias das grandes organizações, diminuindo distâncias de poder; 3) o espírito coletivista demandado pelas organizações, incentivando o trabalho em equipe em detrimento do individualismo; e 4) a diferente realidade da mulher no mercado de trabalho, com expressiva participação e influência, amenizando impactos relacionados à diferença de gênero.

De qualquer forma, mesmo diante desses questionamentos, o autor ainda exerce grande influência no meio acadêmico e é referência em inúmeros artigos nacionais e internacionais de prestígio. Assim, o trabalho de Hofstede torna-se um ponto de partida para evidenciar as diferenças de cultura entre esses países.

Desenvolver uma cultura global que seja forte o suficiente para manter a consistência de normas importantes da organização nos diversos países em que atua e que ao mesmo seja flexível o suficiente para permitir adaptações locais é um desafio. Uma maneira de conseguir esse equilíbrio é através de rituais que reforcem aspectos da cultura corporativa sem deixar de respeitar as questões locais, firmando uma cultura corporativa global (MENDENHALL et al., 2003).

Nesse sentido, a área de Recursos Humanos pode ter uma atuação relevante, apoiando a promoção de uma cultura que minimize tensões e estimule a adoção de certas crenças, valores e normas que sejam compartilhadas pelos membros de uma organização.

Este capítulo aborda aspectos relacionados a globalização e internacionalização, discute pontos da gestão e transferência de conhecimento organizacional – assim como os dificultadores envolvidos – e, por fim, verifica o papel que pode ser exercido por Recursos Humanos Internacional no que diz respeito à transferência de conhecimento. Por meio da discussão teórica, verifica-se que o processo de internacionalização de uma organização e a estrutura que esta adota pode impactar diretamente na transferência de conhecimento entre países. Da mesma forma, é verificado como se dá esta transferência e são identificados dificultadores desse processo, ambos apontados pela literatura. Por fim, a discussão constata o potencial de Recursos Humanos em apoiar a gestão do conhecimento em uma multinacional, atuando principalmente em aspectos que amenizem dificuldades relacionadas à sua transferência.

3 MÉTODO

Este capítulo demonstra como a pesquisa foi realizada para possibilitar o atendimento dos objetivos do presente trabalho. Ele está dividido em três seções: inicialmente contempla o delineamento de pesquisa, é seguido pela empresa pesquisada e, por fim, é concluído com o plano de coleta e de análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Diante do fenômeno a ser estudado, optou-se por adotar uma pesquisa de cunho qualitativo, apontada por Roesch (2005) como uma abordagem adequada para examinar com maior profundidade processos organizacionais e comportamentos dos indivíduos. Para tornar possível a investigação do problema de pesquisa, este trabalho caracterizou-se como exploratório e descritivo.

A pesquisa exploratória tem como objetivo fazer uma busca em determinada situação para possibilitar maior compreensão sobre o assunto abordado (MALHOTRA, 2004). Roesch (2005) acrescenta que a pesquisa exploratória é particularmente útil quando o pesquisador tem pouca informação sobre o problema pesquisado. O estudo de barreiras na transferência de conhecimento organizacional entre países é bastante específico e possui pouca literatura a respeito; enquanto que Recursos Humanos Internacional é um tema relativamente recente, tendo bastante a ser explorado.

Por sua vez, a análise descritiva tem por objetivo básico descrever as características de um fenômeno e estabelecer possíveis relações entre variáveis (GIL, 2008). Levantamentos de atitudes em empresas são muito utilizadas em pesquisas com esse caráter (ROESCH, 2005). Assim, a presente pesquisa é de natureza exploratório-descritiva.

O método de pesquisa adotado é o estudo de caso, apontado por Yin (2005) como uma estratégia de pesquisa que trata da lógica de planejamento, das técnicas

de coleta de dados e das abordagens específicas de análise. Ela é caracterizada pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo o seu conhecimento amplo e detalhado (GIL, 2008). Conforme Yin (2005, p. 32), o estudo de caso “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Considerando o problema de pesquisa, a estratégia de estudo de caso se mostra adequada na medida em que permite estudar com profundidade um fenômeno bastante específico e pouco explorado, conforme mencionado anteriormente.

Para isso, a pesquisa foi realizada em uma empresa, tendo diversos fatores como base de escolha. Primeiramente, diante do tema de pesquisa, buscou-se uma corporação multinacional que estivesse presente em diversos países. Ainda, a organização pesquisada deveria realizar transferências de conhecimento com frequência, favorecendo o estudo do fenômeno pesquisado. Adicionalmente, deveria ser uma companhia que tivesse a área de Recursos Humanos com razoável estrutura, permitindo, assim, analisar com clareza a sua atuação presente e potencial. A organização em que foi realizada a pesquisa é descrita a seguir.

3.2 A EMPRESA PESQUISADA

Devido à solicitação da empresa pesquisada, o nome da organização em que este trabalho foi realizado teve que ser mantido em sigilo. Assim, é atribuído o nome fictício de *Adam Smith* para designar à companhia. A escolha desta nomenclatura teve como motivação o fato de possuir algumas semelhanças com o nome original da empresa, aqui não mencionadas, obviamente, para preservar o seu sigilo.

Dessa forma, na presente pesquisa, sempre quando é mencionado o nome *Adam Smith* ou somente *Smith* (apenas seu segundo nome, como frequentemente referenciada pelos empregados e documentos da própria organização), está sendo aludida a empresa pesquisada. Também quando são feitas referências de dados da

organização, essa nomenclatura é adotada, como seu *site* (www.smith.com), seu sistema de qualidade de produção (*Adam Smith Quality Production System*), seu relatório anual (*Smith & Company – Annual Report*) e outros. Informações relacionadas aos produtos que fabrica, sua história e outras características da empresa são limitadas pelo mesmo propósito: assegurar que a companhia onde foi realizada a pesquisa não seja identificada, mantendo, assim, o acordo com a organização.

Para realizar a caracterização da empresa foram utilizados documentos internos da organização, seu relatório anual de 2011, seu *site* e informações sobre a organização oriundas de outras fontes, incluindo os depoimentos dos empregados, um livro sobre a companhia e revistas diversas.

A organização pesquisada foi fundada nos Estados Unidos, ainda no século XIX. É uma das maiores fabricantes mundiais de equipamentos relacionados ao segmento agrícola, atendendo também a outros nichos de mercado. A companhia possui 55 mil empregados ao redor do mundo, contando com aproximadamente 60 unidades de produção. Suas fábricas estão espalhadas por 17 países diferentes, entre eles: Brasil, Estados Unidos, México, Canadá, Argentina, Alemanha, Suécia, Rússia, África do Sul, Índia, China e Nova Zelândia. Esses países mostram os diversos continentes em que a empresa está presente, evidenciando a sua internacionalização.

O faturamento mundial da empresa foi de 32 bilhões de dólares em 2011, gerando um lucro operacional de 4,5 bilhões de dólares nesse ano. Em 2009 e 2010, respectivamente, seu faturamento ficou no patamar de 23 e 26 bilhões de dólares, enquanto o seu lucro operacional foi de 1,6 e 3,4 bilhões de dólares nos mesmos anos. De acordo com o relatório anual de 2011¹⁶ da companhia, tendências mundiais estão apoiando seu bom desempenho e promissoras perspectivas futuras. Esse cenário incluiria a elevação da população do planeta e a crescente prosperidade mundial, em especial do Brasil, da Rússia, da China e da Índia.

Conforme documentos provenientes da empresa estudada, a organização almeja continuar o seu crescimento global, expansão que estaria calcada na ampliação da necessidade mundial de comida, abrigo e infraestrutura. De acordo com dados da companhia, a empresa está articulando uma estratégia operacional

¹⁶ SMITH & COMPANY. Adam Smith. **Annual Report**, 2011.

de longo alcance, na qual tem como meta obter faturamento de 50 bilhões de dólares em 2018, aumentando em quase 60% o seu faturamento em seis anos.

Em 2010 a empresa anunciou a construção de sete fábricas. Entre suas novas instalações, três estão na China, duas estão no Brasil, uma está na Índia e outra na Rússia. Adicionalmente, durante 2011 foram anunciadas expansões em instalações da Alemanha, Suécia, Canadá, Rússia e Estados Unidos. De acordo com o relatório anual de 2011 da empresa, mesmo com toda sua expansão, seus valores centrais se mantêm: integridade, compromisso, qualidade e inovação.

A revista *Fortune*¹⁷ classificou a organização pesquisada entre as 25 melhores companhias para líderes em 2011. Segundo a revista, as empresas que estão ranqueadas nessa lista fazem além do seu dever no que se refere preparação de profissionais da organização. Apesar das controvérsias de classificações desta espécie – nem sempre donas de credibilidade –, o “título” eventualmente pode evidenciar os esforços e resultados no desenvolvimento de líderes na companhia.

A matriz da organização pesquisada se situa nos Estados Unidos, em Moline, Illinois. No Brasil, iniciou suas atividades no final da década de 70, quando adquiriu parte do capital de outra empresa do mesmo segmento. Na década de noventa passou a ter presença mais expressiva no país, período em que passou a fabricar produtos com sua marca no Brasil. Também nos anos noventa a organização inaugurou uma nova fábrica na região centro-oeste do país; e, em 2005, expandiu a sua capacidade produtiva com uma nova fábrica instalada na região sul do país – subsidiária em que é realizada esta pesquisa e cujo nome fictício adotado no trabalho é *Edimburgo* (também procurando evitar a identificação da empresa). Em 2006 a companhia centralizou as operações do Brasil e da América Sul por meio de um escritório situado em Porto Alegre¹⁸. Conforme dados da empresa, entre as suas estratégias no Brasil, estão o desempenho excepcional em suas operações e o trabalho em equipe alinhado de alto desempenho.

A subsidiária em que foi realizada a pesquisa, unidade de Edimburgo, possui uma área construída de 68 mil metros quadrados, inseridos em 96 hectares pertencentes à empresa. A localização da fábrica foi escolhida em função de se situar em região metropolitana, disponibilidade de mão de obra qualificada na

¹⁷ Informações extraídas de http://money.cnn.com/galleries/2011/news/companies/1111/gallery.top_companies_leaders.fortune/. Acessado em 16/01/2011.

¹⁸ Informações extraídas de <http://www.smith.com>. Acessado em 16/01/2011.

cidade, boa possibilidade de fornecedores e boa posição em termos de logística. A subsidiária possui aproximadamente 650 empregados, sendo aproximadamente 60 destes mulheres e o restante homens. Esta unidade aumentou sua produção em quase 10% de 2010 para 2011, e neste ano pretende aumentar em 15% com relação ao ano passado¹⁹.

3.2.1 Participantes da pesquisa

Os entrevistados participantes deste trabalho são empregados da empresa pesquisada. Eles foram convidados de acordo com sua disponibilidade, mas devendo atender ao seguinte requisito: ter contatos frequentes com pessoas ou áreas de 1) subsidiárias localizadas no exterior, ou 2) da matriz, cuja sede se situa fora do país. Também foi solicitado à empresa que os entrevistados fossem de áreas diferentes, possibilitando a visão de perspectivas distintas ao trabalho. Adicionalmente, foi pedido que participassem da pesquisa pelo menos uma pessoa da área de tecnologia da informação – frequentemente apontada pela literatura como um dos responsáveis pela gestão do conhecimento nas organizações –, e, evidentemente, o gerente de Recursos Humanos da subsidiária, proporcionando informações abrangentes sobre a área.

Os profissionais participantes da pesquisa possuem um ritmo acelerado de trabalho, característicos desse tipo de organização. As entrevistas eram agendadas previamente, mas eventualmente eram transferidas ou canceladas em função de contratempos. Elas duraram de 40 minutos a duas horas, variando de acordo com a disponibilidade dos profissionais e o esgotamento natural do tema.

Charmaz (2000) sugere o uso do critério de saturação para a definição do tamanho da amostra, afirmando que a busca por entrevistados deve ser finalizada no momento em que o conteúdo das respostas começa a se repetir. Com raciocínio semelhante, Rossi e Slongo (1998) afirmam que a homogeneidade de respostas das entrevistas deve determinar o número de entrevistados nessa fase. Seguindo esses critérios, foram realizadas, ao total, oito entrevistas, ocasião em que as respostas já estavam homogêneas e se repetindo.

¹⁹ Dados oriundos de documentos internos da empresa.

A maioria dos entrevistados são supervisores (seis), um é projetista sênior e um é gerente. As áreas envolvidas nas entrevistas são: Testes de Produtos de Laboratório, Sistemas da Qualidade, Sistemas de Informações, Logística, Construção e Utilidades, Produção, Engenharia de Produto e Recursos Humanos. O quadro a seguir sintetiza as informações dos entrevistados.

Entrevistado	Área / Cargo	Tempo de empresa	Idade
Entrevistado 1	Supervisor de Testes de Produtos de Laboratório	5,5 anos	33
Entrevistado 2	Supervisor de Sistemas da Qualidade	5 anos	33
Entrevistado 3	Supervisor de Sistemas de Informações	14 anos	29
Entrevistado 4	Supervisor de Logística	6 anos	30
Entrevistado 5	Supervisor de Construção e Utilidades	4 anos	29
Entrevistado 6	Supervisor de Produção	6 anos	29
Entrevistado 7	Projetista Sênior de Engenharia de Produto	4,5 anos	27
Entrevistado 8	Gerente de Recursos Humanos	1 ano	32

Quadro 3 – Perfil dos entrevistados

Fonte: elaborado pelo autor

É pertinente ressaltar que, de maneira geral, os profissionais que participaram deste trabalho se mostraram bastante solícitos e engajados com a pesquisa. Os entrevistados contribuíram inclusive com sugestões relevantes de iniciativas para amenizar as barreiras na transferência de conhecimento focadas em Recursos Humanos, um dos objetivos desta pesquisa.

3.3 A COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de múltiplas técnicas, no período de outubro a dezembro de 2011. Entre dados primários, obtidos pelo próprio pesquisador, foram realizadas a observação direta do pesquisador e as entrevistas semiestruturadas. Já a análise de dados secundários, oriundos de fontes indiretas, foi realizada por meio de documentos externos e internos à organização pesquisada, incluindo o relatório anual da empresa, relatórios internos e apresentações diversas.

A combinação de múltiplas fontes de dados permitiu sua triangulação de dados. Conforme Yin (2005), esse procedimento permite a convergência em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas, aumentando a validade e confiabilidade da pesquisa.

Como fonte primária de uma pesquisa qualitativa, as principais técnicas utilizadas para coleta de dados são entrevistas em profundidade e grupos focais (MALHOTRA, 2004; ROSSI e SLONGO, 1998; HAIR et al. 2003; HAIR et al. 2008), por poderem proporcionar um melhor entendimento do contexto de pesquisa. Essas técnicas podem ser úteis para acessar percepções e sentimentos importantes dos entrevistados (MALHOTRA, 2004). Diante do contexto de pesquisa, considerando a disponibilidade dos entrevistados, optou-se por realizar entrevistas em profundidade.

A entrevista em profundidade permite abordar o tema pesquisado com maior detalhamento do que um grupo focal. Além disso, em entrevistas individuais o entrevistado tende a se sentir mais confortável por ser uma situação um-a-um (ROSSI e SLONGO, 1998). Ainda comparando essas duas técnicas, o grupo focal traz como fator complicador a difícil conciliação de agenda dos participantes.

Conforme Roesch (2005), o grau de estruturação do roteiro de entrevista depende do propósito do pesquisador. Na presente pesquisa, o tipo de entrevista adotado foi semiestruturado. Esta se caracteriza pela abordagem de tópicos diversos previamente elaborados, além da utilização de outras perguntas no andamento da entrevista, criando assim oportunidades para aprofundar a discussão (ROESCH, 2005). Acredita-se que quanto mais um sujeito fala sobre um tópico, mais ele irá revelar atitudes, comportamentos, motivações e emoções subjacentes (HAIR et al., 2008).

O fato das entrevistas terem sido realizadas na própria empresa pesquisada envolveu o contato com o ambiente de trabalho dos entrevistados, favorecendo a compreensão do contexto em que se inserem. Adicionalmente, foi feita uma visita ao ambiente fabril da subsidiária, possibilitando uma maior familiaridade com a empresa estudada.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

As entrevistas realizadas com os empregados foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados, e posteriormente transcritas. A apreciação desses dados foi feita por meio de análise de conteúdo. Esta técnica permite tratar dados que visam identificar o que está sendo dito sobre um tema (VERGARA, 2006). Conforme Bardin (1977, p. 42) a análise de conteúdo é

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não), que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A técnica exige a categorização dos dados de forma exaustiva, mutuamente exclusiva, objetiva e pertinente (BARDIN,1977; VERGARA, 2006), possibilitando o tratamento de grande quantidade de dados. Assim, a análise de conteúdo envolve como procedimento básico a definição de categorias adequadas ao propósito de pesquisa.

Durante a leitura do material foram definidas as categorias de análise, realizadas por meio de uma grade mista. Conforme Vergara (2006), são definidas de forma preliminar categorias relacionadas ao objeto de estudo, mas admitindo-se a inclusão, exclusão e subdivisão de categorias durante o processo de análise.

Após a análise foram confrontados os resultados obtidos com as teorias que deram suporte à presente investigação. O resultado desse processo pode ser visto no quadro a seguir, em que é ilustrada a utilização de categorias iniciais, intermediárias e finais.

Categorias Iniciais	Categorias Intermediárias	Categorias Finais
Ambiente favorável à transferência de conhecimento	Transferência do conhecimento entre países	Identificação das formas pelas quais a transferência de conhecimento organizacional entre países é realizada
Prática de <i>benchmarking</i>		
Intranet	Recursos para a transferência de conhecimento entre países	
Adam Smith Quality Production System		
Visitas		
Comunidades de prática e fóruns		
Videoconferência		
Contatos regulares com pares	Sobreposição de recursos	
Sobreposição de recursos		

Transferência do conhecimento entre países em ambiente informal	Transferência do conhecimento entre países em ambiente informal		
Falta de contato físico	Dificultadores da transferência do conhecimento organizacional entre países	Identificação das dificuldades operacionais na transferência de conhecimento organizacional entre países	
Distância física			
Idioma			
Aspectos culturais			
Fuso horário			
Grande quantidade de informações			
“Prepotência” por país desenvolvido			
Identificação do detentor do conhecimento			
Conexão e <i>delays</i> das ferramentas			
Restrições de orçamento			
Falta de tempo			
Restrições dos superiores			
Suporte de TI	Coordenação da transferência de conhecimento	Verificação da atuação de Recursos Humanos da empresa pesquisada na transferência do conhecimento organizacional entre países	
A responsabilidade das áreas			
Papel exercido por RH	Papel de RH na transferência de conhecimento		
Gestão de clima organizacional			
Treinamento e desenvolvimento			
Expatriações			
Recompensas			
Ferramentas próprias de Recursos Humanos			
Registro do conhecimento	Como a organização poderia melhorar o processo de transferência de conhecimento		Apontamento de contribuições à empresa pesquisada com foco na área de Recursos Humanos, visando a otimizar o processo de transferência do conhecimento organizacional entre países
Registro dos detentores de conhecimento			
Orientação do uso dos recursos para a gestão do conhecimento			
Intensificação das expatriações			
Atuação em visitas internacionais			
Intensificação do desenvolvimento do idioma inglês dos empregados			
Estímulo de contatos regulares entre pares situados no exterior			
Estímulo ao uso das comunidades de prática e fóruns			
Exploração de conferências internacionais			
Potencialização dos recursos de videoconferência			
Liderança nas iniciativas de gestão do conhecimento			

Quadro 4 – Categorias de Análise

Fonte: elaborado pelo autor

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, é apresentada a análise dos resultados obtidos na empresa em estudo. Primeiramente são abordados aspectos relacionados à transferência de conhecimento entre países, seguida dos recursos que a empresa utiliza para este fim. Após, é ponderada a possibilidade de sobreposição de recursos nesse processo, e em seguida é analisada a transferência de conhecimento entre países em ambiente informal. Posteriormente são explorados os diversos dificultadores do processo na empresa pesquisada. Após, é verificada a coordenação da gestão do conhecimento na organização em estudo, seguida da verificação do papel de Recursos Humanos nessa gestão. Por fim, é analisado como a organização poderia melhorar o processo de transferência de conhecimento entre países, com ênfase em ações promovidas por Recursos Humanos.

4.1 TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO ENTRE PAÍSES

Disseminar o conhecimento entre pessoas e países, aproximando distâncias através da tecnologia – permitindo comunicação fácil, rápida, de qualidade e a baixo custo – e do desenvolvimento das pessoas – preparando empregados para lidar com diferenças de idioma, cultura e práticas empresariais – é uma tendência mundial. Para isso, as empresas disponibilizam os recursos necessários e estimulam seus empregados para obterem sinergia entre as subsidiárias de uma multinacional, momento em que a transferência de conhecimento exerce papel importante.

A empresa pesquisada realiza constantes transferências de conhecimento entre países, seja através do uso de tecnologias ou presencialmente. Da mesma forma, procura preparar os seus empregados para lidar com esse ambiente. Esse processo é freqüente e faz parte da rotina da organização.

Os países que participam da transferência de conhecimento organizacional da empresa pesquisada variam conforme as necessidades de cada departamento da organização. De forma geral, aqueles que mais participam desse processo são:

Estados Unidos, Alemanha, China e Índia. Argentina e México, apesar de não terem sido tão ressaltado pelos entrevistados, também interagem com a subsidiária pesquisada. Esses contatos variam de acordo com cada área da organização. A seguir seguem alguns comentários dos entrevistados que evidenciam essas interações.

Há transferência de conhecimento a todo o momento, na verdade. Não só com outros países, mas também com outras unidades no Brasil. Os países que mais temos relacionamento são Argentina, Alemanha e Estados Unidos. A parte de sistemas de informação é mais focada nesses aí (ENTREVISTADO 3).

Atualmente a gente tem uma grande interação com diferentes unidades dentro e fora do Brasil. A gente tem bastante contato com pessoas ligadas a nossa atividade de logística com colegas da Alemanha, dos Estados Unidos, China e Índia. Mais especialmente com Estados Unidos e Alemanha (ENTREVISTADO 4).

Do exterior eu tenho mais contato com as unidades dos Estados Unidos, México e Alemanha. Lá estão os *bechmarkings* da minha área, que é de *facilities*, das instalações das fábricas. [...] Na minha área também tem a questão de que puxam muito para a sustentabilidade. Cultivam muito a questão do ambiente, tem alguns exemplos de sustentabilidade [do exterior] que a gente tem tentado utilizar (ENTREVISTADO 5).

[...] então tu tem esse contato, esse movimento diretamente com outras unidades no exterior, enfim, com pessoas.... E tem algumas áreas que têm contato muito maior, ainda. [...] Eu estou totalmente ligado à operação, com rotina, mais dentro da empresa. Mesmo assim, quem é supervisor de produção e está amarrado à produção, também tem esse tipo de interação (ENTREVISTADO 6).

Esses contatos com diferentes países, específicos de cada área, têm relação direta com a forma como a organização está estruturada em termos de produção. A empresa pesquisada fabrica produtos de pequeno, médio e grande porte. A família de pequenos produtos é feita no México e na Índia, a de médios na Alemanha e a de grandes nos Estados Unidos e também na Alemanha.

Outros aspectos somam-se à estrutura de fabricação dos produtos da empresa. A Alemanha é *benchmarking*²⁰ em diversos processos pelo relato dos entrevistados, sendo uma das unidades mais organizadas. Dessa forma, é frequentemente procurada pelos outros *sites* da empresa, incluindo a unidade onde foi realizada a pesquisa.

²⁰ Técnica que consiste na implantação de boas práticas dentro de uma empresa ou entre empresas, abordada com maior profundidade em tópico subsequente.

A Alemanha é *benchmarking* pra todo mundo pela organização, pela cultura alemã. Você ir numa fábrica nos EUA e na Alemanha é muito diferente. Na Alemanha é organizado, é limpo. Uma fábrica de 50 anos parece uma fábrica nova (ENTREVISTADO 5).

Já os Estados Unidos é o país que sedia a matriz da organização, em Moline – Iowa. Assim, a interação entre o país e subsidiárias é fundamental. Ainda, há a *plataforma de produtos*: maior fábrica da empresa no mundo todo, servindo como referência de processos para as subsidiárias e alvo de frequente interação, sediada também nos Estados Unidos, em Waterloo – Illinois. Além dessa interação entre países, a planta pesquisada possui contato frequente com Porto Alegre, onde se situa a *regional*, que repassa orientações para subsidiárias da América Latina. Adicionalmente, contatos com outras unidades sediadas no Brasil também são comuns.

Existe bastante intercâmbio de conhecimento. [...] A unidade de Edimburgo tem uma troca muito grande com a regional, com a plataforma e com o *headquarter*²¹. Existe uma troca de informações que é muito grande na companhia (ENTREVISTADA 8).

A própria estrutura hierárquica da empresa, matricial²² para quase todos os cargos de gerência e muitas vezes para cargos de supervisão, acaba estimulando contatos com o exterior, e, conseqüentemente, transferências de conhecimento. Como alguns desses superiores com freqüência estão sediados no exterior, essas transferências são intensificadas.

Aqui na Smith a estrutura hierárquica é meio confusa... Por exemplo, eu me reporto diretamente pro meu diretor regional [sediado em Porto Alegre], pro diretor da planta [sediado em Edimburgo] e também pra plataforma lá fora [sediada em Waterloo]. Eu não respondo pra ela, mas a gente precisa ter reuniões periódicas porque a gente compartilha muitas informações, porque ela compila toda a estrutura de produtos. Então eu tenho um reporte também pra *plataforma de produtos*. E têm gestores que a situação é um pouco mais complicada que a minha. [risos] Aí tem uma troca conhecimento direto. [...] "A gente precisa implementar tal coisa... Vocês têm aí? Ah, nós temos, então vamos marcar uma *conference-call*." Então depois que inventaram o *Webex*²³, é a coisa mais fácil do mundo. Não tem custo como a ligação. [...] É coisa que já faz parte da rotina. E isso não é RH, são todas as áreas. Porque a maioria dos gerentes aqui tem reporte lá fora. Então é inevitável que tu faça essas trocas (ENTREVISTADA 8).

²¹ Matriz; local onde é centralizada e coordenada a tomada de decisões da corporação.

²² A estrutura hierárquica matricial faz com que um empregado se reporte para mais de um superior, às vezes três, de forma concomitante.

²³ Ferramenta utilizada para comunicação entre unidades da empresa, descrita no tópico Recursos para a Transferência de Conhecimento entre Países.

Diante dessa interação global e baseando-se no trabalho de Bartlett e Ghoshal (1992), a organização pesquisada parece se enquadrar em um perfil transnacional. Conforme os autores, esse perfil é caracterizado por reunir três características: 1) ser uma multinacional, gerenciando um portfólio de empresas locais em todo o mundo, aproveitando-se dos negócios locais; 2) ser global, buscando ganhos de escala através de produtos e serviços globais; e 3) ser internacional, transferindo e adaptando o conhecimento a partir do escritório central da empresa para as subsidiárias. Dessa forma, a organização demonstra seguir uma estratégia organizacional orientada pela matriz e comum às diferentes subsidiárias sem, no entanto, deixar de se adaptar a questões locais, conforme pode ser verificado no depoimento a seguir.

O que acontece aqui bastante, primeiro, que é crítica em multinacionais, é a questão do alinhamento. Tem que dar um pouco de autonomia, pra cada unidade poder ir se adaptando na cultura do país que ela está inserida, sem ao mesmo tempo desviar muito da estratégia organizacional, a empresa como um todo. Aí tem que conduzir as duas coisas (ENTREVISTADO 6).

4.1.1 Ambiente favorável à transferência de conhecimento

Há um ambiente propício para transferências de conhecimento na organização pesquisada, de forma que esse processo faz parte do dia a dia e demonstra estar internalizado pelos empregados. Ele acontece tanto no sentido de solicitar conhecimento de outras unidades, como no sentido de emitir, conforme evidenciam os relatos abaixo.

Nós somos encorajados a realizar transferência de conhecimento. [...] Eu acho que isso é uma coisa que já tá no sangue de todo mundo. Fazer uma pergunta pra alguém lá de fora é como fazer pra alguém daqui da fábrica mesmo. Eu diria que tá bem, a estrutura já tá bem globalizada (ENTREVISTADO 4).

Existe clima favorável pra essa troca de conhecimento. Sim, com certeza. Tanto pra receber, quanto pra dar também. Porque nós temos algumas experiências aqui dentro que serve de referência lá fora. Então é bilateral essa transferência de conhecimento (ENTREVISTADO 7).

Eu acho que existe um ambiente propício para essa transferência de conhecimento. Acho que as pessoas são bastante encorajadas a isso. Eu mesmo tenho uma estagiária e estimulo ela a enviar e-mail pro pessoal de fora, se expor (ENTREVISTADO 2).

Existe um clima organizacional favorável, um ambiente... Já tá no sangue essa questão de querer saber o que os outros fazem. [...] Às vezes coisas simples: "não estou conseguindo fazer um aperto de um parafuso de uma tubulação que me interfere. "Ah cara, como é que será que a Índia faz lá?" Os caras fazem isso há um tempão lá. Eles já tiveram a mesma dificuldade, e alguma ideia eles tiveram lá nesse tempo. Então, acho que existe uma atmosfera nesse sentido, no sentido de recorrer a práticas e fornecer quando solicitado (ENTREVISTADO 6).

Apesar de existir esse ambiente cooperativo para a transferência de conhecimento, nem sempre ele ocorre de forma espontânea, conforme evidencia o final do relato anterior – *fornecer quando solicitado*. O entrevistado 1 afirma que "Há uma cooperação, mas não é uma coisa extremamente espontânea... Acontece conforme a necessidade". No mesmo sentido, o Entrevistado 5 afirma que "difícilmente acontece algo do tipo: 'aqui pessoal, descobri uma mina de ouro!' Geralmente o cara que tá fazendo contato a primeira vez, ele tá precisando de alguma coisa".

Apesar do motivo do compartilhamento do conhecimento ocorrer "sob demanda" não ter sido mencionado pelos entrevistados, supõe-se que isto deva ocorrer principalmente em função das rotinas e da quantidade de atribuições dos empregados da empresa, não priorizando esta conduta de forma espontânea. Adicionalmente, os sistemas e ferramentas da empresa permitem que sejam identificadas as subsidiárias com melhores desempenhos de acordo com os processos, facilitando o fluxo do conhecimento.

Ainda, o ambiente favorável para transferência de conhecimento pode variar de acordo com a área e a unidade. Apesar de haver, de forma geral, essa disposição em compartilhar conhecimento com unidades de outros países, o relato abaixo ilustra essa ressalva.

Isso é muito ligado ao departamento. Cada departamento funciona de um jeito. [...] A área de manutenção funciona de uma maneira, a área de materiais funciona de outra, a área de engenharia de produto funciona de outra. [...] Enquanto têm setores bem alinhados, tipo o departamento da logística, materiais, engenharia de produto, têm setores que são totalmente não alinhados. Então, o clima organizacional para a troca de informações varia. Tem lugares que é bem propício, e têm outros que não (ENTREVISTADO 5).

Mesmo com a ressalva feita com relação a algumas áreas, pode-se concluir que, de forma geral, existe um ambiente favorável às transferências de conhecimento na organização pesquisada. Essa característica parece fazer parte da cultura da empresa.

4.1.2 Prática de *Benchmarking*

O termo *benchmarking* parece ser disseminado em toda organização, tendo sido mencionado, sem exceção, por todos os entrevistados. Conforme Sarkis (2001), *benchmarking* é definido como um processo para avaliar produtos, serviços e procedimentos de trabalho de organizações reconhecidas como representantes de melhores práticas, buscando promover melhoria organizacional. Ainda segundo o autor, é uma técnica de qualidade popularizada pelas indústrias japonesas e absorvidas pelas corporações americanas. Assim, a técnica consiste em implantar boas práticas em outras áreas ou subsidiárias de uma empresa ou mesmo de outras organizações. A seguir, os relatos dos entrevistados enfatizam a mentalidade de *benchmarking* disseminada na organização pesquisada.

O teu chefe, entre os objetivos do ano que vem, já te diz: "olha tu vai ter que implementar isso, isso, isso e isso. Como tu vai fazer?" Bom, antes de mais nada eu tenho que ver como os outros fazem. Ou seja, um *benchmarking* (ENTREVISTADO 2).

Essa questão de alinhamento, qualquer processo que precise implementar ou modificar, sempre na etapa de escopo do projeto a gente tem que conhecer, antes de mais nada, como é que cada unidade pratica aquilo. Então existe bastante viagem de *benchmarking* de uma unidade pra outra. Então, por exemplo, eu sou o supervisor de produção da transmissão. A transmissão, a gente vai implementar um processo novo que a gente sabe que nos EUA já acontece. De um produto novo que lá já é produzido. Uma equipe multifuncional acompanha o processo nessa unidade que já pratica. Lá vai ter reuniões com os pares, enfim, o pessoal vai apresentar, tirar fotos, tirar dúvidas, coletar algum material que a gente pode utilizar aqui, vem e implementa. Então a mesma coisa é o contrário: de repente a gente tem alguma prática aqui que alguma outra unidade ainda não possui e o pessoal quer implementar, sempre existe esse tipo de troca (ENTREVISTADO 6).

Benchmarking envolve o processo de identificar, transferir e implantar melhores práticas em uma organização. É possível associar esta técnica ao conceito

de gestão do conhecimento, que envolve capturar, transferir e dar utilidade ao conhecimento (INKPEN, 2008). Assim, percebe-se que o *benchmarking* permite gerir o conhecimento. A disseminação dessa prática reforça as constantes transferências de conhecimento realizadas na empresa pesquisada.

Conforme analisam Rugman e Verbeke (2003), dada sua limitação natural, as sedes das multinacionais são forçadas a permitir iniciativas autônomas das subsidiárias para capturar oportunidades lucrativas, já que a sede sozinha não teria a capacidade de compreender ou mesmo identificar essas ilimitadas oportunidades por conta própria. Dessa forma, ainda segundo os autores, economias de escala são alcançadas, seja pela transferência de conhecimento entre as subsidiárias, seja pela autonomia em projetos que, quando compartilhados entre outras unidades, potencializa seus efeitos na multinacional. Os *benchmarkings* se mostram importantes práticas nesse sentido.

4.2 RECURSOS PARA A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO ENTRE PAÍSES

A organização pesquisada dispõe de uma gama de recursos para possibilitar a transferência de conhecimento organizacional entre países, desde os mais simples até os mais sofisticados. Algumas ferramentas são bastante comuns. Outras são mais incomuns ou merecem maior atenção no contexto desta pesquisa, sendo abordadas em tópicos específicos.

Entre os recursos que empresa utiliza para atender as necessidades de transferência de conhecimento entre países incluem-se todos os meios de qualquer empresa, como telefones e celulares, e-mails, teleconferências, videoconferência, visitas, intranet; e outros recursos não tão disseminados no mercado ou próprios da organização pesquisada, como comunidades de prática e fóruns, *softwares* de comunicação corporativos e o Adam Smith Quality Production System.

As comunidades de prática e fóruns são discutidos em tópico específico. Como *softwares* de comunicação corporativos, fazem parte o Communicator e o Webex. O primeiro é um aplicativo da Microsoft, semelhante ao Microsoft Messenger

(MSN), mas para uso corporativo. Permite a comunicação entre dois membros da empresa por chamada de áudio, mensagem instantânea ou e-mail. Semelhante ao MSN, possui um *status* de presença dos empregados conforme sua disponibilidade: “ocupado”, “ausente” ou “disponível”. Já o Webex, recurso similar, permite, de forma simultânea, trocar áudio, mensagens instantâneas e compartilhar apresentações entre dois ou mais empregados da empresa.

O Adam Smith Quality Production System, sistema próprio da organização, define as melhores práticas dos diversos processos da empresa e registra a avaliação de cada uma delas. Apesar de não atuar diretamente na transferência de conhecimento, é importante abordá-lo na medida em que orienta iniciativas que se relacionam com o processo dessa transferência. Este recurso e outras formas de transferência de conhecimento entre países – intranet, visitas, comunidades de prática e fórum, videoconferência e contatos regulares com pares –, devido a sua relevância para a pesquisa, serão explorados em tópicos específicos.

Todos esses recursos parecem suprir as necessidades de transferência de conhecimento entre países, conforme os relatos a seguir dos empregados da organização.

A Adam Smith consegue aproximar os países que com as ferramentas que ela utiliza hoje. Se tu tem uma necessidade em fazer contato com as pessoas de fora, e se tu tem a ferramenta, tu faz. Se tu não tem a ferramenta tu acaba não fazendo. E a Adam Smith dá as ferramentas necessárias pra que tu possa fazer (ENTREVISTADO 4).

A Adam Smith disponibiliza todos os recursos pra transferência [de conhecimento] entre países, desde viagens, videoconferência, *conference-call*, *software* de fazer teleconferência. [...] E tem todos os meios de qualquer empresa: telefone, e-mail, Communicator, celular. Então todas as ferramentas que nós precisamos nós temos (ENTREVISTADO 5).

Num primeiro momento, acho que a gente tá bem servido nessa parte. Porque a gente tem disponibilidade de verba pra viagens... Tem videoconferência, teleconferência, e-mail, Communicator... Fora isso ainda tem essas questões de intranet, que também facilita (ENTREVISTADO 6).

Cada um desses recursos é utilizado de acordo com o tipo de situação. Entretanto, alguns se mostram mais utilizados para a transferência de conhecimento entre países: o Communicator (utilizando principalmente o recurso de mensagens); e também, apesar de toda a tecnologia disponível, o e-mail.

E-mail é muito usado. Telefone às vezes é usado, mas entre países... [...] mais quando é urgência. Quando é uma coisa trivial eu mando e-mail

porque ele lê a hora que ele pode e eu escrevo a hora que eu posso (ENTREVISTADO 1).

E a forma que a gente faz a comunicação hoje é basicamente por e-mail, Communicator [utilizando mensagens instantâneas] ou quando precisa de alguma explicação, de uma coisa mais detalhada, mais aprofundada, que requer um tempo maior, daí é conferência por telefone (ENTREVISTADO 4).

O uso frequente do e-mail, em detrimento de ferramentas síncronas, além das justificativas dos entrevistados, pode ter relação com o fato de envolver outro idioma. Diante da falta de domínio de uma língua não nativa, o e-mail permite uma comunicação mais assertiva e de mais difícil distorção. Além disso, possibilita ao emissor ou receptor da mensagem utilizar ferramentas para auxiliar a tradução.

A seguir é descrito as funcionalidades da intranet na empresa pesquisada, explorando seus diversos recursos.

4.2.1 Intranet

A intranet da organização estudada reúne diversos recursos, sendo bastante utilizada para compartilhar conhecimento entre unidades. Ali estão centralizados treinamentos via *e-learning*, repositórios de documentos e mesmo instruções de trabalho.

Com relação ao repositório de documentos, as áreas de cada subsidiária compartilham materiais que deve ser distribuído entre as unidades. O acesso aos documentos é bastante controlado, sendo limitado somente àqueles que devem ter acesso informação.

[...] têm áreas restritas por unidade, função... Dividimos ali normas, relatórios... [...] O acesso só está disponível pra um grupo de pessoas. E pode ser acesso da unidade... Tem projetos que envolvem, na prática, no Brasil, na Alemanha, China, diretamente. Pessoas de três países têm acesso. É um lugar comum, a intranet, na rede – coloca-se lá as informações. Quem não tá participando do projeto não vai ter acesso, não importa de que país é. O acesso é bem trabalhado na empresa (ENTREVISTADO 1).

Existem ainda ferramentas de Recursos Humanos para uso dos empregados de áreas diversas, como *coaching*, *mentoring* e *internal resumé*²⁴. Esses recursos são explorados com maior profundidade em tópico posterior, em ferramentas de Recursos Humanos. Além de todas essas soluções que possibilitam a transferência de conhecimento, a intranet também promove a comunicação nas unidades, como evidenciado a seguir.

[...] tem a questão mais formal de comunicação, que é quem coordena a parte da comunicação, publica as notícias da internet. É publicado notícias diversas, desde pessoas que foram promovidas até aspectos mais práticos de como vai ser a rota dos ônibus agora que nós vamos parar a fábrica (ENTREVISTADO 2).

Com todos esses recursos, a intranet se mostra uma importante ferramenta para promover a transferência de conhecimento. A rede possibilita compartilhar diversas ferramentas utilizadas por outras pessoas, áreas e unidades, sendo um dos pilares no processo de transferência de conhecimento.

A intranet também sedia o sistema da empresa de qualidade da produção, descrito no tópico a seguir.

4.2.2 Adam Smith Quality Production System

A empresa pesquisada desenvolveu seu Adam Smith Quality Production System (ASQPS), com o objetivo de incrementar qualidade e produtividade na fabricação de seus produtos. Implementado em 2001, o Sistema se mostrou necessário porque as diversas subsidiárias estavam fazendo sua produção por processos diferentes; e, desenvolvendo um processo manufaturado global, a companhia poderia gerenciar melhor e incrementar sua produção e qualidade em larga escala (MAGEE, 2005).

²⁴ Ferramenta que permite o preenchimento do currículo dos empregados, servindo como base para decidir transferências e promoções conforme necessidades de movimentação interna.

Um sistema de produção como o ASPQS, comumente adotado por multinacionais, define melhores práticas da companhia, promovendo a integração entre as subsidiárias. Dessa forma, o sistema padroniza práticas globais, guiando os processos das diferentes áreas da empresa.

Cada processo possui práticas que são auditadas pela matriz da organização pesquisada, podendo obter nota de zero a cinco. Após a avaliação de todas as práticas (150 no total), cada unidade recebe certificação ouro, prata ou bronze, de acordo com a média obtida das práticas avaliadas. A subsidiária pesquisada está atualmente certificada com *status* prata. As unidades se empenham para obter a melhor classificação, estimulando a adoção das práticas definidas pelo Sistema. O depoimento a seguir ilustra essa afirmação.

A Adam Smith, aqui em Edimburgo, temos aqui o troféu prata. Então a gente tá numa corrida porque nós temos uma meta de chegar no troféu ouro. Daí tu depende de engenharia de produto, engenharia de manufatura, de liderança... Então várias melhorias a gente tá trabalhando em cima do ASQPS pra que a gente consiga ter a qualidade ouro dentro da AS. Isso é um selo de referência dentro da AS. E então isso gera toda essa necessidade (ENTREVISTADA 8).

O ASQPS informa quem possui a classificação máxima em cada prática, permitindo que as subsidiárias façam contato com esses referenciais, compreendam suas técnicas e então implementem-as na sua unidade.

Nesse sistema tem uma pontuação de acordo com o atendimento de cada quesito. Aquele que tem o conceito cinco, tu tem que ir atrás desse cara pra tentar copiar, fazer igual, fazer parecido. [...] Existe um sistema que compila todas essas pontuações e ele aponta "who is five?". Eu tenho como pesquisar. Por exemplo, eu quero me dedicar pra uma determinada questão que é de Kanban. Eu quero identificar como o pessoal trata Kanban. Quem são as unidades que tiraram nota cinco, no critério de Kanban. Daí eu consigo ir atrás e descobrir o contato da unidade e do cara pra saber como ele faz (ENTREVISTADO 2).

Tendo como base o ASQPS, diversas maneiras são utilizadas como forma de transferir conhecimento. Inicialmente, até mesmo apresentações de PowerPoint são adotadas. Ligações ou teleconferências, videoconferências, e-mails e mesmo visitas também podem ser utilizados, de acordo com cada caso.

Boa parte dessas auditorias são apoiadas por apresentações de PowerPoint, pra dar aquele *overview* ao auditor. Então o que acontece direto é esse intercâmbio de apresentações. A primeira coisa que todo mundo pede é a apresentação. Aquilo é a principal troca. Às vezes trocamos um *check list*, uma planilha em Excel ou alguma coisa assim.

Então tu fica trocando esse tipo de informação dessa forma. Esse é só o começo da conversa, e depois tu desdobra pra aquilo que tu precisa. Teve uma vez que um americano lá nos Estados Unidos fez uma teleconferência com outras cinco fábricas lá. Ele organizou tudo e me convidou para apresentar como é que a gente faz 5s (ENTREVISTADO 2).

No tópico a seguir é abordado as visitas realizadas entre unidades da corporação estudada, uma importante forma de transferência de conhecimento na empresa.

4.2.3 Visitas

As visitas também se mostraram um importante recurso no processo de transferência de conhecimento. Elas são realizadas com frequência na empresa pesquisada, seja através da ida a outras subsidiárias ou recebendo colegas na unidade. Os entrevistados afirmaram que essa é a forma que possibilita maior sucesso na transferência do conhecimento, já que é possível ter contato pessoal com os colegas e visualizar o ambiente físico onde as atividades são desenvolvidas. A Entrevistada 3 considera que “o que ajuda bastante é tu ter o contato físico, *face to face* com uma pessoa. [...] Isso seria fundamental pra tu ter sucesso [na transferência de conhecimento entre países]”. No mesmo sentido, para o Entrevistado 1

o que facilita é conhecer as pessoas fisicamente. Porque falar por telefone é uma coisa. Conhecer o local aonde elas estão trabalhando, o meio que elas estão inseridas, facilita muito a comunicação e transferência de conhecimento (ENTREVISTADO 1).

Cabe ressaltar que nem sempre as visitas são a melhor opção em função do custo e da quantidade de horas em deslocamento que demandam. Assim, apesar de possibilitarem maior efetividade na transferência de conhecimento, sua viabilidade depende de cada situação. A mesma lógica se aplica no uso dos demais recursos disponibilizados pela empresa: cada qual será mais adequado em função do contexto.

4.2.4 Comunidades de prática e fóruns

A empresa pesquisada possui comunidades de prática e fóruns. Os fóruns funcionam por iniciativa própria, assim como em uma rede social. Qualquer empregado da empresa pode lançar um tópico para ser debatido e participar de uma discussão em andamento. Esta ferramenta tem o objetivo de discutir uma questão específica, de forma pontual. Já as comunidades de prática são formadas por grupos definidos abordando assuntos de comum interesse, sem um objetivo definido e com o propósito de apenas compartilhar conhecimento.

Para Eckert (2006), a comunidade de prática diz respeito a um conjunto de pessoas que dedicam esforços comuns em uma base de conhecimento contínuo. Segundo a autora, essas comunidades surgem em resposta a um interesse comum, participando na formação e orientação dos seus membros. Na organização estudada as comunidades de prática são formadas por um grupo de profissionais de diferentes áreas que são expostos a problemas e soluções comuns, conectados a uma base de conhecimentos situada na intranet. Nela os empregados compartilham suas diversas práticas, de acordo com o interesse do grupo.

Nas comunidades de prática [...] vai alguém, com posição de autoridade, e diz: "vamos criar uma comunidade de prática para tal coisa". Daí essa comunidade se encontra, conversa de forma virtual, para tratar de tempos em tempos de assuntos que interessam à comunidade. Lá não existe certo nem errado, são maneiras diferentes de fazer, então o objetivo é simplesmente compartilhar, trocar. Nesse caso não existe hierarquia, existe uma iniciativa. Então dentro dessa comunidade se comenta como é que a comunidade está fazendo. A gente não tem uma agenda fixa. Ela é mais espaçada, bimestral. [...] A comunidade de prática é boa quando não existe um objetivo claro. É mais assim, de ir trocando, de ir compartilhando... Diferente de uma iniciativa de projeto. Lá tu tem um *goal*, tu vai fazer um *benchmarking* (ENTREVISTADO 2).

Conforme aponta Bitencourt (2010), as comunidades de prática podem ser consideradas ferramentas de gestão para a construção do conhecimento que se dá naturalmente pelas relações estabelecidas no ambiente de trabalho. Ainda segundo a autora, "a base para a formação de uma comunidade de prática está no desejo de aprender e de compartilhar o conhecimento tácito, seguindo uma abordagem social na busca e na construção do conhecimento" (BITENCOURT, 2010, p. 27).

O uso das comunidades de prática, assim como o dos fóruns, varia de acordo com as áreas da empresa, conforme relatado abaixo pelo entrevistado.

Tem também comunidades de prática e fóruns, e isso em algumas áreas mais forte que outras. Na área de engenharia de produto isso é bastante forte, na área de TI isso também é bastante forte. Mas, por exemplo, na área de manutenção e de logística, isso é meio inexistente (ENTREVISTADO 5).

A seguir, será abordado o recurso de videoconferência.

4.2.5 Videoconferência

Um dos recursos que a empresa pesquisada utiliza como forma de disseminar conhecimento é a videoconferência. O equipamento conecta pontos situados em diferentes localidades, permitindo a interação de áudio, vídeo e apresentações de forma simultânea. De maneira geral, os empregados entrevistados percebem a ferramenta como uma importante forma de comunicação. Entretanto, demonstraram não utilizar esse recurso com frequência, seja pela falta de hábito, seja pela dificuldade de acesso, conforme evidenciado abaixo.

A videoconferência, pra mim, não podendo viajar, seria o recurso mais eficaz. Não é tão disseminado pela empresa... Tá em uso, mas ainda tá... De vagar... Falta o pessoal começar a usar, ver que realmente faz sentido usar, de ver que economiza um monte de tempo e de dinheiro (ENTREVISTADO 3).

A existência de somente um ponto de vídeo conferência na unidade pesquisada parece inibir o uso do equipamento. Acontecem muitas reuniões na sala onde está situado o aparelho, dificultando ainda mais o uso deste recurso.

Videoconferência, a gente dispõe desse recurso, mas eu não utilizei ainda. Por uma questão de praticidade, porque o único local que a gente tem esse equipamento é a sala de reuniões que o nosso *plant manager* utiliza, então é uma sala que sempre tem reuniões gerenciais. Então pra conseguir um horário, reservar aquela sala é mais complicado. E essas salas de reuniões mais perto não dispõem de videoconferência. Mas certamente se tivesse videoconferência em cada sala seria uma maneira melhor pra manter contato, comunicação (ENTREVISTADO 4).

Houve um relativo consenso entre os entrevistados de que a videoconferência poderia ser mais utilizada. Um dos apontamentos feitos foi que, como as reuniões entre países geralmente é feita em idioma não nativo, e a visualização das pessoas pode favorecer a assertividade da comunicação.

A videoconferência poderia ser mais utilizada. Ainda mais quando tem essa questão do idioma junto, né. Eu acho que ajuda muito quando tu enxerga a pessoa falando. A expressão, gesto, ajuda bastante. No dia a dia mesmo quando tu vai falar com um americano tu resolve muita coisa por mímica mesmo (ENTREVISTADO 2).

Dessa forma, a videoconferência mostra ser subutilizada. A restrição do equipamento em uma única sala dificulta o seu uso pelos empregados. Ainda, a sala onde está situada é utilizada frequentemente pelo gerente executivo da unidade, restringindo ainda mais o seu uso.

4.2.6 Contatos regulares com pares

Outra forma de transferir conhecimento entre países é através de contatos regulares com pares. Estimulado por seu superior (de origem americana), um dos entrevistados realiza contatos periódicos com pares localizados em unidades fora do Brasil. O propósito é compartilhar práticas de forma permanente, conforme evidencia o depoimento a seguir.

Outras formas de fazer [transferência do conhecimento entre países], que daí varia de departamento para departamento, mas no meu a gente tem muito forte, isso muito presente, que é a gente ter conversas regulares com os pares lá fora. [...] Então, tem um canal aberto pra essas trocas. O que eu faço no meu caso, por exemplo, é fazer mensalmente uma reunião com um cara que é o meu par lá fora, de uma hora, sem um tópico certo, onde compartilhamos experiência sobre nossas atividades, como é que nós estamos trabalhando nas coisas que são de nossa responsabilidade. Não tem um tópico certo, mas é para compartilhar experiência (ENTREVISTADO 2).

A seguir é analisado eventuais sobreposições de recursos na transferência de conhecimento entre países.

4.3 SOBREPOSIÇÃO DE RECURSOS

Diante de todos os recursos disponibilizados para possibilitar a transferência de conhecimento entre países, foi indagada a complementaridade ou eventual concorrência entre eles. Houve divergência pelos entrevistados sobre a necessidade de todos os recursos. Alguns entrevistados percebem que são complementares, conforme evidenciado a seguir.

Recursos têm aos montes: e-mail, intranet, internet, Communicator... [...] Eles podem se conflitar dependendo da maneira que as pessoas utilizam. Tem assunto que tu não pode tratar por Communicator, não pode tratar por e-mail, tem que ser uma ligação. Dependendo do uso deles eles podem se conflitar ou, melhor dizendo, não ser a maneira mais adequada de se obter a resposta. [...] Pra essa situação eu preciso fazer uma ligação pro cara porque eu preciso de uma resposta urgente. Eu preciso explicar pra ele, conversar, e com palavras vai ser melhor pra dizer o que eu preciso, por que eu preciso, do que manter uma conversa por e-mail. Do meu ponto de vista esses recursos funcionam bem e são adequados, desde que usados de maneira correta (ENTREVISTADO 3).

Entretanto, outros empregados entrevistados percebem que há eventuais sobreposições de recursos, ainda que não gere impactos significativos no processo de transferência de conhecimento.

Têm coisas que se sobrepõem. Por exemplo, às vezes poderia estar o documento lá no *link*, mas ele não manda o *link*, manda o arquivo. Mas isso é só uma redundância, não vejo problema nisso. Isso é um problema de gerenciamento de TI de armazenar um pouco mais de dados trafegando. Mas o resultado é o mesmo (ENTREVISTADO 1).

Porque o Communicator, a mesma coisa: [...] eu posso compartilhar tela, eu posso falar, eu posso ouvir, eu posso fazer uma videoconferência por ele. Só é mais limitado ao número de pessoas. Mas se fosse ver, ele se sobrepõe a todos os outros. [...] ele por si só faz tudo (ENTREVISTADO 5).

Porém, a principal discussão de sobreposição de recursos repercutiu sobre os *softwares* Communicator e Webex, conforme descrito pelo entrevistado 7.

O Webex substitui o Communicator. É uma ferramenta melhor. Tanto é que é usado *default* na engenharia. O Webex permite que tu compartilhe tua tela com várias pessoas, que é como se fosse uma sala virtual com um apresentador. Então, não tem limite de pessoas. Já o Communicator tu consegue olhar a tela um por vez. Se tem uma terceira pessoa de outra unidade, de outro setor, já não consegue visualizar. Então o Webex permite que todo mundo que tá lá dentro [da reunião da virtual] enxergue a tela do apresentador. [...] As pessoas talvez não usem tanto porque nos outros setores talvez tenham contato com uma pessoa só. Lá na engenharia tem projeto que envolve, por exemplo, elétrica e hidráulica. Daí tem que colocar

o cara da hidráulica junto... Então pra quando tem mais de duas pessoas envolvidas é uma ferramenta bem melhor (ENTREVISTADO 7).

Após analisar a funcionalidade de cada um deles, realmente parece não haver necessidade desses dois recursos. Com a possibilidade de multiconferência, o Webex demonstra superar as funcionalidades do Communicator, e, ao mesmo tempo, parece agregar todas as funcionalidades presentes no outro *software*. Os empregados demonstram estar mais habituados a utilizar o Communicator, principalmente em momentos mais informais, conforme evidenciado a seguir.

Mas ao mesmo tempo ele [o Communicator] é utilizado pra conversas mais rápidas e mais informais. Na verdade fica dividido usar o Webex, que é o *software* de teleconferências, pra reuniões mais formais, e o Communicator, pra reuniões mais informais de pequenos grupos, uma ou duas pessoas. [...] Eu quero perguntar uma coisa rápida pra alguém: eu não mando e-mail, eu chamo no communicator, pergunto como a pessoa tá e já pergunto: "ó, estou com um problema assim, assado. Como é que vocês têm aí?" (ENTREVISTADO 5)

O Communicator é adotado na empresa há mais tempo, provavelmente sendo este o motivo pelo qual é mais utilizado. Porém, é possível que com o tempo gradualmente seja suprimido pelo Webex, que demonstra ser uma ferramenta melhor. Cabe ressaltar que a existência simultânea desses dois recursos não representa um problema para a transferência de conhecimento, apenas implica em custos (de licença) que poderiam ser eliminados.

Com relação aos demais recursos, cada um apresenta características que os tornam mais adequados para determinados tipos de situação. Em questões mais urgentes, um telefonema pode ser mais apropriado do que um e-mail. Da mesma forma, há momentos que um e-mail pode ser mais adequado em função de fuso horário ou por dificuldades de idioma pelo empregado que está envolvido na comunicação – aspectos a serem discutidos posteriormente. Fóruns e comunidades de prática também possuem propósitos específicos, conforme já explicitado. A videoconferência oferece maior qualidade de imagem e áudio e conectam não apenas pessoas, mas um grupo de pessoas. Assim, com exceção do uso simultâneo do Communicator e do Webex, conclui-se que os recursos utilizados na transferência de conhecimento entre países são complementares, justificando o uso de cada um nesse processo.

A seguir são discutidas maneiras informais de transferência de conhecimento entre países.

4.4 TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO ENTRE PAÍSES EM AMBIENTE INFORMAL

Muitas vezes a transferência de conhecimento entre países é influenciada ou mesmo realizada sem que ocorra dentro do ambiente de trabalho. Este tipo de situação ocorre comumente em jantares ou eventos sociais diversos durante a permanência de um visitante em outro país na empresa pesquisada. Por ser um ambiente informal, favorece o relacionamento, e, por conseguinte, a transferência de conhecimento.

Jantares, eventos sociais... Isso é um outro ponto bastante importante. Conhecer a pessoa fora do local do trabalho, num clima mais assim... não sei, não tem como quantificar isso aí. Ter esse contato com a pessoa numa vida social, num evento social, abre muitas portas (ENTREVISTADO 3).

Esse tipo de situação merece atenção. Não apenas por ser mais uma ocasião em que pode ocorrer transferência de conhecimento, mas por aproximar as pessoas envolvidas nesse processo; e, assim, potencializar as transferências ocorridas naquele momento ou no futuro.

Quando tu recebe uma pessoa de outro país, tu acaba querendo receber bem, saindo pra jantar... Dentro da empresa tu tá sempre saindo de uma reunião e entrando em outra. E realmente, nesse ambiente tu acaba trocando mais informações sobre o que exatamente a pessoa veio aqui. Ou até sobre aquilo, mas com uma riqueza de detalhes maior, porque daí tu já tá num ambiente um pouco mais descontraído e acaba abrindo mais algum tipo de informação (ENTREVISTADO 6).

Quando há visitas envolvendo pessoas de subsidiárias de países diferentes, é costume da organização pesquisada fazer uma programação para durante e após o horário de trabalho, normalmente um jantar.

É bem de praxe na Adam Smith, quando tem um estrangeiro, jantar com ele. Qualquer agenda que se faça com eles, temos que fazer uma agenda no dia, durante o trabalho, e fazer uma programação noturna pra jantar com ele. [...] Na conferência que eu estou indo nos EUA também já tem o cronograma do dia e o jantar em tal lugar. Então isso é uma cultura da Adam Smith (ENTREVISTADO 5).

Conforme evidenciado pelo depoimento a seguir, a programação da visita além do período de trabalho parece ser uma característica da organização pesquisada que não é comum a todas as empresas do mercado.

A empresa que eu trabalhava antes, eu ia até lá [nos Estados Unidos] e nunca ninguém me convidou pra sair pra jantar. A Adam Smith foi um choque cultural. Na primeira estada lá em julho, não teve um dia que nós não estivéssemos recebendo convites. Ou pra jantar na casa das pessoas, ou pra nos levar pra sair pra comer alguma coisa. É a cultura deles, né. [...] Aqui a gente recebe muitas, muitas pessoas. Todo mundo que vem pra cá, os grupos se organizam e a gente leva pra jantar, bate papo. Semana passada a gente recebeu um colega da área de engenharia de produto e saímos todos pra jantar com ele. [...] Semana que vem a gente já tá organizando pra esse grupo que vem da qualidade, de engenharia, ver manufatura, a gente vai fazer a mesma coisa. Então isso é muito comum. Muito comum. Almoço, janta, tanto o pessoal indo pra lá ou o pessoal vindo pra cá, isso é bastante comum (ENTREVISTADA 8).

Além de jantares e almoços, muitas vezes são feitas outras programações, como assistir a jogos de futebol ou até mesmo andar de kart. Da mesma forma, esse tipo de situação também favorece as relações profissionais.

Esses eventos sociais, seja numa corrida de kart, num churrasco, num futebol, tu conhece muito melhor as pessoas nesses eventos do que no ambiente de trabalho, dentro da empresa. E isso se reflete nas relações profissionais, na medida em que as pessoas ficam mais abertas. Tem que saber as questões sobre os países. Tu vai ter que saber como tratar um indiano, tu sabe que não pode levar ele lá pra comer um churrasco. [risos] Os chineses, seus costumes, que não pode abraçar, não pode beijar... E esses eventos sociais são uma ótima forma de conhecer um pouco isso. No trabalho você só vai fazer de trabalho, trabalho e trabalho, e aí esquece um pouco do que fazem lá no país (ENTREVISTADO 3).

Aprender a lidar com aspectos culturais envolve aprender sobre culturas estrangeiras específicas e como viver e trabalhar com ela (MCCALL; HOLLENBECK, 2002). Aqui a atuação de Recursos Humanos, por meio de treinamentos culturais, pode ser uma importante ferramenta para proporcionar a compreensão de diferenças. Esses momentos informais acabam por aproximar mais as pessoas envolvidas nas visitas, e um entendimento anterior da cultura poderia beneficiar a comunicação e harmonia nas relações.

Então nesse espaço extra profissional nós privilegiamos mais as trocas culturais, coisas nesse sentido. Há umas três semanas atrás eu tava num treinamento de supervisores e tava o *factor manager*, que é um espanhol. E ele jantou comigo, com outros colegas. Antes de sentarmos na mesa a gente tava falando de alguns assuntos de trabalho. Mas o assunto na mesa foi diferenças culturais entre Brasil e Espanha. Então tem essa possibilidade de trocar também, de conhecer um pouco mais a cultura de outros países através das pessoas (ENTREVISTADO 5).

Essa programação – sejam jantares ou eventos sociais diversos – permite fortalecer os laços entre as pessoas. Conhecendo-se melhor, o relacionamento

profissional é reforçado. Assim, além de serem gentilezas aos visitantes, essas ações impactam positivamente para a transferência de conhecimento entre países, na medida em que são reforçadas as relações entre o emissor e receptor do conhecimento.

4.5 DIFICULTADORES DA TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO ENTRE PAÍSES

Apesar da transferência do conhecimento organizacional entre países ser uma prática disseminada na organização pesquisada, diversos fatores inibem esse processo. A seguir são discutidos os dificultadores identificados nesta pesquisa.

4.5.1 Falta de contato físico

A falta de contato físico foi apontada como um dos maiores dificultadores na transferência de conhecimento entre países. Os entrevistados enfatizam os ganhos obtidos através do encontro face a face e até mesmo por conhecer o ambiente físico de trabalho de outras unidades. Os relatos a seguir evidenciam essas percepções.

Quando as pessoas se conhecem ficam mais abertas às relações. Eu passo a ter abertura de falar com ele, ele sabe como eu faço aqui, ele conheceu o perímetro. Eu já fui lá, conheço também. Então quando a gente se fala eu sei o que ele tem e ele sabe o que eu tenho (ENTREVISTADO 1).

Os entrevistados destacam o quanto é importante o contato face a face, facilitando a relação profissional. O contato pessoal tem uma força muito maior do que feito por outros meios. Um e-mail, por exemplo, sem que tenha havido um

contato pessoal anterior, muitas vezes pode ser ineficaz, conforme ilustrado pelo depoimento a seguir.

Uma coisa é você ir lá e dizer "prazer, sou Fulano de Tal, trabalho em Edimburgo". Outra coisa é você mandar um e-mail dizendo: "I'm Fulano de Tal, from Brazil, from Edimburgo". Não é a mesma coisa. A comunicação entre pessoas, quando tu conhece a pessoa, é mais fácil. Independente da língua, do país. Hoje se uma pessoa da Catalunha me mandar um e-mail e eu não souber quem é, eu vou olhar aquele e-mail ali e vou acabar não respondendo. É diferente quando tu conhece a pessoa e quando tu não sabe quem é (ENTREVISTADO 5).

Da mesma forma, foi ressaltado que o contato físico direto permite conhecer pessoas e desenvolver relacionamentos profissionais com elas. Corroborando com essa afirmação, Schleimer e Riege (2009) apontam que laços fortes de *network* exercem a maior influência sobre o processo de transferência de conhecimentos entre as unidades. Isto se torna especialmente importante no momento de encontrar os indivíduos detentores do conhecimento que se está buscando.

Esse contato pessoal impacta, influencia bastante no dia a dia. Por exemplo: O Amarlan, supervisor hoje aqui em Edimburgo é supervisor de logística. Quem é supervisor de logística lá na Alemanha? Digamos que seja lá o fulano. Se eu conheço o fulano, já tive contato com ele, que ele me visitou aqui ou eu visitei ele lá, se eu já tive contato com ele ou digamos que eu estreitei uma relação com ele, a gente já jantou juntos, já conversou ou participou de uma reunião juntos, num segundo contato que eu for fazer com ele é muito mais fácil. Agora se eu sei quem é o fulano lá da Alemanha, mas se o meu contato com ele foi só por e-mail ou por telefone, você não conhece a figura da pessoa. Não sabe se o cara é um grandalhão, um pequeno, um gordo, magro... O ser humano precisa desse contato, né (ENTREVISTADO 4).

Mesmo com toda a tecnologia disponibilizada pela empresa, foi ressaltada que esse tipo de comunicação é insubstituível.

O fato de nós interagirmos lá fora, essa transferência, eu acho que algumas ferramentas nos ajudaram muito. A videoconferência, o Webex... Só que muitas vezes a gente sabe que a eficácia de estar *face to face* com a pessoa não é a mesma (ENTREVISTADA 8).

O que poderia é ter mais reuniões *face to face*... Parece até que é dar um passo pra trás com toda essa tecnologia que nós temos aí. [...] Eu acho que poderia melhor nesse ponto assim, mais *face to face*. Tornar as coisas mais pessoais e menos virtuais. [...] É meio... Dar um passo atrás pra esses recursos de informática. [...] Meio contraditório, né. Distância? Tu não tem mais distância. Equipamentos de informática, celular, telefone, "n" outras coisas. Mas contato físico, *face to face*, nada substitui (ENTREVISTADO 3).

É interessante que o depoimento anterior foi feito por um profissional de tecnologia da informação. Adicionalmente à questão do contato face a face, foi

comentado que o conhecimento do ambiente físico de trabalho também pode impactar na transferência de conhecimento.

Em outros casos quando a gente tinha contato com americano por e-mail, e depois quando teve contato com ele lá, facilitou a interação. Eu não sabia como eles estavam expostos lá fisicamente, qual o contato, o que que ele poderia fazer. Por exemplo, eu quero que ele faça um teste. São coisas muito simples, mas ao mesmo tempo coisas complicadas. [...] Às vezes ele está longe do lugar que faz o teste. Tá sentado no escritório. Tá longe fisicamente da área onde tem os testes. É mais difícil dizer pro cara “dá uma olhadinha lá, tira uma foto” quando se conhece o lugar (ENTREVISTADO 1).

A maior assertividade na comunicação também foi trazida pelos entrevistados. Quando se está pessoalmente com outros indivíduos, principalmente quando não são nativos no idioma falado e possuem culturas diferentes, o contato físico pode proporcionar melhor entendimento nos diálogos, inclusive pelo gestual, apesar de que as diferenças culturais entre país podem gerar significados distintos. Conforme Bohlander, Snell e Sherman (2003), as diferenças de cultura podem impactar na comunicação não verbal, se manifestando em situações como o contato por meio de olhar, o aperto de mão e toque, gestos de “o.k.”, insultos, entre outros. Ainda assim, o contato físico resultaria em benefícios na comunicação, como evidencia o entrevistado a seguir.

Fazendo uma conversa por telefone às vezes o cara pode estar te dizendo um "sim" [...] mas querendo dizer um "não". Frente a frente tu percebe pela reação da pessoa o que ela realmente tá querendo te dizer (ENTREVISTADO 3).

Conhecer os indivíduos pessoalmente fortalece as relações profissionais e é um aspecto importante na transferência de conhecimento entre países. Este processo é fundamentalmente colaborativo (RIEGE, 2005; SCHLEIMER; RIEGE, 2009). Dessa forma, a maior solidez nas relações, proporcionada pelo contato físico direto, favorece as transferências de conhecimento, conforme corroboram os depoimentos anteriores.

Ainda relacionado ao contato físico, a distância pode ser um entrave para torná-lo possível, conforme analisa o tópico a seguir.

4.5.2 Distância física

A distância entre os países também representam um dificultador na transferência de conhecimento. Ela dificulta o contato físico, e, portanto, interfere no relacionamento entre subsidiárias. Quanto maior a distância, maior o custo de deslocamento e custo de permanência em outro país, assim como maior é a quantidade de tempo gasto em viagem.

Somando o deslocamento desde a residência ou unidade de origem até a chegada no hotel ou unidade de destino, muitas horas tornam-se necessárias. Estas horas de viagem implicam na disponibilidade do empregado para a empresa, mesmo com toda a facilidade proporcionada pela tecnologia com computadores e telefones. Ainda, o deslocamento envolvido em trajetos ao aeroporto, passagem aérea, hospedagem, horas-extras entre outros, implicam em custos que devem ser considerados.

Assim, uma organização como a multinacional estudada, dispersa geograficamente em continentes diferentes, com subsidiárias desde a América do Sul até a Índia, possui a distância física como mais uma barreira no processo de transferência do conhecimento.

A seguir é abordada a questão do idioma como um dificultador no processo de transferência de conhecimento entre países.

4.5.3 Idioma

Conforme mencionado, a empresa pesquisada possui sede nos Estados Unidos e subsidiárias em diversos países. Somado a isso, o contato entre as unidades da empresa é permanente. Diante das diferentes idiomas envolvidos nesse contexto, a língua e suas nuances, como o sotaque, representam um dificultador na transferência de conhecimento.

Conforme apontam Rosa e Alves (2011), após a Segunda Guerra Mundial o inglês assumiu o papel de língua dominante, “supercentral”. Ao encontro desta

afirmação, o idioma oficial da empresa pesquisada é o inglês. Políticas, procedimentos e treinamentos corporativos, entre diversos outros materiais, são feitos em inglês. Mesmo reuniões realizadas em subsidiárias no Brasil, quando incluem um empregado de que não fala português, normalmente são realizadas em inglês.

Tudo na Smith é inglês. Tu recebe um procedimento lá de fora, tu pega um treinamento lá de fora, é em inglês. É tudo em inglês. Pra tu teres ideia, as reuniões do time de *staff*, são todas em inglês. Aqui no Brasil. Todas. Por quê? Nós temos um colega que é americano, que é gerente de projetos, não fala português. [...] Então essas barreiras do idioma... Tu tem que tá preparado pra isso (ENTREVISTADA 8).

Conforme Crystal (1997), as sociedades estão passando por um novo processo mundial que denomina de “bilinguismo”, em todos falam a língua nativa do país e adotam o inglês como a único idioma estrangeiro. Isto se torna ainda mais forte pelo fato da empresa pesquisada ter origem americana.

Mesmo com um bom domínio em um idioma não nativo, sempre é demandado um esforço maior e eventuais perdas de informação acabam ocorrendo, conforme corroboram os depoimentos dos empregados a seguir.

Mas de qualquer forma, por mais preparado que tu estejas, tu consegues dar um treinamento, ou tu explicares um procedimento num idioma que não é o teu idioma nativo, tu perde muito. Isso independente do idioma que tu vai falar. Se não é o teu idioma nativo, tu perde. Não é a mesma coisa (ENTREVISTADA 8).

Acho que uma dificuldade sempre é a questão da língua. Por mais que a pessoa tenha uma habilidade grande, sempre se perde informações nesse meio. [...] Já existe a questão de o que tu fala não é exatamente aquilo que se entende do outro lado, falando a mesma língua. Falando uma língua diferente ainda, tem alguma coisa que se perde (ENTREVISTADO 6).

Alguns empregados entrevistados demonstraram ir desenvolvendo o idioma gradualmente. As situações profissionais acabam exigindo o aperfeiçoamento do inglês, conforme comentado pelo Entrevistado 2: “A língua é uma grande barreira. Sem ela não vai pra frente. Eu mesmo quando entrei aqui no começo, nossa, meu inglês era um terror... Mas depois eu fui correndo atrás do prejuízo”.

Alguns dos próprios empregados entrevistados reconhecem suas limitações no idioma inglês. “Às vezes a gente ainda tem, dependendo do nível das pessoas que estão envolvidas, dificuldade na própria maneira de estruturar as perguntas e na maneira de expor e apresentar alguma coisa” (ENTREVISTADO 2). No mesmo

sentido, o relato a seguir reforça as limitações do idioma e as perdas que representam para a transferência de conhecimento.

A língua. Eu não tenho inglês fluente. Mas mesmo pessoas que têm inglês fluente, têm alguns termos, algumas gírias, que fica: "tu entendeu?" Ou: "como é que mesmo aquela palavra?", tentando contar alguma coisa. Daí ficam três, quatro num grupinho tentando achar aquela palavra e não lembram. Parece que quando um esquece, todo mundo esquece. É esquecimento coletivo. [risos] Então o idioma é uma grande barreira (ENTREVISTADO 5).

Diante da falta de fluência em inglês ou mesmo das dificuldades naturais em se falar um idioma não nativo, eventuais perdas de informação se tornam inevitáveis. Exemplo desse tipo de situação ocorre em reuniões realizadas em idiomas não nativos, que repercutem em maior dificuldade para a transferência de conhecimento ou até mesmo em conhecimento dissipado. "A língua dificulta. Às vezes coisas simples só que ele não entende direito a língua e não sabe o que eu estou perguntando. Daí acaba perdendo informações. Ou acaba demorando mais pra entender" (ENTREVISTADO 1). Além disso, a vergonha em assumir a falta de entendimento do idioma pode agravar ainda mais a situação, conforme evidenciado no relato a seguir.

Por exemplo. Pega os chineses. Há uns tempos atrás os americanos fizeram uma reunião com os chineses e eles ficaram quietos. Depois de um tempo fomos ver e os chineses não tinham feito. Na verdade não tinham entendido. Então alguns podem responder que entenderam mesmo sem ter entendido. E outros podem dizer "não, não entendi" (ENTREVISTADO 1).

Na subsidiária pesquisada, para evitar esse tipo de perda em reuniões realizadas em inglês, momentaneamente o idioma é alterado para português durante sua realização. Após o entendimento, a reunião volta ao idioma inglês.

Normalmente quando tem algum estrangeiro que não fala português, a reunião é feita em inglês. Às vezes perde um pouco... Mas também é o seguinte: às vezes tá acontecendo em inglês, mas daqui a pouco começa uma discussão mais acalorada e já vai pra português, e depois volta [para o inglês] (ENTREVISTADO 6).

Além da dificuldade natural em se comunicar em inglês, o sotaque foi um ponto bastante comentado pelos entrevistados. Conforme os depoimentos a seguir, os sotaques, característicos de cada país e região, podem prejudicar ainda mais a comunicação.

Uma coisa é falar com um americano de uma determinada região, outra coisa é falar com um alemão e outra coisa bem diferente é falar com um

indiano. Então quanto mais longe dos Estados Unidos, mais difícil vai ficando (ENTREVISTADO 2).

A língua é bem complicado. Vou dar um exemplo de um indiano... porque realmente o "acento" dos indianos são realmente muito diferentes do que a gente tá acostumado. Então pra manter uma conversa tem que prestar muita atenção (ENTREVISTADO 3).

A gente tem bastante contato com a Índia e com a China. [...] Com relação à língua, embora eles façam inglês lá desde criança, o sotaque é um complicador. Dependendo o que a pessoa fala lá você não entende, mesmo tendo um bom conhecimento em inglês (ENTREVISTADO 4).

Dessa forma, além da dificuldade natural de se comunicar em um idioma não nativo, o sotaque muitas vezes pode potencializar esse problema. Além do sotaque, existe toda complexidade da comunicação feita por um idioma não nativo, abordado neste tópico. A transferência do conhecimento se dá através da linguagem, e o domínio ou falta de domínio na língua pode repercutir diretamente no sucesso da transferência de conhecimento.

A seguir é discutida a influência dos aspectos culturais na transferência de conhecimento entre países.

4.5.4 Aspectos culturais

Diversos fatores influenciam a cultura de um país, incluindo religião, educação, economia, política, estrutura social, história e clima (MARQUARDT; BERGER; LOAN, 2004). A cultura organizacional reflete a cultura nacional, manifestada por uma noção comum de mentalidade, valores e normas compartilhados (SELMER; DE LEON, 1996).

Diferenças culturais entre países exercem um papel importante na gestão do conhecimento (KOHLEBACHER; KRAHE, 2007). Conforme Weir e Hutchings (2005), as ações de gestão estão enraizadas em um contexto cultural específico, exercendo estes parâmetros culturais impacto direto também na gestão do conhecimento.

Diversos exemplos, cada um deles bem específicos, foram relatados pelos entrevistados com o intuito de evidenciar aspectos culturais que podem influenciar a transferência de conhecimento entre países.

Quando se fala em cultura fica bem amplo, né. De repente eu posso usar uma prática no meu país que é totalmente natural, e no outro país, Deus o livre, o sindicato não vai permitir eu fazer isso, por exemplo. Existe a questão de cliente também. Às vezes tu pode fornecer um serviço pra um cliente que é mais exigente que outro. Lá pode não precisar investir tanto dinheiro porque o cara não tá pagando pra aquilo, enquanto pro outro pode ser pré-requisito tudo isso, fornecer não só o produto, mas o serviço, o atendimento, o pós-vendas... Tudo isso pode tá dentro da cultura do país, né (ENTREVISTADO 6).

O Entrevistado 7 também ilustra diferenças culturais no depoimento a seguir, neste caso com a China: “Chinês é uma coisa séria. Se tu tá ligando pra conversar sobre um assunto, é aquele assunto e se tu tiver que falar de outro assunto, tu tem que marcar outra reunião, um outro horário. O pessoal é bem focado.”

Às vezes orientações sobre cultura são passadas aos empregados no sentido de instruir sua atuação. Elas têm como objetivo prepará-los para situações que envolvem essas questões culturais.

Recentemente a Adam Smith recebeu um grupo chinês e a gente teve toda uma preparação - os supervisores - de algumas questões culturais pra não cometer erros. Uma orientação cultural de como agir... Foi comentado algumas coisas que não se deviam fazer. Então, além do idioma, tem que conhecer a cultura. A cultura chinesa e indiana são as mais diferentes. Então, há uma barreira também (ENTREVISTADO 5).

A área de Recursos Humanos da empresa promove treinamentos de orientação cultural, conforme é mostrado posteriormente. Porém, na situação descrita, a orientação foi pontual e promovida por uma área industrial, sem envolvimento do pessoal de Recursos Humanos. Em tópico posterior são indagadas possibilidades de atuação de RH para, de forma sistêmica, driblar aspectos culturais que interferem na transferência de conhecimento.

Entretanto, há casos em que as diferenças de cultura podem impactar também positivamente, na medida em que pode disseminar boas práticas. O relato a seguir demonstra duas dinâmicas de trabalho, envolvendo cultura do Brasil e dos Estados Unidos.

Acho também que às vezes tem alguns fatores culturais que prejudicam um pouco. Desde marcar uma reunião e chegar atrasado. A percepção que meu chefe [americano] tem é que os brasileiros, quando estão numa reunião de gerente, sempre todo mundo quer dar a última palavra. Quer fazer um comentário a mais, dar um pitaco a mais. Daí a reunião nunca acaba. Daí isso prejudica, né... O jeito dos americanos fazer reunião é bem diferente do nosso. Eu acho diferente... Os caras tem uma pauta de reunião, é "aqui, aqui e aqui e acabou", é bem mais formal o negócio, "teu tempo acabou, vamos pra próxima". Aqui... é uma baderna o negócio. [risos] A

reunião começa atrasada e termina depois. E assim vai... Então essas coisas prejudicam um pouco, né (ENTREVISTADO 2).

Em um primeiro momento, esse choque de culturas pode gerar desconfortos, perdas ou conflitos. Porém, nesta situação, se a objetividade da reunião mostrá-la mais produtiva, pode ser considerada uma boa prática da organização. Assim, esta cultura pode ir gradualmente se enraizando em contextos fora de sua origem, como no Brasil, e, portanto, se mostrar positiva.

Outro ponto levantado pelos empregados foi quanto à necessidade de adaptação de processos em função das diferenças culturais. Às vezes essa adaptação pode levar algum tempo, mas é algo natural e necessário, conforme o relato do empregado a seguir.

Hoje muitos processos vêm de fora, vem da nossa matriz, dos Estados Unidos. Às vezes chega um tipo de processo que precisa ser "tropicalizado", ou seja, adaptar aquilo que foi definido lá nos Estados Unidos aqui pro Brasil. E às vezes essa tropicalização leva um tempo, porque uma coisa que foi definida nos Estados Unidos muitas vezes não é aplicada da mesma forma no Brasil. Então tem um pouco desse engessamento... Mas um engessamento natural, porque vem lá de fora e foi pensado pelo pessoal lá de fora. Não que falta esse processo de tropicalização, mas leva um tempo até que isso seja feito (ENTREVISTADO 4).

Como visto, os aspectos culturais demonstram que cuidados devem ser tomados para harmonizar suas diferenças. Entretanto, conforme depoimentos dos entrevistados, não são obstáculos intransponíveis. Dessa forma, diversas ações da empresa pesquisada são e podem ser tomadas para reduzir os impactos culturais gerados na transferência de conhecimento entre países, conforme analisado posteriormente.

4.5.5 Fuso horário

O fuso horário, dependendo dos países envolvidos, pode impactar na comunicação, e, conseqüentemente, na transferência de conhecimento (NISSEN, 2007). As diferenças de horário dos países se refletem nos períodos de trabalho, que poderão ocorrer em momentos diferentes. Conforme apontado pelo Entrevistado 7, essas diferenças acabam gerando dificuldades: “Uma das dificuldades é a

diferença de horário, é claro... Os principais contatos que a gente tem é com Estados Unidos, Alemanha, China e Índia.“

Esse impacto pode ser maior ou menor dependendo dos países envolvidos. Conforme o horário de verão e de acordo com o estado, o Brasil pode ter diferenças de somente duas horas com os estados do centro-leste dos Estados Unidos, como Iowa, onde se situa a matriz da organização pesquisada. Entretanto, em outros estados deste país o fuso pode variar de uma a seis horas. Na Alemanha a diferença varia de três a cinco horas. Com a Índia a diferença fica ainda maior: independente dos estados, a variação mínima de horário entre estes países é de sete horas e meia, quando favorecidos pelo horário de verão. E com o país mais distante que subsidiária pesquisada possui contatos frequentes, a China, o fuso chega a dez horas.

Com toda essa diferença de horário, a comunicação instantânea fica prejudicada, e o retorno de comunicações assíncronas pode demorar mais tempo para acontecer. De acordo com a localização dos países envolvidos, reuniões precisam ser realizadas fora do ambiente de trabalho. Adicionalmente, muitas vezes a comunicação precisa ocorrer de forma assíncrona, ocasionando em prejuízos como demora ou dificuldade de dialogar sobre assuntos. Assim, o fuso horário pode representar um dificultador na transferência de conhecimento entre países, principalmente com aqueles mais distantes.

A seguir é explorada a dificuldade de gerenciar grande quantidade de informações.

4.5.6 Grande quantidade de informações

As possibilidades de transferir informações são muitas e inúmeros são os recursos que possibilitam essa prática. A todo o momento se identificam boas práticas dentro de uma organização, novas informações são geradas, um novo conhecimento é capturado. Mas como gerenciar tudo isso?

Nesse contexto torna-se mais difícil identificar, selecionar, registrar, transferir, resgatar e dar utilidade à informação. Cabe frisar que, após a transferência de

informação, é a ação sobre ela que gera conhecimento (LIM; AHMED; ZAIRI, 1999). As organizações estão a todo momento, bem ou mal, fazendo esse processo, ou seja, gerindo conhecimento. Entretanto, com a imensa quantidade de informações, surge a difícil tarefa de distinguir prioridades e identificar as informações que devem ser trabalhadas. Assim, qual é aquele conhecimento que deve se tornar explícito? O que deve ser registrado e transferido? Às vezes se peca pela escassez e às vezes até mesmo pelo excesso, nas mais diversas situações, como relatado no depoimento a seguir.

Às vezes tem muita informação, é difícil... Como se tem muita facilidade de transmitir, talvez acabe sendo gerada muita informação. Um exemplo bem prático: copia vinte pessoas no e-mail. Nem todas as vinte precisavam fazer parte do e-mail (ENTREVISTADO 1).

Assim, a grande quantidade de informação e a facilidade de transmiti-la, paradoxalmente também representa um dificultador no processo de transferência de conhecimento entre países.

4.5.7 “Prepotência” por parte de um país desenvolvido frente a um país em desenvolvimento

Um dos aspectos trazidos pelos entrevistados que pode interferir negativamente na transferência de conhecimento entre países diz respeito à eventual prepotência de um país desenvolvido em se beneficiar do conhecimento de um país em desenvolvimento. O depoimento a seguir relata essa opinião de um dos entrevistados, quando indagado sobre dificultadores da transferência de conhecimento.

Preconceito. Imaginar que tu já sabe tudo, que tu já conhece tudo e tu não vai contribuir ou adquirir nada mais com esse contato com pessoas de outros países. Talvez não seja um preconceito, mas um bloqueio quanto a essa busca. Seria uma prepotência, porque trabalhamos bastante com pessoas dos Estados Unidos. Às vezes eles acham que eles são os donos da verdade, que têm todo o conhecimento, que eles têm toda a tecnologia, e muitas vezes não é assim. Então às vezes têm muitas coisas melhores, que funcionam muito bem, que são muito mais baratas, e o pessoal não sabe aproveitar em função desses bloqueios (ENTREVISTADO 3).

A seguir é abordada uma outra dificuldade na transferência de conhecimento: identificar quem o possui.

4.5.8 Identificação do detentor do conhecimento

Um outro aspecto abordado diz respeito à identificação da pessoa que é detentora do conhecimento. Alguns dos empregados entrevistados mostraram que muitas vezes não se sabe quais pessoas possuem determinado conhecimento e a tarefa de encontrá-las pode ser árdua. O depoimento a seguir ilustra a busca de um dos entrevistados na procura de informações, recorrendo a empregados de cargo similar no Microsoft Outlook e na intranet.

Eu vou dizer que eu fiquei duas horas procurando no Outlook pra saber as unidades que me interessavam, as pessoas que tinham os contatos. [...] aí eu fui no Outlook, coloquei a unidade, e mandei procurar a pessoa que tinha a mesma função nas unidades. Só que na maior unidade do grupo, que é Waterloo, apareceram 3 mil nomes. E eu me dei o trabalho de encontrar lá dois *facilities*²⁵. Da outra maneira que eu fiz eu fui na intranet e fui procurando desde o presidente, vice-presidente, diretor... até chegar nas unidades que tinha gente de manutenção, sendo que tem unidades que eu não consegui encontrar gente de manutenção, daí mandei um pro gerente da fábrica. De alguma maneira meu questionamento ia chegar. E chegou. As pessoas foram encaminhando as informações uns pros outros. E assim eu cheguei num especialista mundial de lubrificantes, por exemplo. [...] ele disse: "ó, eu não tenho essa informação pra te dar agora aqui, mas quem pode te dar é o Joe Wilson". E eu passei e-mail pro Joe Wilson e ele me respondeu. Daí eu respondi pra ele agradecendo pelos cinco meses de trabalho que ele me poupou. [...] Era coisa que o nosso pessoal, aqui no Brasil, ninguém tinha (ENTREVISTADO 5).

Esta maneira encontrada pelo entrevistado foi a mais intuitiva, fazendo uma busca por unidades e cargos similares. Porém, outras formas para este fim foram mencionadas, como recorrer a um empregado do *headquarter* ou como descrito a seguir.

Por exemplo, vai, tive um colega que fez *benchmarking* uma vez na Índia. [...] Vamos supor que eu sou da qualidade e o cara é, sei lá, de utilidades. Daí eu vou falar: "Tu foi pra Índia aquela vez, né? Eu estou com um problema assim, assado, e eu acho que os caras podem ter passado pelo mesmo problema. Com quem que eu falo lá?" Aí pego o contato do cara lá e mando e-mail: "fulano de tal te indicou... queria saber se tu pode me ajudar no sentido tal, tal, tal, tal..." (ENTREVISTADO 6)

²⁵ Cargo da organização da área de facilidades, similar ao do entrevistado que faz a narrativa.

Diante desse contexto, pode-se constatar que não existe uma sistemática definida, pelo menos com a qual os empregados estejam familiarizados, para identificar pessoas detentoras de conhecimento. Assim, identificar estas pessoas pode acabar sendo demorado, não ser possível localizar aquelas mais adequadas à necessidade, ou mesmo não ser possível identificá-las.

4.5.9 Conexão e *delays* das ferramentas

As conexões e *delays* podem dificultar a comunicação entre dois pontos, eventualmente prejudicando a transferência de conhecimento. Com relação às comunicações virtuais que envolvem áudio e vídeo ou apresentação, o Entrevistado 7 alega que “o problema que tem são os *delays*. Às vezes a conexão não tá boa. Às vezes a internet não tá bem, aí cai. E são coisas mais comuns do que a gente gostaria que fosse.” (ENTREVISTADO 7) Da mesma forma, o Entrevistado 5 afirma que

o Communicator tem uma limitação que é um *delay*. Tudo que usa dados e usa a rede tem um *delay*. Então, Communicator é assim como qualquer outra coisa. Se tu tá numa conferência por telefone e a pessoa tá compartilhando a tela com você, nota-se que a pessoa já avançou pro próximo *slide* e tu ainda tá nele. Demora uns cinco segundos pro teu *slide* trocar também. Na videoconferência isso é *online*. Mas tanto o Communicator como o Webex, que você tá no telefone e compartilha tela do seu computador, ambos têm o *delay* (ENTREVISTADO 5).

Dessa forma, apesar de todas as possibilidades e sofisticções que a tecnologia oferece, ainda assim contém suas limitações.

4.5.10 Restrições de orçamento

Mesmo com toda disponibilidade de recursos e viagens que a empresa financia, eventualmente a restrição de recursos pode se mostrar um dificultador para

a transferência de conhecimento entre países. Conforme mencionado pela entrevistada a seguir, nem sempre há recursos disponíveis para todas as viagens ou outras iniciativas relacionadas à transferência de conhecimento.

Às vezes seria importante que fizesse um *benchmarking* lá na Alemanha, numa das unidades que são tidas como *benchmark* pra todas as outras. Mas despende um valor de uma viagem, pra duas pessoas, irem fazer um *benchmark* lá, não é algo que custe barato. Então isso depende de orçamento. Eu considero isso um dificultador, apesar de nós termos outras ferramentas que são de suma importância (ENTREVISTADA 8).

4.5.11 Falta de tempo

A falta de tempo é uma barreira comum em compartilhar conhecimento (O'DELL; GRAYSON, 1998; RIEGE, 2005), conforme evidencia a Entrevistada 8:

Então a nossa administração do tempo, é muito falha. Muito falha. E isso gera impacto direto [na transferência de conhecimento entre países]. Muitos treinamentos que são promovidos, por vezes, alguns gerentes não conseguem participar, porque "ah, não posso porque eu estou envolvido numa reunião que é essencial a minha presença". Então acho que isso ainda é algo que nós ainda não conseguimos administrar.

Dessa forma, durante a habitual sobrecarga de atribuições em empresas multinacionais, os empregados eventualmente acabam não priorizando iniciativas relacionadas à gestão de conhecimento em todos os seus aspectos, dificultando sua transferência.

4.5.12 Restrições dos superiores

Foi mencionado pelos entrevistados eventuais dificuldades relacionadas à autorização de superiores para compartilhar determinadas informações. Diante da grande quantidade de informações disponíveis de todas as espécies, às vezes algum engessamento acaba ocorrendo, exigindo autorização para alguns casos. Às vezes essa restrição pode ser mais particular a alguns países, conforme o relato a seguir.

Têm países que têm receio de liberar algumas informações. Alguns enviam como se fosse um bilhete. Natural... E outros têm que ser bem insistente, às vezes pedir permissão para superiores deles para poder compartilhar informação (ENTREVISTADO 1).

Esta prática, apesar de necessária para algumas ocasiões, pode atrasar o fluxo de informações, prejudicando a transferência de conhecimento.

A seguir, é analisada como são coordenadas as atividades de gestão do conhecimento na empresa pesquisada.

4.6 COORDENAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Não existe uma coordenação da gestão do conhecimento na empresa pesquisada. Evidentemente, isto não significa que não seja feita, mas não existe um centralizador, um dono deste processo. A empresa possui a área de tecnologia de informação (TI) que faz a gestão dos recursos que possibilitam a transferência de conhecimento, mas se detém ao funcionamento destes recursos. Todas as áreas da empresa possuem responsabilidades no sentido de disponibilizar e atribuir acesso ao conhecimento, e Recursos Humanos exerce um papel secundário, conforme verificado a seguir.

4.6.1 Suporte da área de Tecnologia da Informação

Os entrevistados demonstram um desconhecimento sobre a existência de um coordenador para as iniciativas de gestão e transferência de conhecimento. Argumentaram que TI se atém aos aspectos de recursos, conforme relatos a seguir. “TI seria mais um recurso, um braço, pra fazer com que tudo isso aconteça.” (ENTREVISTADO 3). “TI é uma área que propicia recursos pra eles estejam disponíveis para os usuários. TI dá suporte nessa parte sistêmica” (ENTREVISTADO 4). Assim, os entrevistados, de forma geral, percebem o papel de TI em disponibilizar recursos para esse processo, mas demonstram desconhecer um

coordenador que lidere as iniciativas de gestão e transferência do conhecimento, conforme evidenciado no relato a seguir.

Eu acho talvez tenha um setor que lidera a gestão do conhecimento, mas não é tão presente. Existe uma estrutura para oferecer as ferramentas, mas não é o pessoal que mantém os fóruns no ar, o site no ar, que é mais ligado a TI. Mas a presença é muito fraca no sentido de ter um papel para orientar... Eles são mais responsáveis por oferecer as ferramentas (ENTREVISTADO 2).

Conforme percebido pelos depoimentos, a área de tecnologia da informação suporta a gestão do conhecimento apenas disponibilizando recursos. No depoimento a seguir, além de reforçar esse aspecto, o Entrevistado 1 introduz o papel das áreas nesse processo.

Tem a questão do gerenciamento de recursos, né. A TI que dá o suporte pros telefones, videoconferência, computadores. [...] Mas o que está sendo tratado dentro do recurso... O conteúdo em si, os acessos, compete às áreas (ENTREVISTADO 1).

Dessa forma, cada área exerce seu papel na transferência do conhecimento, conforme evidenciado a seguir.

4.6.2 A Responsabilidade das áreas

A área de Tecnologia da Informação assume a responsabilidade de disponibilizar os recursos para que as diversas áreas da empresa os utilizem e façam a gestão e transferência de conhecimento. Dessa forma, as áreas da empresa são responsáveis por compartilhar os conteúdos na intranet e atribuir acesso àqueles que devem obtê-los. Conforme afirma o Entrevistado 7, “isso é uma atribuição exclusiva das áreas”. A seguir um dos empregados entrevistados esclarece a questão dos acessos, uma responsabilidade de cada área.

Cada pasta tem que ser controlada por uma pessoa que atribui acesso. Eu por exemplo controlo duas pastas. Não é gerenciado o conteúdo em si, mas é gerenciado o acesso. A rede tem informações de diferentes interesses, daí é distribuído. Claro, TI centraliza, mas quem deve fazer no dia a dia é cada área (ENTREVISTADO 1).

Dessa forma, cada área é encarregada de disponibilizar o tipo de informação que é pertinente para que outros colegas, departamentos e unidades tenham acesso a ela.

A seguir, é analisado o papel da área de Recursos Humanos na gestão e transferência de conhecimento.

4.6.3 Papel exercido pela área de Recursos Humanos

A literatura afirma que a área de Recursos Humanos exerce um papel primordial liderando a transferência de conhecimento (BREWSTER; SPARROW; HARRIS, 2005; QUINTANILLA, 2002). Entretanto, isto não foi verificado na empresa pesquisada. Conforme depoimento do entrevistado 5, “a gestão do conhecimento é fragmentada entre as áreas. [...] O RH não tem essa participação de coordenação. É fragmentado, depende de quem tá coordenando o projeto pra fazer a coisa acontecer” (ENTREVISTADO 5).

Assim, os empregados entrevistados tiveram dificuldades em identificar algum papel exercido pela área, como evidencia o depoimento do Entrevistado 6: “Estou pensando em ações que o RH promova, mas não tá vindo nada na minha cabeça... Talvez não tenha, ou talvez não seja visível.” A própria gerente de RH afirmou a baixa participação do departamento nesse processo, enfatizando que as iniciativas de gestão do conhecimento ocorrem naturalmente pelas áreas. A seguir, ela explica o papel exercido por Recursos Humanos.

Nós não temos nenhum processo formal em termos de gestão de conhecimento. Tem várias ações, iniciativas, mas não que a gente utilize como nome "gestão do conhecimento". Se discute muito em reuniões: isso não é algo do RH. Isso é algo que cada gerente de equipe se apropriou. A gestão de conhecimento não é algo que é uma propriedade de Recursos Humanos. [...] Então o Recursos Humanos não é o proprietário, o detentor disso. Mas todas as áreas têm o seu papel fundamental e essencial nesse processo. [...] Então não tem nada formal, e considero que não é algo que é de propriedade do RH. Eu acho que é algo que é compartilhado (ENTREVISTADA 8).

Conclui-se que a empresa pesquisada não possui uma coordenação das atividades de gestão de conhecimento, de forma que estas são fragmentadas pelas áreas. Entretanto, algum nível de coordenação pode ser necessário. Conforme

demonstrado anteriormente, há recursos que são muito usados por algumas áreas e pouco utilizados em outras, como as comunidades de prática, fóruns e o Webex. Uma liderança nas atividades de gestão e transferência de conhecimento poderia definir e estimular o uso de ferramentas de forma mais homogênea nas subsidiárias, proporcionando maior integração de recursos e práticas. Assim, o desempenho dessas iniciativas poderia ser potencializado.

A seguir é analisado o papel de Recursos Humanos na transferência de conhecimento

4.7 PAPEL DE RH NA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

Apesar de Recursos Humanos não exercer liderança na gestão e transferência de conhecimento entre países, não significa que a área não participa desse processo. Pelo contrário, RH exerce atividades nesse sentido. Entre elas, são analisadas na presente pesquisa: o papel da área na cultura organizacional, em treinamentos, nos processos de expatriação, em recompensas pelo processo de transferência de conhecimento, e, por fim, na promoção de ferramentas de Recursos Humanos que envolvem transferência de conhecimento.

4.7.1 Cultura organizacional

A cultura da organização, explica Puente-Palacios (2002), é um “conjunto de normas, crenças, valores e mitos mais ou menos estável que define os padrões de comportamento esperado dos membros” (p. 98), norteando seus comportamentos e desempenhos. Já o clima organizacional, ainda segundo a autora, refere-se ao modo de agir em uma organização com base na cultura, porém, com estabilidade menor. Dessa forma, o clima pode mudar com o tempo, mas ainda assim permanece período suficiente para ser significativo aos empregados de uma organização.

Na organização estudada, os participantes da pesquisa, em sua totalidade, afirmaram haver um clima organizacional propício para a transferência de

conhecimento entre países. Entretanto, não houve consenso quanto à participação de Recursos Humanos nesse ambiente.

Alguns entrevistados afirmaram não perceber influência de Recursos Humanos para esse clima favorável, como o depoimento do Entrevistado 2: “Acho que RH não tem influência sobre o clima, acho que é natural”. Porém, outros empregados percebem o impacto da área para a construção desse clima, como ilustra o depoimento a seguir.

Aqui em Edimburgo, acho que tem um clima favorável hoje. [...] se for comparar a pesquisa de clima de alguns anos atrás com a pesquisa recente, teve progresso em vários tópicos [...]. RH tem influência no sentido de identificar os *gaps* e suportar as áreas pra que elas possam trabalhar nesses *gaps* e saná-los (ENTREVISTADO 4).

O último relato diz menção à gestão do clima organizacional. Assim, mesmo que indiretamente, RH pode contribuir para esse ambiente através do suporte às áreas. É possível que as ações de RH nesse sentido não sejam comunicadas, e, portanto, não sejam percebidas por todos os empregados.

4.7.2 Treinamento

McCall e Hollenbeck (2002) apontam que as empresas precisam de profissionais preparados para atuarem em diferentes ambientes, de forma que o treinamento pode se mostrar uma ferramenta importante. De fato, quase todos os empregados de uma organização precisam de algum tipo de treinamento para melhorar seu desempenho (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Nesse sentido, a técnica se mostrou importante para favorecer a transferência de conhecimento entre países. Vários formatos de treinamento existem para este fim na empresa pesquisada, incluindo treinamentos ou palestras de profissionais de unidades do exterior que vêm ministrar em Edimburgo, pessoas que vão da unidade pesquisada para o exterior com este fim e diversos treinamentos via *e-learning*, formatados, na matriz, nos Estados Unidos. Os relatos abaixo corroboram com esta afirmação.

As práticas de treinamento e desenvolvimento favorecem a transferência de conhecimento. Têm determinados processos que o pessoal lá fora [do

exterior] tem uma *expertise* maior, daí convidamos eles pra dar um treinamento aqui (ENTREVISTADO 2).

Esses treinamentos podem ocorrer em todos os níveis: gerencial, de supervisão ou operacional.

Existem alguns tópicos importantes de ética, como conduzir os negócios, que vem lá de fora já, é mais corporativo. Ética e como tratar os negócios faz parte de um dos valores da Smith. Então quando é um tópico importante que nem esses, muitas vezes vem gente de fora pra palestrar aqui. Pra todos os níveis: supervisão, gerência, operacional (ENTREVISTADO 4).

Existem treinamentos que são feitos por profissionais do exterior aos gerentes da unidade de Edimburgo e estes são responsáveis por repassá-los aos demais níveis da organização, conforme relato a seguir.

Semana que vem, por exemplo, a gente vai tá recebendo a diretoria do time de qualidade, de engenharia de manufatura, pra apresentar o novo processo de qualidade e manufatura. Então tá vindo esse time pra cá, pra ter uma reunião com todo o time gerencial pra eles disseminarem e multiplicarem pra nós. E aí é nosso papel, enquanto gestores, multiplicarmos pra baixo. E isso acontece com muita frequência (ENTREVISTADA 8).

Eventualmente os treinamentos são realizados até mesmo pelo Webex, conforme relato da Entrevistada 8.

Por exemplo, o treinamento da ferramenta *team enrichment solution* quem deu é uma colega que é responsável na América Latina por essa ferramenta - ela é mexicana. Ela deu o treinamento todo do México, pra nós. Então fizemos ali, via Webex e todo mundo, em todas as partes da América do Sul fizeram treinamento ali com ela, em espanhol. Então acontece muito isso (ENTREVISTADA 8).

Ainda, diversos treinamentos via *e-learning* são promovidos pela empresa. A maioria deles desenvolvidos nos Estados Unidos, na matriz, e disseminado para as outras unidades da corporação.

Um ponto positivo de disseminar conhecimento são esses treinamentos *online*, de conduta de ética, política da empresa, confidencialidade. Bem ou mal são maneiras da companhia de disseminar como ela trabalha. Nós temos bastantes treinamentos *online* (ENTREVISTADO 5).

Entre os treinamentos disponíveis, a área de Recursos Humanos está desenvolvendo e aperfeiçoando um projeto de nome *Diversity Inclusion*. Ele tem como objetivo preparar os empregados para as diferenças culturais entre os diversos países, e, assim, facilitar as relações entre as diferentes unidades do grupo.

O Diversity Inclusion aborda várias coisas. Se vem um indiano pra cá, eu tenho que estar preparado pra receber essa pessoa. Qual que é a cultura dele? O que que ele come, o que ele não come... Então esse *workshop* que tá acontecendo abre a percepção pra certas coisas que às vezes tu não ve. [...] Isso tá sendo reforçado e melhorado agora. Agora a gente começa a ter metas em cima disso (ENTREVISTADA 8).

Entretanto, os empregados entrevistados não comentaram sobre o programa nem quando indagados sobre as iniciativas de Recursos Humanos, tampouco quando foram questionados sobre questões de diversidade cultural. Dessa maneira, pode ser pertinente a comunicação da iniciativa aos empregados da organização.

4.7.3 Expatriações

A expatriação – ou *assignment*, em inglês – diz respeito ao processo pelo qual uma empresa envia um empregado para atuar profissionalmente no exterior (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). As expatriações são recursos importantes como forma de transferir conhecimento entre países. De acordo com Homem e Tolfo (2008), entre as razões principais em expatriar empregados, incluem-se: disseminar novas tecnologias e sistemas, transferir conhecimento para profissionais locais e gerar novos conhecimentos para a organização.

Essa prática é comum na empresa pesquisada, durando de dois meses a até três anos. A unidade de Edimburgo possui alguns profissionais que estão expatriados em unidades do exterior, e, principalmente, profissionais estrangeiros que estão passando por um período de expatriação na unidade brasileira.

Já tivemos gerente de operações americano, já tivemos gerente da fábrica americano, hoje nós temos gerente da fábrica espanhol, já tivemos gerente de controladoria mexicano. Isso é uma maneira de também de trocar conhecimento. [...] Gerente da qualidade, por exemplo, sempre foi americano. Estão no terceiro gerente da qualidade americano. Isso é um ponto positivo (ENTREVISTADO 5).

A sua adoção permite alinhar práticas na unidade de Edimburgo de acordo com as orientações da matriz e, ao mesmo tempo, desenvolver os profissionais para assumirem posições futuras. Assim, conforme afirmam Tanure, Evans e Pucik (2007), a expatriação promove o desenvolvimento dos empregados e das organizações. O depoimento a seguir corrobora com a afirmação.

[...] os *assignments* são de lá pra cá pra garantir alinhamento e daqui pra lá pra formar alguém, com um plano de carreira. Então normalmente é assim: vem, pra ter um alinhamento, mas também pra quando eles voltarem eles terem um crescimento. E quem vai daqui pra lá também: vai pra outra unidade pra quando voltar também, voltar num cargo maior (ENTREVISTADO 6).

Um dos entrevistados que passou pelo processo de expatriação reforça os benefícios da sua experiência.

Uma coisa que eu fiz que é muito importante, é o *assignment*. Isso ajuda bastante tanto pra conhecer o processo que eles usam, quanto as pessoas, a estrutura. Isso facilita muito. Eu fiquei um tempo lá e isso foi muito bom. O projeto que a gente tava fazendo era um projeto alemão, pra fazer no Brasil e exportar pra China. Então envolveu contatos com alemão, indiano, chinês (ENTREVISTADO 7).

Entretanto, as expatriações na empresa pesquisada acontecem quase em sua totalidade em nível gerencial. “Os *assignments* acontecem muito em níveis maiores. [...] Agora se pudesse ter alguma coisa parecida em outros níveis, poderia favorecer até o cascadeamento dessa informação” (ENTREVISTADO 5). O Entrevistado 3 fortalece essa opinião:

Poderia ter mais departamentos e mais níveis pra expatriação, porque hoje existe uma certa restrição pra nível gerencial e nível de supervisão pra fazer esse tipo de intercâmbio. E eu acho que poderia ser trazido mais ideias de outros níveis, até de nível operacional mesmo (ENTREVISTADO 3).

As expatriações da organização estudada são analisadas com maior profundidade no final deste capítulo. A seguir, são discutidas as recompensas adotadas pela empresa para a transferência de conhecimento.

4.7.4 Remuneração e premiações

A empresa pesquisada não possui um sistema de recompensas relacionado diretamente à transferência de conhecimento, sejam financeiras ou não. Entretanto, alguns mecanismos indiretos, para outros fins, podem de alguma forma estimular esse processo. Fazem parte desses mecanismos: conferências internacionais da empresa e os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs).

A corporação pesquisada realiza conferências internacionais em que participam empregados de subsidiárias do mundo inteiro. Elas podem ser de seis sigmas, mesmo de CCQs ou tratar de assuntos diversos, compartilhando trabalhos que são bem sucedidos e que possam ser referência na organização. Conforme Schleimer e Riege (2009), esses eventos são boas ocasiões para expandir o *networking* com colegas de outras unidades, o que, em momento posterior, pode auxiliar a transferência de conhecimento. Dessa forma, as conferências pautam trabalhos bem sucedidos que eventualmente foram beneficiados pela transferência de conhecimento ou que poderão ser foco desse processo, já que é um momento em que as subsidiárias têm acesso a melhores práticas da organização. Adicionalmente, ainda que não repercuta diretamente em remuneração ou premiações financeiras, a prática acaba por promover o reconhecimento das pessoas envolvidas nesses trabalhos.

A empresa possui também os CCQs, denominado pela organização de *Continuous Improvement* (CI). Os CCQs são compostos por grupos de operários para discutir, propor idéias e sugestões a partir das experiências no processo de trabalho (FREYSSNET; HIRATA, 1985). Esses grupos, quando implementam projetos que geram benefícios à empresa, são reconhecidos. Na organização pesquisada esse sistema é coordenado pela área de qualidade, e não há recompensas financeiras. Existe uma "parede da fama", com as fotos dos componentes dos grupos de projetos que se destacam. Além disso, as os melhores projetos têm suas melhorias apresentadas a cada três meses para todo o time de gestores, o que também é uma forma de reconhecimento. Entretanto, os CCQs têm somente impacto local, dentro da unidade.

Em ambas as ocasiões, sejam nas conferências internacionais ou nos CCQs, não acontece uma recompensa pela transferência de conhecimento, embora ela esteja relacionada. Quando isso acontece, ainda, ela é não-financeira. Conforme aponta Hanashiro (2008) há formas não-financeiras de recompensar empregados que atendem suas necessidades individuais. Ainda segundo o autor, elas podem ser associadas ao desempenho do empregado, se refletindo em aspectos como reconhecimento, autonomia, uso pleno de potencial, desafio e participação na solução de problemas. Assim, um convite para participar ou apresentar um trabalho em uma conferência internacional, a consideração recebida neste evento e fotos no "mural da fama" baseadas em projetos de CCQs, práticas adotadas na empresa

pesquisada, são formas de reconhecimento não-financeiro. Conforme aponta Hanashiro (2008), elas exercem um papel simbólico, reforçando comportamentos dos empregados. De qualquer forma, cabe enfatizar que esse reconhecimento celebra o sucesso de trabalhos específicos, e não a prática de transferir conhecimento.

Conclui-se que a empresa reconhece o fim, representado por resultados atingidos ou projetos bem sucedidos. Estes se revertem em reconhecimentos diversos, desde a participação em uma conferência internacional até a “parede da fama”. Dessa forma, a organização não foca o meio, o qual muitas vezes conta com o processo de transferir conhecimento – através de *benchmarkings*, por exemplo, para incrementar produtividade. Essa lógica parece adequada, já que, para alcançar resultados almejados, com o clima propício à transferência de conhecimento, naturalmente as iniciativas de transferência são desencadeadas.

A seguir, são descritas algumas das ferramentas de Recursos Humanos que apóiam a transferência de conhecimento entre países.

4.7.5 Ferramentas Próprias de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos possui ferramentas que participam da transferência de conhecimento entre países. Entretanto, a maioria diz respeito a iniciativas referentes apenas a RH, ou seja, possuem fim em Recursos Humanos, sem suportar as diferentes áreas da organização com estrutura para transferir conhecimento. Chocando-se com essa posição, Brewster, Sparrow e Harris (2005) enfatizam a importância de RH tornar o conhecimento disponível aos líderes sem a sua intervenção, possibilitando que as diferentes áreas da empresa foquem na sua atividade fim. Ainda assim, essas iniciativas de Recursos Humanos identificadas na empresa pesquisada são descritas brevemente a seguir.

Fazem parte desse conjunto: Internal Resumé, Stay Interview e Adam Smith Learning. Todas essas ferramentas, reunidas na intranet, têm amplitude internacional, ou seja, são capazes de envolver pessoas de países diferentes.

O Internal Resumé consiste em um sistema de currículos interno, em que os próprios empregados preenchem suas experiências e aspirações. Quando houver

necessidade de uma vaga, os gestores acessam o cadastro e têm a relação de profissionais da empresa do mundo inteiro. A partir daí escolhem para o processo seletivo aqueles empregados que estão mais próximos do perfil. Assim, de forma global, o sistema permite alinhar necessidades da organização com as expectativas das pessoas.

O Stay Interview é uma ferramenta para que os gestores tenham conversas informais com seus subordinados. Ali eles têm a oportunidade de entender as expectativas de um e de outro dentro da empresa.

O Adam Smith Learning, que consiste em uma biblioteca virtual que dispõe de treinamentos virtuais, vídeos, políticas e procedimentos internos, entre outros, estando disponível para todos os empregados da empresa.

Adicionalmente a essas ferramentas, a corporação estudada possui um sistema de subsídio de idiomas. Através deste recurso, os empregados podem ter reembolso da maior parte do investimento gasto com professores e materiais no aprendizado do idioma. Entretanto, não há controle no desenvolvimento da língua por parte do empregado.

De forma geral e com exceção desse último recurso, os entrevistados demonstraram não possuir muito conhecimento sobre essas ferramentas. A própria entrevistada de Recursos Humanos afirmou que a área está fazendo um treinamento com o objetivo de melhor comunicar essas funcionalidades aos empregados da unidade.

4.8 COMO A ORGANIZAÇÃO PODERIA MELHORAR O PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

Como evidenciado, a organização em que é realizado este estudo possui diversas ferramentas e mecanismos para realizar o seu processo de transferência de conhecimento entre países. O depoimento do empregado a seguir corrobora com esta afirmação.

A Adam Smith, nesse campo de comunicação, em criar essa proximidade, essa sinergia entre unidades, é um *benchmarking*. Hoje ela disponibiliza uma série de ferramentas pra que seja feito isso. [...] Toda a questão de recurso pra tu viajar lá pra fora, pra tu ter essa comunicação com o pessoal,

essas ferramentas... Tem toda uma estrutura por trás aí pra tu fazer esses contatos e conseguir estreitar essas relações de comunicação com os colegas das outras unidades, no Brasil ou fora do Brasil (ENTREVISTADO 4).

Entretanto, como em qualquer organização, sempre é possível aperfeiçoar práticas e processos. Neste tópico são descritas sugestões que eventualmente poderiam ser implantados pela empresa pesquisada com o intuito de incrementar a transferência de conhecimento entre países, tendo como orientação iniciativas de Recursos Humanos.

A seguir são analisadas questões relacionadas ao registro do conhecimento na empresa pesquisada.

4.8.1 Registro de conhecimento

Uma das oportunidades para incrementar o sucesso da transferência de conhecimento entre países diz respeito ao ser armazenamento. Parte dos conhecimentos gerados pela organização pesquisada é dissipada devido à falta de registro.

As comunidades de prática, por exemplo, depois de finalizada, não deixam registro para a posteridade. Apenas terão tido acesso ao conhecimento gerado e compartilhado aqueles que participaram. Esse conhecimento não é passível de ser resgatado e utilizado posteriormente.

Os constantes *benchmarkings* realizados pela organização também sofrem da mesma limitação. Conforme depoimento dos empregados, são feitos relatórios apenas para uma pequena parte dos *benchmarkings* realizados. Mesmo quando o são, seu acesso fica refém de iniciativas por parte de empregados, de equipes ou gestores, não ocorrendo de forma sistêmica.

De acordo com Rastogi (2000), gestão do conhecimento implica na capacidade de adquirir, criar, armazenar, compartilhar, difundir, desenvolver e implantar conhecimento. Tendo como base este conceito, a gestão do conhecimento com relação a esses dois recursos – comunidades de prática e *benchmarkings* – está deficiente. Pelo fato de não serem armazenados de forma duradoura, fica

comprometida a possibilidade do conhecimento ser difundido, desenvolvido e implantado.

Assim, a empresa pesquisada carece de uma estrutura que possibilite a “memória” do conhecimento. Não obstante, essa carência vai além da memória, mas envolve também o resgate, o acesso a esse material. Com todas as tecnologias disponíveis hoje, inúmeros são os recursos que permitem as buscas de conteúdos. Adicionalmente, deveria fazer parte desse registro não apenas *benchmarkings* realizados internamente, mas externamente também.

No próximo tópico é discutida a dificuldade encontrada em saber quem são os possuidores do conhecimento.

4.8.2 Registro dos detentores de conhecimento

A presente pesquisa identificou as dificuldades enfrentadas pelos empregados em identificar aquelas pessoas detentoras de determinado conhecimento que está sendo buscado. Foi percebido que, por vezes, os empregados acabam adotando métodos alternativos para encontrar as pessoas certas, como recorrendo a buscas no Microsoft Outlook. Além de não possibilitar uma busca precisa, estes métodos alternativos geralmente demandam um tempo de procura considerável.

Como alternativa, a empresa poderia criar recurso na intranet disponibilizando a todos os empregados a identificação das principais especialidades de alguns grupos de profissionais, como supervisores e gerentes. O mesmo poderia ser alimentado pelo cadastro do *Internal Resumé*, possibilitando a visualização de uma espécie de currículo com as especialidades de determinados cargos. Dessa forma, ao precisar de um conhecimento específico, os empregados poderiam fazer uma busca simples, rápida e precisa que permitisse identificar as pessoas que o detém.

Uma solução como essa pode ter um custo relativamente baixo e possibilitar acesso fácil aos detentores do conhecimento. Adicionalmente, poderia economizar uma significativa quantidade de horas de trabalho, considerado o número de empregados que frequentemente deve se deparar com essas situações em todas as unidades da corporação pesquisada.

4.8.3 Orientação para o uso dos recursos voltado à gestão do conhecimento

Os recursos utilizados para a transferência de conhecimento entre países se mostraram complementares entre si. A única exceção repercutiu sobre o Webex e o Communicator, que parecem competir entre eles. Assim, a empresa pode rever a necessidade de manter esses dois recursos. Ou, se eles possuírem funcionalidades distintas, comunicar e orientar o uso para cada ocasião aos empregados. Possivelmente a subsidiária pesquisada e toda a corporação estejam despendendo gastos desnecessários em licenças ou subaproveitando recursos.

Adicionalmente, alguns empregados se mostraram não estar bem familiarizados com todos os recursos que a empresa pesquisada disponibiliza, principalmente aqueles relacionados a RH. Assim, cabe comunicar ou tornar acessível aos empregados o propósito de cada um deles.

4.8.4 Intensificação das expatriações

Mendenhall et al. (2003) afirma que uma das principais funções de RHI é a de formar gerentes globais. Segundo os autores, são necessários pessoas com mentalidade, competências e experiência globais. Nesse sentido, a expatriação se mostra um importante recursos para promover a formação desses profissionais, permitindo desenvolver a organização e as pessoas que passam por esse processo (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Os expatriados recebidos na unidade auxiliam na aderência às práticas da matriz, enquanto o profissional que vai da unidade local para outras subsidiárias tem uma formação valiosa, inclusive pelo conhecimento de pessoas e processos que podem favorecer a transferência de conhecimento. As expatriações realizadas na empresa pesquisada ocorrem quase sempre em nível gerencial, e geralmente são profissionais do exterior que vêm para a unidade pesquisada.

Intensificar expatriações para cargos que não sejam só gerenciais, como para níveis de supervisão, poderia potencializar os benefícios dessa prática. Consonante com a afirmação, Tanure, Evans e Pucik (2007) afirmam que expatriações de jovens

de alto potencial têm crescido. Da mesma maneira, expatriar mais empregados da unidade de Edimburgo para o exterior poderia ajudar na sua formação desses profissionais, e mesmo servir de motivação aos empregados da subsidiária.

Dessa forma, as expatriações poderiam favorecer ainda mais a transferência de conhecimento entre países. Conforme mencionado no trabalho, algumas das principais barreiras identificadas nessa pesquisa são a falta de contato físico com as pessoas e facilidades das outras unidades, lidar com aspectos culturais e conhecer os detentores do conhecimento. As expatriações amenizam todas essas dificuldades. Explorar mais esse recurso certamente acarretará em benefícios para a empresa.

A área de Recursos Humanos poderia estruturar um programa para intensificar a prática de expatriações, envolvendo diferentes níveis, enviando e recebendo profissionais, liderando uma iniciativa para trabalhar junto às outras áreas da organização.

4.8.5 Atuação em visitas internacionais

Diante das constantes visitas internacionais recebidas pela unidade da empresa pesquisada, padronizar alguns procedimentos pode acarretar em benefícios para a organização. Conforme o relato dos entrevistados, normalmente a área que recebe os visitantes é a responsável por programar a visita, enquanto Recursos Humanos normalmente não é envolvido.

A área de RH poderia ter participação permanente nas visitas internacionais, apresentando aspectos relacionados a especificidades locais e à própria área de Recursos Humanos. Entender o contexto que a empresa está inserida pode proporcionar uma base importante para compreender os processos da organização aos olhos de quem está fora. Nesse sentido, poderiam ser apresentadas certas características da unidade, como a questão de sindicatos, horas-extras, universo de homens e mulheres, aspectos culturais do país, o histórico da organização etc.

A impossibilidade de horas extras em uma dada unidade, por exemplo, pode diminuir a disponibilidade de empregados para participarem de Círculos de Controle de Qualidade, gerando impacto direto nesse sistema. Da mesma forma, pode ser

esclarecedor para algumas culturas entender como se dá o universo de homens e mulheres no país e na unidade.

Adicionalmente, Recursos Humanos poderia realizar, de forma estruturada, treinamento cultural para toda a subsidiária, possivelmente com enfoques diferentes para níveis operacionais, administrativos, de supervisão e gerência. De acordo com Selmer e De Leon (1996), a cultura da empresa local é influenciada pela cultura nacional, se manifestando por um entendimento compartilhado de mentalidade, valores e normas. Diante de uma realidade com frequentes interações internacionais como a da organização estudada, seus empregados precisam estar permanentemente preparados para lidar com situações desse tipo. Conforme apontam Bohlander, Snell e Sherman (2003), estar familiarizado com aspectos relacionados à cultura permite entender certos comportamentos de pessoas oriundas de outros países, facilitando as relações profissionais. O trabalho de Geert Hofstede evidencia diferenças consideráveis entre as culturas dos países com os quais a empresa pesquisada interage com maior frequência – assim como identificado nas entrevistas com os profissionais da organização –, o que reforça a relevância de uma iniciativa nesse sentido.

Dessa forma, se sugere-se a preparação dos visitantes estrangeiros no momento de recebê-los, assim como um programa de treinamento daqueles que os recebem e dos que eventualmente irão visitar subsidiárias no exterior. A compreensão das diferenças culturais e locais de ambos os lados, identificadas nesta pesquisa como uma dificultadora no processo de transferência de conhecimento entre países, pode favorecer este processo.

4.8.6 Intensificação do desenvolvimento do idioma inglês dos empregados

Conforme afirmam Rosa e Alves (2011), a língua inglesa assumiu o papel de idioma “supercentral” em tempos atuais. Porém, no Brasil poucas pessoas são fluentes, ao passo que em países como a Índia grande parte da população domina o idioma (MURITIBA et al., 2010). McCall e Hollenbeck (2002) apontam que as empresas precisam de profissionais capazes de atuar em ambiente internacional.

Nesse sentido, uma dos maiores dificultadores na transferência de conhecimento entre países identificados nesta pesquisa, talvez a maior, diz respeito às limitações da língua inglesa pelos empregados da empresa estudada. Como os contatos internacionais são constantes e feitos quase sempre em inglês, a falta de proficiência no idioma prejudica as transferências de conhecimento, conforme evidenciado pelos diversos depoimentos dos entrevistados. Em um deles, um empregado afirma que

a Adam Smith tá considerada num nível bem avançado em termos da capacidade de transferência de conhecimento. As dificuldades são mais ligadas às limitações pessoais de cada um, de falar a língua do outro ou uma língua comum... Mas seria uma limitação de cada pessoa, não em termos de recursos, né (ENTREVISTADO 1).

Entretanto, é possível criar recursos para desenvolver as limitações das pessoas. A unidade pesquisada subsidia cursos do idioma para os empregados, pagando quase a totalidade dos custos de professor e material didático. Mas outras iniciativas podem ser desenvolvidas como forma de amenizar essa dificuldade.

Como a empresa pesquisada fica situada em uma cidade pequena, com poucas opções de cursos de idioma, a área de RH poderia facilitar o encontro entre professores empregados. Assim, poderia negociar parcerias com professores e escolas, criando estrutura inclusive para que as aulas de inglês fossem ministradas na própria empresa, durante ou fora o horário de trabalho.

Ao mesmo tempo, os empregados podem ser “cobrados” para incrementarem o seu nível de inglês. Assim, poderia haver uma sistemática baseada em exames de proficiência consagrados no mercado (como TOIEC ou TOEFL), estimulando a evolução dos *scores* do empregado periodicamente. A manutenção do subsídio concedido pela empresa poderia ser um condicionante dessa evolução. Adicionalmente, a empresa pode atrelar a metas de resultados nos exames à parte

da remuneração variável. Nesse caso, cada empregado teria uma meta específica, baseado no seu conhecimento atual no idioma.

Dessa maneira, Recursos Humanos estaria atuando duplamente: criando todas as condições necessárias para que os empregados possam desenvolver o idioma, e, ao mesmo tempo, estimulando a sua evolução através de um fator extrínseco: sua remuneração. Essas ações demonstram-se relevantes, na medida em que as limitações do idioma inglês representam uma das maiores dificuldades para a transferência de conhecimento entre países.

4.8.7 Estímulo a contatos regulares entre pares situados no exterior

A sistemática descrita no tópico “contatos regulares com pares” se mostrou uma boa prática. Essa iniciativa, ocorrendo de forma planejada, e não reativa, permite trocar experiências sistematicamente. Dessa forma, a prática estimula que não seja “reinventada a roda” a todo o momento, como frequentemente relatado pelos entrevistados. Essa iniciativa poderia ser incentivada pelos gestores da unidade pesquisada, disseminando-a na unidade.

É evidente que, em função da habitual carga de trabalho excessiva em grandes corporações, nem sempre é fácil encontrar tempo disponível para um fim não imediato. Conforme já mencionado, a falta de tempo está entre as barreiras para se compartilhar conhecimento (O'DELL; GRAYSON, 1998; RIEGE, 2005), e os próprios empregados relataram esta dificuldade. Ainda assim, o investimento desse tempo possivelmente gere resultados que tornem esse esforço viável.

No mesmo sentido, as comunidades de prática e fóruns poderiam ter seu uso intensificado.

4.8.8 Estímulo ao uso das Comunidades de Prática e Fóruns

Foi percebido pelos relatos dos entrevistados que há uma heterogeneidade no uso das comunidades de prática e fóruns entre as áreas da unidade pesquisada. Enquanto algumas parecem utilizar largamente essas ferramentas, como Engenharia de Produtos e Tecnologia da Informação, outras parecem pouco utilizá-la, como Manutenção e Logística.

Conforme mencionado, a comunidade de prática forma um grupo de pessoas vinculadas a uma prática comum, buscando desenvolver conhecimentos através de suas múltiplas experiências (SOUZA-SILVA, 2009). Assim, é uma importante ferramenta na transferência de conhecimento.

De acordo com Schleimer e Riege (2009), uma das vantagens de estruturas formais para transferência de conhecimento, como é o caso de comunidades de prática e fóruns, está em que apenas conhecimentos relevantes e aplicáveis entre as unidades são compartilhados. Ainda segundo os autores, estruturas formais de *network* suportam as informais, como os contatos regulares por pares e outras.

Diante desse contexto, percebe-se que a comunidade de prática pode ser potencializada, na medida em que tiver seu uso disseminado a todas as áreas da empresa. O mesmo acontece com os fóruns.

4.8.9 Exploração de conferências internacionais

As conferências internacionais realizadas pela empresa pesquisada são fontes importantes de transferência de conhecimento entre países. Adicionalmente, potencializam os *networkings* dos participantes (SCHLEIMER; RIEGE, 2009) e o contato face a face com colegas, levantado com um importante fator para o sucesso da transferência de conhecimento. De acordo com a viabilidade, levando em consideração os custos que iniciativas como essas representam, a participação de mais empregados ou mesmo a ampliação desses eventos pode refletir positivamente para empresa no processo de transferência de conhecimento.

4.8.10 Potencialização dos recursos de videoconferência

A videoconferência se mostrou um bom recurso para transferência de conhecimento entre países. O fato deste equipamento permitir visualizar a pessoa com a qual se está conversando favorece o sucesso da comunicação, já que geralmente é feita em idioma não nativo por uma das partes.

Entretanto, esse recurso é subutilizado pelo fato de estar disponível em apenas uma sala da unidade pesquisada. Adicionalmente, a sala em que está situada o equipamento é utilizada com frequência pelo gerente executivo da subsidiária, restringindo ainda mais seu acesso aos empregados da organização.

Dessa forma, a videoconferência é uma ferramenta que poderia ser potencializada. A implantação do equipamento em outras salas, assim como o incentivo em utilizá-lo, pode favorecer o processo de transferência de conhecimento entre países.

4.8.11 Liderança nas iniciativas referentes à gestão do conhecimento

Segundo Rastogi (2000), a gestão do conhecimento deve ser um processo integrador e sistêmico. Nesse sentido, uma estrutura que coordenasse as iniciativas relacionadas ao tema poderia centralizar aspectos da gestão do conhecimento e uniformizar práticas na empresa pesquisada, orientando condutas de diferentes áreas e subsidiárias da organização.

A heterogeneidade de algumas práticas que envolvem a gestão e transferência do conhecimento não parece ser decorrente de diferenças de processo, mas da falta de orientações corporativas. Isso foi verificado pela subutilização de ferramentas por algumas áreas, entre elas as comunidades de prática, fóruns e Webex. Adicionalmente, a sobreposição de recursos, como identificado no caso do Communicator e Webex, poderia ser revisto por uma área que tomasse a liderança desse processo. Conforme aponta Terra (2001), é necessário se estimular o pensamento sistêmico nas organizações.

Diversas áreas podem assumir a coordenação da gestão do conhecimento (CARVALHO; FERREIRA; KILIMNIK, 2007; TERRA, 2001). Uma coordenação efetiva desse processo, seja exercida por Recursos Humanos, Tecnologia de Informação, Qualidade ou outra área, proporcionaria uma visão mais integrada dos recursos e práticas, podendo favorecer as iniciativas da empresa nesse sentido, e, portanto, beneficiando a transferência de conhecimento entre países.

Este capítulo analisa, na empresa pesquisada, como se dá a transferência de conhecimento entre países, os dificultadores desse processo, o papel exercido por Recursos Humanos e, por fim, elenca ações visando a aperfeiçoar o processo de transferência de conhecimento. Aqui são identificados fatores que dificultam a transferência de conhecimento não encontrados na literatura, como a questão do contato físico, a grande quantidade de informações disponíveis e a “prepotência” por parte de países desenvolvidos em receber conhecimento de países em desenvolvimento. Adicionalmente, verifica-se uma atuação discreta de Recursos Humanos nesse processo. Por fim, o capítulo sugere ações com foco na área de RH para dinamizar a transferência de conhecimento na organização, incluindo o registro de conhecimento e de seus detentores, a intensificação de expatriações e o desenvolvimento do idioma inglês.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa verifica como se dá a transferência de conhecimento entre países e identifica dificultadores desse processo, assim como permite verificar e sugerir ações relacionadas a Recursos Humanos na empresa pesquisada. Até mesmo uma grande corporação multinacional como a estudada, detentora de expressivos resultados financeiros, tem aspectos a aperfeiçoar no que tange à gestão do conhecimento, mesmo diante da sua estrutura robusta para sustentar esse processo.

O presente trabalho atende ao objetivo que se propõe, analisando, na empresa pesquisada, os dificultadores na transferência de conhecimento organizacional entre países, com ênfase na atuação de Recursos Humanos Internacional. Da mesma forma, atinge seus objetivos específicos, na medida em que: 1) identifica as formas pelas quais a transferência de conhecimento organizacional entre países é realizada; 2) identifica dificultadores na transferência de conhecimento organizacional entre países; 3) verifica a atuação de Recursos Humanos da empresa pesquisada na transferência do conhecimento organizacional entre países; e, por fim, 4) aponta contribuições à empresa pesquisada com foco na área de Recursos Humanos, visando a otimizar o processo de transferência do conhecimento organizacional entre países.

Pode-se perceber um clima propício à transferência de conhecimento organizacional entre países, sendo esta uma prática incorporada pelos empregados da organização pesquisada. Assim, este exercício parece fazer parte da cultura da organização, sendo evidenciado inclusive pelos constantes *bechmarkings*. Para que isso ocorra, diversos recursos são utilizados para permitir diferentes formas de transferir o conhecimento organizacional na empresa pesquisada, envolvendo intranet, sistemas próprios de produção, visitas, comunidades de prática, fóruns, *softwares*, aparelhos de videoconferência, entre outros. Com todos esses recursos, a empresa analisada mostra disponibilizar uma boa estrutura para atender as demandas de transferência de conhecimento organizacional entre países, ainda que com algumas limitações.

Diversos dificultadores se mostraram presentes no processo de transferência de conhecimento entre países. Os periódicos científicos abordam muitos destes identificados aqui, tais como: de idioma, fuso horário, problemas de conexão de aparelhos, restrições de orçamento e aspectos culturais – este largamente foco de estudo por periódicos nacionais e internacionais. Entretanto, outros aspectos não haviam sido encontrados na literatura, incluindo a dificuldade devido à grande quantidade de informações a ser gerenciada, uma eventual “prepotência” por parte dos países desenvolvidos e o desconhecimento dos detentores do conhecimento na organização – fatores descritos a seguir.

A facilidade de acesso à informação paradoxalmente representa uma dificuldade para a gestão do conhecimento. A produção e disponibilidade de grande quantidade de informações geram um problema: priorizar aquelas que justificam ser armazenadas e transferidas para posteriormente serem utilizadas. **Assim, com a infinidade de informações disponíveis e pela facilidade de sua transferência proporcionada pelos recursos tecnológicos dos tempos atuais, a gestão do conhecimento torna-se ainda mais complexa.**

Também não foram encontrados periódicos científicos que mencionassem “preconceitos” com relação ao país emissor ou receptor de conhecimento. No caso deste estudo, mais especificamente, **é identificada uma eventual “prepotência” oriunda de um país desenvolvido frente a um país em desenvolvimento, onde receptores ou emissores de conhecimento criam resistência em transferi-lo devido à “desconsideração”, por assim dizer, com relação ao outro país que participa desse processo.** Este achado talvez não tenha sido identificado anteriormente – ou pelo menos não é disseminado na literatura – provavelmente devido à maior parte das publicações da área ser produzida por países desenvolvidos, de forma que a exploração do tema pela perspectiva dos países em desenvolvimento ainda não é tão abrangente.

Ainda, uma das descobertas identificadas como um dificultador na transferência de conhecimento organizacional entre países diz respeito ao fato dos empregados não saberem quem são os detentores de determinados conhecimentos. Apesar de todo conhecimento produzido pela empresa pesquisada e da infinidade de ferramentas e sistemas que disponibiliza, **o fato dos empregados muitas vezes não saberem quem são os detentores do conhecimento acaba não permitindo vincular o receptor do conhecimento com o seu emissor em potencial. Ou,**

mesmo quando isso acontece, perde-se tempo desnecessário na busca de firmar a conexão entre esses dois elos, que geralmente ocorre de maneira não estruturada.

Para estas três últimas situações discorridas – grande quantidade de informações, “prepotência” por parte de países desenvolvidos e o desconhecimento dos detentores do conhecimento na organização, há possibilidades de atuação por parte da empresa no sentido de, pelo menos, amenizá-las. Nesse contexto, conforme aqui sugerido, RH pode exercer um papel importante, assumindo a coordenação ou mesmo a iniciativa de diversas das ações propostas nesse trabalho.

Entretanto, talvez a maior descoberta desta pesquisa resida no impacto dos aspectos humanos na transferência do conhecimento organizacional entre países. Apesar de todos os sofisticados recursos disponibilizados no meio empresarial – incluindo ferramentas de comunicação, sistemas de produção, *softwares*, entre tantos outros – esta pesquisa evidencia que nada substitui o contato pessoal. A possibilidade de permanecer fisicamente em um mesmo local permite conhecer as pessoas, cultivar relacionamentos, facilita o entendimento do contexto em que o conhecimento é trabalhado e gera laços que, por consequência, implica em comprometimento e cooperação entre as pessoas. Evidentemente, nem sempre esse contato se torna viável, em função dos diversos custos que viagens internacionais demandam. Ainda assim, este estudo aponta que **a transferência do conhecimento organizacional é substancialmente afetada pelas relações humanas, aonde o contato face a face ainda é incomparável com o uso dos sofisticados recursos tecnológicos disponíveis nos tempos atuais.** Dessa forma, pode-se concluir que as transferências de conhecimento entre países que envolvem contato face a face tendem a ser mais bem sucedidas. Esse cenário evidencia que, para transferências de conhecimentos críticos para a vantagem competitiva da empresa, o contato pessoal pode se mostrar como uma melhor alternativa às corporações multinacionais, podendo envolver, por exemplo, expatriações ou visitas locais.

No que se refere ao papel desempenhado por Recursos Humanos na transferência de conhecimento organizacional entre países, ao contrário do que a maioria dos autores consultados nesta pesquisa argumenta, o RH da empresa estudada mostra exercer pouca influência na gestão e transferência do conhecimento. Sua atuação envolve ações relacionadas a clima organizacional,

treinamentos, expatriações e ferramentas próprias da área. Esta última atuação, entretanto, é limitada a aspectos de Recursos Humanos, de forma que não há participação em uma estrutura que atenda as diversas áreas organizacionais. Assim, na empresa pesquisada, **Recursos Humanos desempenha uma atuação tímida nas políticas e práticas que envolvem gestão e transferência de conhecimento organizacional.** Ainda, com relação à atuação em treinamentos e expatriação, parece haver oportunidades para potencializar essas práticas, conforme é sugerido neste trabalho.

É pertinente ressaltar, nesse contexto, que a empresa pesquisada é uma multinacional possuidora de políticas e práticas de Recursos Humanos estruturadas. Dessa forma, a atuação limitada de RH nesse processo pode ser destoante da literatura pelo fato da maior parte dos autores adotados neste estudo serem focados em Recursos Humanos, e estes podem acabar valorizando o papel da área – ocorra isto de forma intencional ou não.

Nesse contexto, diversas iniciativas para a empresa aperfeiçoar suas práticas são sugeridas neste trabalho, ainda que algumas das ações propostas não necessariamente precisem ser executadas por Recursos Humanos. Um dos aspectos identificados nessa pesquisa é o fato da gestão do conhecimento – ou ausência de gestão, em certa medida – ocorrer de forma dispersa na organização. A responsabilidade de muitas iniciativas relacionadas ao tema ocorre nas áreas da empresa, ao mesmo tempo em que por vezes deixam de ocorrer. **Assim, uma estrutura que centralizasse as iniciativas relacionadas à gestão e transferência do conhecimento permitiria à organização uma visão integrada de suas políticas e práticas, favorecendo suas ações, ocorra ela entre países ou apenas internamente.** A coordenação por uma área que centralize iniciativas relacionadas à gestão do conhecimento na empresa pesquisada favoreceria o uso adequado da estrutura disponibilizada pela organização, possibilitando a utilização mais homogênea de recursos pelas diferentes áreas da organização.

Nesse sentido, Recursos Humanos parece ter espaço para assumir um importante papel de coordenação, ainda que, evidentemente, não tomasse todas as responsabilidades dessa gestão. Da mesma forma, outras áreas também poderiam assumir esse papel – aquelas com maior envolvimento, como Qualidade e Tecnologia de Informação. **O importante, entretanto, é que exista uma coordenação integrada das atividades relacionadas à gestão do conhecimento,**

proporcionando as condições adequadas para a sua transferência entre países. Assim, tanto na empresa pesquisada como em qualquer organização, é fundamental que a multinacional disponibilize a estrutura necessária para que seus empregados tenham as condições adequadas para realizar a transferência de conhecimento entre países com sucesso, da forma mais eficiente possível, mesmo que – um pouco mais distante do estado da arte – nenhuma área coordene essas atividades.

De qualquer forma, diversas oportunidades de melhoria relacionadas à gestão e transferência de conhecimento são apontadas, a maioria tipicamente relacionadas a Recursos Humanos. Entre elas, ressaltam-se a necessidade de registro de conhecimentos que acabam se dissipando na empresa pesquisada, como aqueles oriundos de processos de *benchmarking*. **Uma parte do conhecimento organizacional acaba se perdendo ou sendo subutilizada devido à falta de estrutura adequada que possibilite o seu armazenamento e acesso – aspectos inerentes à gestão do conhecimento.** Da mesma forma, possibilitar a identificação dos detentores do conhecimento parece uma iniciativa simples e que pode proporcionar importantes contribuições para o acesso e transferência do conhecimento. Ainda, a orientação de como utilizar alguns recursos, ferramentas e até treinamentos disponíveis para o mesmo fim também podem gerar incrementos de desempenho na organização.

Outras ações, por sua vez, possuem relação íntima com Recursos Humanos. Aqui destaca-se **a intensificação de expatriações, evidenciado nesta pesquisa e pela literatura como uma das mais bem sucedidas formas em transferir conhecimento entre países, possibilitando a formação de laços e a criação de *networks* que auxiliam a prática.** Este trabalho evidencia que a expatriação parece ser subaproveitada na organização em estudo. Ela ocorre basicamente restrita a cargos gerenciais e da matriz ou de subsidiárias dos Estados Unidos para o Brasil, e quase não ocorre o fluxo inverso. Conforme mostra a literatura, a expatriação de profissionais mais jovens, ainda não detentores de posição gerencial, assim como a prática da impatriação, podem implicar em ganhos importantes para a transferência de conhecimento entre países.

Outra ação latente para a área de Recursos Humanos diz respeito a aspectos relacionados ao treinamento dos empregados da organização pesquisada. Primeiramente, torna-se necessária a promoção de práticas mais efetivas para o

desenvolvimento do idioma inglês. Dado que este foi apontado como um dos maiores dificultadores na transferência de conhecimento entre países, iniciativas que visem o incremento do idioma por parte dos empregados, além do que já é feito, tornam-se necessárias. Adicionalmente, a organização pesquisada carece de uma melhor capacitação em termos de compreensão cultural de diferentes países com os quais se relaciona, dado o ambiente global em que a empresa se insere e a falta de preparo para algumas situações apontadas por seus empregados.

Diante de todo o exposto, conclui-se que a presente pesquisa identifica aspectos importantes relacionados à transferência de conhecimento entre países, assim como os dificultadores desse processo. Ademais, permite verificar a atuação de Recursos Humanos – constatando que, ao contrário do que muitos autores propõem, a área tem baixa participação na gestão e transferência do conhecimento na empresa pesquisada. Nesse cenário, o presente estudo sugere uma série de ações, com foco em Recursos Humanos Internacional, visando a otimizar esse processo.

Aqui se torna pertinente ressaltar que as iniciativas propostas procuraram seguir algumas orientações estratégicas, conforme apresentado no tópico da empresa. A orientação da crescente internacionalização da corporação em estudo, os planos de crescimentos acelerados em um curto espaço de tempo e os altos níveis de desempenho almejados – algumas das orientações estratégicas da organização pesquisada – serviram de alguma forma como referência para apontar iniciativas relacionadas à gestão e transferência do conhecimento, ainda que limitada pela falta de maior clareza dessas estratégias. Ao mesmo tempo, a empresa pesquisada não autorizou o acesso ao seu plano estratégico.

Dessa forma, o presente trabalho gera contribuições para o tema, identificando pontos ainda não abordados pela literatura, além de trazer uma perspectiva brasileira para esse assunto, pouco explorado dentro do país. Ademais, pode ser uma fonte relevante para a organização pesquisada – assim como outras – para aperfeiçoar processos de gestão e transferência do conhecimento entre países.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O acesso limitado às estratégias organizacionais por meio de documentos ou por contatos com altos executivos da empresa que pudessem comentar essas diretrizes foi um dos limitadores deste estudo. Conforme aborda a literatura, as ações de Recursos Humanos, assim como das demais áreas de uma empresa, devem ser desmembradas a partir de orientações estratégicas. Entretanto, diante desta limitação, o autor da pesquisa teve que buscar aspectos mais práticos, ao contrário do que a literatura tem como consenso. Assim, as sugestões de ações à empresa pesquisada visando a otimizar o processo de transferência de conhecimento organizacional entre países teve limitações referentes às restrições de clareza sobre as diretrizes estratégicas da empresa.

Entretanto, **a otimização ou implantação de novos processos e práticas que levem a melhores resultados financeiros são bem vindos em qualquer situação, mesmo que isso não seja uma orientação estratégica. Assim, apesar alguns dos desenhos propostos nesta pesquisa estarem na “contramão” da literatura vigente – já que não estão intimamente alinhados e desmembrados a partir da estratégia da empresa – é pertinente que o cenário aqui configurado seja alvo de reflexão**, já que ações diversas que promovam incrementos de resultados se mostram viáveis mesmo que não façam parte da estratégia organizacional.

Outro aspecto que poderia ampliar os resultados da pesquisa seria realizar entrevistas com mais gerentes e com o diretor executivo da planta, assim como com profissionais da matriz e de outras subsidiárias de outros países, possibilitando uma visão mais ampla sobre o tema. Porém, devido à escassez de recursos, isto não se fez possível. Adicionalmente, esses profissionais possuem muitas demandas, de forma que sua disponibilidade torna-se bastante limitada.

Somado ao que já foi exposto, esse estudo de caso, ainda que eventualmente possa servir de ponto de partida para outros estudos, não é passível de generalização para outros contextos por se tratar de uma realidade específica da empresa em que foi realizada a pesquisa.

5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A literatura ainda carece de estudos abordem a transferência de conhecimento entre diferentes países. Analisar esse processo com a perspectiva cultural, envolvendo diferentes países nesse estudo, poderia trazer contribuições relevantes à academia e ao mundo empresarial, evidenciando fatores ainda obscuros. Isto poderia servir de base para a atuação das multinacionais, pautando ações especialmente relacionadas a Recursos Humanos Internacional.

Da mesma forma, sugere-se que futuros estudos com essa orientação possam ter uma análise mais abrangente das organizações pesquisadas, incluindo o envolvimento da matriz e de subsidiárias localizadas em países diferentes.

REFERÊNCIAS

AL-ADAILEH, R. M.; AL-ATAWI, M. S. Organizational culture impact on knowledge exchange: Saudi Telecom context. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 2, p. 212-230, 2011.

ALBESCU, F.; PUGNA, I.; PARASCHIV, D. Cross-cultural knowledge management. **Informatica Economica**, v. 13, n. 4, 2009.

AL-HUSAN, Faten B.; JAMES, Philip. Multinationals and the process of post entry HRM reform: Evidence from three Jordanian case studies. **European Management Journal**, v. 27, p. 142-154, 2009.

ARGOTE, L.; Ingram, P. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, p. 150-169, 2000.

ARRAES, Virgílio. The Brazilian Business World : The difficult adaptation to globalization. **Revista Brasileira de Política Internacional**, v. 53, n. 2, p. 198-217, 2010.

BARACHINI, F. Cultural and social issues for knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 1, p. 98-110, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 1ª edição. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARTLETT, Christopher; GHOSHAL, Sumantra. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1992.

BITENCOURT, Claudia. Aprendizagem Organizacional: uma estratégia para mudança? In: BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. São Paulo: 2ª ed., Artmed, 2010.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

BOXALL, Peter; PURCELL, John. **Strategy and Human Resource Management**. Nova Iorque: Palgrave, 2ª ed., 2003.

BREWSTER, C.; SPARROW, P.; HARRIS, H. Towards a new model of globalizing HRM. **International Journal of Human Resources Management**, p. 949-970 June, 2005.

BROWN, G. W. Globalization is What We Make of It : Contemporary globalization theory and the future construction of global interconnection. **Political Studies**, v. 6, p. 42-53, 2008.

BRUNET, Ignasi e BELZUNEGUI, Angel. **Estratégias de empleo y multinacionales: tecnología, competitividad y recursos humanos**. Barcelona: Icaria, 1999.

CARVALHO, Rodrigo; FERREIRA, Marta; KILIMNIK, Zelia. A gestão por competências como precursora da gestão do conhecimento: Survey em Médias e Grandes Organizações. In: **ENANPAD**, Rio de Janeiro, p.1-16, 2007.

CHARMAZ, Kathy. Grounded theory: objectivist and constructivist methods. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

CLARI, Gladys; POPADIUK, Silvio. A transferência do conhecimento na implantação de um sistema integrado de gestão para a área de tecnologia da informação: Um estudo de caso em uma empresa do setor energético. In: **ENANPAD**, Rio de Janeiro, p. 1-17, 2010.

COHEN, W; LEVINTHAL, D. Absorptive Capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 128-152, 1990.

CRYSTAL, D. English as a global language. Cambridge: University Press, 1997.

CUNHA, Julio; YOKOMISO, César; CAPELLINI, Gustavo. A. Gestão do conhecimento em multinacionais: o ambiente organizacional como instrumento disseminador. In: **ENANPAD**, São Paulo, p.1-15, 2009.

DARR, E.; KURTZBERG, T. An investigation of partner similarity dimensions on knowledge transfer. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, p. 28-44, 2000.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

DE LONG, D.; FAHEY, L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. **The Academy of Management Executive**, v. 14 n. 4, p. 113-27, 2000.

DESOUZA, Kevin; EVARISTO, Roberto. Global knowledge management strategies. **European Management Journal**, v. 21 n. 1, p. 62-67, 2003.

DIB, Luis; CARNEIRO, Jorge. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. In: **ENANPAD**, Salvador, p.1-16, 2006.

DICKMANN, M.; MÜLLER-CAMEN, M.; KELLIHER, C. Exploring standardisation and knowledge networking processes in transnational human resource management. **Personnel Review**, v. 38, n. 1, p. 5-25, 2009.

DUTRA, Joel. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A.; TSANG, E. W. K. Inter-organizational knowledge transfer : current themes and future prospects. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 4, 2008.

ECKERT, Penelope. Communities of Practice. **Encyclopedia of language and linguistics**. Elsevier: 2006.

FERREIRA, Manuel; LI, Dan; SERRA, Fernando. Transferência internacional de conhecimento na multinacional: quando o jogo competitivo multimercado se sobrepõe aos mecanismos internos de coordenação. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 9, n. 1, 2010.

FLORIANI, Dinorá; NETO, Júlio. A Internacionalização de empresas: um caso de sucesso no setor metalúrgico brasileiro. In: COSTA, Benny; ALMEIDA, Martinho. **Estratégia Contemporânea: Internacionalização, Cenários e Redes**. Campinas: Adademika, 2008

FREYSSENET, Michel; HIRATA, Helena. Mudanças tecnológicas e participação dos trabalhadores: os Círculos de Controle de Qualidade no Japão. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, 5-21, 1985.

GLISBY, M.; HOLDEN, N. Contextual constraints in knowledge management theory: the cultural embeddedness of Nonaka's knowledge-creating company. **Knowledge and Process Management**, v. 10, n. 1, p. 29-36, 2003.

GONÇALO, Cláudio Reis. Barreiras Cognitivas: uma perspectiva decisiva para promover estratégias de conhecimento no desempenho da atividade organizacional da atividade organizacional. **Produto e Produção**, vol. 8, n. 2, junho de 2005.

HAIR, Joseph F.; BABIN; Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Essentials of business research methods**. Estados Unidos: John Wiley & Sons, 2003.

HAIR, Joseph F.; WOLFINBARGER, Mary; ORTINAU, David; BUSH, Robert. **Essentials of marketing research**. Nova Iorque: McGraw-Hill, 2008.

HANASHIRO, Darcy. Recompensando pessoas. In: HANASHIRO, Darcy; TEIXEIRA, Maria; ZACCARELLI, Laura. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2ªed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HOBSBAWM, E. The Nation and Globalization. **Constellations**, v. 5, n. 1, p. 1-9, 1998.

HOLDEN, N. Knowledge management: raising the spectre of the cross-cultural dimension. **Knowledge and Process Management**, v. 8, n. 3, p. 155-163, 2001.

HOMEM, Ivana; TOLFO, Suzana. Práticas de Gestão Internacional de Pessoas: compensação e seleção de expatriados em uma multinacional brasileira. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v. 2, n. 2, art. 3, p. 201-217, 2008.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. **Culture and Organizations: Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival**. McGraw-Hill, 2010.

HR MAGAZINE. Leveraging HR and knowledge management in a challenging economy. **Society for Human Resource Management**. v. 54, n. 6, p. 1-9, 2009.

IANNI, Octavio. **Teorias da Globalização**. 5 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

INKPEN, A. C. Managing knowledge transfer in international alliances. **Thunderbird International Business Review**, v. 50, n. 2, p. 77-91, 2008.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jean-Erick. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**, p. 23-32, 1977.

KOHLBACHER, F.; KRAHE, M. Knowledge creation and transfer in a cross-cultural context — empirical evidence from tyco flow control. **Knowledge and Process Management**, v. 14, n. 3, p. 169-181, 2007.

LAMPROULIS, D. Cultural space and technology enhance the knowledge process. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 4, p. 30-44, 2007.

LEGGE, Karen. **Human Resource Management**. Nova Iorque: Palgrave, 2005.

LI, Lei. Multinationality and Performance: a synthetic review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 2, p. 117-139, 2007.

LI, S.; SCULLION, H. Bridging the distance: managing cross-border knowledge holders. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 23, n. 1, p. 71-92, 2006.

LILLEOERE, A.-M.; HANSEN, E. H. Knowledge-sharing enablers and barriers in pharmaceutical research and development. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 1, p. 53-70, 2011.

LIM, K.; AHMED, P.; ZAIRI, M. Managing for quality through knowledge management. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 10, n. 4, p. 615-621, 1999.

MALDONADO, Mauricio; SANTOS, Jane; SANTOS, Raimundo. Inovação e Conhecimento Organizacional: um mapeamento bibliométrico das publicações científicas até 2009. In: **ENANPAD**, Rio de Janeiro, p. 1-17, 2010.

MAGEE, David. **The Adam Smith way: performance that endures**. John Wiley & Sons Inc. New Jersey: 2005.

MAGNIER-WATANABE, R.; SENOO, D. Shaping knowledge management: organization and national culture. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 2, p. 214-227, 2010.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 4ª ed. São Paulo: Bookman, 2004.

MARQUARDT, Michael; BERGER, Nancy; LOAN, Peter. **HRD in the age of globalization: a practical guide to workplace learning in the third millennium**. Nova Iorque: Basic Books, 2004.

MASCARENHAS, André. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MCCALL, Morgan; HOLLENBECK, George. **Developing global executives: the lessons of international experience**. Massachusetts: Harvard Business School Press, 2002.

MCDERMOTT, R. e O'DELL, C. Overcoming culture barriers to sharing knowledge. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 1, p. 76-85, 2001.

MCDERMOTT, R. Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. **California Management Review**, v. 41, n. 4, 1999.

MCMAHAN, Gary C.; BELL, Myrtle P. e VIRICK, Meghna. Strategic Human Resource Management: employee involvement, diversity, and international issues. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 3, p. 193-214, 1998.

MENDENHALL, M; JENSEN, R.; BLACK, J; GREGERSEN, H. Seeing the elephant: Human Resource Management challenges in the age of globalization. **Organizational Dynamics**, v. 32, n. 3, p. 261-274, 2003.

MOINI, A. Barriers inhibiting export performance of small and medium-sized manufacturing firms. **Journal of Global Marketing**. Vol. 10, p. 67-93, 1997.

MOITRA, Deependra; KUMAR, Kuldeep. Bridging the distance: managing cross-border knowledge holders. **Knowledge & Process Management**, v. 14 n.3, p.148-157, 2007.

MONTEIRO, S.; CARDOSO, L. knowledge management indicators in industrial organizations - an intra and inter sectoral analysis. **Methods**, p. 457-465, 2003.

MURITIBA, P. M.; ; MURITIBA, S.N.; CAMPANÁRIO, M.; ALBQUERQUE, L. International HR Strategy in Brazilian Technology Multinationals. **Brazilian Administration Review**, v. 7, n.4, p. 325-344, 2010.

NARTEH, B. Knowledge transfer in developed-developing country interfirm collaborations: a conceptual framework. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 1, p. 78-91, 2008.

NISSEN, M. E. Knowledge management and global cultures : elucidation through an institutional knowledge-flow perspective. **Knowledge and Process Management**, v. 14, n. 3, p. 211-225, 2007.

NOBEL, R.; BIRKINSHAW, J. Innovation in multinational corporations: control and communication patterns in international R&D operations. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 479-96, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NORUZI, Mohammad R.; BAKHTAZMAI, Mohammad. A study of globalization in international business management. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, v. 2, n. 9, p. 88-91, 2011.

O'DELL, C.; GRAYSON, C. If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices. **California Management Review**, v. 40 n. 3, p. 154-74, 1998.

PERRIN, A.; ROLLAND, N.; STANLEY, T. Achieving best practices transfer across countries. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 3, p. 156-166, 2007.

PIMENTEL, João; VASCONCELLOS, Eduardo. A internacionalização e o binômio estratégia – estrutura: o caso da cia. de concessões rodoviárias. In: VASCONCELLOS, Eduardo. **Internacionalização Competitiva**. São Paulo: Atlas, 2008.

PUENTE-PALACIOS, Katia. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo v.37, n.3, p.96-104, 2002.

QUINTANILLA Alboreca, Javier. **Dirección de Recursos Humanos en empresas multinacionales: las subsidiarias al descubierto**. Madrid: Prentice Hall, 2002.

RASTOGI, P. Knowledge management and intellectual capital: the new virtuous reality of competitiveness. **Human Systems Management**, v. 19, n. 1, p. 39-49, 2000.

RÉ, César; RÉ, Maria. Processos do Sistema de Gestão de Pessoas. In: BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. São Paulo: 2ª ed., Artmed, 2010.

RIEGE, A. Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs. *Journal of Knowledge Management*, v. 11, n. 1, p. 48-67, 2007.

RIEGE, A. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 3, p. 18-35, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSA, Alexandre; ALVES, Mario. Pode o conhecimento em gestão e organização falar português? **RAE**, v. 51, n. 3, 255-264, 2011.

ROSSI, C. A., SLONGO, L. A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **RAC**, v.2, n.1, 1998.

RUGMAN, Alan; VERBEKE, Alain. Extending the theory of the multinational enterprise: internalization and strategic management perspectives. **Journal of International Business Studies**, p. 125-137, 2003.

SACKMANN, S. A; FRIESL, M. Exploring cultural impacts on knowledge sharing behavior in project teams – results from a simulation study. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 6, p. 142-156, 2007.

SARKIS, J. Benchmarking for agility. **Benchmarking: An International Journal**, v. 8, n. 2, p. 88-107, 2001.

SCHLEIMER, S.; RIEGE, A. Knowledge transfer between globally dispersed units at BMW. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 1, p. 27-41, 2009.

SCHULER, R.; DOWLING, P.; DECIERI, H. An integrative framework of strategic international human resources management. **International Journal of Human Resource Management**, vol. 4, p. 717-764, 1993.

SELMER, J.; DE LEON, C. Parent cultural control through organizational acculturation: HCN employees learning new work values in foreign business subsidiaries. **Journal of Organizational Behavior**, v. 17, n. S1, p. 557-572, 1996.

SILVA, Leopoldo; CABRAL, José; OLIVEIRA, Marcelle. Estratégia de Internacionalização de Empresas: evolução e determinantes do canal de distribuição utilizado. In: COSTA, Benny; ALMEIDA, Martinho. **Estratégia Contemporânea: Internacionalização, Cenários e Redes**. Campinas: Adademika, 2008

SLACK, Nigel, CHAMBERS, Stuart, JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SMALL, C. T.; SAGE, A. P. Knowledge management and knowledge sharing : A review. **Information Knowledge Systems Management**, v. 5, p. 153-169, 2006.

SMITH & COMPANY. Adam Smith. **Annual Report**, 2011.

SOUZA-SILVA, Jader. Condições e desafios ao surgimento de comunidades de prática em organizações. **RAE**, São Paulo, v. 49, n.2, p. 176-189, 2009.

SPENDER, J. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M.; OLIVEIRA JR., M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

STEWART, Thomas. **A Vantagem Competitiva das Empresas**. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

SULLIVAN, Daniel. Measuring the Degree of Internationalization of a firm. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n.2, p. 325-342, 1994.

SUN, P. Y.-TONG; SCOTT, J. L. An investigation of barriers to knowledge transfer. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 2, p. 75-90, 2005.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 27-43, 1996.

TANURE, Betania; EVANS, Paul, PUCIK, Vladimir. **A Gestão de Pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

TARIQUE, Ibraiz; CALIGIURI, Paula. Training and development of international staff. In: HARZING, Anne-Wil; RUYSEVELDT, Joris. In: **International Human Resource Management**. Londres: Sage, 2ª ed., 2004.

TERRA, José C. Gestão do Conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. In: FLEURY, M.; OLIVEIRA JR., M. **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

TOMLINSON, John. Globalization and culture. **University of Chicago Press**, 1999.

TOO, L.; HARVEY, M.; TOO, E. Globalisation and corporate real estate strategies. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 12, n. 4, p. 234-248, 2010.

TSENG, Y. M. International strategies and knowledge transfer experiences of MNCs ' Taiwanese subsidiaries. **The Journal of American Academy of Business**, v.8 n. 2, p. 120-126, 2006.

TURBAN, Efraim; MCLEAN, Ephraim; WETHERBE, James. **Tecnologia da informação para gestão**. 3ª ed. São Paulo: Bookman, 2004.

ULRICH, David. **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WALTER, Antônio. **Treinamento e desenvolvimento na capacitação profissional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

WEIR, D; HUTCHINGS, K. Cultural embeddedness and contextual constraints: knowledge sharing in Chinese and Arab cultures. **Knowledge and Process Management**, p. 89–98, 2005.

WIERSEMA, M. F.; BOWEN, H. P. Corporate Diversification: The impact of foreign competition, industry globalization, and product diversification. **Strategic Management Journal**, v. 132, p. 115-132, 2008.

WIJK, R. VAN; JANSEN, J. J. P.; LYLES, M. A. Inter- and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 4, p. 830-853, 2008.

WOLF, Martin; FITZGERALD, Terry J. Why globalization works. **Yale University Press**, v. 20, n. 3, p. 47-51, 2006.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA



Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Administração
Programa de Pós-Graduação em Administração



Roteiro de Entrevista Semi-estruturada

Transferência de conhecimento organizacional entre países:
Uma análise das barreiras desse processo.

Nome do entrevistado:

Empresa:

Tempo na Empresa:

Idade:

Abertura

Essa entrevista faz parte de uma **dissertação de mestrado** da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que busca analisar **como se dá a transferência de conhecimento entre países, suas barreiras e o papel de Recursos Humanos neste processo. O nome da empresa e do entrevistado serão mantidos em sigilo.** Antes das perguntas, serão elucidados alguns conceitos sobre Gestão do Conhecimento.

A gestão do conhecimento organizacional pode ser conceituada como processos responsáveis pela **criação, transferência e utilização do conhecimento**, que está embutido em documentos, rotinas, práticas, normas e pessoas da organização.

Assim, a **transferência** de conhecimento faz parte de sua **gestão**. Ela ocorre em uma organização seja esse processo gerenciado ou não. São formas de transferência de conhecimento: reuniões (presencial, via vídeo-conferência ou teleconferências), intranet, treinamentos, sistemas de comunicação organizacional (murais, *news letter*, jornais etc), comunidades de prática, *wikis*, expatriação, viagens, *benchmarkings* e até e-mails e telefonemas. Porém, só há transferência do

conhecimento quando houver efetivamente **influência** ou **utilização** do conhecimento por parte de quem o recebe.

Transferências cotidianas do conhecimento, localizadas e fragmentadas, fazem parte da vida organizacional. “Um funcionário, ao questionar como se faz um determinado trabalho, ou quando ele já passou por um problema e compartilha a solução dada com outro colega, pratica a chamada transferência cotidiana do conhecimento” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Esse trabalho tem como foco a **transferência de conhecimento organizacional** realizada em multinacionais **entre países**, feito entre subsidiárias ou entre subsidiária e matriz.

Perguntas

1. Você tem necessidade de **realizar transferências de conhecimento** com colegas ou departamentos de subsidiárias ou matriz de **outros países**? Quais as formas que você utiliza para esse fim?
2. Quais recursos que **a organização** disponibiliza para essa transferência? Esses recursos são coerentes entre si (se complementam, se sobrepõem)?
3. Quais recursos que **você** utiliza para essa troca? Esses recursos atendem às necessidades para a transferência do conhecimento entre países?
4. Existem maneiras **informais** que você utiliza para transferir conhecimento com colegas ou departamentos de subsidiárias ou matriz de outros países? Se sim, quais?
5. Quais as **dificuldades** que você encontra no processo de transferir conhecimento entre colegas ou departamentos de subsidiárias ou matriz de outros países, seja essa transferência “formal” ou não? (Explorar).
6. Como a transferência de conhecimento entre países poderia ser mais **eficaz**? O que a organização poderia fazer para facilitar esse processo?

7. Existe algum setor que lidera a gestão/transferência do conhecimento na empresa?
8. Qual o papel de RH da **matriz** e da **subsidiária** no processo de transferência de conhecimento? Existem estratégias de gestão, políticas, práticas e processos voltados à transferência de conhecimento por parte do RH da matriz e da subsidiária? Quais?
9. Existem **deficiências** de RH (da matriz e da subsidiária) nesse processo? Quais? Como a área poderia apoiar/melhorar o fluxo de transferência de conhecimento entre países?
10. Há **recompensas** para incentivar a transferência de conhecimento, sejam financeiras ou não-financeiras?
11. Existe um **clima organizacional** favorável/desfavorável para transferência de conhecimento? RH exerce alguma influência sobre ele?
12. Existem práticas de **Treinamento e Desenvolvimento** que favorecem a transferência de conhecimento entre países na empresa?
13. Gostaria de fazer algum comentário adicional sobre o tema?